

SAMENHANG IN SAMENWERKING

Een onderzoek naar lineaire, circulaire en parallelle samenhang tussen drie modellen van publiek-private samenwerking en het procesverloop in vier publiek-private samenwerkingen.



Johannes van Veluw

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

SAMENHANG
IN
SAMENWERKING

MASTERSCRIPTIE
GOVERNANCE EN MANAGEMENT VAN COMPLEXE SYSTEMEN

14 oktober 2016

Studentnaam: Johannes van Veluw
Studentnummer: 332865jv
Begeleider: prof.dr.ing. G.R. Teisman
1^e lezer: prof.dr.ing. G.R. Teisman
2^e lezer: prof.dr. J. Koppenjan

Samenvatting

Dit onderzoek is de uitkomst van een zoektocht naar patronen van samenhang tussen drie modellen van publiek-private samenwerking (PPS) en het procesverloop in vier cases. Daarbij is gezocht naar antwoorden op de volgende vraag: *“welke patronen van samenhang bestaan er tussen drie modellen van publiek-private samenwerking en het procesverloop in de vier PPS-cases?”*

In het theoretisch kader zijn de drie PPS-modellen (improvisatiemodel, alliantiemodel en concessiemodel) van Maalsté en Schulz (2012) beschreven en geoperationaliseerd aan de hand van elf bijbehorende kenmerken. Voorts zijn drie patronen uit de doeken gedaan, te weten: het lineaire patroon, het circulaire patroon en het parallelle patroon.

Twee meetinstrumenten zijn toegepast om de benodigde data te verzamelen, namelijk: documentanalyse en interviews. Na transcripten te hebben gemaakt van de interviews, zijn de bruikbare documenten en interviewtranscripten gecodeerd. Vervolgens zijn de gecodeerde fragmenten gegroepeerd en geordend, wat uiteindelijk resulteerde in één tabel per case. Deze vier tabellen vormden de input voor de analyse.

Uit dit onderzoek is gebleken dat er geen samenhang bestaat tussen de drie PPS-modellen en het procesverloop in de vier PPS-cases. De oorzaak hiervan is het feit dat de betrokken partijen de drie PPS-modellen niet kennen en daardoor niet (bewust) toepassen in de praktijk. Wel lijkt er sprake te zijn van een parallel patroon van samenhang tussen de drie PPS-modellen. Elk PPS-model manifesteerde zich in de initiatiefase, in de ontwerpfase en in de realisatiefase. Voor een parallel patroon geldt wel dat de nadruk in elke fase op één van de drie modellen ligt. Door middel van een telling is aangetoond dat binnen die paralleliteit de nadruk in twee van de vier cases een lineair verband laat zien, in één van de vier cases een circulair verband en eveneens in één van de vier cases een parallel verband. Daaruit leren we dat binnen een parallel patroon een ander patroon zich kan voordoen.

Ten slotte blijkt uit dit onderzoek dat het procesverloop in twee processen uiteengelegd moet worden, namelijk: samenwerkingsproces en projectproces. Het samenwerkingsproces wordt aangejaagd door de actoren, terwijl het projectproces wordt aangejaagd door het vraagstuk. Beide processen vertonen een grillig patroon van samenhang, daar het samenwerkingsproces op willekeurige momenten in het projectproces ingrijpt.

Inhoud

1. AANLEIDING	6
2. PROBLEEMSTELLING	9
DOEL- EN VRAAGSTELLING	9
DEELVRAGEN	10
WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	10
MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
3. THEORETISCH KADER	12
3.1 PPS & DEFINITIES	12
3.1.1 <i>Omschrijvingen van PPS</i>	12
3.1.2 <i>Definities van PPS</i>	13
3.2 PPS & GOVERNANCE	15
3.3 PPS & COMPLEXITEIT.....	15
3.4 PPS & MODELLEN.....	16
3.4.1 <i>Improvisatiemodel</i>	16
3.4.2 <i>Alliantiemodel</i>	17
3.4.3 <i>Concessiemodel</i>	17
3.5 PPS & PATRONEN	18
3.5.1 <i>Lineair patroon</i>	19
3.5.2 <i>Circulair patroon</i>	19
3.5.3 <i>Parallel patroon</i>	20
3.6 PPS & PADAFHANKELIJKHEID.....	20
3.7 OPERATIONALISATIE	21
3.8 CONCEPTUEEL MODEL	23
4. METHODOLOGIE	24
4.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	24
4.1.1 <i>Case studie</i>	24
4.2 BEGRIPSVALIDITEIT.....	30
4.3 BETROUWBAARHEID.....	30
4.4 INTERNE VALIDITEIT	31
4.5 EXTERNE VALIDITEIT	31
4.6 BRUIKBAARHEID	32
5. MEETRESULTATEN	33
5.1 CASE 1: WARMTENET DORDRECHT	33
5.1.1 <i>Casebeschrijving</i>	33
5.1.2 <i>Data</i>	34
5.2 CASE 2: WARMTENET PURMEREND	35
5.2.1 <i>Casebeschrijving</i>	35
5.2.2 <i>Data</i>	36
5.3 CASE 3: DEVO VEENENDAAL.....	38
5.3.1 <i>Casebeschrijving</i>	38
5.3.2 <i>Data</i>	39
5.4 DE HALLEN AMSTERDAM	40
5.4.1 <i>Casebeschrijving</i>	40
5.4.2 <i>Data</i>	42

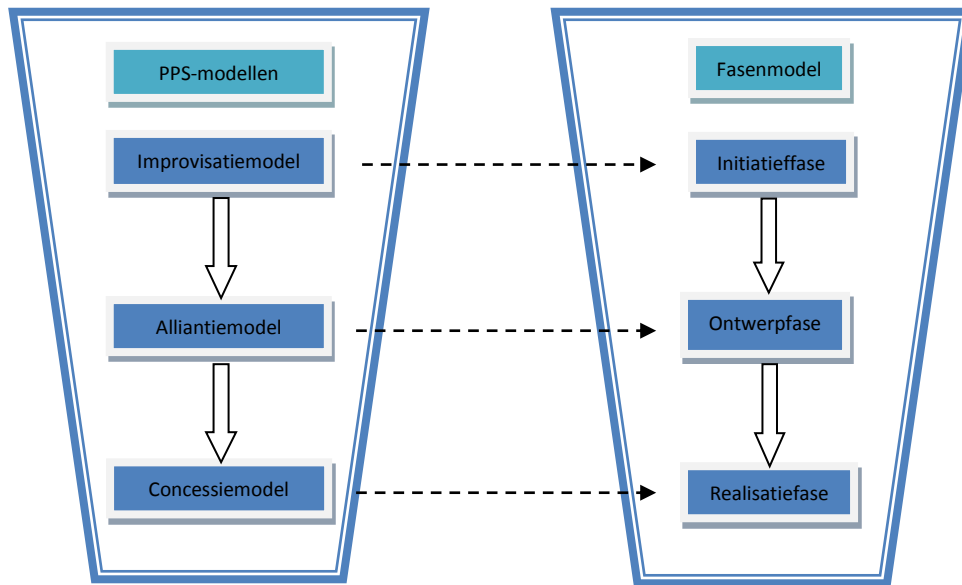
6.	ANALYSE	44
7.	CONCLUSIE.....	48
7.1	BEANTWOORDING DEELVRAGEN	48
7.2	BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG.....	52
7.3	BEPERKINGEN VAN ONDERZOEK + IDEE VOOR VERVOLGONDERZOEK	53
8.	LITERATUUR.....	55
9.	BIJLAGEN	58
9.1	VRAGENLIJST SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS.....	58
9.2	INTERVIEWTABELLEN	59
9.3	TOTAALTABELLEN	93

1. Aanleiding

De economische crisis, die zich in 2008 openbaarde, heeft ingrijpende gevolgen gehad. Eén van de ingrijpende gevolgen is dat financiële overheidsbronnen zijn uitgedroogd. De rolopvatting van de Nederlandse overheid als geldschieter in grootschalige projecten komt onder druk te staan. Het Rijk sponsort niet meer als vanzelfsprekend projecten. Diengevolg hebben projectorganisatoren een ware klopjacht ingezet naar alternatieve organisatievormen om de financiering van hun project mogelijk te maken. Hierdoor kwam een veelbelovende, alternatieve manier van projectorganisatie – die overigens al enige decennia bestaat – opnieuw in de belangstelling te staan: publiek-private samenwerking (PPS). In het bijzonder de zorgsector, de infrastructurele sector en de duurzaamheidssector zijn dankbare afnemers van deze alternatieve organisatievorm gebleken om financiering van projecten mogelijk te maken. Gaandeweg zijn allerlei modellen en varianten van PPS ontwikkeld. In deze scriptie staan drie ideaaltypische modellen centraal: het improvisatiemodel, het alliantiemodel en het concessiemodel.

Het improvisatiemodel is een jong model van PPS dat oog heeft voor *“aspecten als toevalligheid en passiegerichtheid in een samenwerking”* (van Montfort et al, 2012: 40). Het alliantiemodel bestaat langer dan het improvisatiemodel en wordt door een deel van de bestuurskundige wereld bejubeld, maar door een ander deel afgewimpeld als een *‘bestuurskundige mythe’* – voornamelijk in het geval van infrastructurele projecten in Nederland (Eversdijk & Korsten, 2008: 30). Een soortgelijke tweedeling is zichtbaar ten aanzien van het concessiemodel. Een deel van de bestuurskundige literatuur omarmt dit oudste model van PPS, terwijl een ander deel haar wegzet als *“een opgelapte variant van aanbesteden waarbij nog steeds sprake is van een scherpe risicodeling”* (Klijn & Teisman, 2005: 103).

Bij het bestuderen en vergelijken van de manifestaties van de elf kenmerken van de drie PPS-modellen valt op dat er sprake lijkt te zijn van een versmalling, een trechterpatroon. Dit trechterpatroon wordt beter zichtbaar, wanneer we de drie PPS-modellen koppelen aan drie fasen uit het fasenmodel waarin zij het meest nadrukkelijk toegepast worden (Koppenjan & Van Ham, 2002). Die koppeling ziet er als volgt uit:



Wanneer de drie PPS-modellen elkaar opvolgen in de tijd is er sprake van een lineair patroon; bij elke fase past één vast voorkeurs-PPS-model, dat successievelijk wordt toegepast. Het is echter denkbaar dat de samenwerking tussen publieke en private partijen zich gevarieerder en verrassender ontwikkelt. Dergelijke samenwerkingen bereiken niet zelden via wonderlijke wegen hun doelstellingen. Belangentegenstellingen tussen partijen kunnen bijvoorbeeld aanleiding zijn om vroegtijdig met een beperkt aantal bekende partijen aan de slag te gaan, terwijl de realiteit van (onvoorziene) ontwikkelingen en invloeden van buitenaf ertoe kan aanzetten om het aantal partijen later te vergroten en daarbij vooraf onbekende partijen toe te laten.

Deze gedachtegang resulteerde in de voor deze scriptie centrale onderzoeksvraag:

“Is er sprake van een lineair verband tussen het soort PPS en de fase van processen, of doen zich meerdere patronen van samenhang voor tussen de drie PPS-modellen en het moment van toepassing en wat leert ons dat ten aanzien van de toepasbaarheid en werking van de modellen?”

Indien er sprake is van een lineaire samenhang tussen model en fase, dan zal deze wetenschap partijen helpen bij de inrichting van toekomstige publiek-private samenwerkingen. Dat geldt echter ook wanneer we aantonen dat de patronen van samenhang grilliger zijn. In het eerste geval zullen stappenplannen helpen, in het tweede geval is een meer zoekende, adaptieve competentie nodig. Initiators van projecten kunnen in het tweede geval de uitkomsten

van onderzoek benutten bij de afweging welke PPS toe te passen. Ook kunnen ze bij de ontwikkeling van hun PPS bijvoorbeeld beter verklaren wat de gevolgen zijn van gerichtere sturing op het aantal actoren en de introductie van nieuwe actoren in een samenwerking. Hierdoor kan de effectiviteit van de PPS vergroot worden. Daarnaast kan de bestuurskundige wetenschap verrijkt worden met nieuwe inzichten, daar *“het bundelen van kennis”* over het verloop van een PPS *“tot meer kennis leidt”* (Klijn & van Twist, 2007: 7). Deze gedachten markeren het vertrekpunt van deze thesis.

2. Probleemstelling

Nu is het gewenst richting aan te geven. Dat bevordert de nauwkeurigheid van onderzoek en voorkomt dat belangrijke bouwstenen over het hoofd worden gezien. Dit hoofdstuk omschrijft waartoe (doelstelling) en waarnaar (vraagstelling) onderzoek wordt gedaan.

Doel- en vraagstelling

Afbakening is een eerste vereiste. Dit onderzoek wil inzichten verschaffen in het procesverloop van publiek-private samenwerking (PPS), de toepassing van de drie PPS-modellen en hun opeenvolging. Om dit te bewerkstelligen wordt de ontwikkeling van samenwerking onderzocht in een representatief aantal cases welke ingericht zijn als PPS. Bezien wordt of en hoe de drie PPS-modellen zich voordoen en hoe ze werken. Drie van de vier cases gaan over de aanleg van een duurzame infrastructuur en de overige case gaat over de verbouw van een rijksmonument. PPS wordt in deze sectoren al veelvuldig toegepast, waardoor er in die sectoren voldoende cases voorhanden zijn die de benodigde data kunnen leveren voor dit onderzoek. Daarbij verschaft mijn werk voor Twynstra Gudde het benodigde netwerk om aan de contactgegevens van kernbetrokkenen in de te analyseren cases te komen, zodat middels interviews de benodigde informatie verkregen kan worden. De elf kenmerken van de PPS-modellen, die in de wetenschappelijke literatuur over PPS in Nederland naar voren komen, moeten hiertoe in een theoretisch kader uiteengezet en via de operationalisatie meetbaar gemaakt worden. Nadat de meetresultaten gepresenteerd en geanalyseerd zijn, worden conclusies getrokken en wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

De volgende hypothese is daarbij de achterliggende verwachting: *“de in de cases gemeten elf kenmerken van de drie – in de wetenschappelijke literatuur over PPS in Nederland beschreven – modellen van PPS, levert patronen van samenhang op tussen de drie modellen en het procesverloop!”* Met deze verwachting in het achterhoofd is de volgende descriptieve doelstelling geformuleerd:

“onderzoeken welk gebruik van en patroon tussen de drie – in de wetenschappelijke literatuur over PPS in Nederland beschreven – modellen van publiek-private samenwerking er bestaat in een aantal representatieve PPS-cases.”

De vraagstelling van dit onderzoek is direct gerelateerd aan de doelstelling (van Thiel, 2010: 24). Daarnaast bevat de vraagstelling een object en subject van studie. Het onderzoekson-

derwerp (object) van onderzoek is een patroon tussen drie beschreven modellen van PPS. Subjecten van onderzoek zijn de vier reeds genoemde PPS-cases. De descriptieve vraagstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

“welke patronen van samenhang bestaan er tussen drie modellen van publiek-private samenwerking en het procesverloop in de vier PPS-cases?”

Deelvragen

Om de vraagstelling zorgvuldig te beantwoorden onderscheiden we vier deelvragen:

I. Wanneer in het procesverloop pasten de betrokken actoren welk PPS-model toe?

Deze deelvraag maakt inzichtelijk welke ideaaltypen wanneer het meest worden toegepast.

II. Hoe ontwikkelde het proces zich in termen van toepassing van de drie PPS-modellen?

Deze deelvraag maakt inzichtelijk of er een vast of grillig verband bestaat in de toepassing van PPS-modellen.

In het mastercurriculum is aandacht besteed aan het begrip ‘*padafhankelijkheid*’. Ik vermoed dat er padafhankelijkheid optreedt en dat dit invloed heeft op de uitkomsten. Daarom wijd ik daaraan een aparte deelvraag:

III. Heeft toepassing van een PPS-model gevolgen voor de evolutie van samenwerking?

IV. Is er een verband tussen procesverloop en toepassing van de drie PPS-modellen?

Wanneer de eerste drie deelvragen beantwoord zijn, is het mogelijk om vast te stellen of er een verband bestaat tussen procesverloop en gekozen PPS-model. Indien er verband bestaat, zal ingegaan worden op de vraag om wat voor verband het gaat. Deze deelvraag verschaft de benodigde legitimiteit om relevante conclusies te trekken.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt besloten in het feit, dat het object van studie niet eerder onderzocht is. Het betreft een witte vlek in de bestuurskundige wetenschap (van Thiel, 2010: 21). Een onderzoek als deze – gericht op het ontwikkelen van kennis ter verkleining van een lacune – geniet de hoogste wetenschappelijke relevantie, omdat de kennisbijdrage dan het grootst is (van Thiel, 2010: 21). Daarnaast zal, zoals in de aanleiding van deze thesis is vermeld, de bestuurskundige wetenschap door dit onderzoek wel-

licht verrijkt worden met nieuwe inzichten over het procesverloop van PPS. Dit versterkt de validiteit van PPS als wetenschappelijk antwoord op de financiële uitdagingen waar men zich tegenwoordig voor gesteld ziet. Daarnaast kan dit onderzoek opnieuw het bewijs leveren dat systemen, zoals de drie PPS-modellen, niet los van elkaar staan maar op elkaar ingrijpen conform de complexiteitsgedachte.

Maatschappelijke relevantie

Aangaande de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek moet de vraag gesteld worden: *“wat zal dit onderzoek bijdragen aan de oplossing van actuele maatschappelijke vraagstukken”* (van Thiel, 2010: 22)? Het antwoord hierop is gelegen in het feit, dat de uitkomsten van dit onderzoek inrichters van een toekomstige PPS (werkzaam bij organisaties zoals Twynstra Gudde) zal helpen om het proces van idee tot uitvoering meer gestructureerd te laten verlopen. Dit zal de slagkracht van het PPS-proces ten goede komen. Daardoor zal dit onderzoek de bruikbaarheid van PPS als organisatievorm bevorderen. Het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken met behulp van PPS zal erdoor aantrekkelijker worden. Dit maakt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek hoog.

3. Theoretisch kader

Bij ieder project wordt nagedacht over de vraag welke organisatievorm geschikt is om het projectproces zodanig in te richten dat het (gemeenschappelijke) doel zo soepel mogelijk bereikt wordt. Wanneer publieke en private partijen gezamenlijk een product of dienst willen ontwikkelen, denken zij tegenwoordig al snel aan publiek-private samenwerking (PPS) als geschikte organisatievorm. Zoals in de aanleiding van dit onderzoek is opgetekend, kan PPS zich de laatste jaren verheugen op een grotere belangstelling. Ook de bestuurskundige wetenschap besteedt aandacht aan PPS. Met behulp van die wetenschap wordt in dit hoofdstuk een beeld geschetst van PPS om van daaruit te komen tot een bruikbare operationalisatie en dataverzameling.

3.1 PPS & Definities

Publiek-private samenwerking wordt in talloze wetenschappelijke publicaties besproken. Elke auteur lijkt er een eigen omschrijving of definitie van PPS op na te houden. In dit hoofdstuk behandel ik enkele in mijn ogen relevante auteurs op zoek naar de raakvlakken in hun omschrijvingen en definities. Op grond daarvan kies ik één definitie van PPS als leidraad voor dit onderzoek.

3.1.1 Omschrijvingen van PPS

Emery & Glauque (2014) stellen de term *'hybride'* centraal. Zij zien PPS als een hybride samenwerkingsvorm tussen de publieke en private sector. Deze hybride vorm wordt in toenemende mate toegepast voor het implementeren van publiek beleid. Zodoende komen collectieve goederen tot stand met dank aan private organisaties en verenigingen. De laatste jaren is in de literatuur sprake van een hernieuwde belangstelling voor hybride samenwerking. In een hybride samenwerking vervagen de grenzen tussen publieke en private organisaties, zelfs wanneer taken en doelstellingen van de publieke en private sector fundamenteel van elkaar verschillen. Dit leidt in sommige gevallen tot belangenconflicten (Emery & Glauque, 2014: 26). Hierbij moet opgemerkt worden dat private bedrijven, die op zoek zijn naar een hernieuwde legitimiteit, het semantische repertoire van de publieke sector (bijvoorbeeld *'corporate citizenship'*, sociale verantwoordelijkheid enzovoorts) adopteren om hun beeld naar de buitenwereld toe op te vijzelen. Dit is eveneens hybridisch te noemen. Gevoelens over identiteit en behoren worden dan vooral in dergelijke private organisaties ter discussie gesteld. Dit omdat zij enerzijds een private status hebben, maar anderzijds missies willen

behalen die op publieke wetten gebaseerd zijn. Hierdoor ervaren zij *'hybriditeit'* in hun alledaagse omgeving. *"Het benadrukt dat identiteiten en verwantschappen complex zijn en resulteren in strategieën welke uitgerold worden door de actoren en organisatiestrategieën"*, aldus Emery & Glauque (2014: 27). Dit laatste kan worden gezien als mogelijk antwoord op de vraag waarom actoren in een PPS er eigen strategieën op nahouden.

Bovaird (2004) is een stuk kritischer over PPS. Zo benadrukt hij dat achter de term PPS een diversiteit aan betekenissen schuilgaat. Zelfs binnen een land verschilt de interpretatie van de aard en rol van een PPS, laat staan tussen landen onderling en tussen *'public management systems'* en *'business systems'* (Bovaird, 2004: 213). Overigens merkt Bovaird (2004) op dat die diversiteit aan betekenissen niet gestandaardiseerd hoeft te worden. Hij stelt dat de onderzoeker altijd uit moet leggen welke betekenissen van PPS hij aan de specifieke context toedicht. Zeker nu PPS aan populariteit wint, aldus Bovaird (2004: 213). Door een veranderende rol van winstgeoriënteerde private ondernemingen zullen publiek-private samenwerkingen significant veranderen. Tot op heden hebben transactiecontracten (bijvoorbeeld DBFM) de boventoon gevoerd in publiek-private samenwerkingen, maar die verdienen het slechts gedeeltelijk om het label PPS opgeplakt te krijgen. Winstgeoriënteerde private ondernemingen lijken in toenemende mate bereid om *'corporate social responsibility'* te dragen. Daarbij zijn ze meer in staat om complexe contracten te managen voor en met publieke partijen. Deze ontwikkelingen vereisen langdurige relaties, gebaseerd op een actief onderhouden vertrouwensband en toewijding van elke betrokken partij om ieders behoeften op innovatieve en creatieve wijze te beantwoorden (Bovaird, 2004: 213). Transactiecontracten, die nogal confronterend kunnen zijn, doen echter geen recht aan die ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat de rol van NGO's en de vrijwilligerssector problematischer zal worden, omdat hun rol van uitdager van de overheid in toenemende mate overgenomen zal worden door de winstgeoriënteerde private ondernemingen. Daardoor zal in het bijzonder de vrijwilligerssector zichzelf moeten herontdekken en versterken (Deakin [2001] in Bovaird, 2004: 213). Bovaird (2004: 213-214) concludeert dat *"publiek-private samenwerkingen nog jonge vehikels zijn voor het vormgeven en afleveren van publieke waarde"*.

3.1.2 Definitie van PPS

Hieronder staat een greep uit diverse wetenschappelijke disciplines van definitie van publiek-private samenwerking.

In brede zin kan een PPS gedefinieerd worden als zijnde een werkarrangement welke gebaseerd is op een onderlinge verbintenis – over en boven datgene wat in een contract is vastgelegd – tussen een organisatie in de publieke sector en elke willekeurige organisatie buiten de publieke sector. Daartoe verbindt men aan samenwerkingen in de publieke sector zowel bedrijven als organisaties in de ‘civil society’ (inclusief organisaties die in dienst van de gemeenschap staan, vrijwilligersorganisaties en NGO’s) (Bovaird, 2004: 200).

PPS is een innovatieve activiteiten- en risicoverdeling tussen publieke en private partijen bij de realisatie en/of exploitatie van producten of diensten, die traditioneel via volledige overheidsfinanciering en gedetailleerde overheidsbemoediging tot stand kwamen, zodanig dat de waarde van het project groter wordt voor beide partijen (dan bij een traditionele inkooprelatie) (Knibbe, 2002).

“Van PPS is sprake wanneer één of meer publieke actoren die met één of meer private actoren, met behoud van eigen identiteit, op een min of meer georganiseerde en gestructureerde wijze, door middel van een integrale aanpak, gezamenlijk één of meerdere doelstellingen nastreven” (Van Garsse, 2001: 229).

“Er is sprake van PPS wanneer een overheidsorganisatie en een private partij, ieder vanuit hun eigen doelstellingen, samenwerken aan een gezamenlijk project, waarbij risico’s, kosten en opbrengsten op een evenredige wijze over de partijen zijn verdeelt” (Gerson, 1998: 75).

Wanneer we de essenties van bovenstaande definities samennemen komen we uit op de definitie van PPS die Klijn & Teisman (2003: 137) formuleerden. Hun definitie is leidend in dit onderzoek:

“PUBLIJK-PRIVATE SAMENWERKING KAN GEDEFINIEERD WORDEN ALS EEN SAMENWERKING TUSSEN PUBIEKE EN PRIVATE ACTOREN MET EEN DUURZAAM KARAKTER, IN WELKE DE ACTOREN GEMEENSCHAPPELIJKE PRODUCTEN EN OF DIENSTEN ONTWIKKELEN EN WAARIN RISICO’S, KOSTEN EN OPBRENGSTEN ZIJN GEDEELD.”

Klijn & Teisman (2003: 137) stellen dat actoren bereid zijn te participeren in een publiek-private samenwerking indien zij de indruk hebben dat de samenwerking in additionele opbrengsten voorziet en indien zij verwachten dat diezelfde additionele opbrengsten de kosten voor de samenwerking zullen overstijgen. De opbrengsten kunnen zowel stoffelijk (bijvoorbeeld geld) als onstoffelijk (bijvoorbeeld kennisontwikkeling) zijn. De kosten kunnen zowel

eenmalig (bijvoorbeeld voorbereidingskosten) als terugkerend (bijvoorbeeld kosten ten bate van coördinatie vanuit de organisatie) zijn. Wat vooral van waarde is, aldus Klijn & Teisman (2003: 137), is de synergie: het in staat zijn een product te ontwikkelen met karakteristieken die zonder PPS niet beschikbaar zouden komen.

3.2 PPS & Governance

Publiek-private samenwerking zorgt voor veranderingen in de verhouding tussen overheid, markt en burger. Het klassieke patroon van de overheid als opdrachtgever en de markt en/of burgers als opdrachtnemer komt steeds meer onder druk te staan. Tevens komen de output en prestaties van het proces steeds meer centraal te staan. Eén van de oorzaken hiervoor is dat de klassieke scheiding tussen de publieke en private sector aan het vervagen is. Marsh & Rhodes (1992) bijvoorbeeld tonen in hun onderzoek aan dat publieke en private actoren in toenemende mate afhankelijk van elkaar worden. Böttcher (1995) merkt de vervaging van de grens tussen de publieke en private sector eveneens op. Als verklaring hiervoor geeft hij dat de organisatiemechanismen die traditiegetrouw bestempeld werden als zijnde publiek of privaat aan verandering onderhevig zijn. De organisatiemechanismen worden in toenemende mate hybride van aard. Horizontale samenwerking wordt aangemerkt als passende governance-structuur om met die verandering om te gaan.

Samenwerking, publiek-private samenwerking in het bijzonder, kan gezien worden als een nieuw governance-stelsel. Ze heeft tot doel het managen van de toenemende onderlinge afhankelijkheden tussen allerhande maatschappelijke actoren (Klijn & Teisman, 2002: 198). PPS past daarmee in de voortgaande trend richting netwerkvormen van governance, waarbij overheden governance-problemen trachten op te lossen door middel van samenwerking met andere actoren in plaats van centrale sturing en controle. De overheid heeft echter moeite om de consequenties ervan te accepteren. Hoewel de overheid erkent dat samenwerking het passende antwoord is, kunnen ze hun gebruiken en handelwijzen maar moeizaam achter zich laten.

3.3 PPS & Complexiteit

“Publiek-private samenwerking wordt ‘in the end’ aangemerkt als de beste manier om met complexe relaties en interacties om te gaan in een moderne netwerksamenleving” (Klijn & Teisman, 2002: 198). Zo een samenwerking is echter geen vanzelfsprekende aangelegenheid. Het impliceert immers een stijging van het aantal deelnemers. Daarbij is men meestal

afhankelijk van elkaar. Deze tweegenomde condities creëren problemen die verklaard kunnen worden aan de hand van het netwerkperspectief op governance (Klijn & Teisman, 2003: 137). Het netwerkperspectief op governance gaat uit van de idee dat beleid wordt ontwikkeld en geïmplementeerd in organisatienetwerken. Beleidsnetwerken zijn *“veranderende patronen in sociale relaties tussen afhankelijke actoren die opdoemen rond beleidsproblemen en/of clusters van bronnen die gevormd, bestendig en veranderd worden door een ecologie aan spellen”* (Klijn & Teisman, 2003: 137). Ze ontstaan, doordat een organisatie niet in staat is om zelfstandig een product of dienst voort te brengen. Organisaties hebben daartoe bijvoorbeeld kennis en/of materiaal nodig van andere organisaties, waardoor afhankelijke en sociale relaties ontstaan tussen de organisaties. Binnen een dergelijk beleidsnetwerk zorgen de diversiteit van de organisaties en hun verschillende (en vaak conflicterende) percepties, belangen en strategieën voor een complex spel (Klijn & Teisman, 2003: 138). Een publiek-private samenwerking is bij uitstek een voorbeeld van een dergelijk complexe spel, aangezien zij organisaties uit diverse netwerken bevat – waarbij elke organisatie een eigen geschiedenis en eigen praktijken meebrengt – en constant beïnvloed wordt door besluiten die in andere zogenaamde arena’s genomen worden. Een publiek-private samenwerking bestaat uit meer dan één arena (bijvoorbeeld een centrale en één of meerdere lokale overheden) en meer dan één netwerk (bijvoorbeeld een reis- en transportnetwerk) (Klijn & Teisman, 2003: 138). Een spel dat zich afspeelt rond een PPS kan beïnvloed worden door besluiten, genomen in andere spellen en arena’s. In elk van de spellen kiezen organisaties een eigen strategie. Al die strategieën kunnen de besluitvorming in een PPS complex maken, aangezien besluiten met zowel institutionele complexiteit als strategische complexiteit geconfronteerd worden (Klijn & Teisman, 2003: 138).

3.4 PPS & Modellen

In de afgelopen decennia zijn er zowel in de theorie als in de praktijk allerlei soorten publiek-private samenwerking ontwikkeld, benoemd, onderzocht en beschreven. In dit onderzoek staan het improvisatiemodel, het alliantiemodel en het concessiemodel centraal.

3.4.1 Improvisatiemodel

Het improvisatiemodel van PPS drijft vooral op intrinsieke motivatie en persoonlijke drijfveren van private en publieke actoren om ad hoc, kleinschalig, zoekend en tastend en vaak via een omweg hun (gezamenlijke) doelen te bereiken (Maalsté & Schulz, 2012: 39). Zo kunnen

initiatieven die starten om de sociale samenhang in een woonwijk te versterken, bewoners te *'empoweren'* of actief burgerschap te stimuleren indirect het gevoel van veiligheid in een wijk stimuleren. Deze variant van PPS is ontstaan vanuit de premisse dat de incongruentie tussen leefwereld (waar de menselijke maat vooropstaat) en systeemwereld (waar de praktijken van de organisatie vooropstaan) de afgelopen decennia fors scherper is geworden (Maalsté & Schulz, 2012: 39). Als oorzaak hiervoor wordt genoemd de toenemende nadruk op rationaliteit, doelmatigheid, effectiviteit, strakke regulatie en verantwoording. Een toenemende aandacht voor menselijke betrokkenheid, gevoelens, beelden, verhalen, passie en enthousiasme wordt eveneens als oorzaak aangewezen. Volgens Maalsté & Schulz (2012: 39) vragen de oorzaken om een improvisatievermogen, *"waarbij beide werelden tot hun recht komen. Daarbij geldt: hoe complexer de problematiek, hoe belangrijker het vermogen tot improvisatie."*

3.4.2 Alliantiemodel

Het alliantiemodel van PPS kent een grotere variëteit dan het concessiemodel, welke hierna toegelicht zal worden, uiteenlopend van incidentele en meer vrijblijvende samenwerking tot de ondertekening van convenanten tussen partners en de oprichting van rechtspersonen (Maalsté & Schulz, 2012: 38). De samenwerking wordt gekenmerkt door horizontale verhoudingen en onderling vertrouwen. Planvorming vindt idealiter plaats in gezamenlijke overleggen. Daardoor worden partners vaak al gekozen nog voordat een concreet plan wordt opgesteld. In dit PPS-model gaat het voornamelijk om *'slim samenwerken'* in plaats van *'slim aanbesteden'* (Maalsté & Schulz, 2012: 38). De meerwaarde wordt gezocht in het delen van kennis en capaciteiten en niet zozeer in (kosten)efficiëntie en effectiviteit. Zodoende kunnen ook complexe vraagstukken, die de kunde van één enkele partij overschrijden, aangepakt worden.

3.4.3 Concessiemodel

Het concessiemodel is de meest onderzochte en toegepaste constructie van PPS (Maalsté & Schulz, 2012: 38). In dit model richt de overheid zich op het formuleren van outputcriteria en wordt de uitvoering uitbesteed aan marktpartijen. Deze variant komt veelvuldig voor in de infrastructuur-, vastgoed- en gebiedsontwikkeling. Daarom wordt dit model aangeduid als het *'contractmodel'* of het *'economic partnership'* (Maalsté & Schulz, 2012: 38). Recente voorbeelden, zoals de reddingsoperaties van de overheid van banken en de HSL-verbinding,

laten zien dat contractuele afspraken met private partijen een matige hardheid kennen. Het uiteindelijke risico bij dit PPS-model blijft bij de overheid liggen. Tabel 1 bevat de elf kenmerken met bijbehorende manifestaties van de drie PPS-modellen.

