



# DE GEMEENTE ALS REGISSEUR

Regie, beleidsinstrumenten en samenwerking in de  
gemeentelijke warmtetransitie

**Bestuurskunde, Master Publiek Management**  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

**Auteur**  
Morris Verlinden

**Begeleidende docenten**  
dr. Henk Klaassen  
dr. Jolien Grandia

Oktober 2020  
Aantal woorden: 19995

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie: 'De gemeente als regisseur.' In deze scriptie is bij vier gemeenten onderzocht hoe zij als regisseur de warmtetransitie vormgeven. Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de studie Publiek Management (Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In mijn vier jaar studie ben ik met name geïnteresseerd geraakt in de lokale samenwerking tussen gemeenten en stakeholders, in het bijzonder bij het onderwerp gebouwde omgeving. Met dit onderzoek heb ik mij verder in dit thema kunnen verdiepen.

Tijdens mijn master heb ik de mogelijkheid gekregen om praktische ervaring op te doen door middel van eens stage. Deze stage heb ik gevolgd bij TwynstraGudde, op de afdeling Energie. Tijdens deze stage heb ik aan meerdere interessante opdrachten meegewerkt op het gebied van de warmtetransitie, zoals twee subsidieaanvragen van gemeenten en een evaluatie van het ministerie van BZK. Graag bedank ik al mijn collega's die mij in deze periode hebben geholpen. In het bijzonder bedank ik mijn begeleider, Hans van der Zwan, voor de opgedane ervaring en fijne samenwerking tijdens mijn stage.

Verder gaat mijn dank uit naar alle respondenten van dit onderzoek voor hun medewerking en tijd, in het bijzonder de mensen die me aan de contactgegevens van anderen hebben geholpen. Als laatste wil ik mijn begeleider, Henk Klaassen, bedanken. Bij mijn bachelor scriptie ben ik al zeer geholpen door zijn (constructieve) feedback en ik heb bij deze scriptie hier ook veel aan gehad.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Morris Verlinden

Rotterdam, 14 oktober 2020

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Samenvatting.....	4
1. Inleiding .....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.2.1 Doelstelling.....	9
1.2.2 Centrale vraag .....	10
1.2.3 Deelvragen.....	10
1.3 Relevantie.....	10
1.3.1 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4 Leeswijzer .....	11
2. Samenwerking door sturing .....	12
2.1 Collaborative governance.....	12
2.1.1 Collaboratief proces .....	13
2.1.2 Startvoorwaarden.....	14
2.1.3 Institutioneel ontwerp.....	15
2.1.4 Faciliterend leiderschap .....	16
2.1.5 Model collaborative governance.....	16
2.2 Beleidsinstrumenten .....	17
2.2.1 Soorten beleidsinstrumenten.....	18
2.3 Regie .....	19
2.3.1 Regierollen.....	22
2.3.2 Invulling regierollen voor gemeenten in de warmtetransitie .....	28
2.4 Samenwerking in theorie .....	30
3. Methodologische verantwoording.....	33
3.1 Operationalisering.....	33
3.1.1 Collaborative governance.....	33
3.1.2 Beleidsinstrumenten .....	34
3.1.3 Regie.....	35
3.2 Onderzoeksmethode en dataverzameling .....	36
3.2.1 Strategie, methoden en technieken.....	36
3.2.2 selectiecriteria casussen.....	38
3.2.3 geselecteerde gemeente.....	39
3.2.4 onderzoekspopulatie.....	39