Kenmerken	Concessiemodel	Alliantiemodel	Improvisatiemodel
Partner(s)	Beperkt aantal en bekend	Omvangrijk aantal en bekend	Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend
Oplossingsrichting	Scherp gedefinieerd	Duidelijk binnen kaders	Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren
Probleem	Duidelijk en consensus	Onderdeel van de onderhandeling	Ligt in een ander domein. Bijdrage aan veiligheid is een afgeleide
Overeenkomst	Uitvoeren	Ontwikkelen	Uitlokken
Samenhang	Integraal	Verbanden	Versnipperd
Rol van geld	Geld aantrekken via PPS	Met investeringen PPS mogelijk maken	Met strooigeld als smeeroilie PPS mogelijk maken
Monitoring	Meten	Evalueren	Verhalen vertellen
Focus	Vraaggericht	Probleemgericht	Passiegericht
Faciliteren	Afdwingbaar	Vrijwillig	Toevallig
Rol overheid	Sturen	Coproduceren	Faciliteren
Relatie	Bovenschikking	Nevenschikking	Co-existentie

Tabel 1. Overgenomen uit het artikel van Maalsté & Schulz (2012: 40).

In artikelen over PPS worden ook andere kenmerken van het alliantie- en concessiemodel gegeven. Voor dit onderzoek wordt echter alleen gebruik gemaakt van de elf kenmerken in bovenstaande tabel. Voor elk model (ook het nog jonge en relatief nieuwe improvisatiemodel) geeft deze één of meerdere manifestaties per kenmerk. Hiermee kan uit de data, verkregen uit interviews en documenten, vastgesteld worden om welk PPS-model het in een bepaalde fase van de onderzochte cases gaat.

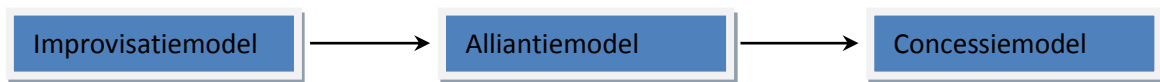
3.5 PPS & Patronen

In de hoofdvraag van dit onderzoek wordt gesproken over een patroon. In de meest recente Van Dale (2015: 2930) wordt patroon gedefinieerd als *“een aantal gerangschikte of gecombineerde gegevens die inzicht geven in een situatie of een regelmatig terugkerende of voortschrijdende handeling of werking”*. In dit onderzoek staat *“een aantal gecombineerde gegevens”* voor de drie PPS-modellen en doelt *‘situatie/voortschrijdende handeling’* op de vier PPS-cases.

Hoewel het vertrekpunt van dit onderzoek een lineair patroon is, zijn er in de complexiteit-erkennende wetenschap op zijn minst twee andere patronen te onderscheiden: het circu-

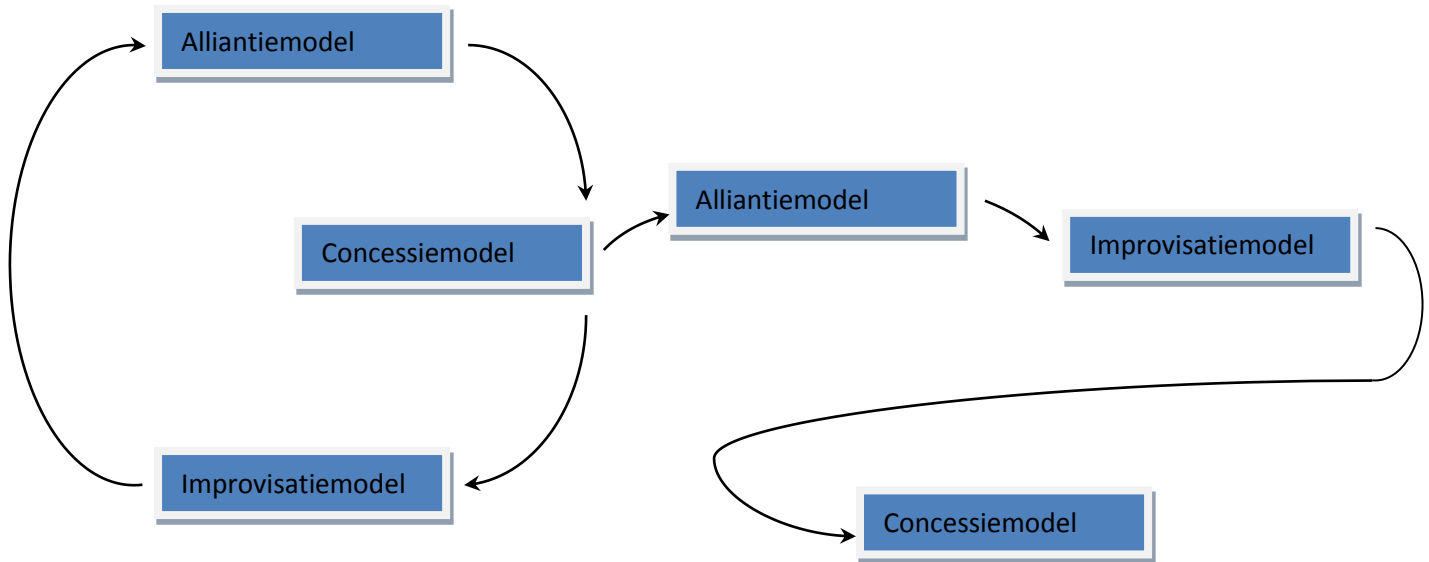
laire en het parallelle patroon. Het is denkbaar dat de drie PPS-modellen in een lineair patroon voorkomen, maar ook een circulair of parallel patroon is denkbaar. Daarom zullen niet één, maar drie archetypen van patronen hieronder besproken worden. Daartoe staan ze visueel weergegeven. Door rekening te houden met drie patronen en met het idee dat er unieke patronen zichtbaar kunnen worden in de data van de onderzochte cases, wil dit onderzoek een de complexiteit-erkennende benadering toepassen.

3.5.1 Lineair patroon



Het lineair patroon is het bekende patroon. In de Van Dale (2015: 2226) wordt lineariteit gedefinieerd als *“een rechtlijnig verloop”* dat *“bij weergave een rechte, horizontale lijn doet ontstaan”*. In dit onderzoek is daardoor sprake van lineariteit indien een proces eerst de manifestatie heeft van improvisatie, vervolgens van alliantie en ten slotte van concessie. Bovenstaande figuur laat zien dat bij weergave inderdaad een rechte, horizontale lijn ontstaat.

3.5.2 Circulair patroon

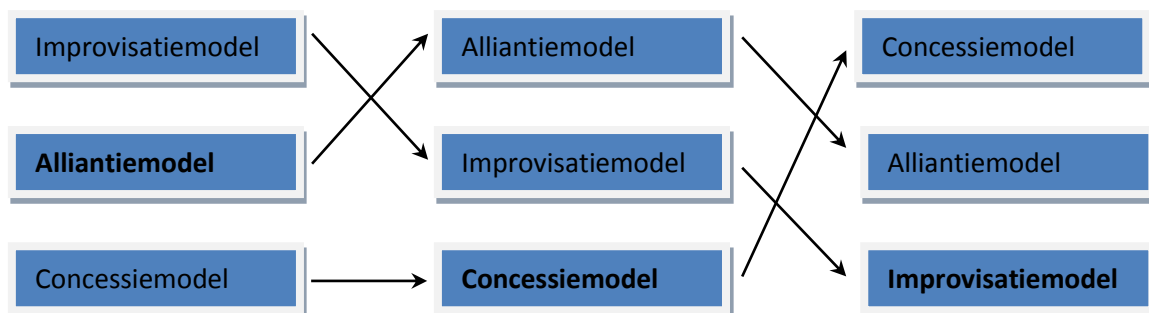


Circulariteit wordt in de Van Dale (2015: 718) gedefinieerd als een *‘rondgaande beweging’*. Van een circulair patroon is sprake indien het concessiemodel volgt op het alliantiemodel en het alliantiemodel volgt op het improvisatiemodel. Het verschil met het lineair patroon is echter dat door het tijdpatroon heen niet een *‘rechtlijnig verloop’*, maar een *‘rondgaande beweging’* van PPS-modellen ontstaat. Daardoor kan het concessiemodel weer opgevolgd worden door het alliantiemodel en het alliantiemodel weer door het improvisatiemodel,

gevolgd door het concessiemodel. Het concessiemodel kan ook worden opgevolgd door het improvisatiemodel.

3.5.3 Parallel patroon

Parallelliteit (parallellisme) wordt in de Van Dale (2015: 2902) gedefinieerd als *'het evenwijdig-lopen'*. Dat *'evenwijdig-lopen'* komt in dit onderzoek tot uitdrukking indien in dezelfde fase van een procesverloop sprake is van zowel het improvisatiemodel, als het alliantiemodel, als het concessiemodel. Er is bijvoorbeeld gedurende de concessie nog steeds sprake van informele processen die passen in het improvisatiemodel en het alliantiemodel. Dat is nodig om tot de gewenste concessie te komen. Het verschil in de diverse fasen van het proces zit hem daardoor in de aandacht die men geeft aan een PPS-model. Die aandacht kan namelijk per fase verschillen. Hoewel de modellen parallel optreden, varieert de aanwezigheid van de drie modellen in de betreffende fase van het proces. Het kan zijn dat in een fase het improvisatiemodel nadruk krijgt, het alliantiemodel minder en het concessiemodel bijna niet. In een volgende fase kunnen de verhoudingen weer anders liggen. Het parallel patroon staat daardoor haaks op het lineaire patroon.



3.6 PPS & Padafhankelijkheid

De slimme of effectieve inzet en afwisseling van de modellen kan worden bedreigd door het verschijnsel padafhankelijkheid. Het verklaart stabiliteit in een complex systeem uit het afnemende vermogen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, doordat men eerder een *'succesvolle'* aanpak heeft toegepast (Bergh & Gowdy, 2000). De impact van voorgaande fasen in het project (systeem) is zo groot dat aanpassing aan veranderingen te gering is en de effectiviteit onder druk komt te staan. Om met Gerrits (2012: 89) te spreken: *"geschiedenis doet ertoe."* Van het concept *'lock-in'* is sprake wanneer in een bepaalde context inflexibiliteit optreedt als gevolg van het feit dat de hoeveelheid energie, nodig om een verandering te bewerkstelligen, de opbrengsten van het behoud ervan overschrijdt. Beide concepten zijn het resultaat van accumulerende, positieve *'feedback loops'*. Van een positie-

ve *'feedback loop'* is sprake indien de reactie op een gegeven input of prikkel als versterkend wordt ervaren en in sommige gevallen als disproportioneel ten aanzien van de input (Marion, 1999). Positieve *'feedback loops'* zorgen voor veranderingen in systemen (Gerrits, 2012: 78). Overigens moet hierbij opgemerkt worden dat de veranderingen zowel positief als negatief kunnen zijn. Het woord *'positief'* zegt daardoor niets over de kwalificatie (Gerrits, 2012: 78).

Wanneer beide concepten zich voordoen, bestaat de kans op verstarring in het procesverloop. De concepten zijn te herkennen aan verstarringen in de samenwerking omdat men moeite had om het bewust dan wel onbewust gekozen patroon te verlaten, zelfs wanneer dat patroon op langere termijn ongunstig is vergeleken met een alternatief (Gerrits, 2012: 89). Dat gebeurt, omdat keuzes gedurende het projectproces moeten stroken met de manifestaties van het eerder gekozen model. Partijen worden gevangen van hun eigen voorschrift. Daardoor wordt de evolutie naar een volgend model van PPS in de kiem gesmoord. Men heeft nu eenmaal gekozen voor een model van PPS als instrument om het projectproces vorm te geven en wil daar ten koste van ontwikkeling trouw aan blijven.

3.7 Operationalisatie

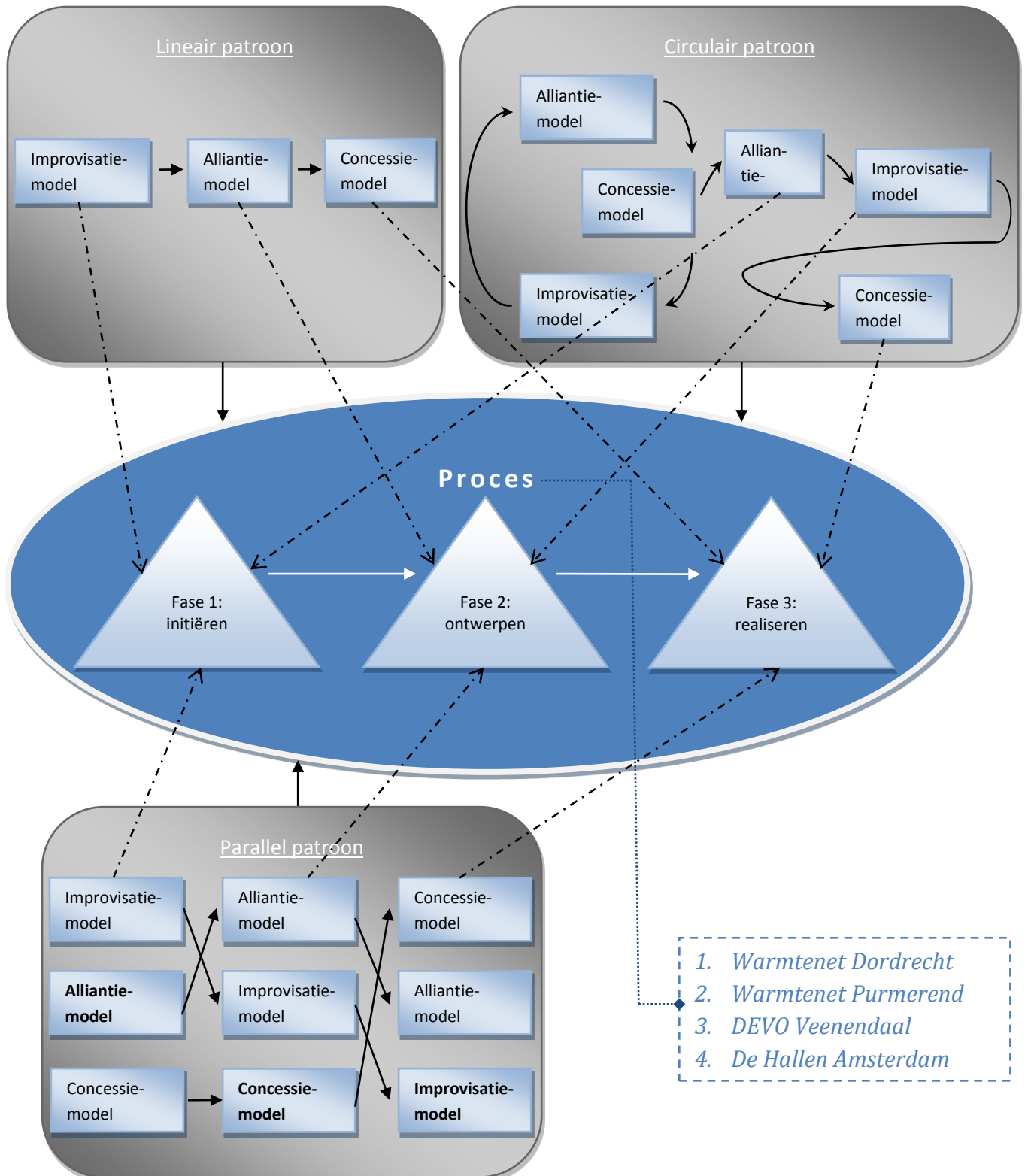
Onderstaande tabel bevat de indicatoren van de kenmerken van de drie PPS-modellen. Deze worden gemeten met behulp van interviews en documenten met als doel zichtbaar te maken in welk patroon de drie modellen elkaar opvolgen. Per kenmerk zijn bijbehorende interviewvragen geformuleerd. De interviewvragen vindt u in de bijlage. De gecodeerde interviewtranscripten en documenten vindt u in het codeerboek. Voorbeelden van dergelijke documenten zijn: krantenartikelen, brieven van/aan gemeenteraden en colleges van burgemeester en wethouders, projectwebsites, artikelen in brochures en zelfs een boek die over één van de cases is geschreven.

Kenmerken	Definitie	Indicator(en)
Partners	Eén of meer partijen die korte of langere tijd actief participeren in de PPS, opgericht om een bepaald doel te verwezenlijken.	Partners die genoemd worden en namen van bedrijven en organisaties die als betrokkene worden aangemerkt.
Oplossingsrichting	Koers uitgestippeld en bewandeld om kernissue van PPS bevredigend op te lossen.	Oplossingen die als kansrijk of optie worden aangemerkt.
Probleem	Issue waarvoor PPS wordt/is opgericht.	Reden ontstaan PPS en aantal keer dat het op agenda staat.

Overeenkomst	Document ondertekend door één of meer partners met afspraken over taken, financiën, risico's, visie en (juridische) rechten in clausules en bepalingen.	Woorden zoals <i>'overeenkomst'</i> , <i>'gezamenlijk besluit'</i> , <i>'akkoord'</i> , en dergelijke.
Samenhang	Mate van interactie tussen de partners in de PPS.	Woorden als <i>'contact'</i> , <i>'bellen'</i> , <i>'vergadering'</i> , <i>'borrel'</i> en frequentie van bijeenkomsten.
Rol van geld	Wijze waarop geld wordt aangewend om proceskosten PPS en kosten uitvoering en onderhoud te bekostigen.	Aantal keer dat <i>'geld'</i> , <i>'financiering'</i> , <i>'kosten'</i> , <i>'betalen'</i> worden genoemd.
Monitoring	Manier om inzichtelijk te maken of PPS en uitvoering en onderhoud van project naar wens van partners verloopt.	Termen als <i>'monitoring'</i> , <i>'controle'</i> en <i>'voortgang meten'</i> .
Focus	Drijfveer waarop een partner haar handel en wandel baseert in de PPS.	Woorden als <i>'focus'</i> , <i>'motivatie'</i> en <i>'reden/doel van participatie'</i> . Zinsneden als <i>'wat wij willen bereiken...'</i>
Faciliteren	Mate waarin stoffelijke bijdragen van partners geëist kunnen worden ten gunste van de PPS.	Inzet middelen als geld, materieel, vergaderruimten en personeel vastgelegd, met sancties.
Rol overheid	Datgene wat één of meerdere overheidspartners bijdragen in de PPS.	Concrete bijdragen van publieke partners in termen van <i>'geld'</i> , <i>'taken'</i> enzovoorts.
Relatie	Positie van de overheidspartner(s) in de PPS ten opzichte van de overige partners.	Wijze waarop partijen de relatie beschrijven, en de manier waarop die is beschreven in officiële stukken.

3.8 Conceptueel model

Ter afronding en samenvatting van dit hoofdstuk staat hieronder een visuele weergave van dit onderzoek. De dichte pijlen geven de verbanden tussen de concepten aan en de beïnvloedingsrichting. De open pijlen verbinden een patroon met het project. Het kader rechts onder bevat de vier cases, waarvan het samenwerkingsproces onderzocht is.



4. Methodologie

Dit hoofdstuk doet verslag van alle gemaakte keuzes ten aanzien van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie

Naast het weloverwogen uitvoeren van een onderzoeksstrategie is het weloverwogen kiezen van een onderzoeksstrategie bepalend voor de totstandkoming van bevredigende antwoorden op de deelvragen en daarmee uiteindelijk op de hoofdvraag van dit onderzoek. Om die reden wordt in dit hoofdstuk uitvoerig verantwoording worden afgelegd over de gemaakte keuzes bij de uitvoering van het onderzoek en de selectie van de onderzoeksstrategie.

4.1.1 Case studie

Bij het kiezen van de onderzoeksstrategie dient de reeds opgestelde probleemstelling leidend te zijn (Swanborn, 2013: 45). Van de probleemstelling hangt immers af welke onderzoekstappen nodig zijn om tot een bevredigende beantwoording van de gestelde onderzoeksvragen te komen. Deze volgorde voorkomt dat de onderzoeker in een vruchteloze tendens van dataverzameling en -analyse blijft hangen zonder ooit tot een bevredigend resultaat te komen (Swanborn, 2013: 46). In dat kader is voor dit onderzoek gekozen om een meervoudige casestudy uit te voeren – voortkomend uit de intensieve benaderingsstrategie om sociale processen te onderzoeken (Swanborn, 2013: 13). In het conceptueel kader is dit zichtbaar gemaakt door de drie PPS-modellen te koppelen aan drie projectfasen uit het fasenmodel. Hierdoor is de onderzoeker in staat gesteld om het te onderzoeken verschijnsel meer *'in de diepte'* te bestuderen.

De uitvoering van de meervoudige casestudy betrof het verzamelen van informatie, door het bestuderen van de initiatiefase, ontwerpfase en realisatiefase in één projectproces waarin de te bestuderen verbanden zich leken te manifesteren. In een meervoudige casestudy, aldus Swanborn (2013: 29), wordt normaliter een beperkt aantal cases (vier à vijf) bestudeerd. In dit onderzoek is uitsluitend gebruik gemaakt van cases die tenminste in een vergevorderd stadium zitten van de realisatiefase, omdat het anders niet mogelijk is om het hele projectproces te onderzoeken. In twee van de vier gekozen cases is het proces afgerond en in de andere twee cases zit het proces in een vergevorderd stadium van de realisatiefase.

Voorts is de meervoudige casestudy uitgevoerd op mesoniveau, omdat er sprake is van meer dan één centrale actor (Swanborn, 2013: 18). Het betreft immers samenwerkingsverbanden

den, ofwel netwerken, die onderzocht zijn om uiteindelijk vast te kunnen stellen van welk patroon van samenhang sprake is.

4.1.1.1 Op welke gronden zijn de cases gekozen?

Op de volgende pagina staat een checklist met parameters die in dit onderzoek aangewend zijn om tot een keuze voor cases te komen. Ze zijn opgesplitst in algemene en specifieke parameters. De algemene parameters hebben betrekking op de verhoudingen van de cases onderling, terwijl de specifieke parameters gelden voor elke case afzonderlijk. Nagenoeg alle parameters zijn afgeleid uit Swanborn (2013) over casestudies.

V Algemene parameter	Argument(en)
Mogelijke cases door diverse personen en organisaties aangereikt.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Als verscheidene personen en organisaties cases aanleveren, neemt de kans op selectiviteit en eenzijdigheid af. 2. Indien verscheidene personen en organisaties cases aanleveren nemen diversiteit en compleetheid toe.
De cases moeten qua context van elkaar verschillen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Als de context van cases verschilt, werkt deze generalisatie van onderzoeksuitkomsten in de hand; het onderzochte fenomeen doet zich in allerlei situaties voor.
Quota-sampling; aangaande de keuze voor de hoeveelheid cases dient rekening gehouden te worden met de factor tijd. Afstand en financiën spelen geen rol van betekenis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selectie op grond van dit criteria is nodig, aangezien de onafhankelijke variabele in de cases homogeen is. 2. Ervaringen uit het verleden leren dat analyse, interviewen en documenteren per case één maand kosten. Gezien de termijn van onderzoek, is er ruimte voor drie cases. Ten gunste van de generaliseerbaarheid worden vier cases onderzocht. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen tijd en generaliseerbaarheid. 3. De factor afstand speelt geen rol. Nagenoeg elke locatie in Nederland is goed aan te reizen, de afstanden zijn gevoelsmatig klein en relatief eenvoudig te overbruggen. 4. De factor financiën speelt geen rol aangezien de benodigde documenten gratis voorhanden zijn, de reiskosten nihil zijn en respondenten kosteloos participeren.
V Specifieke parameter	Argument(en)
Het samenwerkingsproces in de case moet zich afspeelen in Nederland.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In het theoretische kader is vastgesteld dat PPS in het buitenland anders gedefinieerd en ingevuld wordt. Dat begrenst de generaliseerbaarheid. 2. Het tijdsbestek waarin dit onderzoek tot stand komt, leent zich niet voor het afnemen van interviews in het buitenland. 3. Indien documenten in de eigen taal geschreven zijn, in plaats van in één van de wereldtalen, dan wordt het analyseren van documenten moeilijker.
Het doel waarvoor de samenwerking geïnitieerd is, moet (bijna) bereikt zijn.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voor een gedegen analyse van patronen tussen de drie PPS-modellen is het van belang dat alle fasen geanalyseerd kunnen worden.
De case moet corresponderen met de – in het theoretische kader gekozen – definitie van PPS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In het theoretische kader is vastgesteld dat er in Nederland allerlei visies op en definities van PPS zijn, waardoor niet elke PPS-case per definitie geschikt is. 2. PPS is een trend. Samenwerking aanduiden als PPS wordt te pas en te onpas gedaan.
De case dient informatief en representatief te zijn.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informatief: de case moet de onderzoeker in ruime mate van informatie voorzien, zodat hij tot beantwoording van zijn onderzoeksvragen kan komen. 2. Representatief: de case moet een redelijke middenpositie innemen op variabelen die relevant zijn. Indien een case geen middenpositie inneemt, dan is standaardisatie namelijk niet goed mogelijk. Factoren als 'toeval' zouden het unieke karakter van een case kunnen verklaren. De onderzoeker selecteert om die reden geen cases die (wat betreft de belangrijke variabelen) als 'vreemde eend in de bijt' aangemerkt kunnen worden.

4.1.1.2 *Hoe zijn de gegevens verzameld?*

Om de validiteit van dit onderzoek te vergroten, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om het principe van triangulatie in enge zin toe te passen. Met triangulatie in enge zin wordt bedoeld dat niet drie, maar twee meetinstrumenten zijn gebruikt om de benodigde data te verzamelen, namelijk documentanalyse en interviews. Het doel is om de gevonden aanwijzingen uit de documenten voor een patroon van samenhang te vergelijken met de aanwijzingen uit de interviews. Zo wordt getracht het aanwijzen van een toevalligheid als patroon van samenhang tussen de PPS-modellen en fasen in één van de onderzochte cases uit te sluiten. Hieronder worden de keuzes met betrekking tot de twee meetinstrumenten nader verantwoord.

Documenten

Documenten hadden twee functies in dit onderzoek. In de eerste plaats fungeerden zij als oriëntatie, om vast te stellen of de potentiële cases bruikbaar waren voor dit onderzoek. Daarbij verschaften ze de onderzoeker een goed beeld van de cases, waarvan dankbaar gebruik gemaakt is bij de totstandkoming van de casebeschrijvingen. Voorbeelden van gebruikte documenten zijn krantenartikelen, websites van betrokken partners en zelfs een boek die over één van de cases geschreven is.

Daarnaast hadden documenten een functie tijdens de dataverzameling. Nadat de interviews gecodeerd waren, bleek dat de onderzoeker niet alles gemeten had wat hij wilde meten. Door het coderen van bruikbare documenten –krantenartikelen, tijdschriftartikelen, gemeenteraadsstukken, verslagen van vergaderingen van het College van B&W en een boek dat over één van de cases geschreven is – konden lacunes in de verzamelde data opgevuld worden. Dergelijke data is stabiel en niet, zoals bij interviews wel, afhankelijk van de invloed van de onderzoeker (Swanborn, 2013: 105). Door die stabiliteit fungeerden de documenten als controlemiddel voor interviewdata. De perceptie van een respondent hoeft immers niet altijd juist te zijn, laat staan volledig. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit ook geldt voor sommige documenten, die vertekend bleken te zijn door de visies van de personen en organisaties die ze opgesteld hebben (Swanborn, 2013: 105).

Interviews

De tweede databron van dit onderzoek zijn de gehouden interviews met kernbetrokkenen van de vier cases. Om te ontdekken wie die kernbetrokkenen in de cases waren/zijn, toe-

gang tot hen te krijgen en ze zover te krijgen dat ze tijd voor de onderzoeker vrij wilden maken, hebben een aantal voorgesprekken plaats gevonden met sleutelpersonen: *“deskundigen op het terrein in kwestie in meer algemenere zin”* (Swanborn, 2013: 105). Zo heeft de onderzoeker bijvoorbeeld in Rotterdam gesproken met een medewerker van Stedin om te achterhalen hoe het netwerk rondom het warmtenet in Dordrecht is georganiseerd en wie ik moet spreken in het kader van dit onderzoek. Deze sleutelpersoon adviseerde mij om ook het warmtenet van Purmerend als case te nemen, omdat dat project eveneens met behulp van een PPS-constructie is gerealiseerd. Hij verschafte mij contactgegevens van kernbetrokkenen in de beide cases. Daarnaast heb ik met verschillende sleutelpersonen binnen Twynstra Gudde gesproken, daar zij een aantal potentiële PPS-cases aan de hand hadden gehad en mij met kernbetrokkenen in contact konden brengen. Daardoor heb ik gesproken met twee medewerkers van Rijkswaterstaat over een potentiële case rondom de uitbreiding van de A27 en één persoon die betrokken is bij het project Zero Emissie Busvervoer. Beide cases zijn overigens afgefallen, omdat zij niet bleken te voldoen aan de in paragraaf 5.1.1.1 beschreven parameters.

Getracht is om twee kernbetrokkenen per case te interviewen, zodat de interviews elkaar kunnen aanvullen en corrigeren waar nodig. Dat is bij alle cases gelukt, behalve bij de case DEVO Veenendaal. Dit PPS-project wordt met een heel klein team gerealiseerd en ondanks herhaalde pogingen van de onderzoeker werd slechts één van hen bereid gevonden om geïnterviewd te worden. Overige kernbetrokkenen gaven aan geen tijd te hebben en/of geen tijd vrij te willen maken. Doordat de geïnterviewde kernbetrokkene van meet af aan bij het project betrokken is, in de kern van het team opereert en ruim twee uur de tijd had voor het interview, is de case toch voor dit onderzoek gebruikt. Temeer daar er voldoende documenten waren om de uitspraken van de respondent te controleren en waar nodig aan te vullen. De interviews met de kernbetrokkenen zijn getranscribeerd aan de hand van geluidsopnamen en vervolgens gecodeerd.

De gecodeerde documenten en transcripten vindt u terug in het codeerboek behorend tot dit onderzoek. Het codeerboek is op aanvraag beschikbaar door een e-mail te sturen naar het volgende e-mailadres: jozzvanveluw@gmail.com. Redenen hiervoor zijn: discretie met betrekking tot de respondenten en de forse omvang van het codeerboek dankzij de gecodeerde documenten.

4.1.1.3 *Hoe zijn de gegevens vergeleken?*

Nadat de interviewtranscripten en documenten gecodeerd waren, zijn de gecodeerde fragmenten in tabellen gegroepeerd. Deze tabellen vindt u in de bijlagen van dit onderzoek. Per interviewtranscript is één tabel gemaakt. Vervolgens zijn de tabellen samengevoegd, zodat er één tabel per case overbleef. Deze tabel is vervolgens aangevuld met de gecodeerde fragmenten uit documenten. Zodoende konden lacunes opgevuld worden en werden dubblures voorkomen. Ook deze tabellen vindt u in de bijlagen van dit onderzoek. Deze tabellen waren echter nog niet bruikbaar voor de analyse, omdat niet direct zichtbaar is welk PPS-model zich in welke fase van het proces manifesteert. Daartoe moest met behulp van de tabel van Maalsté en Schulz (2012: 40), te vinden in het theoretisch kader, per gecodeerd fragment vastgesteld worden welk PPS-model daaruit opdoemt. Daarom is aan elk gecodeerd fragment een manifestatie van één van de drie PPS-modellen gekoppeld. Voorbeeld: bleek uit een gecodeerd fragment dat de oplossingsrichting scherp gedefinieerd was, dan kreeg zij deze manifestatie toegewezen. Zodoende zijn de tabellen ontstaan die in het hoofdstuk *'Meetresultaten'* zijn gepresenteerd. Om in één oogopslag duidelijk te maken welk PPS-model schuilgaat achter een toegewezen manifestatie, is een kleurenfilter toegepast. Hoort een manifestatie bij het improvisatiemodel, dan kreeg zij een rode kleur. Hoort een manifestatie bij het alliantiemodel, dan kreeg zij een oranje kleur. Hoort een manifestatie bij het concessiemodel, dan kreeg zij een groene kleur. Voorbeeld: bleek uit een gecodeerd fragment een scherp gedefinieerde oplossingsrichting, dan kreeg zij een groene kleur. Zodoende ontstond voor elke case een veelkleurige tabel, die in het hoofdstuk *'Analyse'* met elkaar vergeleken konden worden. Daartoe zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de tabellen geanalyseerd.

Aangezien uit elke tabel een parallel patroon van samenhang naar voren komt, heeft de onderzoeker die paralleliteit nader geanalyseerd. Daartoe heeft hij een telling toegepast, waarbij per fase geteld is hoe vaak elk PPS-model is gemeten. In het theoretisch kader is het parallel patroon beschreven, waarbij werd gesteld dat in elke fase één PPS-model nadrukkelijker aanwezig kan zijn, dan de andere PPS-modellen. Daarom is de onderzoeker ervan uitgegaan dat het PPS-model dat in een fase het vaakst geteld is, de meeste nadruk heeft gekregen. In het hoofdstuk *'Analyse'* zijn vervolgens per case de PPS-modellen met de meeste nadruk aan elkaar geknoopt, waarna de uitkomsten hiervan met elkaar zijn vergeleken.