4. Resultaten.....	41
4.1 Casusbeschrijving per gemeente.....	42
4.1.1 Gemeente Middelburg (Wijk Dauwendaele) .....	42
4.1.2 Gemeente Eindhoven (Wijk 't Ven).....	43
4.1.3 Gemeente Groningen (Wijken Paddepoel & Selwerd).....	45
4.1.4 Gemeente Tilburg (Wijk Quirijnstok) .....	46
4.2 Regierollen.....	48
4.2.1 Regierol gemeente Middelburg.....	48
4.2.2 Regierol gemeente Eindhoven .....	49
4.2.3 Regierol gemeente Groningen .....	50
4.2.4 Regierol gemeente Tilburg .....	51
4.2.5 Implicaties regierollen voor onderzoek.....	52
4.3 Beleidsinstrumenten .....	53
4.3.1 Beleidsinstrumenten gemeente Middelburg .....	53
4.3.2 Beleidsinstrumenten gemeente Eindhoven .....	54
4.3.3 Beleidsinstrumenten gemeente Groningen .....	55
4.3.4 Beleidsinstrumenten gemeente Tilburg.....	56
4.3.5 Verruimende versus beperkende beleidsinstrumenten .....	56
4.4 Samenwerking .....	61
4.4.1 Betrokkenheid .....	61
4.4.2 Persoonlijk contact .....	62
4.4.3 Gedeeld begrip .....	63
4.4.4 Prikkel voor deelname .....	64
4.4.5 Exclusiviteit arena.....	65
4.4.6 Tussentijdse uitkomsten.....	66
4.5 Naar een ideale regierol? .....	67
5 Conclusie, Aanbevelingen & Discussie .....	69
5.1 Conclusie .....	69
5.2 Aanbevelingen.....	71
5.3 Discussie .....	73
Literatuurlijst .....	74
Bijlagen .....	79
Bijlage 1: Topiclijst.....	79
Bijlage 2: Codeboek.....	82

## Samenvatting

Om de klimaatverandering tegen te gaan moet Nederland de CO<sub>2</sub>-uitstoot drastisch verminderen. Om dit te bereiken is er in 2019 een klimaatakkoord vastgesteld met verschillende doelen. Onderdeel van dit akkoord is de warmtetransitie. Uiterlijk in 2050 moet iedere woning van het gas af en een alternatieve warmtevoorziening hebben.

Om dit te bewerkstelligen hebben alle gemeenten de opdracht gekregen om in 2021 een transitievisie warmte uit te brengen, waarin staat beschreven wanneer en op welke manier iedere wijk van het gas af gaat. De Rijksoverheid probeert de gemeente hierin te stimuleren middels het Programma Aardgasvrije Wijken (PAW). Hierbij kunnen gemeenten een rijksbijdrage ontvangen om een wijk (als 'proeftuin') van het gas te krijgen. Om de warmtetransitie succesvol vorm te geven zal de gemeente als regisseur met verschillende stakeholders, zoals woningcorporaties en particuliere eigenaren, moeten samenwerken.

Het doel van deze masterscriptie is om te onderzoeken hoe gemeenten deze samenwerking succesvol vorm kunnen geven door het gebruik van regie en beleidsinstrumenten. De centrale vraag is: *“Wat is de invloed van de regierol van gemeenten en de beleidsinstrumenten die daarbij worden ingezet op de samenwerking tussen stakeholders rondom de warmtetransitie en welke mogelijkheden zijn er om deze samenwerking verder te optimaliseren?”*

Om deze centrale vraag te beantwoorden zijn er vier deelvragen gesteld:

- 1) Welke regierollen en beleidsinstrumenten zijn er?
- 2) Welke regierollen en beleidsinstrumenten gebruiken de onderzochte gemeenten in de warmtetransitie?
- 3) Welke van de variabelen van collaborative governance kunnen worden herkend bij de onderzochte gemeenten en wat is het effect van die variabelen op de samenwerking met de stakeholders?
- 4) Wat zijn de lessen voor gemeenten voor een succesvolle warmtetransitie?