4.2 Begripsvaliditeit

Het voordeel van casestudies is dat de begripsvaliditeit vaak sterker is dan in 'surveys' bijvoorbeeld (Swanborn, 2013: 128). Dit ligt aan het feit dat de aanwezigheid van gedetailleerd materiaal het mogelijk maakt om te zoeken naar indicatoren of combinaties van indicatoren voor het theoretische concept dat we willen meten. Hiertoe was het wel van belang om bij het operationaliseren van de theoretische concepten in dit onderzoek rekening te houden met de afkomst van de bron waarmee het theoretische concept meetbaar is gemaakt. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat wetenschappers in Engeland het concessiemodel van PPS wezenlijk andere manifestaties toedichten dan Nederlandse wetenschappers. In dit onderzoek is hieraan tegemoet gekomen door louter en alleen bronnen van Nederlandse wetenschappers te gebruiken bij het operationaliseren van de theoretische concepten.

4.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van casestudies hangt af van de mate van stabiliteit bij het herhalen van de gedane metingen in dit onderzoek (Swanborn, 2013: 129). De mate van stabiliteit wordt onder andere bepaald door het gebruik van diverse meetinstrumenten. Daaraan wordt in dit onderzoek voldaan, doordat er zowel gebruik gemaakt wordt van het meetinstrument 'documentanalyse' als het meetinstrument 'interviews'. Daarnaast wordt de mate van stabiliteit ook bepaald door de homogeniteit van de resultaten over de diverse cases die in deze meervoudige casestudy zijn onderzocht.

Naast stabiliteit bij het herhalen van de gedane metingen van een onderzoek spelen ook de capaciteiten van de wetenschapper een belangrijke rol in het waarborgen van de betrouwbaarheid van een meervoudige casestudy (Swanborn, 2013: 68-69). Zo hangt de betrouwbaarheid van een onderzoek als deze eveneens af van het methodologische vernuft, de sociale sensitiviteit, de communicatievaardigheden, de creativiteit, de ambitie om snel te leren en het aanpassingsvermogen van de onderzoeker die het onderzoek heeft uitgevoerd. Het is aan de lezers van dit onderzoek om te beoordelen in hoeverre de onderzoeker hieraan heeft voldaan. Ook moet de onderzoeker bereid zijn om – als de situatie daarom vraagt – van richting te veranderen in zijn onderzoek (Swanborn, 2013). Hoewel de onderzoeker hier rekening mee gehouden heeft, bleek een ingrijpende verandering van onderzoeksrichting niet nodig te zijn.

De onderzoeker heeft ervoor gewaakt om zich blind te staren op tal van irrelevante eigenschappen van de vier cases of op tal van toevalligheden wanneer die zich voordeden in de onderzochte cases. Hierdoor hadden de uitkomsten van dit onderzoek namelijk vervuld kunnen raken (Swanborn, 2013: 22). Het is daarom van belang dat een onderzoeker in staat is om onderscheid te kunnen maken tussen relevante en irrelevante eigenschappen, teneinde dichter bij de verklaring van het algemene verschijnsel te kunnen komen (Swanborn, 2013: 22). Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat bij aanvang van een onderzoek meestal nog niet voldoende duidelijk is hoe dat onderscheid gemaakt kan worden. Dit, daar bijvoorbeeld de eigenschappen van een patroon van samenhang nog niet voldoende specifiek gemaakt waren. Dit betekende overigens niet dat de onderzoeker het advies van Swanborn (2013: 30) ter harte hoefde te nemen en het meetinstrument '*participerende observatie*' moest toepassen, maar wel dat het patroon van samenhang niet zomaar van de context van de cases geïsoleerd mag worden bij het analyseren en concluderen (Swanborn, 2013: 30). De onderzoeker was zich hiervan bewust en trachtte daardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek niet te schaden.

4.4 Interne validiteit

Het bespreken van de interne validiteit van een onderzoek is enkel van toepassing indien een onderzoek zich richt op oorzaak/gevolg-verbanden (Swanborn, 2013: 129). Hoewel in dit onderzoek verbanden naar voren komen en tevens besproken worden, richt zij zich er niet nadrukkelijk op. Hoewel verbanden en patronen van samenhang onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, zijn het geen synoniemen van elkaar. Deels in lijn met Vandamme (2007:1) definieer ik een patroon als eindige, geordende rij elementen als observeerbare uitdrukingsvorm van een proces. Een verband echter definieer ik, deels in navolging van het '*Nederlands Woordenboek*' (2014), als zijnde een vorm van samenhang (in dit geval oorzaak/gevolg) tussen twee of meer variabelen. Daar dit onderzoek zich niet richt op oorzaak/gevolg-verbanden, is het niet noodzakelijk om nader in te gaan op de interne validiteit van dit onderzoek (Swanborn, 2013: 129).

4.5 Externe validiteit

Bij externe validiteit draait het om de vraag welke definitie de onderzoeker hanteert van '*generaliseren*' (Swanborn, 2013: 129). Het generaliseren vanuit casestudies is een veel besproken onderwerp. Methodologen zijn van mening dat vrijwel nooit voldoende cases

onderzocht worden om vanuit de steekproef van cases betrouwbare conclusies te trekken over het algemene karakter van het onderzochte verschijnsel. Onderzoekers als Yin (2003: 32) stellen dan ook dat *“casestudies, evenals experimenten, enkel generaliseerbaar zijn naar theoretische stellingen en niet naar populaties of andere gebieden.”* Om het generalisatieprobleem het hoofd te bieden stelt Swanborn (2013: 145) voor de resultaten van een case-study onder verschillende omstandigheden te onderzoeken. Wanneer de uitkomsten dan overeenkomen wordt het potentiële domein aantoonbaar vergroot, ofwel generalisatie gerechtvaardigd. Diengevolg is gekozen voor een meervoudige casestudy, waarbij de selectie van te onderzoeken cases geschiedde op basis van het criterium dat de omstandigheden binnen de cases van elkaar verschillen. Daarnaast wordt de externe validiteit vergroot door pogingen tot weerlegging door wetenschappers tijdens de verdediging van dit onderzoek. Wanneer daaruit namelijk geen gedegen nieuw argument naar voren komt, is er reden aan te nemen dat het elders niet anders zou zijn (Swanborn, 2013: 146). Ten slotte kan voortschrijdend inzicht – indien zij berust op nieuw onderzoek – tot fundering van uitkomsten van dit onderzoek leiden. Dit betreft een nuttige uitdaging voor de wetenschap (Swanborn, 2013: 151). Die uitdaging gaat de onderzoeker graag aan.

4.6 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van onderzoek komt tot uitdrukking in de conclusies. Veelgehoorde kritiek op conclusies is dat het open deuren zijn die in de praktijk niet of nauwelijks opgepakt worden. Hier kan de onderzoeker niet veel aan doen, behalve de conclusies overtuigend en zorgvuldig formuleren en beargumenteren. Daarnaast zijn aanbevelingen geformuleerd voor het bestuurskundige wetenschapsgebied over mogelijk vervolgonderzoek, in de hoop dat dit onderzoek een vervolg krijgt.

5. Meetresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de metingen, uitgevoerd in interviews en documenten, gepresenteerd. Dit zal per case worden gedaan, waarbij elke paragraaf begint met een korte casebeschrijving. Vervolgens zal de lezer meegenomen worden in het proces van dataverzameling en zal de data hoofdzakelijk in tabelvorm gepresenteerd worden. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van de cases naast elkaar gelegd en tevens geanalyseerd worden.

5.1 Case 1: Warmtenet Dordrecht

5.1.1 Casebeschrijving

In 2007 stelde een onderzoek de kansen voor restwarmte in de regio Drechtsteden vast. De haalbaarheidsstudie en marktverkenning zien mogelijkheden in Dordrecht, waarbij de afvalverbrandingsinstallatie van HVC de grootste en meest stabiele warmtebron vormt (Gemeente Dordrecht, 2009: 2). De gemeente neemt in 2008 contact op met HVC, waarna HVC het initiatief neemt om de warmtelevering te concretiseren. Met behulp van een fietstocht door Dordrecht inventariseert HVC wat de potentie van een warmtenet is. Daarnaast voert zij veel overleg met 6 industriële partijen, 6 energiepartijen, 3 woningbouwcorporaties en 6 projectontwikkelaars. Op 25 juni 2008 schaaft Eneco warmte bv zich achter het initiatief, waarna HVC en Eneco samen een businesscase ontwikkelen. Hieruit blijkt dat HVC en Eneco warmtelevering willen gaan toepassen aan 4.100 nieuwbouwwoningen, 100.000 m² utiliteit en 1.500 bestaande woningen in een aantal wijken in Dordrecht (Gemeente Dordrecht, 2009: 2). Vervolgens organiseren HVC en Eneco, op initiatief van de gemeente Dordrecht, een informatiebijeenkomst met verschillende projectontwikkelaars en woningbouwcorporaties. Woningbouwcorporaties Trivire en Woonbron besluiten in de samenwerking te gaan participeren, waarna de plannen verder worden uitgewerkt. Als in 2009 de Reeweg-Oost van nieuwe riolering wordt voorzien, besluit HVC direct één miljoen euro te investeren om alvast de eerste buizen van het warmtenet aan te leggen. Zo wordt voorkomen dat in een later stadium de straat wederom open moet. In het najaar van 2010 trekt Eneco zijn handen om diverse redenen af van het project. Vooral de lange terugverdientijden blijken problematisch te zijn voor het energiebedrijf. De onderhandelingen gaan door en in 2011 tekenen de gemeente Dordrecht, HVC, Woonbron en Trivire een intentieovereenkomst. Deze wordt nader uitgewerkt, waarna HVC in april 2012 een kaderovereenkomst en een infra-overeenkomst sluit

met de gemeente Dordrecht. Op hetzelfde moment sluit HVC een restwarmteovereenkomst over de aansluiting van corporatiewoningen op restwarmte met Woonbron en Trivire. Ten slotte sluit HVC nog een uitvoeringsakkoord gezamenlijk met de gemeente Dordrecht, Woonbron en Trivire. Ondertussen is de aanleg van het warmtenet al in volle gang. Tot op deze dag voeren de betrokken partijen gesprekken met allerlei ondernemers en bewoners over een mogelijk aansluiten op het warmtenet. Zodoende zijn grote gebouwen als het Energiehuis, Schouwburg Kunstmin, de Duurzaamheidsfabriek en het Johan de Witt-gymnasium aangesloten (Warmtenet Dordrecht, 2016).

5.1.2 Data

Nadat de interviews zijn afgenomen, zijn beiden woordelijk getranscribeerd aan de hand van de gemaakte geluidsopnamen. Vervolgens zijn de beide interviews gecodeerd. De gecodeerde transcripten vindt u in het codeerboek. Vervolgens zijn de gecodeerde fragmenten gegroepeerd in een tabel aan de hand van dezelfde elf kenmerken, die u in tabel 1 van hoofdstuk 2 vindt. Zodoende bleven twee tabellen over: één van elk interview. Deze tabellen vindt u in de bijlagen van dit onderzoek. Vervolgens zijn deze twee tabellen samengevoegd tot één tabel en aangevuld met gecodeerde fragmenten uit diverse documenten. Ook deze tabel vindt u in de bijlagen. De gecodeerde documenten vindt u in het codeerboek. Vervolgens is aan elk gecodeerd fragment de bijbehorende manifestatie van één van de drie PPS-modellen toegekend met behulp van de tabel van Maalsté en Schulz (2012: 40). Het resultaat daarvan vindt u in onderstaande tabel:

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2009-2010	Fase 2: ontwerpen 2010-2012	Fase 3: realiseren 2012-heden
Partner(s)	Omvangrijk aantal en bekend	Omvangrijk aantal en bekend	Beperkt aantal en bekend
	Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend	Beperkt aantal en bekend	Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend
Oplossings-richting	Duidelijk binnen kaders	Duidelijk binnen kaders	Scherp gedefinieerd
	Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren		Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren
	Scherp gedefinieerd		
Probleem	Duidelijk en consensus	-	-
Overeenkomst	Uitlokken	Uitlokken	Uitvoeren
	Ontwikkelen	Ontwikkelen	Ontwikkelen
			Uitlokken
Samenhang	Verbanden	Versnipperd	Verbanden
	Integraal	Verbanden	

	Versnipperd	Integraal	Integraal
Rol van geld	Met strooigeld als smeero- lie PPS mogelijk maken	Met investeringen PPS mogelijk maken	Geld aantrekken via PPS
			Met strooigeld als smeero- lie PPS mogelijk maken
Monitoring	Verhalen vertellen	Evalueren	Verhalen vertellen
	Evalueren		Meten
Focus	Passiegericht	Vraaggericht	Probleemgericht
	Probleemgericht	Probleemgericht	Passiegericht
Faciliteren	Vrijwillig	Vrijwillig	
	Afdwingbaar	Afdwingbaar	Afdwingbaar
Rol overheid	Sturen	Sturen	Faciliteren
	Coproduceren	Faciliteren	Sturen
	Faciliteren	Coproduceren	Coproduceren
Relatie	Co-existentie	Nevenschikking	Bovenschikking
		Bovenschikking	Nevenschikking

Voor de overzichtelijkheid is een kleurenfilter op de tabel losgelaten. De manifestaties behorend tot het improvisatiemodel zijn rood gekleurd, de manifestaties van het alliantiemodel oranje en de manifestaties van het concessiemodel groen. Zo is in één oogopslag per kenmerk zichtbaar welk(e) PPS-model(len) in welke fase van het projectproces van toepassing zijn geweest. Hierdoor is het ook mogelijk per fase te tellen hoe vaak elk PPS-model voorkomt. Het resultaat van die telling staat in de volgende tabel:

	Initiatiefase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	9x	4x	7x	20x
Alliantiemodel	8x	10x	7x	25x
Concessiemodel	5x	6x	9x	20x

Door aan deze tabel een totaalkolom toe te voegen, kunnen we in één opslag zien hoe vaak elk PPS-model zich in het projectproces gemanifesteerd heeft.

5.2 Case 2: Warmtenet Purmerend

5.2.1 Casebeschrijving

Stadsverwarming Purmerend (SVP) werd in 1981 opgericht, toen warmtenetten dankzij de tweede oliecrisis een impuls kregen. Door de vondst van aardgas nam stadswarmte in Nederland echter geen hoge vlucht, waardoor Stadsverwarming Purmerend elk jaar verliesgevend was. Toen de gemeente Purmerend het leveren van warmte niet langer als kernactiviteit zag, ontstond het idee om SVP te verzelfstandigen. Dit project werd in 2007 ingezet door

de gemeentelijke dienst om te zetten naar een private bv, nadat geen enkele marktpartij interesse had getoond om SVP over te nemen. Het geprivatiseerde bedrijf kreeg een lastige erfenis mee. Het leidingnet was verouderd en er waren continu lekkages, waardoor warmteverlies onvermijdelijk was (Bouw en Uitvoering, 2015). Het nieuwe businessplan dat SVP in 2009 presenteerde, leidde onder andere tot een stopzetting van de talloze uitbestedingen die de gemeente Purmerend had gedaan. Klantenservice, klantenadministratie, debiteurenbeheer en technisch beheer worden voortaan door SVP zelf gedaan. Nuon leverde, volgens een 25 jaar durend contract, de warmte voor het warmtenet. Dat contract was niet erg voordelig voor SVP en liep af in 2014. Een nieuw contract afsluiten met Nuon bleek geen optie te zijn, doordat de installaties van Nuon verouderd waren en vervanging te kostbaar was. Bij het zoeken naar alternatieven ontstond al snel het idee om houtsnippers van Staatsbosbeheer als warmtebron in te gaan zetten. Om die houtsnippers duurzaam in te kunnen zetten als warmtebron, ontstaat het idee voor de bouw van een eigen BioWarmteCentrale. Na een uitbestedingsprocedure in 2011 sluit SVP op 4 december 2012 contracten met Zublin Nederland bv voor de civiele werken en met Weiss A/S Denemarken voor de procesinstallaties met betrekking tot de bouw van de BioWarmteCentrale. Daardoor kunnen SVP, Nuon en de gemeente Purmerend op 21 december 2012 een overeenkomst ondertekenen over de warmteproductie in de gemeente Purmerend vanaf 2014 (Stadsverwarming Purmerend, 2016). Door deze overeenkomst blijft Nuon warmte leveren tot 1 juli 2014, waarna SVP de warmtelevering overneemt met behulp van haar BioWarmteCentrale. De gemeente Purmerend staat garant voor leningen of leent direct aan SVP (Koerts, 2014: 6). Naast de BioWarmteCentrale worden twee hulpcentrales gebouwd door Standard Fasel. Op 18 juni 2013 tekent SVP een contract met hen. De twee hulpcentrales zullen niet op de houtsnippers van Staatsbosbeheer draaien, maar op aardgas (Stadsverwarming Purmerend, 2016). Na een meervoudige onderhandse aanbestedingsprocedure selecteert SVP GasTerra als leverancier. Op 1 juli 2014 beëindigt Nuon de warmtelevering na 25 jaar en neemt SVP de taak over met de BioWarmteCentrale de Purmer en twee hulpwarmtecentrales.

5.2.2 Data

Nadat beide interviews zijn afgenomen, zijn ze woordelijk getranscribeerd vanuit gemaakte geluidsopnamen en gecodeerd. De gecodeerde transcripten vindt u in het codeerboek. Daarna zijn de gecodeerde fragmenten gegroepeerd in een tabel aan de hand van dezelfde elf kenmerken, die u in tabel 1 van hoofdstuk 2 vindt. Dit resulteerde in twee tabellen: één

van elk interview. De tabellen vindt u in de bijlagen van dit onderzoek. Vervolgens zijn de twee tabellen samengevoegd tot één tabel en aangevuld met gecodeerde fragmenten uit diverse documenten. Ook deze tabel vindt u in de bijlagen. De gecodeerde documenten vindt u in het codeerboek. Vervolgens is aan elk gecodeerd fragment de bijbehorende manifestatie van één van de drie PPS-modellen toegekend aan de hand van de tabel van Maalsté en Schulz (2012: 40). Het resultaat daarvan vindt u in onderstaande tabel:

Kenmerken	Fase 1: initiëren 1970-2007	Fase 2: ontwerpen 2007-2009	Fase 3: realiseren 2009-heden
Partner(s)	Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend	Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend	Omvangrijk aantal en bekend
	Beperkt aantal en bekend	Omvangrijk aantal en bekend	
Oplossings-richting	Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren	Scherp gedefinieerd	Duidelijk binnen kaders
	Duidelijk binnen kaders	Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren	Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren
Probleem	Duidelijk en consensus	Duidelijk en consensus	Onderdeel van de onderhandeling
Overeenkomst	Uitvoeren	Ontwikkelen	Ontwikkelen
		Uitlokken	Uitvoeren
		Uitvoeren	
Samenhang	Versnipperd	Integraal	Verbanden
Rol van geld	Met investeringen PPS mogelijk maken	Met investeringen PPS mogelijk maken	Met strooigeld als smeeroil PPS mogelijk maken
	Geld aantrekken via PPS		Met investeringen PPS mogelijk maken
			Geld aantrekken via PPS
Monitoring	Meten	Meten	Meten
		Evalueren	Verhalen vertellen
			Evalueren
Focus	Passiegericht	Probleemgericht	Vraaggericht
		Passiegericht	Passiegericht
Faciliteren	Afdwingbaar	Vrijwillig	Afdwingbaar
	Vrijwillig		Vrijwillig
Rol overheid	Sturen	Coproduceren	Sturen
	Faciliteren	Sturen	
	Coproduceren	Faciliteren	Faciliteren

Relatie	Bovenschikking	Bovenschikking	Bovenschikking
	Co-existentie		

Ten behoeve van de overzichtelijkheid is ook hier het kleurenfilter toegepast. De manifestaties behorend tot het improvisatiemodel zijn roodgekleurd, de manifestaties van het alliantiemodel oranje en de manifestaties van het concessiemodel groen. Zodoende is in één oogopslag per kenmerk zichtbaar welk(e) PPS-model(len) in welke fase van het projectproces van toepassing is (zijn) geweest. Het is mogelijk per fase te tellen hoe vaak elk PPS-model voorkomt. Het resultaat van telling vindt u in onderstaande tabel:

	Initiatiefase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	6x	5x	5x	16x
Alliantiemodel	4x	7x	8x	19x
Concessiemodel	8x	7x	7x	22x

Ook aan deze tabel is een totaalkolom toegevoegd, waardoor we in één opslag kunnen zien hoe vaak elk PPS-model zich in het gehele proces heeft gemanifesteerd.

5.3 Case 3: DEVO Veenendaal

5.3.1 Casebeschrijving

In 2005 besluit de gemeente Veenendaal tot de aanleg van drie nieuwbouwwijken in Veenendaal-Oost, waaronder de wijk Buurtstede. Buurtstede moet een energiezuinige wijk worden. Als Patrimonium Woonstichting te Veenendaal op 24 november 2005 een warmtesymposium organiseert, ontstaat het idee om een collectief, duurzaam systeem aan te leggen in de nieuw te bouwen wijk. Om dit idee te realiseren, wordt het al in 2003 opgerichte Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost (OVO) in het project betrokken (Gemeente Veenendaal, 2015: 2). Met adviesbedrijf DWA wordt nagedacht over het ontwerp van een warmte/koudeopslagsysteem. Daarnaast wordt de werkgroep Energie opgericht waarin de betrokken partijen, op basis van een gelijkwaardigheidsverklaring, geregeld overleggen over het project. Op basis van ervaringen uit het verleden ontstaat in die werkgroep het idee om de realisatie, exploitatie en het beheer in eigen hand te houden door middel van een PPS-constructie. Na een haalbaarheidsonderzoek en een Businessplan is gekozen voor samenwerking tussen diverse betrokken partijen en een eigen onderneming die het collectief energiesysteem gaat aanleggen, exploiteren en beheren. In november 2007 wordt daartoe een lokaal energiebedrijf opgericht: Duurzame Energie Veenendaal-Oost (DEVO). De gemeente Veenendaal is voor 50% aandeelhouder evenals Quatro Energie. Quatro Energie bestaat uit

de Patrimonium Woonstichting, LATEI projectontwikkeling uit Amersfoort en De Smalle Akker bv (Ministerie van VROM, 2009: 3). DEVO wordt verantwoordelijk voor de realisatie, exploitatie en onderhoud van het duurzame energiesysteem in de nieuwbouwwijk. In november 2008 sluit DEVO met Heijmans Infra een contract voor het ontwerp, de realisatie en het dertigjarig onderhoud van de wijk Buurtstede. Doordat slechts 600 van de 1.250 woningen gerealiseerd kunnen worden, komt het project in financiële moeilijkheden. De crisis die in 2008 uitbreekt, veroorzaakt deze stagnatie van de bouw. Daarnaast doen zich, door fouten bij het aansluiten van de woningen, allerlei problemen voor met het energiesysteem (RD, 2014). De gemeente Veenendaal schiet DEVO financieel te hulp. DEVO kan relatief goedkoop geld lenen (door de lage rentestand) om de periode te overbruggen totdat er voldoende huizen zijn gebouwd. In 2011 wordt de werkgroep Energie ontbonden, omdat de betrokken partijen van mening zijn dat nu het project gerealiseerd wordt de werkgroep geen toegevoegde waarde meer heeft. Als de borgstelling van de gemeente Veenendaal in 2016 verloopt, wordt deze met vijf jaar verlengd (AD, 2016). Doordat de huizenmarkt weer aantrekt, hoopt DEVO over 5 jaar quitte te kunnen draaien.

5.3.2 Data

Nadat het interview is afgenomen, is zij woordelijk getranscribeerd uit de gemaakte geluidsopname en gecodeerd. Het gecodeerde transcript staat in het codeerboek. Daarna zijn de gecodeerde fragmenten gegroepeerd in een tabel aan de hand van de elf kenmerken, uit tabel 1, hoofdstuk 2. Dit resulteerde in één tabel, die u in de bijlagen vindt. Vervolgens is de tabel aangevuld met gecodeerde fragmenten uit documenten. Deze tabel staat eveneens in de bijlagen. De gecodeerde documenten vindt u in het codeerboek. Vervolgens is aan elk gecodeerd fragment de bijbehorende manifestatie van één van de drie PPS-modellen toegekend met behulp van de tabel van Maalsté en Schulz (2012: 40). Het resultaat daarvan vindt u in onderstaande tabel:

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2005-2007	Fase 2: ontwerpen 2007-2008	Fase 3: realiseren 2008-heden
Partner(s)	Omvangrijk aantal en bekend	Beperkt aantal en bekend	Beperkt aantal en bekend
	Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend		Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend
Oplossings-	-	Duidelijk binnen kaders	Scherp gedefinieerd

richting			Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren
Probleem	Duidelijk en consensus	Duidelijk en consensus	Duidelijk en consensus
Overeenkomst	Ontwikkelen	Ontwikkelen	Uitvoeren Ontwikkelen
Samenhang	Verbanden	Integraal	Verbanden
Rol van geld	-	Met investeringen PPS mogelijk maken Geld aantrekken via PPS	Geld aantrekken via PPS Met investeringen PPS mogelijk maken
Monitoring	Meten	Evalueren Meten	Meten Evalueren
Focus	Probleemgericht Passiegericht Vraaggericht	Probleemgericht	Probleemgericht Passiegericht
Faciliteren	Afdwingbaar	Afdwingbaar	Afdwingbaar
Rol overheid	Coproduceren Sturen	Faciliteren Coproduceren Sturen	Sturen Faciliteren Coproduceren
Relatie	Nevenschikking	Nevenschikking	Bovenschikking

Ten behoeve van de overzichtelijkheid is opnieuw het kleurenfilter toegepast. De manifestaties behorend tot het improvisatiemodel zijn roodgekleurd, de manifestaties van het alliantiemodel oranje en de manifestaties van het concessiemodel groen. Zo is één op oogopslag per kenmerk zichtbaar welk(e) PPS-model(len) in welke fase van het projectproces van toepassing is (zijn) geweest. Het is mogelijk per fase te tellen hoe vaak elk PPS-model voorkomt. Het resultaat van die telling vindt u in de volgende tabel:

	Initiatiefase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	2x	1x	4x	7x
Alliantiemodel	6x	7x	6x	19x
Concessiemodel	5x	7x	9x	21x

Ook aan deze tabel is een totaalkolom toegevoegd, waardoor we in één opslag kunnen zien hoe vaak elk PPS-model zich in het gehele proces heeft gemanifesteerd.

5.4 De Hallen Amsterdam

5.4.1 Casebeschrijving

Als De Hallen in Amsterdam in 1996 hun functie verliezen als tramremise, begint een bijna twintig jaar durend proces om tot een nieuwe bestemming van het gebouw te komen. Aller-

lei projecten worden bedacht en uitgewerkt, maar tot een uitvoering komt het om diverse redenen nooit (Kalk, 2015: 6). Wanneer in het voorjaar van 2010 het Stadsdeel West van de gemeente Amsterdam wordt opgericht, wordt het nieuwe stadsdeelbestuur belast met de opdracht om ditmaal een project op poten te zetten dat wel slaagt. Terwijl het oude stadsdeelbestuur met behulp van rechtszaken de laatste overblijfselen van oude projecten opruimt, start het nieuwe stadsdeelbestuur gesprekken op met twee partijen die al in een eerder project betrokken zijn geweest: Lingotto en TROM. Lingotto is een projectontwikkelaar. TROM staat voor Tramremise Ontwikkelings Maatschappij en is een stichting die onder leiding staat van een architect (Kalk, 2015: 100). De verhoudingen tussen de buurtbewoners en de gemeente Amsterdam zijn, dankzij alle eerdere mislukte projecten, ronduit gespannen. Deze situatie escaleert, wanneer de gemeente kiest voor het plan van Lingotto. De buurtbewoners zien namelijk veel meer in het plan van TROM. Uiteindelijk trekt het Stadsdeel West een onafhankelijk adviseur aan, die in een ander project van de gemeente Amsterdam zijn sporen heeft verdiend. Hij maakt in de kerstvakantie van 2010 een analyse van de huidige stand van zaken, waaruit blijkt dat het radicaal anders moet. Wanneer de gemeente Amsterdam hem in maart 2011 als nieuwe projectdirecteur aanstelt, stelt hij een nieuw projectteam samen met mensen van buiten de stadsdeelorganisatie. Hij organiseert een eerste openbare bijeenkomst met omwonenden en presenteert zijn nieuwe aanpak. Het Dagelijks Bestuur van het Stadsdeel West stelt ondertussen een nieuwe beoordelingsleidraad vast, op grond waarvan een onafhankelijke jury de plannen van Lingotto en TROM zullen toetsen. Op 23 oktober 2011 maakt het Dagelijks Bestuur bekend dat zij het advies van deze onafhankelijke jury overnemen, wat betekent dat het plan van TROM wint. Opvallend is dat TROM al in het voorjaar van 2011 de eerste contacten legt met potentiële financiers en beleggers. Diverse adviseurs worden daartoe in de arm genomen en TROM presenteert een brochure met daarin een investeringsvoorstel voor particuliere beleggers. De onderhandelingen tussen het Stadsdeel West en TROM leiden tot een gronduitgifte- en samenwerkingsovereenkomst in juni 2012. Met dank aan het voortijdige opstarten van de zoektocht naar financiële middelen, kan TROM op 1 december 2012 melden dat de financiering van het project is. Nog op 17 december 2012 (symbolisch) krijgt TROM de grote sleutelbos van de voormalige tramremise overhandigd. In 2013 en een groot deel van 2014 wordt de tramremise verbouwd door meer dan 150 bouwvakkers van de firma's Strukton en de Nijs. In deze periode worden drie open dagen georganiseerd, zodat omwonenden betrokken blijven. Eind 2014 is de verbouwing

gereed en de voormalige tramremise toegankelijk voor publiek. Op 5 februari 2015 worden De Hallen Amsterdam officieel geopend (Architectenbureau J. van Stigt bv, 2015).

5.4.2 Data

Nadat beide interviews zijn afgenomen, zijn ze woordelijk getranscribeerd vanuit de geluidsopnamen en gecodeerd. De gecodeerde transcripten vindt u in het codeerboek. De gecodeerde fragmenten zijn gegroepeerd in een tabel aan de hand van de elf kenmerken uit tabel 1, hoofdstuk 2. Dit resulteerde wederom in twee tabellen: één van elk interview. Ook deze tabellen vindt u in de bijlagen van dit onderzoek. Vervolgens zijn deze twee tabellen samengevoegd tot één tabel en aangevuld met gecodeerde fragmenten uit diverse documenten. Deze tabel vindt u terug in de bijlagen. De gecodeerde documenten vindt u in het codeerboek. Vervolgens is aan elk gecodeerd fragment de bijbehorende manifestatie van de drie PPS-modellen toegekend aan de hand van de tabel van Maalsté en Schulz (2012: 40). Het resultaat van deze werkwijze staat in onderstaande tabel:

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2010-2011	Fase 2: ontwerpen 2011-2012	Fase 3: realiseren 2013-2014
Partner(s)	Beperkt aantal en bekend	Omvangrijk aantal en bekend	Beperkt aantal en bekend
	Omvangrijk aantal en bekend	Omvangrijk aantal en (vooraf) onbekend	
Oplossingsrichting	Duidelijk binnen kaders	Scherp gedefinieerd	-
		Zoekend, toeval en ontmoetingen organiseren	
Probleem	Duidelijk en consensus	-	-
Overeenkomst	Uitlokken	Ontwikkelen	Uitvoeren
	Ontwikkelen		Ontwikkelen
Samenhang	Versnipperd	Integraal	Integraal
	Integraal	Verbanden	
Rol van geld	Geld aantrekken via PPS	Met investeringen PPS mogelijk maken	Geld aantrekken via PPS
		Geld aantrekken via PPS	
Monitoring	-	Verhalen vertellen	Evaluatie
Focus	Probleemgericht	Passiegericht	Vraaggericht
		Probleemgericht	Passiegericht
Faciliteren	Afdwingbaar	Vrijwillig	-
		Afdwingbaar	
Rol overheid	Sturen	Sturen	Sturen
	Coproduceren	Coproduceren	Coproduceren

		Faciliteren	
Relatie	Bovenschikking	Bovenschikking	Nevenschikking
		Nevenschikking	

Voor de overzichtelijkheid is wederom het kleurenfilter toegepast. De manifestaties behorend tot het improvisatiemodel zijn roodgekleurd, de manifestaties van het alliantiemodel oranje en de manifestaties van het concessiemodel groen. Zodoende is ook in deze tabel in één oogopslag per kenmerk zichtbaar welk(e) PPS-model(len) in welke fase van het projectproces van toepassing zijn. Met dank aan de kleurenfilter is per fase geteld hoe vaak elk PPS-model zich heeft gemanifesteerd. Het resultaat van die telling vindt u in onderstaande tabel:

	Initiatiefase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	2x	4x	1x	8x
Alliantiemodel	5x	8x	4x	17x
Concessiemodel	7x	7x	6x	19x

Aan deze tabel is een totaalkolom toegevoegd, waardoor we in één opslag kunnen zien hoe vaak elk PPS-model zich in het proces heeft gemanifesteerd.

6. Analyse

Wanneer we de meetresultaten van de cases naast elkaar leggen, dan laten ze allen een vergelijkbare uitkomst zien: in elke fase van het proces komen alle PPS-modellen meermaals voor. Dat patroon wordt niet beperkt tot één van de elf kenmerken. Sterker nog: het komt meermaals voor dat in één fase van het proces alle PPS-modellen gemeten zijn bij één kenmerk. Dat zien we bijvoorbeeld bij het kenmerk *'Rol overheid'* in de ontwerpfase van case 4. Uit de data blijkt dat de overheid in die fase van het proces faciliteerde (improvisatiemodel), coproduceerde (alliantiemodel) en stuurde (concessiemodel). De drie PPS-modellen krijgen niet evenveel nadruk. Hier voert de sturende rol van de overheid de boventoon, vandaar dat deze in het tabelvak bovenaan staat. Omdat dit beeld oprijst uit elk van de vier cases, lijkt van toeval geen sprake.

Eén kenmerk onttrekt zich consequent aan dit beeld en dat is het kenmerk *'probleem'*. Uit de data van alle vier de cases blijkt geen enkele keer dat in één bepaalde fase van het proces meerdere PPS-modellen zich manifesteerden. Sterker nog: het improvisatiemodel is niet gemeten en het alliantiemodel slechts één keer: in de realisatiefase van case 2. De overige keren is het concessiemodel gemeten. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat in alle cases het probleem de directe aanleiding vormde tot het opstarten van een samenwerkingsproces om dit probleem op te lossen. In het geval van het warmtenet Purmerend (case 2) en De Hallen te Amsterdam (case 4) hebben eerdere pogingen om het probleem op te lossen voor een heldere definiëring ervan gezorgd, waar de betrokken partijen het over eens zijn. Dat verklaart vermoedelijk ook waarom in case 1 en case 4 het probleem in de ontwerpfase en de realisatiefase niet meer gemeten is. De publieke en/of private partner(s) die het probleem vervolgens op willen/moeten lossen, zoeken partners die daarbij kunnen helpen. Er kan nog wat worden gesoebat over de exacte oplossingsrichting, maar de definitie van het probleem blijft aldoor hetzelfde.

De toepassing van een kleurenfilter legt een grote variëteit bloot aan mogelijke combinaties van de drie PPS-modellen. In geen van de vier cases laten de elf kenmerken eenzelfde opeenvolging van de drie PPS-modellen zien. Wanneer we de cases naast elkaar leggen, dan zien we een variëteit aan mogelijkheden per kenmerk waarop de drie PPS-modellen elkaar afwisselen. Dit geeft geen aanleiding om te denken dat de impact van voorgaande fasen in een project (systeem) zo groot is geweest, dat aanpassing aan veranderingen te gering was

en de effectiviteit onder druk kwam te staan. Aangezien alle combinaties van de drie PPS-modellen mogelijk lijkt te zijn geweest, kan hieruit niet worden opgemaakt dat zich op enig moment in de cases padafhankelijkheid heeft voorgedaan. Dat wil niet zeggen dat er ook daadwerkelijk nooit sprake is geweest van padafhankelijkheid in de vier cases. Zo zou het heel goed kunnen dat de opeenvolging van de drie PPS-modellen, zoals we die zien in de tabellen, (onbewust) is bepaald door padafhankelijkheid. Het was opmerkelijk dat alle respondenten, impliciet dan wel expliciet, aangaven dat zij het proces van samenwerking niet bewust hebben vormgegeven. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat de tabellen geen aanwijzingen geven voor padafhankelijkheid. De opeenvolging van de drie PPS-modellen lijkt immers door toeval te zijn bepaald. Een voorbeeld kan dit verduidelijken: toen de gemeente Dordrecht vooral een sturende rol (concessiemodel) in de ontwerpfasen van het project vervulde, weerhield dat haar er niet van om in de realisatiefase vooral een faciliterende rol (improvisatiemodel) te gaan vervullen. Was dat wel het geval geweest, omdat de gemeente bijvoorbeeld vond dat zij alleen een faciliterende rol zou moeten vervullen in de initiatiefase van het project, dan hadden we dat als padafhankelijkheid kunnen aanwijzen. Helemaal wanneer die houding de effectiviteit van het project onder druk had gezet en we hadden moeten vaststellen dat de gemeente daardoor beter voor de faciliterende rol had kunnen kiezen. Hiervan is echter geen sprake. In elk van de vier cases bekeek de gemeente welke rol vervuld moest worden ten gunste van het proces en die rol ging zij vervullen. Was het nodig dat zij in één fase drie rollen vervulde, dan deed zij dat ook (zoals blijkt uit de tabel). Dat geldt eveneens voor de andere kenmerken en dat verklaart waarom de tabellen een grote variëteit laten zien.

Het is daarom houdbaar om te stellen dat het proces van samenwerking zich in elke case behoorlijk grillig heeft ontwikkeld. De kleurenfilter lijkt op het eerste gezicht duidelijk te maken dat het lineaire patroon zich in geen van de vier cases heeft voorgedaan; in geen van de cases domineert immers op het eerste gezicht het improvisatiemodel in de initiatiefase, het alliantiemodel in de ontwerpfasen en het concessiemodel in de realisatiefase. Wanneer we de tellingstabellen naast elkaar leggen en raadplegen, dan lijkt deze analyse in eerste instantie te worden bevestigd. In elke fase van alle vier de cases hebben de drie PPS-modellen zich voorgedaan: een parallel patroon, waarbij het ene model net iets meer nadruk heeft gekre-

gen dan het andere model. Maar wanneer we in elke case de winnende PPS-modellen met elkaar verbinden, dan wordt een genuanceerder beeld zichtbaar:

	Initiatieffase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	9x	4x	7x	20x
Alliantiemodel	8x	10x	7x	25x
Concessiemodel	5x	6x	9x	20x

Wanneer we de hoogste tellingen van de case Warmtenet Dordrecht met elkaar verbinden, dan zien we een lineair patroon opduiken: van improvisatiemodel naar alliantiemodel naar concessiemodel.

	Initiatieffase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	6x	5x	5x	16x
Alliantiemodel	4x	7x	8x	19x
Concessiemodel	8x	7x	7x	22x

In het geval van de case Warmtenet Purmerend wordt een ander patroon zichtbaar: van concessiemodel naar alliantie- en concessiemodel naar alliantiemodel. Dit wijst op een parallel patroon omdat elk van de drie PPS-modellen zich in elke fase van het proces bijna even vaak heeft gemanifesteerd, maar één of zelfs twee modellen net iets meer nadruk kregen in één fase van het proces.

	Initiatieffase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	2x	1x	4x	7x
Alliantiemodel	6x	7x	6x	19x
Concessiemodel	5x	7x	9x	21x

Voor wat betreft de case DEVO Veenendaal lijkt op het eerste gezicht sprake van een parallel patroon, gezien de gelijkensis van de ontwerpfase met de ontwerpfase van de case Warmtenet Purmerend. Nadere analyse laat toch een ander patroon zien: van alliantiemodel naar alliantie- en concessiemodel naar concessiemodel. Dit lijkt veeleer een langzaam lineair patroon te zijn.

	Initiatieffase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Totaal
Improvisatiemodel	2x	4x	1x	8x
Alliantiemodel	5x	8x	4x	17x
Concessiemodel	7x	7x	6x	19x

In de case De Hallen Amsterdam treedt een opvallend patroon op: van concessiemodel naar alliantiemodel naar concessiemodel. Daarbij moet worden opgemerkt dat in de tweede fase

van het proces bijna net zo vaak sprake is van het concessiemodel als het alliantiemodel. Het patroon laat zich minder gemakkelijk verklaren. De context van de case is in dit geval behulpzaam. Kijken we alleen naar fase 2 en 3, dan zien we een lineair patroon van alliantiemodel naar concessiemodel. Hoe komt het dan dat in fase 1 het concessiemodel als winnaar uit de bus is gekomen en niet het improvisatiemodel? Vermoedelijk door de vele mislukte projecten die aan dit project vooraf zijn gegaan. Uit een vorig mislukt project bleven twee partijen over (Lingotto en Trom) die een plan hadden met De Hallen. Daardoor heeft het concessiemodel in deze fase al op veel kenmerken (bijvoorbeeld *'partners'*, *'probleem'* en *'oplossingsrichting'*) gescoord. In feite heeft men in de transitie van oude, vervallen tramhallen naar het uiteindelijke project De Hallen Amsterdam constant gecirculeerd tussen improvisatiemodel, alliantiemodel en concessiemodel. Na elk mislukt project was de cirkel rond en begon deze opnieuw, totdat uiteindelijk het PPS-project De Hallen Amsterdam werd geïnitieerd. Wanneer we deze context in ogenschouw nemen, dan is het gerechtvaardigd het patroon in de tabel te verklaren als de staart van een circulair patroon.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken door en tijdens het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek behandeld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met ideeën voor vervolgonderzoek.

7.1 Beantwoording deelvragen

Met behulp van de analyse zullen de deelvragen zo volledig mogelijk beantwoord worden.

1. Wanneer in het procesverloop pasten de betrokken actoren welk PPS-model toe?

Uit de tabellen per case blijkt dat in elk moment van het proces alle PPS-modellen zijn toegepast door de betrokken partijen. Ook blijkt dat de drie PPS-modellen zich bij tien van de elf kenmerken tegelijkertijd kunnen manifesteren in één bepaalde fase. Het enige kenmerk waar dit verschijnsel zich niet heeft voorgedaan is het kenmerk *'probleem'*. In de analyse werd al een verklaring gegeven: het lijkt erop dat de betrokken partijen ervan uit gaan dat als het probleem eenmaal duidelijk is, er in de samenwerking verder geen aandacht meer aan geschonken hoeft te worden. In geen van de vier cases geven de betrokken partijen zodoende blijk van de gedachte dat het probleem gedurende het project geleidelijk aan kan evolueren, als gevolg van (on)voorziene gebeurtenissen. Deze verklaring wordt ondersteund door de data van de case Warmtenet Purmerend. Wanneer de gemeente in de realisatiefase te kennen geeft dat het warmtebedrijf kan uitgroeien tot een lokaal energiebedrijf, gaan de betrokken partijen zich bezinnen op het oorspronkelijke *'probleem'* en vervolgens met elkaar in discussie over waar men wel en waar men niet van wil zijn. Daarnaast wordt deze verklaring ook ondersteund door de tabel van zowel de case Warmtenet Dordrecht als de case De Hallen Amsterdam. In beide cases was het *'probleem'* al in de initiatieffase duidelijk en hadden de betrokken partijen er consensus over bereikt. In de ontwerpfase en de realisatiefase wordt het kenmerk *'probleem'* vervolgens niet meer gemeten, wat erop duidt dat de betrokken partijen zich in die fasen niet meer hebben beziggehouden met de definitie van hun *'probleem'*. Maar dit gemis aan data werpt ook een andere verklaring op, namelijk dat het kenmerk *'probleem'* niet deugdelijk gemeten is door de onderzoeker. Dat zou wel curieus zijn, aangezien de onderzoeker in alle cases exact dezelfde werkwijze gehanteerd heeft, waarbij in de cases Warmtenet Purmerend en DEVO Veenendaal wel in alle fasen van het project data is gemeten. Aangezien de data van de case Warmtenet Purmerend deel uit-

maakt van de eerstgenoemde verklaring, lijkt ondeugdelijke meting van het kenmerk *'probleem'* door de onderzoeker een onwaarschijnlijke verklaring te zijn.

2. Hoe ontwikkelde het proces zich in termen van toepassing van de drie PPS-modellen?

De toegepaste kleurenfilter in de tabellen laat zien dat het proces zich in alle cases grillig ontwikkeld heeft. Uit de tabellen blijkt een willekeur. Als in de ontwerpfase van een proces het alliantiemodel domineert, waarin de overheid de boventoon voert, dan kan dat in de realisatiefase voor datzelfde kenmerk ook het geval zijn. Het kwam in de cases zelfs voor dat in de realisatiefase diezelfde overheid vervolgens de faciliterende rol, behorend tot het improvisatiemodel, op zich nam. Daarnaast kan het zo zijn dat wanneer de rol van de overheid in de ontwerpfase van een proces overeenkomt met het alliantiemodel, de overige 10 kenmerken in de ontwerpfase zich manifesteren in termen van het concessiemodel of improvisatiemodel. De elf kenmerken lijken elkaar in dat opzicht niet te beïnvloeden. Dit is een interessante aanvulling op het wetenschappelijke artikel van Maalsté en Schulz (2012), omdat je verwacht dat in elk geval kenmerken met een voor de hand liggend verband een vergelijkbaar patroon van de drie PPS-modellen zouden vertonen. Het lijkt evident dat het kenmerk *'partners'* bijvoorbeeld een bepalende invloed heeft op het kenmerk *'oplossingsrichting'*. Betrokken partijen bepalen immers de oplossingsrichting? Uit de vier onderzochte cases blijkt inderdaad dat de betrokken partijen met elkaar de oplossingsrichting vaststellen, maar de vraag is in hoeverre zij de oplossingsrichting bepalen. Uit de tabellen blijkt dat de drie PPS-modellen zich bij elk van de elf kenmerken op geheel eigen wijze manifesteren, waardoor elk kenmerk een zekere autonomie lijkt te bezitten. Een verklaring hiervoor is dat geen van de elf kenmerken door één enkel kenmerk beïnvloed wordt, maar dat ze allen in verband staan met een veelheid aan kenmerken. Dat betekent dat het kenmerk *'oplossingsrichting'* niet uitsluitend wordt bepaald door het kenmerk *'partners'*, maar ook door andere kenmerken zoals *'rol van geld'*. Het is niet onwaarschijnlijk dat er kenmerken zijn die invloed uitoefenen op bijvoorbeeld het kenmerk *'oplossingsrichting'*, zonder dat zij in de tabel zijn opgenomen. Hierbij kan gedacht worden aan kenmerken als *'reactie(s) op onvoorziene gebeurtenissen'*. Deze aanvulling op het wetenschappelijke artikel van Maalsté en Schulz (2012) is tevens relevant voor de praktijk PPS. Het relativeert immers de invloed die één enkel kenmerk heeft. De ontwikkeling van de oplossingsrichting wordt bijvoorbeeld niet alleen bepaald door de betrokken partners. Betrokken partners moeten oog hebben voor andere

kenmerken die mogelijk invloed uitoefenen op de oplossingsrichting. Dat helpt onaangename verrassingen in het proces te voorkomen, wat uiteindelijk de voortgang van de samenwerking ten goede komt.

3. Heeft toepassing van een PPS-model gevolgen voor de evolutie van samenwerking?

Uit de analyse blijkt dat de drie PPS-modellen geen padafhankelijkheid genereren. Een verklaring hiervoor is dat betrokken partijen niet bewust kiezen voor een bepaald PPS-model in één van de drie fasen van het procesverloop. In plaats daarvan nemen de betrokken partijen de samenwerking zoals zij komt: een pragmatische benadering. Eén van de respondenten van de case De Hallen Amsterdam verwoordde dit treffend met de volgende woorden: “[...] je kunt het een PPS noemen. Maar ik vind dat altijd een beetje vormwil, want dan probeer je het in een vakje te krijgen [...]”. Een dergelijke pragmatische benadering verklaart wellicht waarom in elke fase van het projectproces (initiëeringsfase, ontwerpfase en realisatiefase) elk PPS-model meermaals gemeten is.

Daar betrokken partijen niet bewust kiezen voor het toepassen van een PPS-model, geeft de data van dit onderzoek nergens blijk van het verschijnsel verstarring. Dat zou vermoedelijk anders zijn geweest, indien betrokken partijen in elke fase van het proces heel bewust hadden gekozen voor één van de drie PPS-modellen. In dat geval zouden ze namelijk gehandeld hebben naar dat gekozen PPS-model en ernaar gestreefd hebben dat de elf kenmerken zich enkel manifesteerden conform het gekozen PPS-model. Dat zou ten koste zijn gegaan van de flexibiliteit in het proces. De betrokken partijen zouden met het oog op de volgende fase toewerken naar het opvolgende PPS-model en ondertussen manifestatie van de overgebleven twee PPS-modellen uitsluiten.

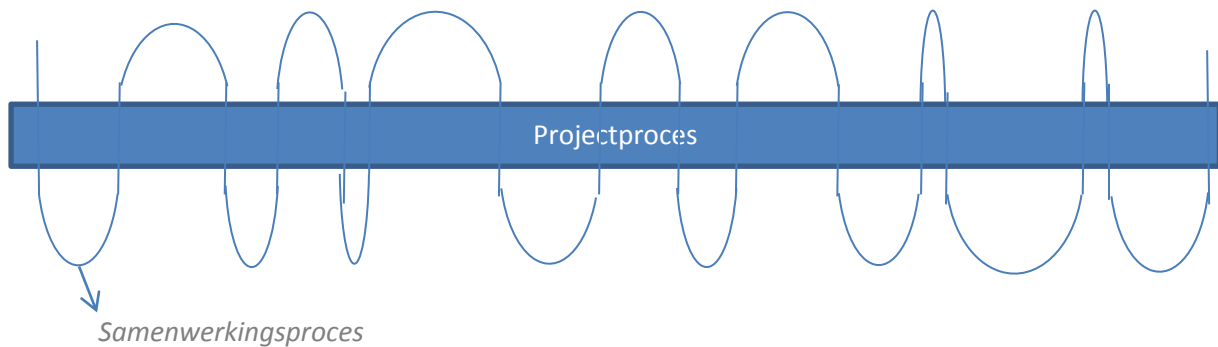
Overigens betekent dit niet dat er geen spoortje padafhankelijkheid in de vier onderzochte cases te vinden is. In de analyse is niet voor niets aandacht besteed aan de rol van de overheid in de case Warmtenet Dordrecht. De rol die de gemeente ging vervullen was in elke fase afhankelijk van het pad dat het proces tot dan toe had afgelegd. Dit zien we in elke case gebeuren. Dat wijst erop dat geschiedenis er in elke case toe deed (Gerrits, 2012: 89). Afhankelijk van hoe het pad van samenwerking evolueerde, handelden de betrokken partijen. Deze vorm van padafhankelijkheid stond een vitale doorontwikkeling van het proces niet in

de weg. In lijn met Gerrits (2012) kunnen we daaruit concluderen dat padafhankelijkheid niet per se schadelijk is voor een samenwerking. Het verschaft juist de nodige stabiliteit.

4. Is er een verband tussen procesverloop en toepassing van de drie PPS-modellen?

Deze deelvraag is de opmaat naar het antwoord op de hoofdvraag die hierna geformuleerd zal worden. Uit de antwoorden op de voorgaande deelvragen blijkt dat er geen verband bestaat tussen procesverloop en toepassing van de drie PPS-modellen. Voordat we daar (bij het beantwoorden van de hoofdvraag) nader op ingaan, is het noodzakelijk om twee soorten processen te ontwarren die in dit onderzoek door elkaar heenlopen. Bij de beantwoording van deelvraag drie stond het proces van samenwerking centraal. Bij de beantwoording van deelvraag twee stond het projectproces meer centraal. Dat dit twee verschillende processen zijn, blijkt ook uit het feit dat het samenwerkingsproces wordt aangejaagd door de betrokken partners, terwijl het projectproces door het vraagstuk wordt aangejaagd. Uit de casebeschrijvingen en de gekleurde tabellen van de vier PPS-cases blijkt dat het samenwerkingsproces op grillige wijze ingrijpt op het projectproces. Daarom lopen beide processen met name in de analyse door elkaar heen. De drie PPS-modellen – die inzicht geven in het verloop van het samenwerkingsproces – wisselen elkaar in elke fase van het projectproces continu af, waarbij de uitkomst op willekeurige momenten zichtbaar wordt in het projectproces. In het voorbeeld van het appartementencomplex wordt dit bijvoorbeeld zichtbaar, wanneer partners in de ontwerpfase van het projectproces bedenken dat naast een eventueel appartementencomplex ook een school, ziekenhuis of winkelcentrum op die lap grond gebouwd kan worden. Vervolgens worden allerlei potentiële partners aangetrokken, moet de overheid naast een faciliterende rol ook een sturende rol gaan vervullen, wordt de oplossingsrichting minder duidelijk enzovoorts. Op hetzelfde moment spelen allerlei andere kwesties, bijvoorbeeld over de hoogte die het appartementencomplex moet krijgen. Kortom: dergelijke afwegingen zorgen ervoor dat de drie PPS-modellen elkaar gedurende het hele projectproces continu en in willekeurige volgorde afwisselen.

Wanneer we de relatie tussen projectproces en samenwerkingsproces visualiseren, dan ontstaat het volgende beeld:



De uitkomsten van het parallelle samenwerkingsproces gaan mee in het lineaire projectproces, vandaar dat de grillige curve van het samenwerkingsproces op willekeurige momenten het projectproces doorkruist. In de wetenschappelijke literatuur over PPS wordt nergens melding gemaakt van een onderscheid tussen een projectproces en een samenwerkingsproces. Dit onderzoek voegt dat inzicht toe aan de omvangrijke wetenschappelijke literatuur over publiek-private samenwerking.

7.2 Beantwoording onderzoeksvraag

Nu de deelvragen beantwoord zijn, is het mogelijk de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Deze luidt:

“welke patronen van samenhang bestaan er tussen drie modellen van publiek-private samenwerking en het procesverloop in de vier PPS-cases?”

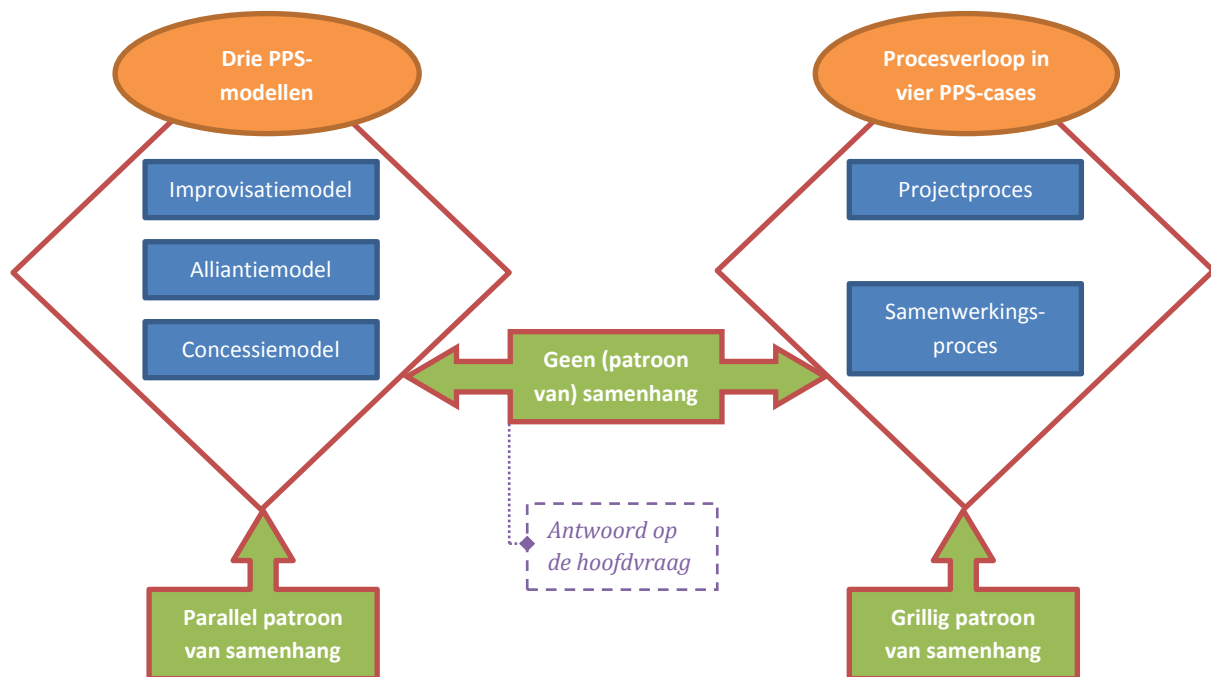
Dit onderzoek heeft aangetoond dat er geen samenhang bestaat tussen de drie PPS-modellen en het procesverloop in de vier PPS-cases. De oorzaak hiervan is het feit dat de betrokken partijen de drie PPS-modellen niet kennen en daardoor niet (bewust) toepassen in de praktijk. Daardoor kon uit de data niet worden afgeleid dat de drie PPS-modellen padafhankelijkheid in de hand werken. De theorie van de drie PPS-modellen is enkel een hulpmiddel voor onderzoekers om inzichtelijk te maken dat het samenwerkingsproces in een PPS veelzijdig en veelkleurig is.

Wanneer we dat hulpmiddel toepassen in de vier PPS-cases, dan valt op dat er op het eerste gezicht sprake lijkt te zijn van een parallel patroon van samenhang tussen de drie PPS-modellen. De drie PPS-modellen manifesteerden zich allen in elk van de fasen van procesverloop. Voor een parallel patroon geldt wel dat de nadruk in elke fase op één van de drie mo-

dellen ligt. Door middel van een telling is aangetoond dat binnen die paralleliteit de nadruk in twee van de vier cases een lineair verband laat zien, in één van de vier cases een circulair verband en eveneens in één van de vier cases een parallel verband. Dit levert een origineel wetenschappelijk inzicht op, namelijk dat binnen een parallel patroon zich een ander patroon kan voordoen.

Ten slotte is uit dit onderzoek gebleken dat het procesverloop in twee processen uiteengelegd moet worden, namelijk: samenwerkingsproces en projectproces. Het samenwerkingsproces wordt aangejaagd door de partijen, terwijl het projectproces wordt aangejaagd door het vraagstuk. Beide processen vertonen een grillig patroon van samenhang, daar het samenwerkingsproces op willekeurige momenten in het projectproces ingrijpt. Daardoor is het projectproces in zekere zin het product van het samenwerkingsproces.

Als we de uitkomsten van dit onderzoek visualiseren, dan ontstaat het volgende beeld:



7.3 Beperkingen van onderzoek + idee voor vervolgonderzoek

Ten behoeve van de analyse is per case geteld hoe vaak de drie PPS-modellen zich manifesteerden in de drie fasen van het projectproces. Daarbij is geen weging aangebracht tussen de elf kenmerken; elk kenmerk met bijbehorende score telde even zwaar mee.

Reden daarvoor is het feit dat in het wetenschappelijke artikel, waarin de drie PPS-modellen gepresenteerd worden, geen enkel onderscheid wordt gemaakt tussen de elf kenmerken en

er ook geen enkele aanleiding wordt gegeven om dat wel te doen. Pas bij het toepassen van de drie PPS-modellen in dit onderzoek om uit de vier cases patronen van samenhang te destilleren, ontstond de gedachte dat er wellicht onderscheid gemaakt moet worden. Het is immers denkbaar dat het kenmerk '*partners*' bepalender is voor de drie PPS-modellen dan het kenmerk '*probleem*'. Een interessant vervolgonderzoek zou daarom kunnen zijn om uit te zoeken of er onderscheid gemaakt moet worden tussen de elf kenmerken, en zo ja welk onderscheid dat dan moet zijn. Door bijvoorbeeld drie kenmerken twee keer zo zwaar te laten tellen, ontstaat wellicht een andere analyse. Indien dat niet het geval is, dan wordt bewezen dat de gevoeligheid voor weging gering is. Dat inzicht zou de conclusies van dit onderzoek verstevigen.

8. Literatuur

- AD (2016). *Raad Veenendaal staat opnieuw borg voor DEVO*. [<http://www.ad.nl/utrecht/raad-veenendaal-staat-opnieuw-borg-voor-devo~af9763b0/>]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Architectenbureau J. van Stigt bv (2015). *De Hallen*. [<http://www.burovanstigt.nl/product/de-hallen-2/>]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Bergh, J.C.J.M. van den, & Gowdy, J.M. (2000). Evolutionary theories in environmental and resource economics: Approaches and applications. *Environmental and Resource Economics*, 17, 37-57.
- Böttcher, R. (1995). *Global Network Management; Context – Decision-making – Coordination*. Wiesbaden: Gabler.
- Bovaird, T. (2004). Public-Private Partnerships: from Contested Concepts to Prevalent Practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70 (2), 199-215.
- Bouw en Uitvoering. (2015). *Tweede leven van Stadsverwarming*. [bouwenuitvoering.nl/renovatie/tweede-leven-van-stadsverwarming/]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Emery, Y. & Giauque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80 (1), 23-32.
- Eversdijk, A.W.W. & A.F.A. Korsten, De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management – de Tweede Coentunnel als illustratie, in: *Bestuurswetenschappen*, Sdu Uitgevers, Den Haag, juni 2008, 29-56.
- Gemeente Dordrecht (2009). *Raadsinformatiebrief over marktinitiatief restwarmte*. [https://www.dordrecht.nl/pls/idad/!mozEgemMbScherm1.toonDossier?F_DOS_VOLGNER=210371&F_TAB=DOC&F_NOCACHE=90841999&F_TERUGKEERNAAM=&F_TERUGKEERURL=]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Gemeente Veenendaal (2015). *Raadsvoorstel*. [<https://veenendaal.raadsinformatie.nl/document/2744004/1>]. Voor het laatst geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds; an introduction to the complexity of public decision-making*. Litchfield Park: Emergent Publications.
- Gerson, J. (1998). "Publiek-private samenwerking in Amsterdam: een blik vanuit het Grondbedrijf". *Vastgoedrecht*, 75-78.

- Kalk, E. (2015). *Nieuw leven in de Hallen; 20 jaar plannen voor hergebruik*.
[https://issuu.com/dehallenamsterdam/docs/nieuw_leven_in_de_hallen]. Voor het laatst geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Klijn, E.H. & Teisman, G.R. (2002). Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme? *Public Administration Review*, 62 (2), 197-205.
- Klijn, E.H. & Teisman, G.R. (2003). Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money & Management*, 23 (3), 137-146.
- Klijn, E.H. & Teisman, G.R., Public-private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage, in: Hodge, G.A. & C. Greve (eds.), *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2005.
- Klijn, E.H. & Twist, van M. (2007). *PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk?*. Meppel: Boom.
- Knibbe A. (2002). *Publiek private samenwerking*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Koerts, A. (2014). *BioWarmteCentrale de Purmer leeft op houtsnippers van Staatsbosbeheer*. [<https://www.bngbank.nl/BG%20Articles/BG%202014-6%20BioWarmteCentrale%20de%20Purmer%20-%20Agnes%20Koerts.pdf>]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Koppenjan, J. & Van Ham, H. (2002). Introductie: de moeizame totstandkoming van publiek-private samenwerking, in: Koppenjan, J. & H. van Ham (eds), *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur: Wenkend of wijkend perspectief*. Utrecht: Lemma.
- Maalsté, N.J.M. & Schulz, J.M. (2012). Ruimte maken voor improvisatie: PPS in maatschappelijke veiligheid. *Secondant*, 26 (3/4), 36-41.
- Marion, R. (1999). *The edge of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Marsh, D. & Rhodes, R.A.W. (1992). *Policy Networks in British Governments*. Oxford: Clarendon Press.
- Ministerie van VROM (2009). *Duurzame Energievoorziening te Veenendaal-Oost*. [<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/brochures/2009/08/20/uitgebreide-projectbeschrijving-van-het-project-duurzame-energievoorziening/duurzaam-voorbeeld-duurzame-energievoorziening-veenendaal.pdf>]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.

- Nederlands Woordenboek (2014). *het VERBAND zelfst.naamw.*
[<http://www.woorden.org/woord/verband>]. Geraadpleegd op 23 juli 2014.
- RD. (2014). *Veenendalers klagen over stadsverwarming.* [<http://www.rd.nl/veenendalers-klagen-over-stadsverwarming-1.373344>]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Stadsverwarming Purmerend. (2016). *Warmteproductie.*
[<http://www.stadsverwarmingpurmerend.nl/actueel/warmteproductie>]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Swanborn, P.G. (2013). *Case studies; Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Van Dale (2015). *Groot woordenboek van de Nederlandse taal.* Utrecht/Antwerpen: Van Dale Uitgevers.
- Vandamme, R. (2007). *Gedrag patronen van personen en organisaties.* Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Van Garsse, S. (2001). "Publiek-private samenwerking op lokaal vlak: een inleiding". *Tijdschrift voor Gemeenterecht*, 225-247.
- Van Montfort, C., van den Brink, G., Schulz, Z. & Maalsté, N. (2012). *Publiek-private samenwerking in maatschappelijke veiligheid; naar een improvisatiemodel.* Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Warmtenet Dordrecht (2016). *Home.* [<http://www.warmtenetdordrecht.nl/>]. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research; design and methods.* London: Sage.

9. Bijlagen

9.1 Vragenlijst semigestructureerde interviews

Hieronder vindt u de vragenlijst die gebruikt is bij het afnemen van de interviews. Aangezien het semigestructureerde interviews betreft, zijn niet alle vragen altijd letterlijk en/of in deze volgorde gesteld. Daarnaast zijn de vragen tijdens het interview vaak concreter geformuleerd. Wel geeft de vragenlijst een goed beeld van hoe ik de elf kenmerken van de drie PPS-modellen en de drie fasen van het proces heb getracht te meten.

Vragenlijst
1. Welke functie vervult u binnen de organisatie?
2. Hoe bent u betrokken geraakt bij het project?
3. Welke rol hebt u vervuld binnen het project?
4. Hoe was de samenwerking voor de totstandkoming van het project georganiseerd?
5. Van wanneer tot wanneer heeft de samenwerking gelopen?
6. Als u de samenwerking in verschillende rondens/fasen moet verdelen, hoe zou uw verdeling er dan uitzien?
7. Voor welk probleem moest het project een oplossing vormen?
8. In hoeverre was het probleem bij aanvang van samenwerking scherp gedefinieerd?
9. Bleek het probleem groter of juist kleiner te zijn gedurende het samenwerkingsproces?
10. Waren van tevoren alle elementen van het project duidelijk en vastomlijnd, of zijn zij juist ontstaan in hun huidige vorm gedurende het samenwerkingsproces?
11. Welke elementen zijn gedurende het samenwerkingsproces toegevoegd?
12. Welke partijen waren in de beginfase van de samenwerking betrokken?
13. Welke partijen vielen af, naarmate de tijd/samenwerking vorderde?
14. In hoeverre was het aantal benodigde partijen van meet af aan bekend of juist onbekend?
15. Werd er gedurende de samenwerking een overeenkomst gesloten en/of ontwikkeld?
16. In hoeverre werden de partijen hechter naarmate de samenwerking vorderde?
17. Welke rol speelde geld in de PPS?
18. Veranderde de rol van geld?
19. Hoe vond monitoring plaats (verhalen vertellen, evalueren, meten)?
20. Verschoof de focus van de samenwerking (bijvoorbeeld passie, naar probleem, naar vraaggericht)?
21. Welke rol vervulde de overheid gedurende de samenwerking?
22. Veranderde die rol gedurende de samenwerking (faciliteren, coproduceren, sturen)?
23. Hoe zou u de relatie met de overheid duiden in termen van co-existentie, nevenschikking, bovenschikking?
24. Hoe gingen jullie om met strubbelingen in de samenwerking?
25. Wie was de projectleider van dit project?
26. Wie was de projectmanager van dit project?
27. Wie zou ik, volgens u, nog meer moeten spreken om meer te weten te komen over het verloop van de samenwerking?