Om een antwoord te kunnen geven op deze vragen, is eerst literatuuronderzoek gedaan naar de drie concepten die centraal staan (regie, beleidsinstrumenten en samenwerking). Er

zijn twee variabelen die belangrijk zijn bij regie, het eigen script en doorzettingsmacht. Met deze twee variabelen zijn vier regierollen vastgesteld:

		Eigen script		
		+	+/-	-
Doorzettingsmacht	+	Dominante regisseur		
	+/-		Markt regisseur	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur

Verder zijn er drie type beleidsinstrumenten vastgesteld (financieel, communicatief en juridisch) en is er een onderscheid gemaakt tussen verruimende en beperkende instrumenten. Om de samenwerking te onderzoeken is er gebruik gemaakt van het *collaborative governance* model van Ansell & Gash (2007). Bij dit model zorgen de startvoorwaarden, het institutioneel ontwerp en faciliterend leiderschap voor het collaboratief proces. Uit de theorie zijn acht verwachtingen opgesteld over de invloed van regie/beleidsinstrumenten op de variabelen van het collaborative governance model.

Vervolgens zijn er 18 interviews afgenomen bij vier gemeenten (Middelburg, Eindhoven, Groningen en Tilburg) die een PAW-rijksbijdrage hebben ontvangen in 2018 en bezig zijn om een 'proeftuin' van het gas te krijgen. Er zijn verschillende stakeholders in het proces geïnterviewd: gemeenten, woningcorporaties, warmtebedrijven, netbeheerders, energiecoöperaties en een betrokken inwoner.

Uit de resultaten is gebleken dat de gemeenten niet allen onder een van de vooraf bepaalde rollen vallen, maar dat er ook tussenvormen bestaan:

		Eigen script		
		+	+/-	-
Doorzettingsmacht	+	Dominante regisseur		
	+/-	<b>Groningen + Eindhoven</b>	Markt regisseur <b>Tilburg</b>	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur <b>Middelburg</b>

Wat vooral is opgevallen is dat de gemeenten volgens de respondenten geen (wettelijke) doorzettingsmacht hebben en dat het proces hierdoor vaak vertraging oploopt. Ook zorgt het hebben van een gemeentelijk warmtebedrijf (Groningen en Eindhoven) ervoor dat deze gemeenten het eigen script kunnen bepalen. Van de acht vooraf gestelde verwachtingen over de samenwerking zijn er vier aangenomen en vier verworpen:

- 1) *V1a: Het gebruik van verruimende beleidsinstrumenten heeft een positief verband met de wil om deel te nemen aan het proces.*
- 2) *V1b: Het gebruik van beperkende beleidsinstrumenten heeft een negatief verband met de wil om deel te nemen aan het proces.*
- 3) *V2: Bij een proces waarbij een regisseur een dominante rol aanneemt zijn actoren minder betrokken dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*
- 4) *V3: Bij een proces waarbij een regisseur een marktrol aanneemt is er meer en beter persoonlijk contact tussen de stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*
- 5) *V4: Bij een proces waarbij een regisseur een marktrol aanneemt is er meer gedeeld begrip tussen de stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*
- 6) *V5: Bij een proces waarbij een regisseur een passieve rol aanneemt is er een grotere wil voor deelname bij stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*
- 7) *V6: Bij een proces waarbij een regisseur een passieve rol aanneemt is de arena van samenwerking inclusiever dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*
- 8) *V7: Bij een proces waarbij een regisseur een visionaire rol aanneemt worden er meer tussentijdse uitkomsten gedeeld dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*

De meeste respondenten zien een marktrol als ideale rol voor samenwerking, al zijn er ook respondenten die aangeven dat een dominante rol noodzakelijk is om de warmtetransitie succesvol vorm te geven. Ook is gebleken dat het huidige instrumentarium van de gemeenten onvoldoende is en er nog aanvullende (verruimende) juridische, financiële en communicatieve instrumenten nodig zijn. Op basis van de resultaten zijn er vier aanbevelingen geformuleerd die gemeenten kunnen helpen:

- 1) *Maak het gemeenten (juridisch) mogelijk een dominante rol te spelen*
- 2) *Vergroot het financiële instrumentarium*
- 3) *Verander de opzet van het Programma Aardgasvrije Wijken*
- 4) *Creëer een overkoepelend orgaan voor publieke warmtebedrijven*



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Nederland is druk bezig om de gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan. Op 28 juni 2019 is het klimaatakkoord vastgesteld, waarin staat hoe er (minimaal) aan de doelen kan worden voldaan die bij het klimaatakkoord van Parijs zijn afgesproken (Rijksoverheid, 2019). Het belangrijkste doel van dit akkoord is om de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 met 49 procent te verminderen ten opzichte van 1990. Om aan de doelen te voldoen zijn afspraken gemaakt met verschillende sectoren, waaronder de gebouwde omgeving. Afgesproken is dat iedere woning uiterlijk in 2050 van het gas af moet en gebruik moet maken van een duurzame warmtebron. Om dit te bewerkstelligen verwacht het Rijk van iedere gemeente in 2021 een transitievisie warmte, waarin dient te worden uitgewerkt hoe de warmtetransitie per wijk wordt vormgegeven. In die warmtetransitie moet worden aangegeven hoe er met belanghebbenden wordt omgegaan, wat er van bewoners wordt verwacht en wat de technische oplossingen zijn (Rutten, 2019). Die technische oplossing is grofweg te verdelen in drie categorieën. Zo kan er met duurzaam gas worden gewerkt, bijvoorbeeld door groengas of waterstof. Een andere optie is all-electric, waarbij het huis verwarmd wordt middels een warmtepomp. Hiervoor dient de woning wel zeer goed geïsoleerd te zijn en dit kan hoge kosten met zich meebrengen. Tot slot kan er een warmtenet worden aangelegd, waarin water wordt verwarmd door biomassa of restwarmte van de industrie. Dit is de optie die het vaakst wordt gekozen, vanwege de beschikbaarheid van restwarmte en de lagere kosten. Voor de vergelijkbaarheid worden er in dit onderzoek alleen gemeenten geselecteerd die deze optie hebben gekozen. Om de gemeenten hierbij te ondersteunen is er door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties gestart met het interbestuurlijk Programma Aardgasvrije Wijken (PAW), waarbij gemeenten een rijksbijdrage kunnen krijgen om een wijk van het gas af te krijgen (Programma Aardgasvrije Wijken, z.d.). De eerste ronde is op 1 oktober 2018 van start gegaan, waarbij 27 gemeenten in totaal €100 miljoen subsidie hebben gekregen om als 'proeftuin' te fungeren in de warmtetransitie. Deze gemeenten zijn geselecteerd aan de hand van bepaalde criteria, zoals de betrokkenheid van burgers en de financiële onderbouwing van het uitvoeringsplan (Ministerie van Binnenlandse

Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Met deze proeftuin kan de gemeente kennis en ervaring opdoen met de realisatie van aardgasvrije wijken, om zo de geleerde lessen later toe te passen op de rest van de stad. Inmiddels is er ook een voortgangsrapportage hierover uitgebracht, waaruit blijkt dat er nog verschillende leerpunten zijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020). Uit deze rapportage komt naar voren dat gemeenten op zoek zijn naar een juiste invulling van de regierol. Die regierol is belangrijk, aangezien de gemeente door samenwerking met stakeholders tot het proces van de warmtetransitie moet komen. Ook zijn de gemeenten aan het experimenteren met verschillende beleidsinstrumenten, zoals subsidies en voorlichtingscampagnes. Wanneer een gemeente weet op welke manier regie te voeren en welke instrumenten in moeten worden gezet, kan de samenwerking met de stakeholders succesvoller verlopen en het proces worden versneld. Aangezien de gemeenten alle woningen van het gas af moeten krijgen, is het belangrijk deze zaken zo snel mogelijk te optimaliseren. In dit onderzoek wordt er dan ook bij verschillende gemeenten, die een rijksbijdrage hebben ontvangen in de eerste ronde van het Programma Aardgasvrije Wijken, gekeken naar de invloed van de regierol en gebruikte instrumenten op de samenwerking.