9.2 Interviewtabellen

Op de volgende pagina's staan de interviewtabellen die gemaakt zijn door de gecodeerde fragmenten uit elk interviewtranscript te koppelen aan de elf kenmerken uit tabel 1 van hoofdstuk 2 en de drie projectfasen.

Projectmanager Warmtenet Dordrecht
 Gemeente Dordrecht

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2009-2010	Fase 2: ontwerpen 2010-2012	Fase 3: realiseren 2012-heden
Partner(s)	3. Woningbouwcorporaties ○ Regio's in Zuid-Holland 1. Provincie Zuid-Holland 5. Grote warmtebronnen in de Drechtsteden	1. Woonbron 1. Progress 1. Interstede 1. Gemeente Dordrecht 1. HVC 2. Eneco ○ Verschillende partijen via marktconsultatie ○ Bedrijven Dordtse Oever	1. Woonbron 2. Trivire* 1. Gemeente Dordrecht 1. HVC 1. Vereniging van Eigenaren ○ Eigenaren van publieke gebouwen ○ Schoolbesturen ○ Bestaande grootverbruikers ○ Afnemers 1. Dupont ○ Projectontwikkelaars
Oplossingsrichting	○ Inwoners van Dordrecht - Het warmtenet wordt zodanig aangelegd dat ook andere warmteleveranciers eventueel aangesloten kunnen worden.	- Onderzoek op verzoek van bedrijven in de Westelijke Dordtse Oever naar warmteleveringspotentieel.	- <i>"Het is duidelijk dat op termijn in Zuid-Holland gewoon warmtenetten gekoppeld gaan worden."</i> - Geothermie als warmteleverancier
Probleem	- Er is warmtepotentieel in Zuid-Holland, aldus een uitgevoerd onderzoek, maar zij wordt niet benut.		
Overeenkomst		- Intentieovereenkomst - Winter 2012: raamovereenkomst met HVC over transparantie, tarieven, informatie over storingen et cetera. - 2012: overeenkomst met de woningcorporaties - 2012: gezamenlijke overeenkomst met HVC en de woningcorporaties over intentie en governance - Contracten met project-	

Samenhang	<ul style="list-style-type: none"> - Partijen moeten elk in hun eigen kracht staan en in hun eigen kracht gehouden worden. - <i>“Vanuit medewerking marktinitiatief sta je eigenlijk in een veel gelijkwaardiger relatie.”</i> - <i>“HVC is een partij die wilde ook een maatschappelijk resultaat bereiken. (...). Je moet werken met partijen die dat resultaat willen halen.”</i> 	<p>ontwikkelaars</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomsten met afnemers - <i>“Het is een hele coöperatieve, respectvolle manier van samenwerken.”</i> - Periodieke afstemming in een stuurgroep op bestuurlijk niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomsten met afnemers - Als een partij zich meldt bij de gemeente Dordrecht, dan brengt de gemeente die partij in gesprek met HVC om het ze in eerste instantie zelf uit te laten zoeken. - HVC besluit zelf wanneer en waar zij een tracé wil aanleggen, pas dan wordt de gemeente Dordrecht betrokken. Door de vaste overlegstructuur wordt er gelaagd meegedacht door de gemeente Dordrecht. - <i>“Er wordt tegenwoordig door de gemeente veel integraler gekeken bij projecten.”</i> 	
	Rol van geld	<ul style="list-style-type: none"> - Eneco vond de lange terugverdientijd zo bezwaarlijk, dat ze zijn afgehaakt. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente heeft niet geïnvesteerd. Enkel HVC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het warmtenet wordt gefaseerd aangelegd, waardoor inkomsten door betaling van tarieven in toenemende mate worden gegenereerd.
	Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“HVC communiceert met de mensen, bijvoorbeeld in het geval van de tijdelijke warmtecentrale, maar dan kijken wij wel mee over de schouder. Als er dingen niet goed lopen, worden wij er namelijk op aangesproken.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Dordrecht stelt kaders. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Dordrecht controleert of nieuwbouw op het warmtenet wordt aangesloten conform regelingen in het bouwbesluit. - Benadrukken bij scholen dat aansluiten op het warmtenet een goede zaak is. - In het contract met HVC staat dat de gemeente terugkoppeling krijgt over het functioneren van het warmtenet: wat zijn de tarieven? Wat zijn de storingen? - <i>“We kijken naar landelijke ontwikkelingen, naar ontwikkelingen van de aansluitingen en naar ontwikkelingen van het warmtenet.”</i> - De gefaseerde aanleg brengt met zich mee dat per stukje tracé wordt gekeken van: <i>“hè, is ‘ie stevig? Oké, gaan: volgende</i>

Focus	<ul style="list-style-type: none"> - Het warmtepotentieel is benoemd en ook de grootte ervan. - <i>“Je moet werken met partijen die eenzelfde maatschappelijk resultaat willen bereiken.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - In de gezamenlijke overeenkomst is uitgesproken: <i>“nou, dit is waar wij ons met elkaar voor gaan inzetten. (...). We volgen de ontwikkelingen en spelen daar actief op in.”</i> - De gemeente Dordrecht benadrukt bij schoolbesturen dat aansluiten op het warmtenet een goede zaak is. 	<p><i>stap.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensieve afstemming met HVC over de ontwikkeling van het warmtenet - Gericht op uitbreiding van het warmtenet door het imago op te vijzelen. - HVC strikt via acquisitie bestaande grootverbruikers om aan te sluiten.
	Faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente Dordrecht verschaft de benodigde vergunning voor de aanleg op de Reeweg-Oost. - Gemeente Dordrecht denkt als grondbezitter mee over de vraag waar de tijdelijke centrale moet komen te staan. - HVC financiert. 	<ul style="list-style-type: none"> - HVC financiert. - Gemeente Dordrecht heeft een aansluitplicht geregeld via de gemeentelijke bouwverordening en informeert ontwikkelaars hierover. - HVC maakt de planning van het warmtenet. - De gemeente stelt kaders vanuit een aantal kernkwaliteiten.
Rol overheid	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente inventariseert de mogelijkheden voor de aanleg van een warmtenet. - De gemeente Dordrecht heeft zowel een marktconsultatie als een juridische consultatie gedaan. - De gemeente stuurt de plaats waar de tijdelijke centrale moet komen als beheerder van de openbare ruimte. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Dordrecht sluit vanuit de kaders die zij gesteld heeft contracten met de betrokken partners. - In de contracten wordt de rol van de gemeente bepaald: monitoring. - De gemeente heeft een aansluitplicht geregeld voor nieuwbouw en informeert ontwikkelaars hierover. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente benadrukt bij schoolbesturen dat aansluiten op het warmtenet een goede zaak is. - De gemeente checkt of woningen worden aangesloten die onder de aansluitplicht vallen. - De gemeente helpt HVC bij het doen van acquisitie door het goed te borgen. - De gemeente kijkt naar landelijke ontwikkelingen op het gebied van warmte, ontwikkelingen op het gebied van aansluitingen en ontwikkelingen van het warmtenet zelf. - De gemeente denkt mee waar of dat er slimmere

Relatie	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Dordrecht heeft gekozen voor medewerking aan marktinitiatief. - De gemeente Dordrecht kijkt mee over de schouder van HVC - Gemeente Dordrecht springt tijdelijk tussen HVC en bijvoorbeeld bewoners in als bemiddelaar indien deze het niet eens kunnen worden (bijvoorbeeld over de tijdelijke centrale). 	<ul style="list-style-type: none"> - De duurzaamheidsmedewerker zat aan tafel en deed alle gesprekken. <i>“De wethouder tekende aan het eind.”</i> - Samen met de gemeente werd nagedacht over het tracé. 	<p>tracés mogelijk zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De gemeente denkt ook na over de vraag welke wensen zij heeft bij een straat en of die gelijk meegenomen kunnen worden bij de aanleg van het warmtenet. - De gemeente denkt en luistert mee met de gesprekken tussen HVC en nieuwe partners. - De gemeente heeft bedongen dat HVC aan <i>‘party access’</i> moet doen. - De gemeente vervult een toezichhoudende rol ten aanzien van bijvoorbeeld de tariefstelling door HVC. - De gemeente wil terugkoppeling over het functioneren van het warmtenet. - De gemeente werpt zich op als mediator in het geval HVC en een potentiële warmteleverancier er samen niet uitkomen. - <i>“Bij deze fase past de rol van stabiliseren.”</i>
	<p><i>*Progress en Interstede zijn ten tijde van fase 2 gefuseerd tot Trivire, vandaar dat zij voor 2 wordt geteld.</i></p>		

Projectdirecteur Warmtenet Dordrecht
HVC

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2009-2010	Fase 2: ontwerpen 2010-2012	Fase 3: realiseren 2012-heden
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Eneco ○ Woningbouwcorporaties ○ Ontwikkelaars ○ Gemeenten ○ Grote klanten 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Eneco 1. Regiodirecteur van Woonbron 1. Directeur van Progress 1. Directeur van Interstede ○ Gemeente Dordrecht ○ Expertisebureau's 1. Externe begeleider (oud-directeur van energiebedrijf Amsterdam) 1. Actiegroepje 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Regiodirecteur van Woonbron 2. Directeur van Trivire* 1. Duurzaamheidsmedewerker 1. Wethouder 1. Prorail 1. Directeur van HVC ○ Directie
Oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> - Het warmtenet in Alkmaar diende als blauwdruk. - <i>"We zijn eerst zelf met de fiets ook door de stad gefietst en hebben daarbij gekeken naar wat er allemaal staat."</i> - In 2009 is alvast een stuk warmtenet aangelegd onder de Reeweg-Oost, omdat het riool werd vervangen. <i>"Ja, het kan natuurlijk niet zo zijn dat we zeggen: 'we weten dat we erin moeten, maar gooi maar weer dicht. Over drie jaar gaan wij hem weer open maken."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Er zijn verschillende typen warmtenetten, bijvoorbeeld een laagtemperatuurnet. Welke wordt het? <i>"Dus daar hebben we wel uitgebreid onderzoek naar gedaan."</i> Op grond daarvan is gekozen voor bewezen technologie, want <i>"het werkt en het kan hier"</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Door vervuilde grond kan het warmtenet niet altijd op de plaats worden aangelegd waar zij op papier getekend is. Pas bij aanleg doemt dit op. <i>"Er liep hier een oud spoorlijntje. Dat zijn ze nu aan het weghalen en daar mogen we nu onze pijp neerleggen. Dus daar zijn we dolgelukkig mee."</i> - <i>"Het kan zo zijn dat er in de toekomst geen huizen gebouwd worden en dat we toch op passages stuiten dat het heel duur is om onderdoor te kunnen."</i> - <i>"We hebben nog geen oplossing voor bestaande particuliere bouw, hè."</i>
Probleem	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Wij wilden die warmte", ontstaan door het</i> 		

Overeenkomst	<p>verbranden van afval, "eigenlijk wel ehh... nuttig in gaan zetten. Zo is het begonnen eigenlijk."</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelaars "hebben vaak eigen clubjes met duurzame projecten". Ontwikkelaars "willen altijd meebewegen met de markt en onze contracten [...] zijn voor dertig jaar. Dus bij ontwikkelaars hebben we meteen gezegd van: '[...] we gaan geen contract met jullie sluiten.'" - Bedrijven zeggen: "we willen wel [...] een contract voor warmtelevering, maar we gaan niet in dat consortium van het warmteproject" zitten. - Corporaties hebben gezegd: "nou, we willen dat samen met jullie wel doen. We gaan de schouders eronder zetten." <ul style="list-style-type: none"> - "We hebben [...] in 2011 een intentieverklaring laten tekenen," vanwege de investeringen. - Winter 2012: raamovereenkomst met HVC over transparantie, tarieven, informatie over storingen et cetera. - In april 2012 is een contract getekend met de gemeente Dordrecht en met de corporaties. "Eerst dachten we: 'het is één contract'. [...] We hebben lang zitten stoeien om er één contract van te maken, maar dan krijg je: die wil dat weer. [...] Ze lijken natuurlijk wel op elkaar, want ze zijn wel in verbinding met elkaar." - "Met de corporaties spreek je af dat ze hun flats aansluiten, ga je over tarieven praten..." - "Met de gemeente ga je meer afspraken maken over het gebruik van de grond." - "[...] eigenlijk heb je met de gemeente twee contracten." Zo ook een infrastructuurovereenkomst, waarin staat hoe je omgaat met "leidingen, vergunningen, procedures en verleggingen." - Contracten met projectontwikkelaars - Overeenkomsten met afnemers <ul style="list-style-type: none"> - "Binnen vijf jaar, zoals het er nu uitziet, komt er een hele nieuwe overeenkomst met alle nutsbedrijven in Dordrecht en daar gaan wij ook onder vallen, dus dan krijg je Eneco, Evides voor het water, kabelbedrijven en HVC." - Overeenkomsten met afnemers
	<p>"We hebben heel veel overleg gevoerd met corporaties, gemeenten, grote klanten..."</p> <p>(De gemeente) "Dordrecht was enthousiast."</p> <p>"De corporaties heb-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - "We hebben heel veel overleg gevoerd met corporaties, gemeenten, grote klanten..." - (De gemeente) "Dordrecht was enthousiast." - "De corporaties heb- <ul style="list-style-type: none"> - Kavelbouwers op de Stadswerven waren niet meteen voorstander van aansluiting op het warmtenet. "Ja, je kan het niet iedereen naar de zin maken. Uiteindelijk moeten mensen dan maar ergens <ul style="list-style-type: none"> - "Vroeger waren de gemeente en het energiebedrijf twee handen op één buik." - "We hebben altijd heel veel medewerking, maar het is een veelkoppige draak, de gemeente."

Rol van geld

- ben echt gezegd: 'nou, we willen dat samen met jullie wel doen. We gaan de schouders eronder zetten.'*
- De projectdirecteur kreeg het vertrouwen van de directie. *"Dat maakt het wel prettig, anders kan je het bijna niet doen, joh."*
 - Ontwikkelaars staan *"nooit op tafel te dansen, want die willen liever niet aansluiten."*
 - *"Bedrijven zeggen: 'we willen wel [...] een contract voor warmtelevering, maar we gaan niet in dat consortium van het warmteproject (zitten).'"*
- anders gaan wonen. Ja, dat klinkt ook niet aardig, maar ja... [...] We kunnen gewoon geen uitzonderingen maken. Als je daar eenmaal aan begint, dan is het hek van de dam. Zo'n net heeft zulke hoge investeringen. Dan kun je niet hebben dat opeens twintig mensen zeggen van: 'hè, ik doe het niet.'"*
- *"Bijna elk project heeft wel een actiegroepje die tegen is, [...] maar daar kun je niet van winnen."*
 - Rondom de contractsluitingen kwam men elke maand bij elkaar. *"Dat moet ook echt. Als je het niet vasthoudt dan ont-snapt het, maar weet je: wij hadden een drive en voor de andere partijen was er iets minder druk om er ook de vaart achter te zetten. Dus als je daar echt vaart in wil houden, dan moet je iedere maand wel even bij elkaar zitten."*
- "Bij de opening laatst weer dat we die pijp onder het Wantij getrokken hebben. Ja, zo'n directeur (van de Woonbron) zegt: 'joh, ik heb zat te doen. Ik vind het allemaal wel goed.' En die man van Trivire stond gelijk vooraan. Die wil gewoon met z'n lokale snufferdje op de foto staan. Daarin zie je gewoon het verschil tussen de beide partijen."*
- *"We hebben wel overleg hoor: twee keer per jaar met de directeur en met directie en wethouder. Maar nu ligt het werk wel in de uitvoerende organisatie hoor [...]."* Vandaar dat men twee keer per jaar samenkomt in plaats van vier keer per jaar. *"Weet je, als alles loopt, ja, dan ver-watert het een beetje."*
 - *"We hebben een contact-groepje waarin meer de strategische zaken bespro-ken worden en de uitvoe-rende mook die allemaal met de technische mensen, hè, dus dat betreft meer woningbouw. Die mensen kunnen elkaar allemaal vinden. Het is echt een lo-kaal project, wat dat be-treft."*
- *"Er moest financiering gezocht worden."*
 - *"We hadden het liefst ook dat" de woningbouwcor-poraties "gingen investe-ren, maar dat was toen al voor hun een brug te ver. Toen waren ook die pro-blemen al met die SS-Rotterdam van Woon-bron en toen zeiden die corporaties van: 'nou vriend, wij doen dat even niet. We ondersteunen het.'"*
 - Eneco haakte af, omdat zij *"toch andere [...] terug-verdientij-den/rendementen wilde*

Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Je begint eerst zelf wel met een plan, hè, want met een plan kun je partijen ook overtuigen.”</i> 	<p><i>hanteren dan wij.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Onze banken weten gewoon dat ze hun geld terugkrijgen, want de gemeente (die voor HVC garant staat) gaat niet failliet.”</i> - Maar een publiek bedrijf ligt wel altijd onder een vergrootglas. <i>“Als die wat wil, dan heb je altijd wel een inwoner die zegt: ‘wat moet dat met mijn geld? Wat gebeurt daar? Dat is mijn geld!’”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Het enigste voordeel is wat wij altijd zeggen: ‘je hebt er geen omkijken naar. Je hebt geen last dat dit ding stuk kan gaan en dan een installateur moet zoeken die voorrijdkosten rekent.’ [...] Wij hebben gewoon één product en dat doet het altijd. En als het stuk is, regelen wij dat ‘ie het weer doet.”</i> - <i>“Wij worden heel scherp in de gaten gehouden door de gemeente die onze tarieven controleert.”</i> - <i>“Nu is er ook een warmte-wet.”</i> - <i>“We hebben hier laatst ook een klant-onderzoek gedaan.”</i> - <i>“Elk halfjaar rekenen we de businesscase opnieuw door.”</i>
	Focus	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Het is niet meer van deze tijd om afval te verbranden en niets met je warmte te doen.”</i> - Op de Reeweg-Oost konden mensen <i>“hun auto niet meer voor hun deur parkeren. [...] Er was wel een vrouw die op het punt van bevallen stond. Die moest heel snel haar huisje uitkunnen.”</i> Daar is vervolgens een oplossing voor bedacht. 	<ul style="list-style-type: none"> - Met corporaties moesten afspraken gemaakt worden over het aansluiten van flats en tarieven. - Met de gemeente moesten afspraken gemaakt worden over het gebruik van de grond, leidingen, vergunningen, procedures en verleggingen.

<p>Faciliteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Eigenlijk kun je ook zeggen dat afval gewoon een brandstof is, hè. Dus eigenlijk is het gewoon een energiecentrale en dan wil je de energiecentrale met het grootste rendement hebben.”</i> - <i>“Ja, wij wilden die warmte eigenlijk wel [...] nuttig in gaan zetten.”</i> - <i>“We hebben ook vrij snel contact gezocht met partijen die huizen bouwen.”</i> - <i>“Wij doen het liefst alles zelf, want wij hebben er het grootste belang bij.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens de onderhandelingen heeft HVC op een gegeven moment gezegd: <i>“het is gewoon vanuit het aansturingsmodel het makkelijkst als er één partij is die alle touwtjes in handen heeft. Wij doen de opwek, de distributie en de verkoop. [...] Verkoop doen we, omdat anderen dat niet willen.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Wij zijn degene die initiatief neemt om de vergaderingen te plannen, verslagen te maken...”</i>
<p>Rol overheid</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Met de gemeente is intensief overlegd over waar het tracé precies moet komen. <i>“De ondergrond in Nederland ligt namelijk goed vol.”</i> - <i>“De gemeente heeft overigens bedongen dat we ‘party acces’ moeten doen.”</i> - De gemeente verschaft vergunningen voor de aanleg van het warmtenet. - De gemeente wilde dat al haar gebouwen worden aangesloten: kantoren, scholen en werkplaatsen. - De duurzaamheidsmedewerker van de gemeente voerde alle gesprekken en de wethouder tekende aan het eind. 	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft een subsidie aan HVC verstrekt, zodat die <i>“toch nog een leiding naar bedrijventerreinen toe kan leggen.”</i> - De gemeente oefent zo nu en dan pressie uit om bedrijven over de streek te trekken om zich aan te laten sluiten op het warmtenet, alhoewel de gemeente Dordrecht <i>“niet teveel pressie kan uitoefenen en ook niet zo van de machtsmiddelen is.”</i> - De gemeente houdt toezicht op de tarieven voor het gebruik van het warmtenet.
<p>Relatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente <i>“Dordrecht was enthousiast.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Samen met de gemeente wordt gezocht naar geschikte locaties om het tracé neer te leggen. - <i>“De gemeente heeft overigens bedongen dat we ‘party acces’ moeten doen.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Het project wordt nu meer verankerd in de gemeente. Voorheen waren alleen de duurzaamheidsvrouw en wethouder betrokken, nu mengen zich ook een leiding-coördinator, het College van B&W en de wethouder Financiën zich in de samenwerking. - <i>“We hebben altijd heel veel medewerking, maar het is</i>

een veelkoppige draak, de gemeente.”

- *“De gemeente is niet zo van de machtsmiddelen.”*

**Progress en Interstede zijn ten tijde van fase 2 gefuseerd tot Trivire, vandaar dat zij voor 2 wordt geteld.*

Warmtebedrijf Purmerend

Directeur van Stadsverwarming Purmerend bv

Kenmerken	Fase 1: initiëren 1970-2007	Fase 2: ontwerpen 2007-2009	Fase 3: realiseren 2009-heden
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Marktpartijen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aannemers ○ Klanten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aannemers ○ Installateurs ○ Huurders 1. Intermaris 1. Rochdale 1. Wooncompagnie ○ Intermediaire klanten
	<ul style="list-style-type: none"> 3. Gemeenteambtenaren van gemeente Purmerend 1. Wethouder van de gemeente Purmerend 1. Nuon 1. HVC 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Wethouder van de gemeente Purmerend 1. Nuon 1. Staatsbosbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Wethouder van de gemeente Purmerend 1. Nuon* 2. Staatsbosbeheer
Oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> - Voor 1970: <i>“we gaan het zelf doen. We laten dat niet over aan de energiebedrijven die in de buurt zitten. (...) Geen geklets.”</i> - Na 1970: de gemeente komt tot de conclusie <i>“oké, dit is niet goed”</i> en gaat op zoek naar een marktpartij die het warmtenet over kan nemen. - De gemeente besluit een aparte BV op te richten. - De gemeente besluit de oplossingsrichting in een bedrijfsplan vast te leggen genaamd Mimose. Mimose richt zich op het verbeteren van de klantenservice, het warmtenet en de financiële opbrengst. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt direct contact gelegd met klanten. - Facturatie wordt <i>“naar binnen gehaald”</i>. - IT-systemen worden aangeschaft. - Het aantal technische storingen wordt aangepakt. - De opwekinstallatie wordt ontworpen, waarbij Staatsbosbeheer bereid wordt gevonden om houtsnippers te leveren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt een plan gemaakt, waarin de vraag beantwoord wordt of het verstandig is om door te groeien naar een lokaal, duurzaam energiebedrijf. - Klanten worden bevroegd of zij dat een goed idee vinden. - Het stadsverwarmingbedrijf moet wat meer in de publieke richting opschuiven ter bevordering van de legitimiteit. - Aparte bv's onder de bestaande bv inrichten (bijvoorbeeld met een lokale installateur) om activiteiten te ontwikkelen. - Diverse gesprekken worden gevoerd met partners om uit te maken wie waarvoor precies aan de lat staat.
Probleem	<ul style="list-style-type: none"> - Alles wordt uitbesteed met als gevolg: klantenservice is ver beneden peil, het warmtenet is niet goed aangelegd en heeft te kampen met 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“We kunnen gaan beheren wat we hebben. Iedere keer een beetje beter doen: efficiëntie.”</i> De gemeente wil echter het volgende: <i>“Stadsverwarming Purme-</i>

Overeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> - lekken en daarnaast is het warmtenet financieel verlieslatend. - Marktpartijen willen niet instappen (<i>"nou, ga eerst je zootje zakelijk op orde stellen. (...). Het is gewoon een zwart gat."</i>). 		<ul style="list-style-type: none"> - <i>rend is eigenlijk wel een mooi vehikel om door te groeien naar een lokaal, duurzaam energiebedrijf."</i> - Kerntakendiscussie: <i>"waar willen we wel van zijn en waar willen we niet van zijn?"</i> Dit, doordat er geen geld overblijft voor investeringen vanwege de verduurzamingopgave van de woningen.
	<ul style="list-style-type: none"> - Langjarig contract (voor 25 jaar) met Nuon voor de levering van warmte. - De gemeente besteedt alles uit marktpartijen (aanleg van het warmtenet e.d.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Langjarig inkoopcontract met Staatsbosbeheer voor de levering van houtsnippers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contracten met aannemers <i>"om dingen uit te voeren"</i>.
Samenhang	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Alles werd uitbesteed aan marktpartijen."</i> - Drie gemeenteambtenaren werken in een wisselende samenstelling op een aparte afdeling aan het warmtenet: <i>"ze waren een eigen bedrijf."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Stadsverwarming Purmerend bv wordt opgericht. - Direct contact met klanten wordt gelegd. - De wethouder loopt <i>"zomaar eventjes"</i> in en uit bij de bv. - Staatsbosbeheer stapt in voor de levering van houtsnippers en heeft een strategisch belang hierbij. 	<ul style="list-style-type: none"> - De nieuwe wethouder neemt wat meer afstand: <i>"van meewerken naar besturen."</i> Meer de <i>"zuivere aandeelhouders-rol"</i>. - <i>"We besteden nog steeds veel uit bij aannemers, maar we staan wel zelf bij de sleuf"</i> (waar de buis in moet komen te liggen).
	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente financiert het warmtenet volledig. - Inkomsten via betalingen van klanten middels facturatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - De bv heeft geld (eigen vermogen) meegekregen van de gemeente (de aandeelhouder). - Leningen bij banken met garantstelling van de gemeente, <i>"dus voor een uitermate gunstig tarief"</i>. - Inkomsten via betalingen van klanten middels facturatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inkomsten via betalingen van klanten middels facturatie.
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - Controle vanuit de wet, waarin de verkoopprijs naar de klant toe gereguleerd is en gerelateerd aan de gasprijs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle vanuit de wet, waarin de verkoopprijs naar de klant toe gereguleerd is en gerelateerd aan de gasprijs. - In het leveringscontract met Staatsbosbeheer staan afspraken over o.a. de kwaliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Klanttevredenheid <i>"gaan we dit jaar weer meten"</i>. - <i>"Het aantal lekken neemt enorm af."</i> - <i>"De hoeveelheid water die we verliezen, neemt enorm af."</i> - Controle vanuit de wet, waarin de verkoopprijs naar de klant toe gereguleerd is en gerelateerd aan de gasprijs. - Aannemers worden gecontroleerd.

Focus	<ul style="list-style-type: none"> - "Eind jaren '70 zei de stad hier: 'we gaan naar 100.000 inwoners toe en we gaan voor stadsverwarming. We willen dat goed doen'." - "We gaan het zelf doen." 	<ul style="list-style-type: none"> - De klantenservice moet beter. - De kwaliteit van het warmtenet moet beter. - De financiële situatie moet beter. - De toenmalige wethouder "was heel erg van: 'we gaan de shit opruimen die hier is en zorgen dat de klanten tevreden worden, het net verbeterd en dat we een eigen installatie neer gaan zetten, zodat zekerheid voor de toekomst gewaarborgd is.' Dat was zijn grote focus en zorgen dat je binnen de begroting blijft." 	<ul style="list-style-type: none"> - Bij de opening van de centrale is de hele stad uitgenodigd om te komen kijken. "Er moet trots omheen komen." - "Je moet één keer goed, maar ook jaarlijks, updaten denk ik in een risico-evaluatie van: 'hoe staan we ervoor? Blijft alles nog steeds hetzelfde? En dan gaan we weer verder.'" - "Beheren wat we hebben, iedere keer een beetje beter doen (meer efficiëntie)" en/of door-ontwikkelen naar een lokaal, duurzaam energiebedrijf? - "Wat we nu aan het doen zijn is puur even nadenken van: 'waar zou de markt behoefte aan hebben? Waar gunt de markt ons ook een rol?' Want je kunt wel zeggen 'wij willen dat gaan doen', maar het is eerder andersom: 'waar kijkt de markt naar ons toe en vinden zij het logisch dat wij dingen doen?'"
Faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeenteambtenaren verzorgen de ontwerpen, laten aanleggen, doen klant-exploitaties en doen de financiële verslaglegging. - De gemeente financiert. - Marktpartijen leggen aan. - Nuon levert de warmte voor het net. - De woningcorporaties stemmen erin toe dat hun woningen aangesloten worden op het net. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente richt de bv op, geeft Eigen Vermogen mee, staat garant bij banken voor de leningen die de bv aangaat en verleent de benodigde vergunningen. - Banken faciliteren door leningen te verstrekken aan de bv. - De bv. faciliteert warmte aan hun klanten. - De woningcorporaties stemmen erin toe dat hun woningen aangesloten worden op het net. 	<ul style="list-style-type: none"> - Staatsbosbeheer levert de houtsnippers voor de warmteproductie. - De bv faciliteert niet alleen de warmte aan hun klanten, maar doen ook alles wat daarvoor nodig is. - De woningcorporaties stemmen erin toe dat hun woningen aangesloten worden op het net.
Rol overheid	<ul style="list-style-type: none"> - "Ze deden alles. Dus ze ontwierpen, ze lieten aanleggen, ze deden klantexploitaties, ze deden de financiële verslaglegging: ze waren een eigen bedrijf." - Ze hebben "even ge- 	<ul style="list-style-type: none"> - "We gaan het weer zelf doen", maar ditmaal door het in een bv te gieten. - "Maak een plan om uit deze shit te komen." - Drie rollen: aandeelhouder, beleidsmaker of vergunningverlener. 	<ul style="list-style-type: none"> - Drie rollen: aandeelhouder, beleidsmaker of vergunningverlener. - De nieuwe wethouder "stuurt meer op geld." - De bv doet het goed, "maar we willen eigenlijk dat jullie nog wat meer

Relatie	<p><i>tracht om een marktpartij te vinden die alles overnam."</i></p>	<p><i>dingen gaan doen."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ze gaat meer sturen. Sturend in de zin van op afstand. Ze gaan zich niet met de dagelijkse bedrijfsvoering bemoeien."</i> - <i>"Van meewerken naar besturen, dus meer de echte, zuivere aandeelhoudersrol gaan inpakken. Dat is wat je nu met name ziet."</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ze was een eigen bedrijf. Dat runde ze met behulp van marktpartijen. Alles werd uitbesteed."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>De overheid is 100% aandeelhouder van de bv.</i> - <i>"We gaan hier aan de slag. We gaan hier dan met deze locatie beginnen en dit wordt een kantoor en succes ermee."</i> - <i>"De wethouder was hier ook vaak. Kwam hier vaak eventjes binnenlopen: 'hoe is het ermee?' Hij werd ook makkelijk aangeschoten in de stad van: 'joh, het heeft weer gelekt bij ons. Doe er wat aan!' Dus ongezoeten kwam hij hier binnenlopen en zei van: 'daar moeten jullie...!'"</i>

**Tot en met 2014 is Nuon leverancier van warmte voor het warmtenet Purmerend. Daarna is het contract afgelopen en komt de samenwerking tot een einde.*

Warmtebedrijf Purmerend

Toenmalige wethouder van de gemeente Purmerend

Kenmerken	Fase 1: initiëren 1970-2006	Fase 2: ontwerpen 2006-2014	Fase 3: realiseren* 2014-heden
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aannemers ○ Gemeenteambtenaren van gemeente Purmerend 2. Wethouder van de gemeente Purmerend 2. Nuon 1. Essent 1. Eneco 1. Alliander 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Direct omwonenden van de biomassacentrale 1. Milieudefensie 1. Thermaflex (leverancier kunststofwarmteleidingen) 1. Tebodin (aannemer) 1. Weiss (installatie-aannemer) 1. Hak (pijperei) 1. Codi (adviseur) 1. Minister Verhagen (EZ) 1. Provincie Noord-Holland 1. Belastingdienst ○ Gemeente Purmerend 2. Wethouder van de gemeente Purmerend 2. Nuon 2. Staatsbosbeheer 1. Bedrijf in Duitsland voor boring 1. HVC 1. Researchbureau te Parijs 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Wethouder van de gemeente Purmerend 3. Nuon** 1. Staatsbosbeheer 1. HVC
Oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Het moet commercieel, het moet zakelijker, het moet professioneler. En vanuit dat perspectief hebben we besloten om de stadsverwarming te verzelfstandigen."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - De directeur van de bv heeft samen met de Raad van Commissarissen een plan gemaakt. Een aantal opties: geothermie en/of biomassa. - <i>"We hebben toen ook een bezoek gebracht aan een bedrijf in Duitsland wat die deal wilde sluiten met ons."</i> - <i>"We moesten ook kijken naar alternatieven, want je kan je niet permitteren</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Er moet een visie over de toekomst van de bv ontwikkeld worden en de huidige aandeelhouder (huidig College van B&W van Purmerend) moet er zijn mening over vormen.