## 1.2 Probleemstelling

Uit de voortgangsrapportage van het Programma Aardgasvrije Wijken die in 2020 is uitgekomen blijkt dat er veel gemeenten zijn die zoeken naar de juiste invulling van de regierol (Programma Aardgasvrije Wijken, 2020a). Als die regierol niet goed is afgestemd met de omgeving, is het lastig om tot een succesvolle warmtetransitie te komen. In deze paragraaf wordt eerst de doelstelling van dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt de centrale vraag gesteld, waarna de vier deelvragen volgen.

### 1.2.1 Doelstelling

Het identificeren van regierollen en beleidsinstrumenten die de onderzochte gemeenten gebruiken bij de warmtetransitie en de effecten hiervan op de samenwerking met de

stakeholders en het doen van aanbevelingen om het proces van de warmtetransitie te verbeteren.

### 1.2.2 Centrale vraag

Wat is de invloed van de regierol van gemeenten en de beleidsinstrumenten die daarbij worden ingezet op de samenwerking tussen stakeholders rondom de warmtetransitie en welke mogelijkheden zijn er om deze samenwerking verder te optimaliseren?

### 1.2.3 Deelvragen

- Welke regierollen en beleidsinstrumenten zijn er?
- Welke regierollen en beleidsinstrumenten gebruiken de onderzochte gemeenten in de warmtetransitie?
- Welke van de variabelen van collaborative governance kunnen worden herkend bij de onderzochte gemeenten en wat is het effect van die variabelen op de samenwerking met de stakeholders?
- Wat zijn de lessen voor gemeenten voor een succesvolle warmtetransitie?

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is op verschillende manieren maatschappelijk relevant. Zo zijn er op dit moment veel gemeenten bezig met de invulling van de regierol in de warmtetransitie, aangezien iedere gemeente in 2021 een transitievisie warmte moet indienen. Dat gemeenten hier actief mee bezig zijn laat zich ook zien in het hoge aantal aanvragen (71) voor de *tweede* ronde van het Programma Aardgasvrije Wijken (Programma Aardgasvrije Wijken, 2020a). Te verwachten is dat veel van deze gemeenten, net als de deelnemers aan de eerste ronde, op zoek gaan naar een juiste invulling van de regierol. Het is van maatschappelijk belang dat alle gemeenten snel een juiste invulling van deze regierol gaan vinden, het aardgasvrij gaan heeft immers ook positieve effecten op het klimaat. Een onderzoek waar specifiek in wordt gegaan op de invloed van verschillende regierollen en

beleidsinstrumenten op de samenwerking met stakeholders, kan de gemeenten hierbij helpen.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn al veel verschillende wetenschappelijke artikelen en boeken over regierollen (Hupe & Klijn, 1997; Pröpper et al., 2004; Span, Luijkx, Schols & Schalk, 2009), beleidsinstrumenten (Fenger & Klok, 2008; Hupe, 2007; Hood, 1984; Van den Heuvel, 2017; Howlett, 2009) en samenwerking (Ansell & Gash, 2007; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011) verschenen. Ook zijn er meerdere onderzoeken geweest die toegespitst zijn op de warmtetransitie in Nederland en de verschillende regierollen die hierbij horen (De Argumentenfabriek, 2020; Spaans en Resink, 2019). Het doel van dit onderzoek is om deze verschillende onderzoeken (fundamenteel en toegepast) aan elkaar te koppelen. Verder is er nog weinig onderzoek gedaan specifiek naar de invloed van regierollen en beleidsinstrumenten van gemeenten op samenwerking met stakeholders.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische basis gelegd van het onderzoek. Aan de hand van literatuur over regie, beleidsinstrumenten en samenwerking worden er verschillende concepten gepresenteerd en uitgelegd. Dit hoofdstuk eindigt met de geformuleerde verwachtingen. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de gebruikte methoden en technieken van dit onderzoek toegelicht en worden de verschillende concepten geoperationaliseerd. Ook worden de vier onderzochte gemeenten gepresenteerd en worden de respondenten omschreven. Hoofdstuk 4, de resultaten, begint met een beschrijving van de verschillende gemeenten. Vervolgens worden de verschillende empirische bevindingen gekoppeld aan de theoretische begrippen en worden de verwachtingen getoetst. In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksvraag en de deelvragen beantwoord in de conclusie. Ook worden er vier aanbevelingen gepresenteerd en worden de beperkingen van het onderzoek en de suggesties voor vervolgonderzoek besproken in de discussie.