Probleem

- om 25.000 huishoudens zonder warmte te laten zitten.”
- *“Daarom is altijd gekozen voor een soort combinatie-model van geothermie met bijvoorbeeld biomassa.”*
- *“Er is al in een vroeg stadium gekeken naar de mogelijkheden om ook een biomassacentrale te bouwen.”*
- Biomassa bleef over. *“Het is moeilijk kiezen als je maar één optie hebt. Daarom: “wat zijn er nog meer voor alternatieven?”*
- Pijplijn vanuit HVC Alkmaar naar Purmerend.
- Op een burgerbijeenkomst is *“inzicht gegeven in de verschillende scenario’s (...) en toen is gewoon de keuze gevallen op”* de biomassacentrale.
- *“Er is heel gericht gezocht naar kennis op allerlei plekken op het gebied van warmtenetten.”*
- *“Ik wil behoudende businesscases om de risico’s structureel naar beneden te brengen.”*
- Drie partijen (Nuon, gemeente Purmerend en aannemers) hielden zich bezig met het warmtenet *“en dat versterkte elkaar niet”*.
- Contracten waren niet erg voordelig: *“in het kader van de dienstverleningsovereenkomst met Nuon was er een heel problematische verhouding.”*
- Het contract met Nuon voor de levering van warmte loopt af. Een nieuw contract zou nog onvoordeliger zijn door de inmiddels verouderde installatie.
- *“Op het gebied van het*
- *“We hadden nog niet een goede dienstverlening, we hadden nog geen goede warmtevoorziening en we hadden een lekend net.”*
- Onderzoek wees uit dat geothermie geen goede oplossing is.
- De risico’s die aan het project vastzitten zijn enorm.
- Laten zien dat de bv daadwerkelijk rendabel is.
- *“Stadsverwarming wil eigenlijk een energiebedrijf worden en niet alleen maar een warmtebedrijf, maar ook andere vormen van energie opwekken en leveren aan haar klanten.”*

Overeenkomst	<p><i>onderhoud was het niet goed.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“In dezelfde tijd ontstond in Nederland natuurlijk toch wel een beetje het bewustzijn dat we echt op forse schaal moesten gaan verduurzamen.”</i> Fossiele brandstoffen verbranden om de benodigde warmte op te wekken werd daardoor een gevoeligheid. 		
	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente heeft een contract afgesloten met Nuon (looptijd: 40 jaar) voor de levering van warmte en nog een apart contract voor de dienstverlening (innen van rekeningen, de aansluiting en nabellen van wanbetalers). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Er zijn verkenningen gedaan om een contract te sluiten met een bedrijf in Duitsland wat die boring zou kunnen doen, waarbij dat bedrijf ook risico zou nemen.”</i> - <i>“Er is eerst een soort ‘commitment’ afgesproken tussen Staatsbosbeheer en Stadsverwarming Purmerend”</i> voor de levering van vijftieng ton houtsnippers, waarna een <i>“langdurig contract volgde voor de levering van zo’n 100.000 ton houtsnippers per jaar.”</i> - <i>“Eind 2011 is er een contract gesloten met Nuon voor de overname van hun ‘assets’ hier in Purmerend.”</i> - In de loop van 2012 is de pijperei aan Hak gegund, de bouw van de centrale aan Tebodin en het neerzetten van de ketels aan Weiss. - Er is een ‘Green Deal’ gesloten tussen de partners en het ministerie van EZ, de provincie en de belastingdienst. 	<ul style="list-style-type: none"> -
Samenhang	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“In een vroeg stadium werd onderkend dat de versnippering van het bedrijf”</i> niet werkte door onder andere een gebrek aan technische kennis en een slecht imago. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>‘Commitment’</i> tussen Staatsbosbeheer en de Stadsverwarming Purmerend afgesproken. - <i>“...een goede samenwerking uiteindelijk met de stadsverwarming Purmerend.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De huidige wethouder zal minder met het project bezig zijn.”</i>

- *“In het kader van de dienstverlenings-overeenkomst met Nuon was er een heel problematische verhouding.”*
- *“...één van de belangrijke overwegingen bij het ontwerp voor het nieuwe model was ketenintegratie.”*
- *“Staatsbosbeheer was vanaf het begin geïnteresseerd in het project.”*
- *“...”en toen hebben we een presentatie gegeven, waarbij de directeur van de Stadsverwarming uiteraard aanwezig was om het verhaal te vertellen, ikzelf als wethouder en Staatsbosbeheer als leverancier van de houtsnippers.”*
- *“De maatschappelijke stakeholders hebben we allemaal heel zorgvuldig en serieus bij het proces betrokken.”*
- *“...in samenwerking met die partijen is ook het hele netwerk” gedigitaliseerd.*
- *“...wij met HVC die alternatieven onderzocht hebben...”*
- *“Ik was veel actiever en intensiever betrokken bij de technische keuzes die gemaakt werden en ik denk wel dat het feit dat ik daar zo intensief bij betrokken was en de gesprekken rechtstreeks voor een deel voerde met de partners... dat ik in staat was om beter het draagvlak te organiseren bij de gemeenteraad voor de investeringen.”*
- *“Ik was (...) daarnaast meer inhoudelijk betrokken.”*
- *“...”hebben we met elkaar gezegd: ‘dit gaan we doen! Dit gaan we gewoon mogelijk maken!’*
- *“... er is een bevriende relatie met HVC, ook vanuit het bedrijf. Er zijn nog steeds contacten.”*
- *“Staatsbosbeheer be-*

		<p><i>schouwt het project ook voor een deel als hun project.</i></p>	
<p>Rol van geld</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De gemeente had geld geïnvesteerd in leidingen in de grond.”</i> - <i>De gemeente zag het warmtenet “als een kostenpost en er was dus ook geen enkel ‘commitment’ om erin te investeren”.</i> - <i>“Een slecht onderhouden net is kostbaar.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“In 2011 heeft de gemeenteraad een besluit genomen om de middelen beschikbaar te stellen voor die investeringen en daarmee ook middelen voor de investeringen in het warmtenet.”</i> - <i>“Er zijn allerlei opties verkend waarbij particuliere banken geld zouden leveren, of de provincie uit een investeringsfonds. Die opties zijn naast elkaar gelegd en daar kwam eigenlijk heel duidelijk uit dat het verreweg het voordeligste was als de gemeente zelf het geld zou lenen, of in ieder geval zelf garant zou staan.”</i> - <i>“...die constructie is toegepast en het bleek ook uiteindelijk helemaal geen probleem om de financiële middelen aan te trekken bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG).”</i> - <i>“We kunnen het gewoon zelf financieren.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De tijd van de grote investeringen is voorbij, dus het is nu het afronden van het project en laten zien dat het bedrijf daadwerkelijk rendabel is.”</i> - <i>“We plukken zelf ook de inkomsten van het project als het operationeel is.”</i>
	<p>Monitoring</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Er waren een aantal ambtenaren bij de gemeente die dat net in de gaten hielden.”</i> 	
<p>Focus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Een eigenschap van het warmtenet als zijnde een aparte afdeling binnen de gemeente was dat het op bestuurlijk niveau werd gezien als een ‘commodity’, niet iets waar je specifieke focus op legt of waar je beleid op ontwikkeld.”</i> - <i>Een warmtenet kan op grote schaal duurzaam gemaakt worden “en dat is natuurlijk eigenlijk een kans.”</i> - <i>“Er was ‘commitment’</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Het moest commerciëler, het moest zakelijker, het moest professioneler.”</i> - <i>“We wilde eigenlijk in één hand de hele keten van opwekking van warmte, distributie en warmte en uiteindelijk ook de dienstverlening aan de klant hebben.”</i> - <i>“Staatsbosbeheer was vanaf het begin geïnteresseerd in het project omdat (...) ze liever projecten willen doen met echt puur duurzame impact en uitstraling.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De nieuwe wethouder al stappen moeten zetten in keuzes voor de toekomst als het gaat om ontwikkeling van stadsverwarming in bredere zin.”</i>

Faciliteren

al voor de verkiezingen bij onze partij, maar ook bij andere partijen dat dit dossier gewoon goed aangepakt moest worden. Er was een sfeer van grote eensgezindheid in de gemeenteraad. (...) De besluiten zijn unaniem genomen."

- Als er partners bij het warmtebedrijf aanklopten dan zei men daar: "oké, dit is ons verhaal. Zo doen we het!"
 - "We hebben gewoon gekeken van: 'hoeveel tijd kost zo'n procedure? Wat zijn de risico's op vertraging door bezwaren van de Raad van State?'"
 - "Er waren bij Stadsverwarming Purmerend een aantal mensen (met name aan de technische kant) die ambitie hadden. Die de potentie zagen van het warmtenet, maar ook gefrustreerd waren over de jarenlange verwaarlozing en die het ook als uitdaging zagen om daarmee aan de slag te gaan."
 - "Ik was heel sterk inhoudelijk betrokken bij het project en ik heb het vanaf het begin ook een heel boeiend en interessant project gevonden."
 - "...hebben met elkaar gezegd: 'dit gaan we doen! Dit gaan we gewoon mogelijk maken!'"
 - "Het 'commitment' is heel belangrijk, ja zeker."
 - "Er was bij het bestuur vanaf de periode 2006 (toen ik wethouder werd) echt een gevoel van: 'we moeten hier... dit moet anders! We moeten... er moet nu echt een plan komen'."
- "De stadsverwarming van Purmerend was gewoon een gemeentelijke dienst."
 - "De gemeente had geld geïnvesteerd in leidingen in de grond."
 - "Er waren een aantal ambtenaren bij de gemeente die onderhoudswerkzaamheden deden en nieuwe aan-
- Nuon levert (conform het langjarig contract) warmte voor het net.
 - Staatsbosbeheer levert houtsnippers om warmte op te wekken voor het net.
 - De gemeente investeert in het warmtenet en staat garant bij de BNG voor leningen.
 - De gemeente verschaft
- Staatsbosbeheer levert houtsnippers om warmte op te wekken voor het net.
 - De gemeente verschaft de benodigde vergunningen voor verdere aanleg van het net.
 - Het warmtebedrijf faciliteert aansluitingen tot de voordeur en onderhoud daarvan.
 - De aannemer faciliteert

<p>Rol overheid</p>	<p><i>sluitingen organiseren en met aannemers afspraken maken.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuon levert (conform het langjarig contract) warmte voor het net. - De gemeente verschaft de benodigde vergunningen voor de aanleg van het net. 	<p>de benodigde vergunningen voor de bouw van de biomassacentrale en verdere aanleg van het net.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De gemeente faciliteert onderzoeken naar mogelijke oplossingen. - Het warmtebedrijf faciliteert aansluitingen tot de voordeur en onderhoud daarvan. - De aannemer faciliteert het aansluiten in de woning en onderhoud daarvan. 	<p>het aansluiten in de woning en onderhoud daarvan.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De stadsverwarming van Purmerend was gewoon een gemeentelijke dienst.”</i> - <i>“De gemeente had geld geïnvesteerd in leidingen in de grond.”</i> - <i>“Een aantal ambtenaren bij de gemeente hielden het net in de gaten, deden onderhoudswerkzaamheden en organiseerde nieuwe aansluitingen en maakte afspraken met de aannemers.”</i> - Contracten afsluiten met bijvoorbeeld Nuon. - Gesprekken voeren met Essent, Eneco en Alliant om te kijken: <i>“hebben jullie belangstelling om een aandeel te kopen in het bedrijf om de risico’s te mitigeren?”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Overleggen bijwonen. - Besluiten nemen, zoals het verzelfstandigen van de stadsverwarming in een bv. - Directeur aanstellen van de bv Warmtebedrijf Purmerend. - Odracht geven aan de bv tot het ontwikkelen van een plan ter verbetering van het warmtenet. - Alternatieve oplossingen onderzoeken. - <i>“In mei 2011 heeft de gemeenteraad een besluit genomen om de middelen beschikbaar te stellen voor die investeringen en daarmee ook middelen voor de investeringen in het warmtenet.”</i> - Opzetten van een aanbesteding in 2011 en het gunnen daarvan in de loop van 2012. - Aandeelhouder van de bv Stadsverwarming Purmerend. - Presentatie geven over verschillende scenario’s van het project. - Beoordelen van de directeur van de bv Warmtenet Purmerend. - Bewonersbijeenkomst organiseren. - Miniconferenties organiseren. - Actief naar de media communiceren. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De huidige wethouder zal minder met het project bezig zijn.”</i>

Relatie	<ul style="list-style-type: none"> - Businesscases bewaken. - HVC betrekken in het proces. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De stadsverwarming van Purmerend was gewoon een gemeentelijke dienst.”</i> - <i>“Het was als het ware een soort apart bedrijfs-onderdeeltje, een aparte afdeling van mensen die dat beheerde.”</i> - <i>“Drie partijen waren ermee bezig en dat versterkte elkaar niet. De één gaf de ander de schuld als er iets misging.”</i> - <i>“In het kader van de dienstverleningsovereenkomst met Nuon was er een problematische verhouding.”</i> - <i>“Mijn voorganger was minder inhoudelijk betrokken en meer bestuurlijk... die keek periodiek naar de cijfers en praatte met de Raad van Commissarissen van: ‘gaat alles goed?’”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Wij hebben besloten om er een aparte bv van te maken, een zelfstandige vennootschap met een zelfstandige directie en Raad van Commissarissen die niet, zeg maar, afhankelijk zijn van de grillen van de politiek.”</i> - <i>“De gemeente is aandeelhouder.”</i> - <i>...”de directeur aange-steld.”</i> - <i>“...een goede samenwerking uiteindelijk met de Stadsverwarming Purmerend.”</i> - <i>“Er is gewoon één aandeelhouder die de knopen doorhakt.”</i> - <i>“Eind 2010 hebben we de keuze gemaakt (eigenlijk tegen de wil toen van de huidige directeur in) om al te beginnen met de ruimtelijke procedure voor die centrale, voordat definitief de keuze was gemaakt om hem te gaan bouwen.”</i> - <i>“Ik was veel actiever en intensiever betrokken bij de technische keuzes die gemaakt werden.”</i> - <i>“Ik denk wel dat het feit dat ik daar zo intensief bij betrokken was en de gesprekken rechtstreeks voor een deel voerde met de partners, dat ik in staat was om beter het draagvlak te organiseren bij de gemeenteraad voor de investeringen.”</i>

**De opdeling in fases door de voormalige wethouder van Purmerend verschilt van die van de huidige directeur van de bv Stadsverwarming Purmerend (twee vermoedelijke redenen: de directeur is er nog maar kortgeleden bijgekomen en kijkt daardoor anders naar het verloop van het proces en daarnaast kijkt de wethouder vooral vanuit de termijn van zijn voorganger, die van zichzelf en die van zijn opvolger naar het proces (perceptiekwestie)).*

***Tot en met 2014 is Nuon leverancier van warmte voor het warmtenet Purmerend. Daarna is het contract afgelopen en komt de samenwerking tot een einde.*

Projectmanager DEVO
Energiebedrijf DEVO bv

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2005-2007	Fase 2: ontwerpen 2007-2008	Fase 3: realiseren 2008-heden
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aannemers 2. Adviseur van DWA ○ Gemeentes 10. Projectontwikkelaars ○ Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Heijmans ○ BAM ○ Wolter en Dros 3. Gemeente Veenendaal ○ Provincie Utrecht ○ Waterschap 1. Greenchoice 2. Patrimonium 2. LATEI 1. De Smalle Akker ○ Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost ○ SenterNovem ○ Triodos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Installateurs en vertegenwoordigers van Heijmans 1. Gemeente Veenendaal 1. Controleur van provincie Utrecht 1. Greenchoice 5. Quatro Energie* ○ Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost ○ Bewoners van de wijk
Oplossingsrichting		<ul style="list-style-type: none"> - Met dank aan de GW is er op het laatste moment voor gekozen om een hoger temperatuursysteem aan te leggen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Door een ongeluk met een koppeling zijn een aantal koppelingen veranderd en zal voor de nog aan te leggen woningen gebruik worden gemaakt van die nieuwe koppelingssoort. - <i>"Sowieso ben je continue bezig met het optimaliseren van het systeem."</i> - <i>"We hebben een heel ander systeem gebouwd dan ooit bedacht is."</i>
Probleem	<ul style="list-style-type: none"> - Het betaalbaar maken van de energierekening <i>"en natuurlijk het duurzame en verantwoord ondernemen, maar ook in ieder geval energie opwekken"</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enkel de technologische doelstelling is veranderd door op het laatste moment voor een hoger temperatuursysteem te kiezen. 	<ul style="list-style-type: none"> - De twee oorspronkelijke doelstellingen zijn altijd hetzelfde gebleven. <i>"Daar staan we nog steeds voor, dus in die zin is dat niet veranderd."</i>
Overeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> - In de beginfase is een gelijkwaardigheidsverklaring opgesteld en getekend. 	<ul style="list-style-type: none"> - Met Heijmans is een Design, Build, Finance & Maintenance (DBFM) overeenkomst getekend voor een periode van dertig jaar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het oplossen van storingen is door Heijmans aanbevolen bij een lokale installateur. - Facturatie van het energieverbruik is ondergebracht

Samenhang	- De gelijkwaardigheidsverklaring verbindt de partners aan elkaar.	- Koopovereenkomsten met de bouwers - <i>“DEVO is een op zichzelf staand bedrijf, met de gemeente en een aantal ontwikkelaars als aandeelhouder.”</i> - De werkgroep Energie wordt opgericht met daarin DEVO, gemeente Veenendaal en projectontwikkelaars vertegenwoordigd.	bij Greenchoice. - De werkgroep Energie wordt opgeheven nadat de eerste huizen van de wijk zijn opgeleverd.
		- <i>“Beide aandeelhouders hebben een deel gefinancierd: beperkt eigen vermogen.”</i> - Subsidie, verstrekt door SenterNovem. - Het overige deel is door Triodos gefinancierd: bancaire financiering.	- DEVO is niet opgericht om winst te maken. <i>“We geven zelfs 15% korting aan de bewoners.”</i> De organisatie wordt zo klein mogelijk gehouden om kosten te vermijden. - Eventuele winst wordt in een fonds gestopt en benut voor andere duurzame projecten in Veenendaal(-Oost).
Rol van geld	- EPC-berekeningen om als bouwer een bouwvergunning aan te kunnen vragen. <i>“Wat is de prestatie ervan?”</i> - De gelijkwaardigheidsverklaring is door het adviesbureau en de gemeente gecontroleerd.	- DEVO heeft aansluitvoorwaarden opgesteld en daar toetsen ze op. - DEVO heeft eisen gesteld aan de woninginstallaties, waaraan voldaan moet worden. - De GW wordt door aannemers gebruikt om een bepaalde kwaliteit van de woningen te garanderen. - De vergunning voor de WKO maakt, dat DEVO eenmaal per jaar standen moet opgeven, balansen moet laten zien en dergelijke ter controle.	- De aansluitvoorwaarden worden regelmatig getoetst aan de praktijk om de kwaliteit te bewaken. - DEVO monitort de energietechnische prestatie van het systeem: <i>“wat wekken we op?” “Waarmee wekken we dat op?” “Wat is onze energieprestatie?” “Wat is de financiële prestatie?”</i> Dat moet driemaandelijks gerapporteerd worden aan de aandeelhouders/commissarissen. - De aannemer wordt afgekeurd op zijn prestatie. Hij moet bijvoorbeeld een minimale energieprestatie halen. - Ervaringen van bewoners (<i>‘believe panel’</i>) van verschillende projecten: <i>“voldoet het aan jullie verwachtingen?” “Is het prettig?” “Comfortabel?”</i> - De Warmtewet geeft een aantal voorwaarden waarop getoetst moet worden. - De warmtekrachtkoppeling heeft een bepaalde uit-
Monitoring			

			<p>stoot en die moet binnen de gestelde norm zijn. Eenmaal per jaar wordt daartoe een BEMS-meting gedaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DEVO moet haar energieprestatie en milieudoelstellingen halen. - <i>"Vanuit de storingsdienst hebben we een checklist."</i> - Installateurs voldeden, blijktens een evaluatie, niet aan de gestelde regels waardoor deze nader aangescherpt moesten worden.
Focus	<ul style="list-style-type: none"> - Het betaalbaar maken van de energierekening. - Duurzaam en eveneens verantwoord ondernemen. - Ontwikkelaars willen hun eigen woningen ontwikkelen en verkopen. <i>"Dat is natuurlijk eigenlijk een eigenbelang."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiering regelen - Partijen contracteren - Vergunningen aanvragen - De werkgroep Energie had als taakstelling: <i>"hoe krijg je alle ontwikkelaars op het goede spoor?"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"We zorgen dat alle woningen en appartementen worden aangesloten, conform de voorwaarden die we gesteld hebben."</i> - Continu wordt het systeem geëvalueerd teneinde het verder te optimaliseren. - DEVO: energieprestatie en milieudoelstellingen halen.
Faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente Veenendaal controleert de gelijkwaardigheidsverklaring. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Veenendaal is gedeeltelijk aandeelhouder, <i>"maar toch moeten we de zelfde routes doorlopen als ieder ander. Ze weten wel welke route we moeten bewandelen, dus dat maakt het voor ons in die zin makkelijk."</i> - De gemeente Veenendaal verstrekt de benodigde bouwvergunningen en zorgen ervoor dat een dergelijk collectief systeem mogelijk wordt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Heijmans trekt een lokale installateur aan om het systeem in de huizen aan te sluiten. - DEVO heeft de storingsdienst een checklist meegegeven om <i>"bepaalde zaken te inspecteren."</i> - De gemeente Veenendaal beoordeelde de EPG die de EPC vervangen moet en verleent vergunningen die nodig zijn voor nieuwe deelprojecten. - DEVO faciliteert min of meer al het stoffelijke: <i>"van de opwekking tot en met het afleversetje in die woning."</i>
Rol overheid	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Veenendaal zorgt ervoor dat een dergelijk collectief systeem toegestaan wordt. - De gemeente controleert de gelijkwaardigheidsverklaring op basis van de eisen die zij stelt. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"De gemeente faciliteert natuurlijk vergunningsaanvragen en dat soort zaken."</i> - De gemeente beoordeelt de EPC. - De gemeente kijkt mee met DEVO en adviseert waar zij rekening mee moet houden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanuit de rol van aandeelhouder wil de gemeente op de hoogte gesteld worden door DEVO van de gang van zaken. <i>"Loopt het zoals we met elkaar bedacht hebben en halen we de doelstellingen die we met elkaar vastgesteld hebben?"</i>

Relatie	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente onderzocht de juridische mogelijkheden aangaande de totstandkoming van DEVO. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente denkt ook mee over de vraag: <i>“hoe moeten de woningen eruit komen te zien?”</i> Ze is immers medeaandeelhouder. - De gemeente stelt de energieprestatie vast die de woningen minimaal moeten halen. - De gemeente geeft eigen aannemers de opdracht om de grond bouwrijp te maken, op aanvraag van OVO. - Om te mogen lozen op het oppervlaktewater zijn er vergunningen verstrekt door het Waterschap. - De provincie Utrecht heeft de benodigde WKO-vergunning verstrekt. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente faciliteert de vergunningen die nodig zijn om nieuwe deelprojecten uit de grond te stampen. - De gemeente geeft eigen aannemers de opdracht om de grond bouwrijp te maken, op aanvraag van OVO.
	<ul style="list-style-type: none"> - Gelijkwaardigheidsverklaring getekend door DEVO, gemeente Veenendaal en diverse woningcorporaties. 	<ul style="list-style-type: none"> - Met de gemeente is geen contract gesloten, behoudens dat ze mede-eigenaar van DEVO is. - De gemeente heeft een zetel in de werkgroep Energie. 	<ul style="list-style-type: none"> - DEVO geeft Heijmans de opdracht om onderzoek te doen in het geval er iets misgaat. - De gemeente gedraagt zich enkel nog als aandeelhouder, omdat <i>“alles op de rit staat en de procedures doorlopen zijn”</i>.

**Patrimonium, LATEI en De Smalle Akker hebben zich ten tijde van fase 2 verenigd tot Quatro Energie, vandaar dat zij voor 5 wordt geteld.*

Projectdirecteur De Hallen Amsterdam
Gemeente Amsterdam

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2010-2011	Fase 2: ontwerpen 2011-2012	Fase 3: realiseren 2012-2014
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> o Stadsdeelbestuur van stadsdeel West o Dagelijks Bestuur <ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkelaar Lingotto 1. Architect 1. Stichting TRamOntwikkelingsMaatschappij (TROM) 	<ul style="list-style-type: none"> o Stadsdeelbestuur van stadsdeel West o Dagelijks Bestuur o College van B&W te Amsterdam <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingotto 1. Architect 1. TROM <ul style="list-style-type: none"> o Beoordelingscommissie 1. Triodosbank o Private financiers 1. Aannemer 	<ul style="list-style-type: none"> o Gemeente Amsterdam <ol style="list-style-type: none"> 1. Architect 1. Trom 1. Aannemer
Oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> - Twee partijen die al aan de gang waren met de tramremise moesten een plan inleveren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Op basis van een puntentelling wijst de beoordelingscommissie het plan van TROM aan als winnaar. - <i>"We hadden een eindbeeld, maar je moet in staat zijn tijdens het proces steeds elkaar scherp te houden. [...] Dat is gewoon vertrouwen en aandacht. [...] gewoon allebei op de oplossingsstoel gaan zitten. [...] Constant vitaal blijven om... jezelf constant opnieuw [te] ontdekken."</i> 	
Probleem	<ul style="list-style-type: none"> - Wat moet de gemeente Amsterdam doen met de leegstaande, oude tramremise na de zoveelste zeperd? 		
Overeenkomst		<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Een contract is zo hard en zo zacht als het is. [...] We hadden op een gegeven moment een deadline vastgesteld met elkaar."</i> 	
Samenhang	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Er was een enorm conflict met de omgeving. De buurt: maximale opstand! Iedereen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"[...] met een klein team van mensen... eh... 'believers'..."</i> - <i>"Met een heel klein team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ik denk dat wij elkaar nooit meer loslaten. Ik bedoel: dit verbreedert wel, zo'n pro-</i>

Rol van geld	<p><i>was overal tegen.”</i></p>	<p><i>van mensen hebben we het verhaal verteld. Echt het verhaal: ‘hier geloven wij in, dit gaan wij doen.’”</i></p>	<p><i>ject.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Ik vind toch ook de aannemer die hier de klus gedaan heeft uiteindelijk. Zijn flexibiliteit en zijn meedenken... [...] niks was gek genoeg.”</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Grondexploitatie is het middel van de gemeente Amsterdam om projecten te financieren.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Het plan van TROM kan worden uitgevoerd voor 45 miljoen euro. “De helft is bancair: Triodosbank. De andere helft hebben we via [...] ‘crowdsurfing’” vergaard: rijke Amsterdammers, exploitanten en een aannemer.”</i> - <i>“Wat is er in de markt aan geld die willen financieren en dan als het ware tegen een rendement een lening willen geven? [...] Dat zijn uitpandige financiers.”</i> - <i>“De meeste exploitanten die hadden al gezegd: ‘wij willen meedoen!’”</i> - <i>“[...] wij als gemeente de garages afnemen en de passage.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Het project “levert geld op en dat geld wordt teruggepompt tegen een ‘fee’ van 5% of zo, ja, 4,8% is het.”</i> - <i>“Er zit hier bijvoorbeeld ook een bioscoop in die ook weer geld” genereert.</i>
Monitoring		<ul style="list-style-type: none"> - <i>“We hebben de Raad en het College hier gewoon door de hal heengetrokken, door de troep heen. [...] Dus we hadden allerlei stappen op de muur gekalkt met witte, grote vellen [...]”</i> - <i>“[...] er was altijd wel een drive van: ‘we geloven erin!’ [...] Doordat André (architect) en ik dat één keer in de maand daaraan spiegelde.”</i> - <i>“We kwamen met een verhaal [...] waarin we in geloofden. Dat ging over cultuur, [...] horeca, [...] bibliotheek.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“We worden zelfs in Engeland gemonitord op dit ogenblik.”</i> - <i>“Exploitanten rapporteren op gezette tijden terug bij André [architect] op het bureau.”</i>
Focus		<ul style="list-style-type: none"> - <i>“We kwamen met een verhaal [...] waarin we in geloofden. Dat ging over cultuur, [...] horeca, [...] bibliotheek.”</i> 	
Faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Er zat een [...] management [...] vanuit de stad, hè, want [...] het was eigendom van de stad.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Je moet voldoen aan allerlei wet- en regelgeving, maar “daar moet je niet ingewikkeld over zijn, maar gewoon aan voldoen.”</i> 	
Rol overheid	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“[...] dat de bestuurders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“[...] Ik leidde ze door het</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Heel plat: ik ben ei-</i>

	<p><i>naar mij toekwamen zo van: 'zou jij, eeh, even een analyse kunnen maken over 'what to do' in die chaos?'"</i></p>	<p><i>proces heen van wat ik van plan was te gaan doen."</i></p>	<p><i>genaar van de garages. [...] Maar daarbij ben ik natuurlijk veel meer. Dat is, dat ik visie uitdraag van de stad [...] en nu nog even probeer dat de stad goed aanhecht."</i></p>
<p>Relatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - "[...] We hebben ook risico's genomen door te zeggen: 'we lossen het wel op.'" - "[...] en dat we mekaar tot vier/vijf uur 's nachts mailtjes zaten te sturen van: 'ja, we kunnen dit ook nog uitzoeken en dat ook nog...!'" 		

Projectmanager De Hallen Amsterdam

Stadsdeel West, onderdeel van de gemeente Amsterdam

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2010-2011	Fase 2: ontwerpen 2011-2012	Fase 3: realiseren 2012-2014
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Stichting TROM 1. Lingotto 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Projectmanager vanuit stadsdeel West 1. Projectdirecteur <ul style="list-style-type: none"> ○ Wethouders van het stadsdeel ○ Verkeerskundigen ○ Civiele technici ○ Brandtechnici 1. Stichting TROM <ul style="list-style-type: none"> ○ Lingotto ○ Bewoners ○ Adviseurs ○ Externe beoordelingsjury ○ Juristen ○ Notarissen ○ Krakers ○ Q-Park 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Stichting TROM <ul style="list-style-type: none"> ○ Bewoners
Oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> - Plannen van Lingotto en TROM. 	<ul style="list-style-type: none"> - De oplossingsrichting was duidelijk, maar <i>“het is inderdaad soms wel onduidelijk of spannend.”</i> - <i>“[...] wat is het probleem en hoe kunnen we dat oplossen? Oh, weer een nieuw probleem, hoe gaan we dat dan oplossen?”</i> - <i>“[...] ze hadden Q-Park als potentiële afnemer van de parkeergarage. Op een gegeven moment werd gewoon duidelijk dat die het niet gingen kopen. [...] Natuurlijk denken wij dan van: ‘kunnen wij dat dan kopen als oplossingsrichting?’ [...] achteraf is dat ook wel gelukt, maar op dat moment was het</i> 	

Probleem	<p>toch de vraag of dat dan kan en of dat ook juridisch kon.”</p> <ul style="list-style-type: none"> - “[...] eigenlijk door steeds een stap terug te doen en te brainstormen over: ‘hoe gaan we dit oplossen?’”
Overeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Het probleem was duidelijk.”</i> - In 2011 <i>“hadden wij de samenwerkingsovereenkomst met TROM gesloten”</i>. - Contract met aannemers - <i>“[...] een gronduitgifte- en samenwerkingsovereenkomst in 2012 [...] met TROM.”</i> - <i>“[...] uiteindelijk hebben we een koopovereenkomst gesloten voor de parkeergarage.”</i> - <i>“[...] en een aparte koopovereenkomst, geloof ik, voor de passage.”</i>
Samenhang	<ul style="list-style-type: none"> - Omwonenden zagen er geen gat meer in, <i>“omdat het allemaal zolang duurde en zo”</i>. - Contact met omwonenden <i>“niet alleen maar via formele procedures, zeg maar brieven en dat soort dingen [...], maar dat er gewoon gesprekken waren.”</i> - <i>“[...] dus het enige doel was om het project voor elkaar te krijgen.”</i> - Men zat <i>“heel open aan tafel. Natuurlijk wel iedereen in zijn rol, maar dan kan je inderdaad dus op zoek naar creatieve oplossingen.”</i> - <i>“[...] in het begin waren we naar die partijen, dus ook naar TROM, toe heel kritisch en was het ook een beetje zo van: ‘nou, eerst maar eens even laten zien dat je dat en dat en dat waarmaakt en anders dan moeten we misschien wel afscheid nemen en gaan we toch naar de andere, of naar een andere.”</i> - <i>“[...] uiteindelijk gaat het</i>

	<p><i>erom dat je elkaar informeel weet te vinden.”</i></p>
<p>Rol van geld</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “[...] we hebben steeds wel echt moeten kijken van dat we natuurlijk geen staatssteun verlenen, dus ons wel aan wetten houden de hele tijd. Maar dan nog is er heel veel mogelijk. [...] Het stadsdeel heeft bijvoorbeeld de parkeergarage gekocht van TROM.” - “[...] ze hebben een deel van Triodos.” - “[...] ze brengen deels eigen geld mee.” - “[...] ze hebben een aantal particuliere investeerders.”
<p>Monitoring</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“We hadden verder natuurlijk geen gezamenlijke rekeningen of gezamenlijke investeringen [...], dus in dat opzicht hoefden we geen [...] monitoring en dergelijke op te tuigen.”</i> - <i>“Ik heb het idee dat het vooral door, ja, wat meer ad hoc en informele contacten verder gemonitord is.”</i>
<p>Focus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“[...] prettig als er zo’n puinhoop is, want dat heeft dus bij iedereen ook een soort urgentie en ook een soort van beaming van: er moet wat gebeuren!”</i> - <i>“[...] dat we ook wel zeiden: ‘ja, maar het mag nu gewoon niet meer mislukken. Het moet gewoon door.’”</i>
<p>Faciliteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Ik was bezig met overleggen met partijen, [...] contracten opstellen en laten opstellen, [...] stedenbouwkundig plan laten maken, [...] plannen voor de openbare ruimte en zo.”</i>
<p>Rol overheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bouwvergunning</i> - <i>“Ik [...] functioneerde als - “[...] ik was nog wel</i>

Relatie

de dagelijkse leiding en verantwoordelijke voor het project. Ik stuurde dus een aantal interne medewerkers aan en vooral ook externe medewerkers en [...] projectteamleden."

- *"We kopen de parkeergarage en gaan zelf exploiteren, zodat we ook zelf aan de knoppen zitten als stadsdeel."*
- *[...] "omdat die financiering echt een verantwoordelijkheid was van hen waar we echt geen rol in konden spelen, was dat meer een rol van advisering."*
- *"[...] We werden op een gegeven moment wel, dat we tegen elkaar zeiden: 'nou moet er wel wat gebeuren!'"*
- *"[...] mijn rol was ook het regelen van goede contracten en dat ze ook op tijd werden getekend."*
- *"Maar ook door [omwonenden] [...] één op één te spreken [...] en ze dan serieus te nemen en [...] ook af en toe uit te leggen dat dingen niet kunnen."*
- *"[...] in het begin waren we naar die partijen, dus ook naar TROM, toe heel kritisch en was het ook een beetje zo van: 'nou, eerst maar eens even laten zien dat je dat en dat en dat waarmaakt en anders dan moeten we misschien wel afscheid nemen en gaan we toch naar de andere, of naar een andere."*
- *"Heel vrij, zal ik maar zeggen. Dat moet ook kunnen naar andere mensen toe, zeker naar je opdrachtgever toe."*

bezig met de inrichting van de openbare ruimte en de architect daarvoor of het ontwerpen daarvoor."

- *In contact blijven met de bewoners "om hun belangen enigszins te behouden".*

9.3 Totaaltabellen

Op de volgende pagina's staan de tabellen die gemaakt zijn door de interviewtabellen per case samen te voegen en vervolgens aan te vullen met gecodeerde data uit geschreven documenten. Zodoende blijft er per case één totaaltabel over, waarin alle gecodeerde data uit interviews en geschreven documenten is geordend. Deze totaaltabellen zijn het vertrekpunt van hoofdstuk 6: *'Meetresultaten.'*

Warmtenet Dordrecht

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2009-2010	Fase 2: ontwerpen 2010-2012	Fase 3: realiseren 2012-heden
Partner(s)	2. Eneco	2. Eneco	
	3. Woningbouwcorporaties	2. Regiodirecteur van Woonbron 2. Directeur van Progress 2. Directeur van Interstede	3. Regiodirecteur van Woonbron 4. Directeur van Trivire*
	o Ontwikkelaars		2. Duurzaamheidsmedewerker
	o Gemeenten	1. Gemeente Dordrecht	2. Wethouder
	o Regio's in Zuid-Holland		1. Vereniging van Eigenaren
	1. Provincie Zuid-Holland		o Eigenaren van publieke gebouwen
	5. Grote warmtebronnen in de Drechtsteden	o Verschillende partijen via marktconsultatie	o Schoolbesturen
	o Grote klanten	o Bedrijven Dordtse Oever	o Bestaande grootverbruikers
	2. Schoolbestuur		1. DuPont 1. Theater Kunstmin 1. Kennedyschool 1. Orthodontie Leerparkpromenade 1. Bioscoop Noordendijk 1. Schippersinternaat
			o Projectontwikkelaars
	o Projectontwikkelaars	o Expertisebureau's	
		2. Externe begeleider (oud-directeur van energiebedrijf Amsterdam)	o Omwonenden o Eigenaren o Gebruikers
	o Inwoners van Dordrecht		
		2. Actiegroepje	2. Directeur van HVC 1. Directie van HVC
			1. Prorail
	1. HVC	1. HVC	1. Stichting Bewonersraad Woonbron Dordrecht

Oplossings-richting	<p>1. Juridisch advies van Loyens & Loeff NV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het warmtenet in Alkmaar diende als blauwdruk. - <i>"We zijn eerst zelf met de fiets ook door de stad gefietst en hebben daarbij gekeken naar wat er allemaal staat."</i> - In 2009 is alvast een stuk warmtenet aangelegd onder de Reeweg-Oost, omdat het riool werd vervangen. <i>"Ja, het kan natuurlijk niet zo zijn dat we zeggen: 'we weten dat we erin moeten, maar gooi maar weer dicht. Over drie jaar gaan wij hem weer open maken.'"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Er zijn verschillende typen warmtenetten, bijvoorbeeld een laagtemperatuurnet. Welke wordt het? <i>"Dus daar hebben we wel uitgebreid onderzoek naar gedaan."</i> Op grond daarvan is gekozen voor bewezen technologie, want <i>"het werkt en het kan hier"</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Door vervuilde grond kan het warmtenet niet altijd op de plaats worden aangelegd waar zij op papier getekend is. Pas bij aanleg doemt dit op. <i>"Er liep hier een oud spoorlijntje. Dat zijn ze nu aan het weghalen en daar mogen we nu onze pijp neerleggen. Dus daar zijn we dolgelukkig mee."</i> - <i>"Het kan zo zijn dat er in de toekomst geen huizen gebouwd worden en dat we toch op passages stuiten dat het heel duur is om onderdoor te kunnen."</i> - <i>"We hebben nog geen oplossing voor bestaande particuliere bouw, hè."</i>
Probleem	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Wij wilden die warmte", ontstaan door het verbranden van afval, "eigenlijk wel ehh... nuttig in gaan zetten. Zo is het begonnen eigenlijk."</i> - <i>"De gemeente Dordrecht heeft de ambitie om in 2050 energieneutraal te zijn."</i> 		
Overeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelaars <i>"hebben vaak eigen clubjes met duurzame projecten"</i>. - Ontwikkelaars <i>"willen altijd meebewegen met de markt en onze contracten [...] zijn voor dertig jaar. Dus bij ontwikkelaars hebben we meteen gezegd van: '[...] we gaan geen contract met jullie sluiten.'"</i> - Bedrijven zeggen: <i>"we willen wel [...] een contract voor warmtelevering, maar we gaan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"We hebben [...] in 2011 een intentieverklaring laten tekenen,"</i> vanwege de investeringen. - Winter 2012: raamovereenkomst met HVC over transparantie, tarieven, informatie over storingen et cetera. - In april 2012 is een contract getekend met de gemeente Dordrecht en met de corporaties. <i>"Eerst dachten we: 'het is één con-</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Binnen vijf jaar, zoals het er nu uitziet, komt er een hele nieuwe overeenkomst met alle nutsbedrijven in Dordrecht en daar gaan wij ook onder vallen, dus dan krijg je Eneco, Evides voor het water, kabelbedrijven en HVC."</i>

Samenhang

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>niet in dat consortium van het warmteproject” zitten.</i> - <i>Corporaties hebben gezegd: “nou, we willen dat samen met jullie wel doen. We gaan de schouders eronder zetten.”</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>tract’. [...] We hebben lang zitten stoeien om er één contract van te maken, maar dan krijg je: die wil dat weer. [...] Ze lijken natuurlijk wel op elkaar, want ze zijn wel in verbinding met elkaar.”</i> - <i>“Met de corporaties spreek je af dat ze hun flats aansluiten, ga je over tarieven praten...”</i> - <i>“Met de gemeente ga je meer afspraken maken over het gebruik van de grond.”</i> - <i>“[...] eigenlijk heb je met de gemeente twee contracten.” Zo ook een infrastructuur-overeenkomst, waarin staat hoe je omgaat met “leidingen, vergunningen, procedures en verleggingen.”</i> - <i>Contracten met projectontwikkelaars</i> - <i>Overeenkomsten met afnemers</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Overeenkomsten met afnemers</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>“We hebben heel veel overleg gevoerd met corporaties, gemeenten, grote klanten...”</i> - <i>(De gemeente) “Dordrecht was enthousiast.”</i> - <i>“De corporaties hebben echt gezegd: ‘nou, we willen dat samen met jullie wel doen. We gaan de schouders eronder zetten.”</i> - <i>De projectdirecteur kreeg het vertrouwen van de directie. “Dat maakt het wel prettig, anders kan je het bijna niet doen, joh.”</i> - <i>Ontwikkelaars staan “nooit op tafel te dansen, want die willen liever niet aansluiten.”</i> - <i>“Bedrijven zeggen: ‘we willen wel [...] een contract voor warmteleve-</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kavelbouwers op de Stadswerven waren niet meteen voorstander van aansluiting op het warmtenet. “Ja, je kan het niet iedereen naar de zin maken. Uiteindelijk moeten mensen dan maar ergens anders gaan wonen. Ja, dat klinkt ook niet aardig, maar ja... [...] We kunnen gewoon geen uitzonderingen maken. Als je daar eenmaal aan begint, dan is het hek van de dam. Zo’n net heeft zulke hoge investeringen. Dan kun je niet hebben dat op eens twintig mensen zeggen van: ‘hè, ik doe het niet.’”</i> - <i>“Bijna elk project heeft wel een actiegroepje</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Vroeger waren de gemeente en het energiebedrijf twee handen op één buik.”</i> - <i>“We hebben altijd heel veel medewerking, maar het is een veelkoppige draak, de gemeente.”</i> - <i>“Bij de opening laatst weer dat we die pijp onder het Wantij getrokken hebben. Ja, zo’n directeur (van de Woonbron) zegt: ‘joh, ik heb zat te doen. Ik vind het allemaal wel goed.’ En die man van Trivire stond gelijk vooraan. Die wil gewoon met z’n lokale snufferdje op de foto staan. Daarin zie je gewoon het verschil tussen de beide partijen.”</i> - <i>“We hebben wel overleg hoor: twee keer per jaar met de directeur en met directie en wethouder. Maar nu ligt het werk wel in de uitvoerende organisatie hoor [...]”</i> |

<p>Rol van geld</p>	<p><i>ring, maar we gaan niet in dat consortium van het warmteproject (zitten)."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Partijen moeten elk in hun eigen kracht staan en in hun eigen kracht gehouden worden. - <i>"Vanuit medewerking marktinitiatief sta je eigenlijk in een veel gelijkwaardiger relatie."</i> - <i>"HVC is een partij die wilde ook een maatschappelijk resultaat bereiken. (...). Je moet werken met partijen die dat resultaat willen halen."</i> 	<p><i>die tegen is, [...] maar daar kun je niet van winnen."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rondom de contractsluitingen kwam men elke maand bij elkaar. <i>"Dat moet ook echt. Als je het niet vasthoudt dan ontsnapt het, maar weet je: wij hadden een drive en voor de andere partijen was er iets minder druk om er ook de vaart achter te zetten. Dus als je daar echt vaart in wil houden, dan moet je iedere maand wel even bij elkaar zitten."</i> - <i>"Het is een hele coöperatieve, respectvolle manier van samenwerken."</i> - Periodieke afstemming in een stuurgroep op bestuurlijk niveau. 	<p>Vandaar dat men twee keer per jaar samenkomt in plaats van vier keer per jaar. <i>"Weet je, als alles loopt, ja, dan verwatert het een beetje."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>"We hebben een contactgroepje waarin meer de strategische zaken besproken worden en de uitvoerende mook die allemaal met de technische mensen, hè, dus dat betreft meer woningbouw. Die mensen kunnen elkaar allemaal vinden. Het is echt een lokaal project, wat dat betreft."</i> - Als een partij zich meldt bij de gemeente Dordrecht, dan brengt de gemeente die partij in gesprek met HVC om het ze in eerste instantie zelf uit te laten zoeken. - HVC besluit zelf wanneer en waar zij een tracé wil aanleggen, pas dan wordt de gemeente Dordrecht betrokken. Door de vaste overlegstructuur wordt er geëgd meegedacht door de gemeente Dordrecht. - <i>"Er wordt tegenwoordig door de gemeente veel integraler gekeken bij projecten."</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente verschafte, vanuit de Reserve Strategische Investerings, een krediet van 125.000 euro t.b.v. het onderzoek of er gekomen kan worden tot een volwaardige businesscase voor de realisatie van een (rest)warmtenet voor de stad. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Er moest financiering gezocht worden."</i> - <i>"We hadden het liefst ook dat" de woningbouwcorporaties "gingen investeren, maar dat was toen al voor hun een brug te ver. Toen waren ook die problemen al met die SS-Rotterdam van Woon-bron en toen zeiden die corporaties van: 'nou vriend, wij doen dat even niet. We ondersteunen het.'"</i> - Eneco haakte af, omdat zij <i>"toch andere [...] terugverdientijden / rendementen wilde hanteren dan wij."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Het warmtenet wordt gefaseerd aangelegd, waardoor inkomsten door betaling van tarieven in toenemende mate worden gegenereerd. - Op 1 juli 2014 kreeg HVC 2,2 miljoen euro toegezegd van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling van de EU voor de aanleg van het warmtenet in Dordrecht.

Monitoring

- *“Onze banken weten gewoon dat ze hun geld terugkrijgen, want de gemeente (die voor HVC garant staat) gaat niet failliet.”*
- *Maar een publiek bedrijf ligt wel altijd onder een vergrootglas. “Als die wat wil, dan heb je altijd wel een inwoner die zegt: ‘wat moet dat met mijn geld? Wat gebeurt daar? Dat is mijn geld!’”*
- *De gemeente heeft niet geïnvesteerd. Enkel HVC.*
- *De gemeente Dordrecht stelt kaders.*
- *“Je begint eerst zelf wel met een plan, hè, want met een plan kun je partijen ook overtuigen.”*
- *“HVC communiceert met de mensen, bijvoorbeeld in het geval van de tijdelijke warmtecentrale, maar dan kijken wij wel mee over de schouder. Als er dingen niet goed lopen, worden wij er namelijk op aangesproken.”*
- *“Het enigste voordeel is wat wij altijd zeggen: ‘je hebt er geen omkijken naar. Je hebt geen last dat dit ding stuk kan gaan en dan een installateur moet zoeken die voorrijdkosten rekent.’ [...] Wij hebben gewoon één product en dat doet het altijd. En als het stuk is, regelen wij dat ‘ie het weer doet.”*
- *“Wij worden heel scherp in de gaten gehouden door de gemeente die onze tarieven controleert.”*
- *“Nu is er ook een warmtewet.”*
- *“We hebben hier laatst ook een klant-onderzoek gedaan.”*
- *“Elk halfjaar rekenen we de businesscase opnieuw door.”*
- *De gemeente Dordrecht controleert of nieuwbouw op het warmtenet wordt aangesloten conform regelingen in het bouwbesluit.*
- *Benadrukken bij scholen dat aansluiten op het warmtenet een goede zaak is.*
- *“We kijken naar landelijke ontwikkelingen, naar ontwikkelingen van de aansluitingen en naar ontwikkelingen van het warmtenet.”*
- *De gefaseerde aanleg brengt met zich mee dat per stukje*

Focus	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Het is niet meer van deze tijd om afval te verbranden en niets met je warmte te doen."</i> - Op de Reeweg-Oost konden mensen <i>"hun auto niet meer voor hun deur parkeren. [...] Er was wel een vrouw die op het punt van bevallen stond. Die moest heel snel haar huisje uitkunnen."</i> Daar is vervolgens een oplossing voor bedacht. - Het warmtepotentieel is benoemd en ook de grootte ervan. - <i>"Je moet werken met partijen die eenzelfde maatschappelijk resultaat willen bereiken."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Met corporaties moesten afspraken gemaakt worden over het aansluiten van flats en tariëven. - Met de gemeente moesten afspraken gemaakt worden over het gebruik van de grond, leidingen, vergunningen, procedures en verleggingen. - De gemeente Dordrecht benadrukt bij schoolbesturen dat aansluiten op het warmtenet een goede zaak is. 	<p>tracé wordt gekeken van: <i>"hè, is 'ie stevig? Oké, gaan: volgende stap."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensieve afstemming met HVC over de ontwikkeling van het warmtenet. - Door vervuilde grond kon de pijplijn niet aangelegd worden. <i>"Maar opeens zagen we iemand die begon [...] rails weg te halen. Ik denk: 'nou, dan moeten we maar weer eens gaan praten.'</i> - <i>In het contactgroepje worden "meer de strategische zaken besproken."</i> - <i>"We hebben nog geen oplossing voor bestaande particuliere bouw, hè."</i> - Gericht op uitbreiding van het warmtenet door het imago op te vijzelen. - HVC strikt via acquisitie bestaande grootverbruikers om aan te sluiten.
	Faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Eigenlijk kun je ook zeggen dat afval gewoon een brandstof is, hè. Dus eigenlijk is het gewoon een energiecentrale en dan wil je de energiecentrale met het grootste rendement hebben."</i> - <i>"Ja, wij wilden die warmte eigenlijk wel [...] nuttig in gaan zetten."</i> - <i>"We hebben ook vrij snel contact gezocht met partijen die huizen bouwen."</i> - <i>"Wij doen het liefst alles zelf, want wij hebben er het grootste belang bij."</i> - Gemeente Dordrecht verschaft de benodigde vergunning voor de aanleg op de Reeweg-Oost. - Gemeente Dordrecht 	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens de onderhandelingen heeft HVC op een gegeven moment gezegd: <i>"het is gewoon vanuit het aanstuurings-model het makkelijkst als er één partij is die alle touwtjes in handen heeft. Wij doen de opwek, de distributie en de verkoop. [...] Verkoop doen we, omdat anderen dat niet willen."</i> - HVC financiert. - Gemeente Dordrecht heeft een aansluitplicht geregeld via de gemeentelijke bouwverordening en informeert ontwikkelaars hierover. - HVC maakt de planning van het warmtenet. - De gemeente stelt kaders vanuit een aan-

<p>Rol overheid</p>	<p>denkt als grondbezitter mee over de vraag waar de tijdelijke centrale moet komen te staan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - HVC financiert. 	<p>tal kern-kwaliteiten.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente inventariseert de mogelijkheden voor de aanleg van een warmtenet. - De gemeente Dordrecht heeft zowel een markt-consultatie als een juridische consultatie gedaan. - De gemeente stuurt de plaats waar de tijdelijke centrale moet komen als beheerder van de openbare ruimte. - De gemeente initieerde op 30 oktober 2008 een informatiebijeenkomst met de betrokken projectontwikkelaars en woningbouwcorporaties. - De gemeente Dordrecht gaf enkele uitgangspunten mee aan HVC en Eneco ten aanzien van tarieven, milieuprestatie, mogelijkheid tot participatie in het warmtebedrijf en 'third party access'. - De gemeente verschaft op 15 juli 2008 een krediet van 125.000 euro "t.b.v. het onderzoek of er gekomen kan worden tot een volwaardige businesscase voor de realisatie van een (rest)warmtenet voor de stad." 	<ul style="list-style-type: none"> - Met de gemeente is intensief overlegd over waar het tracé precies moet komen. "De ondergrond in Nederland ligt namelijk goed vol." - De gemeente ver-schaft vergunningen voor de aanleg van het warmtenet. - De gemeente wilde dat al haar gebouwen worden aangesloten: kantoren, scholen en werkplaatsen. - De duurzaamheidsmede-werker van de gemeente voerde alle gesprekken en de wethouder tekende aan het eind. - De gemeente Dordrecht sluit vanuit de kaders die zij gesteld heeft contracten met de betrokken partners. - In de contracten wordt de rol van de gemeente bepaald: monitoring. 	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft een subsidie aan HVC verstrekt, zodat die "toch nog een leiding naar bedrij-venterreinen toe kan leggen." - De gemeente oefent zo nu en dan pressie uit om bedrijven over de streep te trekken om zich aan te laten sluiten op het warmte-net, alhoewel de gemeente Dordrecht "niet teveel pressie kan uitoefenen en ook niet zo van de machtsmiddelen is." - De gemeente houdt toezicht op de tarieven voor het gebruik van het warmtenet. - De gemeente benadrukt bij schoolbesturen dat aansluiten op het warmtenet een goede zaak is. - De gemeente checkt of woningen worden aangesloten die onder de aansluitplicht vallen. - De gemeente helpt HVC bij het doen van acquisitie door het goed te borgen. - De gemeente kijkt naar landelijke ontwikkelingen op het gebied van warmte, ontwikkelingen op het gebied van aansluitingen en ontwikkelingen van het warmtenet zelf. - De gemeente denkt mee waar of dat er slimmere tracés mogelijk zijn. - De gemeente denkt ook na over de vraag welke wensen zij heeft bij een straat en of die gelijk meegenomen kunnen worden bij de aanleg van het warmtenet. - De gemeente denkt en luistert mee met de gesprekken tussen HVC en nieuwe partners.
<p>Relatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente "Dor- 	<ul style="list-style-type: none"> - Samen met de ge- 	<ul style="list-style-type: none"> - Het project wordt nu meer

	<p><i>drecht was enthousiast."</i></p>	<p>meente wordt gezocht naar geschikte locaties om het tracé neer te leggen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>"De gemeente heeft overigens bedongen dat we 'party access' moeten doen."</i> 	<p>verankerd in de gemeente. Voorheen waren alleen de duurzaamheidsvrouw en wethouder betrokken, nu mengen zich ook een leidingcoördinator, het College van B&W en de wethouder Financiën zich in de samenwerking.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>"We hebben altijd heel veel medewerking, maar het is een veelkoppige draak, de gemeente."</i> - <i>"De gemeente is niet zo van de machtsmiddelen."</i> - De gemeente heeft bedongen dat HVC aan 'party access' moet doen. - De gemeente vervult een toezichhoudende rol ten aanzien van bijvoorbeeld de tariefstelling door HVC. - De gemeente wil terugkoppeling over het functioneren van het warmtenet. - De gemeente werpt zich op als mediator in het geval HVC en een potentiële warmteleverancier er samen niet uitkomen. - <i>"Bij deze fase past de rol van stabiliseren."</i>
--	--	---	---

**Progress en Interstede zijn ten tijde van fase 2 gefuseerd tot Trivire, vandaar dat zij voor 2 wordt geteld.*

Warmtebedrijf Purmerend

Kenmerken	Fase 1: initiëren 1970-2007	Fase 2: ontwerpen 2007-2009	Fase 3: realiseren 2009-heden	
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Marktpartijen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aannemers 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Thermaflex (leverancier kunststofwarmteleidingen) 2. Tebodin (aannemer) 2. Weiss A/S Denemarken (installatie-aannemer) 2. Hak (pijperei) 1. Zublin Nederland bv 	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Klanten 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Codi (adviseur) 	
		<ul style="list-style-type: none"> 2. Minister Verhagen (EZ) 2. Provincie Noord-Holland 1. Belastingdienst 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Huurders 2. Intermaris 2. Rochdale 2. Wooncompagnie ○ Intermediaire klanten 	
	4. Gemeenteambtenaren van gemeente Purmerend			
	3. Wethouder van de gemeente Purmerend	3. Wethouder van de gemeente Purmerend	3. Wethouder van de gemeente Purmerend	
	3. Nuon	3. Nuon	4. Nuon*	1. GasTerra
			1. Standard Fasel	
		3. Staatsbosbeheer	1. Staatsbosbeheer	
		1. TNO		
		1. Urgenda		
2. HVC	1. HVC	1. HVC		
	1. Researchbureau te Parijs			
	1. Bedrijf in Duitsland voor boring			
1. Essent				
1. Eneco				
1. Alliander				
	2. Milieudefensie			
			1. Stadsverwarming Purmerend (SVP)	
			1. BioWarmteCentrale de Purmer (BWC)	
			2. Hulpwarmtecentrales	

O oplossings-
richting

	<ul style="list-style-type: none"> 2. BNG Bank 1. Triodos Bank 	
	<ul style="list-style-type: none"> 1. Amsterdams architectenbureau 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland 1. RVO.nl
<ul style="list-style-type: none"> - Voor 1970: <i>“we gaan het zelf doen. We laten dat niet over aan de energiebedrijven die in de buurt zitten. (...) Geen geklets.”</i> - Na 1970: de gemeente komt tot de conclusie <i>“oké, dit is niet goed”</i> en gaat op zoek naar een marktpartij die het warmtenet over kan nemen. - <i>“Het moet commercieler, het moet zakelijker, het moet professioneler. En vanuit dat perspectief heeft [de gemeente] besloten om de stadsverwarming te verzelfstandigen.”</i> - De gemeente besluit de oplossingsrichting in een bedrijfsplan vast te leggen genaamd Mimose. Mimose richt zich op het verbeteren van de klantenservice, het warmtenet en de financiële opbrengst. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt direct contact gelegd met klanten. - Facturatie wordt <i>“naar binnen gehaald”</i>. - IT-systemen worden aangeschaft. - Het aantal technische storingen wordt aangepakt. - De opwekinstallatie wordt ontworpen, waarbij Staatsbosbeheer bereid wordt gevonden om houtsnippers te leveren. - De directeur van de bv heeft samen met de Raad van Commissarissen een plan gemaakt. Een aantal opties: geothermie en/of biomassa. - <i>“We hebben toen ook een bezoek gebracht aan een bedrijf in Duitsland wat die deal wilde sluiten met ons.”</i> - <i>“We moesten ook kijken naar alternatieven, want je kan je niet permitteren om 25.000 huishoudens zonder warmte te laten zitten.”</i> - <i>“Daarom is altijd gekozen voor een soort combinatie-model van geothermie met bijvoorbeeld biomassa.”</i> - <i>“Er is al in een vroeg stadium gekeken naar de mogelijkheden om ook een biomassacentrale te bouwen.”</i> - Biomassa bleef over. <i>“Het is moeilijk kiezen als je maar één optie hebt. Daarom: “wat zijn er nog meer voor alternatie-</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Wij onderzoeken de mogelijkheden tot uitbreiding van ons dienstenpakket, door voorzichtig activiteiten bij te zetten om de klant tegemoet te komen. Door bijvoorbeeld een andere warmtetechniek in te zetten, als een aansluiting op ons net niet haalbaar is. Ook aan bedrijven kunnen we meer producten leveren.”</i> - Men wil doorgroeien naar een lokale duurzaamheidsonderneming. Klanten worden bevraagd of zij dat een goed idee vinden. - Het stadsverwarmingbedrijf moet wat meer in de publieke richting opschuiven ter bevordering van de legitimiteit. - Aparte bv's onder de bestaande bv inrichten (bijvoorbeeld met een lokale installateur) om activiteiten te ontwikkelen. - Diverse gesprekken worden gevoerd met partners om uit te maken wie waarvoor precies aan de lat staat. - Er moet een visie over de toekomst van de bv ontwikkeld worden en de huidige aandeelhouder (huidig College van B&W van Purmerend) moet er zijn mening over vormen.

Probleem

- Alles wordt uitbesteed met als gevolg: klantenservice is ver beneden peil, het warmtenet is niet goed aangelegd en heeft te kampen met lekken en daarnaast is het warmtenet financieel verlieslatend.
 - Marktpartijen willen niet instappen (*"nou, ga eerst je zootje zakelijk op orde stellen. (...). Het is gewoon een zwart gat."*).
 - Drie partijen (Nuon, gemeente Purmerend en aannemers) hielden zich bezig met het warmtenet *"en dat versterkte elkaar niet"*.
 - Contracten waren niet erg voordelig: *"in het kader van de dienstverleningsovereenkomst met Nuon was er een heel problematische verhouding."*
 - Het contract met Nuon voor de levering van warmte loopt af. Een nieuw contract zou nog onvoordeliger zijn door de inmiddels verouderde installatie.
 - *"Op het gebied van het onderhoud was het niet goed."*
- Pijlpijn vanuit HVC Alkmaar naar Purmerend.
 - Op een burgerbijeenkomst is *"inzicht gegeven in de verschillende scenario's (...) en toen is gewoon de keuze gevallen op"* de biomassacentrale.
 - *"Er is heel gericht gezocht naar kennis op allerlei plekken op het gebied van warmtenetten."*
 - *"De wethouder wilde behoudende businesscases om de risico's structureel naar beneden te brengen."*
 - *"We hadden nog niet een goede dienstverlening, we hadden nog geen goede warmtevoorziening en we hadden een lekkenet."*
 - Onderzoek wees uit dat geothermie geen goede oplossing is.
 - De risico's die aan het project vastzitten zijn enorm.
- *"We kunnen gaan beheren wat we hebben. Iedere keer een beetje beter doen: efficiëntie."* De gemeente wil echter het volgende: *"Stadsverwarming Purmerend is eigenlijk wel een mooi vehikel om door te groeien naar een lokaal, duurzaam energiebedrijf."*
 - Kerntakendiscussie: *"waar willen we wel van zijn en waar willen we niet van zijn?"* Dit, doordat er geen geld overblijft voor investeringen vanwege de verduurzamingopgave van de woningen.
 - Laten zien dat de bv daadwerkelijk rendabel is.

Overeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“In dezelfde tijd ontstond in Nederland natuurlijk toch wel een beetje het bewustzijn dat we echt op forse schaal moesten gaan verduurzamen.”</i> Fossiele brandstoffen verbranden om de benodigde warmte op te wekken werd daardoor een gevoeligheid.
	<ul style="list-style-type: none"> - Langjarig contract (voor 25 jaar) met Nuon voor de levering van warmte. - De gemeente besteedt alles uit marktpartijen (aanleg van het warmtenet e.d.). <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Er zijn verkenningen gedaan om een contract te sluiten met een bedrijf in Duitsland wat die boring zou kunnen doen, waarbij dat bedrijf ook risico zou nemen.”</i> - <i>“Er is eerst een soort ‘commitment’ afgesproken tussen Staatsbosbeheer en Stadsverwarming Purmerend”</i> voor de levering van vijftwintig ton houtsnippers, waarna een <i>“langdurig contract volgde voor de levering van zo’n 100.000 ton houtsnippers per jaar.”</i> - Er is een <i>‘Green Deal’</i> gesloten tussen de partners en het ministerie van EZ, de provincie en de bestaandingsdienst. <ul style="list-style-type: none"> - In de loop van 2012 is de bouw van de centrale aan Tebodin gegund. - Op 4 december 2012 sloot SVP contracten met Zublin Nederland bv t.b.v. de civiele werken en met Weiss A/S Denemarken t.b.v. de procesinstallaties van de BWC. - Op 21 december 2012 ondertekenen SVP, Nuon en de gemeente Purmerend een overeenkomst, waardoor Nuon tot 1 juli 2014 warmte levert. Daarna neemt de BWC het over. - Op 17 januari 2013 ondertekenen firma Hak en SVP een contract m.b.t. de DN500 leiding. - Op 18 juni 2013 tekenen Standard Fasel en SVP voor de realisatie van Hulpwarmtecentrale Verbindingsweg (HWC2). - Op 14 november 2013 sluiten SVP en GasTerra een overeenkomst, waardoor GasTerra het gas voor 2014 aan de twee hulpwarmtecentrales van SVP gaat leveren.
Samenhang	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Alles werd uitbesteed aan marktpartijen.”</i> - Drie gemeenteambtenaren werken in een wisselende samenstelling op een aparte afdeling aan het warmtenet: <i>“ze waren een eigen bedrijf.”</i> - <i>“In het kader van de dienstverlenings-</i> <ul style="list-style-type: none"> - Stadsverwarming Purmerend bv wordt opgericht. - Direct contact met klanten wordt gelegd. - De wethouder loopt <i>“zomaar eventjes”</i> in en uit bij de bv. - Staatsbosbeheer stapt in voor de levering van houtsnippers en heeft een strategisch belang <ul style="list-style-type: none"> - De nieuwe wethouder neemt wat meer afstand: <i>“van meewerken naar besturen.”</i> Meer de <i>“zuivere aandeelhouders-rol”</i>. - <i>“We besteden nog steeds veel uit bij aannemers, maar we staan wel zelf bij de sleuf”</i> (waar de buis in moet komen te liggen). - <i>“... er is een bevriende</i>

<p>Rol van geld</p>	<p>overeenkomst met Nuon was er een heel problematische verhouding.”</p>	<p>hierbij.</p> <ul style="list-style-type: none"> - “De maatschappelijke stakeholders hebben we allemaal heel zorgvuldig en serieus bij het proces betrokken.” - “...in samenwerking met die partijen is ook het hele netwerk” gedigitaliseerd. - “...wij met HVC die alternatieven onderzocht hebben...” - [De wethouder] “was veel actiever en intensiever betrokken bij de technische keuzes die gemaakt werden en hij denkt wel dat het feit dat hij daar zo intensief bij betrokken was en de gesprekken rechtstreeks voor een deel voerde met de partners... dat hij in staat was om beter het draagvlak te organiseren bij de gemeenteraad voor de investeringen.” - “De wethouder was (...) daarnaast meer inhoudelijk betrokken.” - “...” hebben we met elkaar gezegd: ‘dit gaan we doen! Dit gaan we gewoon mogelijk maken!’” 	<p>relatie met HVC, ook vanuit het bedrijf. Er zijn nog steeds contacten.”</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Staatsbosbeheer beschouwt het project ook voor een deel als hun project.”
	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente financiert het warmtenet volledig; - “De gemeente had geld geïnvesteerd in leidingen in de grond.” - De gemeente zag het warmtenet “als een kostenpost en er was dus ook geen enkel ‘commitment’ om erin te investeren”. - Inkomsten via betalingen van klanten middels facturatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - De bv heeft geld (eigen vermogen) meegekregen van de gemeente (de aandeelhouder). - Lening van 46,7 miljoen euro bij twee banken met garantstelling van de gemeente, “dus voor een uitermate gunstig tarief”. - “Er zijn allerlei opties verkend waarbij particuliere banken geld zouden leveren, of de provincie uit een investeringsfonds. Die opties zijn naast elkaar gelegd en daar kwam eigenlijk heel duidelijk uit dat het verreweg het voordeligste was als de gemeente zelf het geld zou lenen, of in ieder 	<ul style="list-style-type: none"> - Op 7 oktober 2010 krijgt SVP 1,8 miljoen euro aan EU-subsidie voor het programma Stadsverwarming 2.0. - “In 2011 heeft de gemeenteraad een besluit genomen om de middelen beschikbaar te stellen voor die investeringen en daarmee ook middelen voor de investeringen in het warmtenet.” - In 2013 kreeg SVP steun van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland middels een SDE+-subsidie. - Inkomsten via betalingen van klanten middels facturatie. - SVP maakte gebruik van de

Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - Controle vanuit de wet, waarin de verkoopprijs naar de klant toe gereguleerd is en gerelateerd aan de gasprijs. 	<p><i>geval zelf garant zou staan.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“...die constructie is toegepast en het bleek ook uiteindelijk helemaal geen probleem om de financiële middelen aan te trekken bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG).”</i> - Controle vanuit de wet, waarin de verkoopprijs naar de klant toe gereguleerd is en gerelateerd aan de gasprijs. - In het leveringscontract met Staatsbosbeheer staan afspraken over o.a. de kwaliteit. 	<p>Energie-Investeringsaftrek van de overheid.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ook kreeg zij subsidie van RVO.nl via de regeling Industriële Warmtebenutting (IWB). - Klanttevredenheid <i>“gaan we dit jaar weer meten”</i>. - <i>“Het aantal lekken neemt enorm af.”</i> - <i>“De hoeveelheid water die we verliezen, neemt enorm af.”</i> - Controle vanuit de wet, waarin de verkoopprijs naar de klant toe gereguleerd is en gerelateerd aan de gasprijs. - Aannemers worden gecontroleerd. - Bij de opening van de centrale is de hele stad uitgenodigd om te komen kijken. <i>“Er moet trots omheen komen.”</i> - <i>“Je moet één keer goed, maar ook jaarlijks, updaten denk ik in een risico-evaluatie van: ‘hoe staan we ervoor? Blijft alles nog steeds hetzelfde? En dan gaan we weer verder’.”</i>
	Focus	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Eind jaren '70 zei de stad hier: ‘we gaan naar 100.000 inwoners toe en we gaan voor stadsverwarming. We willen dat goed doen’.”</i> - <i>“Een eigenschap van het warmtenet als zijnde een aparte afdeling binnen de gemeente was dat het op bestuurlijk niveau werd gezien als een ‘commodity’, niet iets waar je specifieke focus op legt of waar je beleid op ontwikkeld.”</i> - Een warmtenet kan op grote schaal duurzaam gemaakt worden “en 	<ul style="list-style-type: none"> - De klantenservice moet beter. - De kwaliteit van het warmtenet moet beter. - De financiële situatie moet beter. - Kortom: <i>“het moest commerciëler, het moest zakelijker, het moest professioneler.”</i> - De toenmalige wethouder <i>“was heel erg van: ‘we gaan de shit opruimen die hier is en zorgen dat de klanten tevreden worden, het net verbeterd en dat we een eigen installatie neer gaan zetten, zodat zekerheid voor de toekomst gewaarborgd</i>

Faciliteren	<p>dat is natuurlijk eigenlijk een kans.”</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Er was ‘commitment’ al voor de verkiezingen bij onze partij, maar ook bij andere partijen dat dit dossier gewoon goed aangepakt moest worden. Er was een sfeer van grote eensgezindheid in de gemeenteraad. (...) De besluiten zijn unaniem genomen.”</i> 	<p><i>is.’ Dat was zijn grote focus en zorgen dat je binnen de begroting blijft.”</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeenteambtenaren verzorgen de ontwerpen, laten aanleggen, doen klant-exploitaties en doen de financiële verslaglegging. - De gemeente financiert. - Marktpartijen leggen aan. - Nuon levert de warmte voor het net. - De woningcorporaties stemmen erin toe dat hun woningen aangesloten worden op het net. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente richt de bv op, geeft Eigen Vermogen mee, staat garant bij banken voor de leningen die de bv aangaat en verleent de benodigde vergunningen. - Banken faciliteren door leningen te verstrekken aan de bv. - De bv faciliteert warmte aan hun klanten. - De woningcorporaties stemmen erin toe dat hun woningen aangesloten worden op het net. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuon levert (conform het langjarig contract) warmte voor het net. - Staatsbosbeheer levert de houtsnippers voor de warmteproductie. - De bv faciliteert niet alleen de warmte aan hun klanten, maar doet ook alles wat daarvoor nodig is. - De woningcorporaties stemmen erin toe dat hun woningen aangesloten worden op het net. - De aannemer faciliteert het aansluiten in de woning en onderhoud daarvan.
Rol overheid	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De stadsverwarming van Purmerend was gewoon een gemeentelijke dienst.”</i> - De gemeente had geld geïnvesteerd in leidingen in de grond.” - <i>“Een aantal ambtenaren bij de gemeente hielden het net in de gaten, deden onderhoudswerkzaamheden en organiseerde nieuwe aansluitingen en maakte afspraken met de aannemers.”</i> - Contracten afsluiten met bijvoorbeeld Nuon. - Gesprekken voeren met Essent, Eneco en Alliant om te kijken: <i>“hebben jullie belangstelling om een aandeel te kopen in het bedrijf om de risico’s te mitigeren?”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Overleggen bijwonen. - Besluiten nemen, zoals het verzelfstandigen van de stadsverwarming in een bv. - Directeur aanstellen van de bv Warmtebedrijf Purmerend. - Opdracht geven aan de bv tot het ontwikkelen van een plan ter verbetering van het warmtenet. - Alternatieve oplossingen onderzoeken. - Presentatie geven over verschillende scenario’s van het project. - Beoordelen van de directeur van de bv Warmtenet Purmerend. - Bewonersbijeenkomst organiseren. - Miniconferenties organiseren. - Actief naar de media 	<ul style="list-style-type: none"> - De nieuwe wethouder <i>“stuurt meer op geld.”</i> - De bv doet het goed, <i>“maar we willen eigenlijk dat jullie nog wat meer dingen gaan doen.”</i> - <i>“Ze gaat meer sturen. Sturend in de zin van op afstand. Ze gaan zich niet met de dagelijkse bedrijfsvoering bemoeien.”</i> - <i>“Van meewerken naar besturen, dus meer de echte, zuivere aandeelhoudersrol gaan inpakken. Dat is wat je nu met name ziet.”</i> - <i>“In mei 2011 heeft de gemeenteraad een besluit genomen om de middelen beschikbaar te stellen voor die investeringen en daarmee ook middelen voor de investeringen in het warmtenet.”</i>

Relatie	- Ze hebben <i>“even getracht om een marktpartij te vinden die alles overnam.”</i>	communiceren.	- Opzetten van een aanbesteding in 2011 en het gunnen daarvan in de loop van 2012.
	- <i>“De stadsverwarming van Purmerend was gewoon een gemeentelijke dienst.”</i>	- Businesscases bewaken.	- Aandeelhouder van de bv Stadsverwarming Purmerend.
	- <i>“Het was “als het ware een soort apart bedrijfs-onderdeeltje, een aparte afdeling van mensen die dat beheerde.”</i>	- HVC betrekken in het proces.	-
	- <i>“Drie partijen waren ermee bezig en dat versterkte elkaar niet. De één gaf de ander de schuld als er iets misging.”</i>	- <i>“We gaan het weer zelf doen”,</i> maar ditmaal door het in een bv te gieten.	-
	- <i>“In het kader van de dienstverleningsovereenkomst met Nuon was er een problematische verhouding.”</i>	- <i>“Maak een plan om uit deze shit te komen.”</i>	-
	- <i>“Mijn voorganger was minder inhoudelijk betrokken en meer bestuurlijk... die keek periodiek naar de cijfers en praatte met de Raad van Commissarissen van: ‘gaat alles goed?’”</i>	- Drie rollen: aandeelhouder, beleidsmaker of vergunningverlener.	-
	- De overheid is 100% aandeelhouder van de bv.	- <i>“Eind 2010 hebben we de keuze gemaakt (eigenlijk tegen de wil toen van de huidige directeur in) om al te beginnen met de ruimtelijke procedure voor die centrale, voordat definitief de keuze was gemaakt om hem te gaan bouwen.”</i>	
	- <i>“We gaan hier aan de slag. We gaan hier dan met deze locatie beginnen en dit wordt een kantoor en succes ermee.”</i>	- <i>“Ze gaat meer sturen. Sturend in de zin van op afstand. Ze gaan zich niet met de dagelijkse bedrijfsvoering bemoeien.”</i>	
	- <i>“De wethouder was hier ook vaak. Kwam hier vaak eventjes binnenlopen: ‘hoe is het ermee?’ Hij werd ook makkelijk aangeschoten in de stad van: ‘joh, het heeft weer gelekt bij ons. Doe er wat aan!’ Dus ongezoeten kwam hij hier binnenlopen en zei van: ‘daar moeten jullie...!’”</i>	- <i>“Van meewerken naar besturen, dus meer de echte, zuivere aandeelhoudersrol gaan inpakken. Dat is wat je nu met name ziet.”</i>	

**Tot en met 2014 is Nuon leverancier van warmte voor het warmtenet Purmerend. Daarna is het contract afgelopen en komt de samenwerking tot een einde.*

DEVO Veenendaal

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2005-2007	Fase 2: ontwerpen 2007-2008	Fase 3: realiseren 2008-heden
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aannemers 4. Adviseur van DWA ○ Gemeentes 11. Projectontwikkelaars 1. Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost (OVO) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Heijmans 1. BAM 1. Wolter en Dros 1. Gemeente Veenendaal 1. Provincie Utrecht 2. Waterschap 1. Greenchoice 3. Patrimonium 2. LATEI 1. De Smalle Akker 1. Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost (OVO) 1. DEVO bv 1. SenterNovem 1. Triodos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Installateurs en vertegenwoordigers van Heijmans 2. Gemeente Veenendaal 2. Controleur van provincie Utrecht 2. Greenchoice 3. Quatro Energie* 1. Ontwikkelingsbedrijf Veenendaal-Oost (OVO) 1. DEVO bv ○ Bewoners van de wijk 1. Adviseur energie van DWA installatie- en energieadvies te Bodegraven 1. Adviseur exploitatie van Metrum gebiedsontwikkeling & vastgoedeconomie, Nijmegen 1. Juridisch adviseur van Simmons & Simmons
	Oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> - Met dank aan de GW is er op het laatste moment voor gekozen om een hoger temperatuursysteem aan te leggen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Door een ongeluk met een koppeling zijn een aantal koppelingen veranderd en zal voor de nog aan te leggen woningen gebruik worden gemaakt van die nieuwe koppelingssoort. - <i>“Sowieso ben je continue bezig met het optimaliseren van het systeem.”</i> - <i>“We hebben een heel ander systeem gebouwd dan ooit bedacht is.”</i>

Probleem	<ul style="list-style-type: none"> - Het betaalbaar maken van de energierekening <i>“en natuurlijk het duurzame en verantwoord ondernemen, maar ook in ieder geval energie opwekken”</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enkel de technologische doelstelling is veranderd door op het laatste moment voor een hoger temperatuursysteem te kiezen. 	<ul style="list-style-type: none"> - De twee oorspronkelijke doelstellingen zijn altijd hetzelfde gebleven. <i>“Daar staan we nog steeds voor, dus in die zin is dat niet veranderd.”</i>
Overeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> - In de beginfase is een gelijkwaardigheidsverklaring opgesteld en getekend. 	<ul style="list-style-type: none"> - Met Heijmans is een Design, Build, Finance & Maintenance (DBFM) overeenkomst getekend voor een periode van dertig jaar. - Koopovereenkomsten met de bouwers 	<ul style="list-style-type: none"> - Het oplossen van storingen is door Heijmans aanbevestigd bij een lokale installateur. - Facturatie van het energieverbruik is ondergebracht bij Greenchoice.
Samenhang	<ul style="list-style-type: none"> - De gelijkwaardigheidsverklaring verbindt de partners aan elkaar. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“DEVO is een op zichzelf staand bedrijf, met de gemeente en een aantal ontwikkelaars als aandeelhouder.”</i> - De werkgroep Energie wordt opgericht met daarin DEVO, gemeente Veenendaal en projectontwikkelaars. 	<ul style="list-style-type: none"> - De werkgroep Energie wordt opgeheven nadat de eerste huizen van de wijk zijn opgeleverd.
Rol van geld		<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Beide aandeelhouders hebben een deel gefinancierd: beperkt eigen vermogen.”</i> - Subsidie, verstrekt door SenterNovem. - Het overige deel is door Triodos gefinancierd: bancaire financiering. 	<ul style="list-style-type: none"> - DEVO is niet opgericht om winst te maken. <i>“We geven zelfs 15% korting aan de bewoners.”</i> De organisatie wordt zo klein mogelijk gehouden om kosten te vermijden. - Eventuele winst wordt in een fonds gestopt en benut voor andere duurzame projecten in Veenendaal(-Oost). - Door de crisis die uitbrak in 2008 is er minder snel gebouwd, waardoor er minder huizen waren om energie aan te leveren. Daardoor verkeert de onderneming in financieel zwaar weer. DEVO leent nu relatief goedkoop geld om de periode te overbruggen tot er voldoende huizen zijn gebouwd, waarbij de gemeente borg staat.
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - EPC-berekeningen om als bouwer een bouwvergunning aan te kunnen vragen. <i>“Wat is de prestatie ervan?”</i> - De gelijkwaardigheids- 	<ul style="list-style-type: none"> - DEVO heeft aansluitvoorwaarden opgesteld en daar toetsen ze op. - DEVO heeft eisen gesteld aan de woninginstallaties, waaraan voldaan moet 	<ul style="list-style-type: none"> - De aansluitvoorwaarden worden regelmatig getoetst aan de praktijk om de kwaliteit te bewaken. - DEVO monitort de energietechnische prestatie van het

	<p>verklaring is door het adviesbureau en de gemeente gecontroleerd.</p>	<p>worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De GW wordt door aannemers gebruikt om een bepaalde kwaliteit van de woningen te garanderen. - De vergunning voor de WKO maakt, dat DEVO eenmaal per jaar standen moet opgeven, balansen moet laten zien en dergelijke ter controle. 	<p>systeem: <i>“wat wekken we op?” “Waarmee wekken we dat op?” “Wat is onze energieprestatie?” “Wat is de financiële prestatie?”</i></p> <p>Dat moet driemaandelijks gerapporteerd worden aan de aandeelhouders / commissarissen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aannemer wordt afge-rekend op zijn prestatie. Hij moet bijvoorbeeld een minimale energieprestatie halen. - Ervaringen van bewoners (<i>‘believe panel’</i>) van verschillende projecten: <i>“vol-doet het aan jullie ver-wachtingen?” “Is het pret-tig?” “Comfortabel?”</i> - De Warmtewet geeft een aantal voorwaarden waar-op getoetst moet worden. - De warmtekrachtkoppeling heeft een bepaalde uit-stoot en die moet binnen de gestelde norm zijn. Eenmaal per jaar wordt daartoe een BEMS-meting gedaan. - DEVO moet haar energie-prestatie en milieudoel-stellingen halen. - <i>“Vanuit de storingsdienst hebben we een checklist.”</i> - Installateurs voldeden, blijkens een evaluatie, niet aan de gestelde regels waardoor deze nader aan-gescherpt moesten wor-den.
<p>Focus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het betaalbaar maken van de energierekening. - Duurzaam en eveneens verantwoord onderne-men. - Ontwikkelaars willen hun eigen woningen ontwikkelen en verko-pen. <i>“Dat is natuurlijk eigenlijk een eigenbe-lang.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiering regelen - Partijen contracteren - Vergunningen aanvragen - De werkgroep Energie had als taakstelling: <i>“hoe krijg je alle ontwikkelaars op het goede spoor?”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“We zorgen dat alle wo-ningen en appartementen worden aangesloten, con-form de voorwaarden die we gesteld hebben.”</i> - Continu wordt het systeem geëvalueerd teneinde het verder te optimaliseren. - DEVO: energieprestatie en milieudoelstellingen halen.
<p>Faciliteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente Veenendaal controleert de gelijk-waardigheids-verklaring. 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Veenendaal is gedeeltelijk aandeel-houder, <i>“maar toch moe-ten we de zelfde routes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Heijmans trekt een lokale installateur aan om het systeem in de huizen aan te sluiten.

<p>Rol overheid</p>		<p><i>doorlopen als ieder ander. Ze weten wel welke route we moeten bewandelen, dus dat maakt het voor ons in die zin makkelijk.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Veenendaal verstrekt de benodigde bouwvergunningen en zorgen ervoor dat een dergelijk collectief systeem mogelijk wordt. 	<ul style="list-style-type: none"> - DEVO heeft de storingsdienst een checklist meegegeven om <i>“bepaalde zaken te inspecteren.”</i> - De gemeente Veenendaal beoordeelde de EPG die de EPC vervangen moet en verleent vergunningen die nodig zijn voor nieuwe deelprojecten. - DEVO faciliteert min of meer al het stoffelijke: <i>“van de opwekking tot en met het afleversetje in die woning.”</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente Veenendaal zorgt ervoor dat een dergelijk collectief systeem toegestaan wordt. - De gemeente controleert de gelijkwaardigheidsverklaring op basis van de eisen die zij stelt. - De gemeente onderzocht de juridische mogelijkheden aangaande de totstandkoming van DEVO. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“De gemeente faciliteert natuurlijk vergunningsaanvragen en dat soort zaken.”</i> - De gemeente beoordeelt de EPC. - De gemeente kijkt mee met DEVO en adviseert waar zij rekening mee moet houden. - De gemeente denkt ook mee over de vraag: <i>“hoe moeten de woningen eruit komen te zien?”</i> Ze is immers medeaandeelhouder. - De gemeente stelt de energieprestatie vast die de woningen minimaal moeten halen. - De gemeente geeft eigen aannemers de opdracht om de grond bouwrijp te maken, op aanvraag van OVO. - Om te mogen lozen op het oppervlaktewater zijn er vergunningen verstrekt door het Waterschap. - De provincie Utrecht heeft de benodigde WKO-vergunning verstrekt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanuit de rol van aandeelhouder wil de gemeente op de hoogte gesteld worden door DEVO van de gang van zaken. <i>“Loopt het zoals we met elkaar bedacht hebben en halen we de doelstellingen die we met elkaar vastgesteld hebben?”</i> - De gemeente faciliteert de vergunningen die nodig zijn om nieuwe deelprojecten uit de grond te stampen. - De gemeente geeft eigen aannemers de opdracht om de grond bouwrijp te maken, op aanvraag van DEVO. - De gemeente staat borg voor de lening die DEVO aangaat.
<p>Relatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gelijkwaardigheidsverklaring getekend door DEVO, gemeente Veenendaal en diverse woningcorporaties. 	<ul style="list-style-type: none"> - Met de gemeente is geen contract gesloten, behoudens dat ze mede-eigenaar van DEVO is. - De gemeente heeft een zetel in de werkgroep Energie. 	<ul style="list-style-type: none"> - DEVO geeft Heijmans de opdracht om onderzoek te doen in het geval er iets misgaat. - De gemeente gedraagt zich enkel nog als aandeelhouder, omdat <i>“alles op de rit staat en de procedures doorlopen zijn”</i>.

**Patrimonium, LATEI en De Smalle Akker hebben zich ten tijde van fase 2 verenigd tot Quatro Energie, vandaar dat zij voor 5 wordt geteld.*

De Hallen Amsterdam

Kenmerken	Fase 1: initiëren 2010-2011	Fase 2: ontwerpen 2011-2012	Fase 3: realiseren 2013-2014	
Partner(s)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stadsdeelbestuur van stadsdeel West 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projectmanager vanuit stadsdeel West 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projectmanager vanuit stadsdeel West 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dagelijks Bestuur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dagelijks bestuur 2. College van B&W te Amsterdam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dagelijks Bestuur 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adviseur brengt advies uit en wordt vervolgens projectdirecteur. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projectdirecteur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projectdirecteur 	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Wethouders van het stadsdeel ○ Verkeerskundigen ○ Civiele technici ○ Brandtechnici 		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stichting Stadsherstel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stichting Stadsherstel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stichting Stadsherstel 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Krakers 			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Burgfonds en SCHA 			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deloitte 1. Ernst & Young 1. Twynstra Gudde 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adviseurs 		
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Aannemers in 1 combinatie: M.J. de Nijs en Zonen BV + Strukton Worksphere en Bouwbedrijf 1. Architect 1. Stichting TROM 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Aannemers in 1 combinatie: M.J. de Nijs en Zonen BV + Strukton Worksphere en Bouwbedrijf 1. Architect 1. Stichting TROM 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stichting TROM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingotto 		
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Ontwikkelaar Lingotto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Private financiers 		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vereniging Rond de Hallen (omwonenden) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vereniging Rond de Hallen (omwonenden) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vereniging Rond de Hallen (omwonenden) 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Externe beoordelingsjury 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Juristen 1. Triodosbank ○ Notarissen ○ Krakers 			

Oplossings- richting	<ul style="list-style-type: none"> ○ Q-Park - Twee partijen (TROM en Lingotto) die al aan de gang waren met de tramremise moesten een plan inleveren. - Op basis van een puntentelling wijst de beoordelingscommissie het plan van TROM aan als winnaar. - De oplossingsrichting was duidelijk, maar <i>“het is inderdaad soms wel onduidelijk of spannend.”</i> - <i>“[...] wat is het probleem en hoe kunnen we dat oplossen? Oh, weer een nieuw probleem, hoe gaan we dat dan oplossen?”</i> - <i>“[...] ze hadden Q-Park als potentiële afnemer van de parkeergarage. Op een gegeven moment werd gewoon duidelijk dat die het niet gingen kopen. [...] Natuurlijk denken wij dan van: ‘kunnen wij dat dan kopen als oplossingsrichting?’ [...] achteraf is dat ook wel gelukt, maar op dat moment was het toch de vraag of dat dan kan en of dat ook juridisch kon.”</i> - <i>“[...] eigenlijk door steeds een stap terug te doen en te brainstormen over: ‘hoe gaan we dit oplossen?’”</i>
Probleem	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Het probleem was duidelijk;”</i> - Wat moet de gemeente Amsterdam doen met de leegstaande, oude tramremise na de zoveelste zeperd?
Overeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> - In april 2010 tekenen Lingotto en het stadsdeel een intentieovereenkomst. - In juni 2011 worden, nog voor de gunning, door TROM alvast principe-afspraken vastgelegd met Stadsherstel over de aankoop en verbouwing van Hal 17 - <i>“Een contract is zo hard en zo zacht als het is. [...] We hadden op een gegeven moment een deadline vastgesteld met elkaar.”</i> - In 2011 <i>“hadden wij de samenwerkingsovereenkomst met TROM gesloten”</i>. - Contract met aannemers - Op 1 juni 2013 ondertekenen de beide bouwbedrijven en de gemeente Amsterdam een aantal convenanten over Social Return, waarin afspraken staan over het opleiden van leerling-bouwwerkers in het bouwproject.

Samenhang

en met Q-Park over de aankoop en exploitatie van de parkeergarage.

- Omwonenden zagen er geen gat meer in, "omdat het allemaal zolang duurde en zo".
 - "Stadsvoorzitter Martien Kuitenbrouwer is niet eerst met ons komen praten."
 - "Wij [Van Stigt architecten] stappen er zelf in. We laten zien dat we er vertrouwen in hebben door in het hele project zelf te participeren. Dat doe je met elkaar, maar niet als een traditionele ontwikkelaar."
- "[...] een gronduitgifte- en samenwerkingsovereenkomst in juni 2012 [...] met TROM."
 - "[...] uiteindelijk hebben we een koopovereenkomst gesloten voor de parkeergarage."
 - "[...] en een aparte koopovereenkomst, geloof ik, voor de passage."
- Bewonersvereniging Ronde de Hallen tekent op 7 januari 2012 bezwaar aan tegen het nieuwe bestemmingsplan.
 - "[...] met een klein team van mensen... eh... 'believers'..."
 - "Met een heel klein team van mensen hebben we het verhaal verteld. Echt het verhaal: 'hier geloven wij in, dit gaan wij doen.'"
 - Contact met omwonenden "niet alleen maar via formele procedures, zeg maar brieven en dat soort dingen [...], maar dat er gewoon gesprekken waren."
 - "[...] dus het enige doel was om het project voor elkaar te krijgen."
 - Men zat "heel open aan tafel. Natuurlijk wel iedereen in zijn rol, maar dan kan je inderdaad dus op zoek naar creatieve oplossingen."
 - "[...] in het begin waren we naar die partijen, dus ook naar TROM, toe heel kritisch en was het ook een beetje zo van: 'nou, eerst maar eens even laten zien dat je dat en dat en dat waarmaakt en anders dan moeten we misschien wel afscheid nemen en gaan we toch naar de andere, of naar een andere.'"
 - "[...] uiteindelijk gaat het
- "Ik denk dat wij mekaar nooit meer loslaten. Ik bedoel: dit verboedert wel, zo'n project."
 - "Ik vind toch ook de aannemer die hier de klus gedaan heeft uiteindelijk. Zijn flexibiliteit en zijn meedenken... [...] niks was gek genoeg."
 - "Nu het pand klaar is, blijf ik betrokken door in het bestuur van De Hallen plaats te nemen."
 - "We zijn een echt sociale coalitie met cohesie waar iedereen beseft dat ze alleen maar kunnen bestaan met de kracht van de ander."

	<p>erom dat je elkaar informeel weet te vinden.”</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Ondanks alle meningsverschillen heeft de bewonersvereniging op beslissende momenten altijd achter de TROM gestaan en hebben de huurders nooit het vertrouwen in de TROM opgezegd.”
<p>Rol van geld</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Grondexploitatie is het middel van de gemeente Amsterdam om projecten te financieren.” - Het plan van TROM kan worden uitgevoerd voor 45 miljoen euro. “De helft is bancair: Triodosbank. De andere helft hebben we via [...] ‘crowdsurfing’” vergaard: rijke Amsterdammers, exploitanten en een aannemer. - “[...] we hebben steeds wel echt moeten kijken van dat we natuurlijk geen staatssteun verlenen, dus ons wel aan wetten houden de hele tijd. Maar dan nog is er heel veel mogelijk. [...] Het stadsdeel heeft de parkeergarage en de passage gekocht van TROM.” - “De meeste exploitanten die hadden al gezegd: ‘wij willen meedoen!’” - “We hadden verder natuurlijk geen gezamenlijke rekeningen of gezamenlijke investeringen [...], dus in dat opzicht hoefden we geen [...] monitoring en dergelijke op te tuigen.” - “Ik heb het idee dat het vooral door, ja, wat meer ad hoc en informele contacten verder gemonitord is.” - “We hebben de Raad en het College hier gewoon door de hal heengetrokken, door de troep heen. [...] Dus we hadden allerlei stappen op de muur gekalkt met witte, grote
<p>Monitoring</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het project “levert geld op en dat geld wordt teruggewerkt tegen een ‘fee’ van 5% of zo, ja, 4,8% is het.” - “Er zit hier bijvoorbeeld ook een bioscoop in die ook weer geld” genereert. - “We zijn zelf verantwoordelijk voor een efficiënt beheer en onderhoud, en de levering van warmte en koude. Maar we kennen het systeem goed. De investering verdienen we terug met de energielevering aan de ondernemers in het complex.” - “We worden zelfs in Engeland gemonitord op dit ogenblik.” - “Exploitanten rapporteren op gezette tijden terug bij André [architect] op het bureau.”

Focus		<ul style="list-style-type: none"> - <i>vellen [...]."</i> - <i>"[...] er was altijd wel een drive van: 'we geloven erin!' [...] Doordat André (architect) en ik dat één keer in de maand daaraan spiegelde."</i> 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Wat moet de gemeente Amsterdam doen met de leegstaande, oude tramremise na de zoveelste zeperd? 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"[...] prettig als er zo'n puinhoop is, want dat heeft dus bij iedereen ook een soort urgentie en ook een soort van beaming van: er moet wat gebeuren!"</i> - <i>"[...] dat we ook wel zeiden: 'ja, maar het mag nu gewoon niet meer mislukken. Het moet gewoon door."</i> - <i>"We kwamen met een verhaal [...] waarin we in geloofden. Dat ging over cultuur, [...] horeca, [...] bibliotheek."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Het bestuur van de Hallen Amsterdam richt zich op potentiële huurders en organiseert een grote diversiteit aan activiteiten in de Hallen (bijvoorbeeld fototentoonstelling en verhalen vertellen op 4 mei. - <i>"Nu het pand klaar is, blijf ik betrokken door in het bestuur van De Hallen plaats te nemen."</i>
Faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Er zat een [...] management [...] vanuit de stad, hè, want [...] het was eigendom van de stad."</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ik was bezig met overleggen met partijen, [...] contracten opstellen en laten opstellen, [...] stedenbouwkundig plan laten maken, [...] plannen voor de openbare ruimte en zo."</i> - Je moet voldoen aan allerlei wet- en regelgeving, maar <i>"daar moet je niet ingewikkeld over zijn, maar gewoon aan voldoen."</i> - Bouwvergunning 	
Rol overheid	<ul style="list-style-type: none"> - De nieuwe stadsdeelvoorzitster van West nodigt de krakers uit voor een gesprek. - Het oude stadsdeelbestuur heeft in april 2010 Burgfonds en SCHA nog in een kort geding gedagvaard i.v.m. met een vete over het vorige (mislukte) project. - Het Dagelijks Bestuur besluit na de vele kritiek op het plan van Lingotto om advies te vragen aan diverse onderzoeksbureaus. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ik [...] functioneerde als de dagelijkse leiding en verantwoordelijke voor het project. Ik stuurde dus een aantal interne medewerkers aan en vooral ook externe medewerkers en [...] projectteamleden."</i> - <i>"We kopen de parkeergarage en gaan zelf exploiteren, zodat we ook zelf aan de knoppen zitten als stadsdeel."</i> - <i>[...] omdat die financiering echt een verantwoordelijkheid was van</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"[...] ik was nog wel bezig met de inrichting van de openbare ruimte en de architect daarvoor of het ontwerpen daarvoor."</i> - <i>"Heel plat: ik ben eigenaar van de garages. [...] Maar daarbij ben ik natuurlijk veel meer. Dat is, dat ik visie uitdraag van de stad [...] en nu nog even probeer dat de stad goed aanhecht."</i>

Relatie

- In januari 2011 deelt het stadsdeel mede dat een nieuw beoordelingskader zal worden opgesteld voor de vergelijking van de plannen van Lingotto en TROM.
- “[...] dat de bestuurders naar mij toekwamen zo van: ‘zou jij, eeh, even een analyse kunnen maken over ‘what to do’ in die chaos?’”
- “Alle uitgaven werden ‘op koud gezet’. Niemand is meer tekenbevoegd, behalve ikzelf. [...] Ik ben verantwoordelijk.”
- “Het Dagelijks Bestuur besluit een nieuw beoordelingskader op te stellen inclusief een vragenlijst die door beide ontwikkelaars (Lingotto en TROM) moet worden beantwoord.”
- “Het Dagelijks Bestuur besluit ook een onafhankelijke commissie van deskundigen te vragen de reacties van Lingotto en TROM op deze leidraad te beoordelen.”
- “In het najaar van 2010 wordt allereerst gelobbyd richting stadsdeel West en de centrale stad om toegelaten te worden als een gelijkwaardige partner in het verdere ontwikkelingsproces.”
- *hen waar we echt geen rol in konden spelen, was dat meer een rol van advisering.”*
- “[...] We werden op een gegeven moment wel, dat we tegen elkaar zeiden: ‘nou moet er wel wat gebeuren!’”
- “[...] mijn rol was ook het regelen van goede contracten en dat ze ook op tijd werden getekend.”
- “[...] Ik leidde ze door het proces heen van wat ik van plan was te gaan doen.”
- “Maar ook door [omwonenden] [...] één op één te spreken [...] en ze dan serieus te nemen en [...] ook af en toe uit te leggen dat dingen niet kunnen.”
- “[...] in het begin waren we naar die partijen, dus ook naar TROM, toe heel kritisch en was het ook een beetje zo van: ‘nou, eerst maar eens even laten zien dat je dat en dat en dat waarmaakt en anders dan moeten we misschien wel afscheid nemen en gaan we toch naar de andere, of naar een andere.”
- “Heel vrij, zal ik maar zeggen. Dat moet ook kunnen naar andere mensen toe, zeker naar je opdrachtgever toe.”
- “[...] We hebben ook risico’s genomen door te zeggen: ‘we lossen het wel op.’”
- “[...] en dat we mekaar tot vier/vijf uur ‘s nachts mailtjes zaten te sturen van: ‘ja, we kunnen dit ook nog uitzoeken en dat ook nog...’.”
- In contact blijven met de bewoners “om hun belangen enigszins te behouden”.