## 2. Samenwerking door sturing

Om te onderzoeken hoe het proces van de warmtetransitie kan worden verbeterd is het van belang eerst de variabelen in beeld te brengen die hier invloed op hebben. Samenwerking is een belangrijke variabele in dit proces, dit wordt onderzocht aan de hand van *collaborative governance* (§2.1). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het *collaborative governance model* van Ansell & Gash (2007). Hierna wordt er dieper op de rol van de belangrijkste actor, de gemeente, ingegaan. Eerst worden de verschillende instrumenten besproken die gemeenten kunnen gebruiken om een doel te bereiken (§2.2). Vervolgens komen de verschillende regierollen (§2.3) aan bod die gemeenten kunnen gebruiken in het algemeen en regierollen die specifiek voor de warmtetransitie en de aanleg van warmtenetten zijn ontworpen. Er wordt afgesloten met verschillende verwachtingen die voortvloeien uit de besproken theorie (§2.4).

### 2.1 Collaborative governance

Door de toename van complexiteit in de samenleving is er een toenemende behoefte aan nieuwe vormen van samenwerken (Torfing & Ansell, 2016). Vaak heeft één actor niet de voldoende middelen en/of kennis om complexe problemen op te lossen (Ansell & Torfing, 2015). Waarbij samenwerking eerst vaak via een top-down sturing geregeld werd, ligt de nadruk tegenwoordig meer op transparantie en participatie (Emerson & Gerlak, 2014). Samenwerking kan er in dat geval voor zorgen dat actoren bij elkaar worden gebracht, om zo door het samenbrengen van kennis en middelen gezamenlijk de complexe problemen op te kunnen lossen. De afgelopen decennia is veel onderzoek gedaan naar verschillende samenwerkingsvormen, waarbij *collaborative governance* als een belangrijke vorm van samenwerken wordt gezien (Emerson & Gerlak, 2014). Collaborative governance kan worden gedefinieerd als 'een bestuursregeling waarbij een openbare instantie niet-publieke stakeholders betreft in een formeel, consensusgericht besluitvormingsproces dat het implementeren van beleid of het managen van publieke zaken als doel heeft' (Ansell & Gash, 2007). Hierbij zijn zes criteria van belang: de initiatie van het samenwerkingsverband is door

publieke instanties; onder de participanten bevinden zich niet-statelijke stakeholders; alle participanten nemen direct deel aan de besluitvorming en worden dus niet alleen geraadpleegd; er is sprake van een geformaliseerd samenwerkingsverband met collectieve bijeenkomsten; er is sprake van een collectief streven naar consensus (ook al wordt dit in de praktijk niet altijd bereikt); en het samenwerkingsverband is gericht op publiek beleid of bestuur. Emerson, Nabatchi & Balogh (2011) pakken een bredere definitie, waarbij er niet alleen wordt gekeken naar geformaliseerde processen die vanuit de overheid worden geïnitieerd, maar ook naar informele processen en bewonersinitiatieven.

Ansell & Gash (2007) hebben middels een meta-analyse een *collaborative governance model* ontwikkeld, om zo het succes van een samenwerking te bepalen. Bij dit model zijn er drie hoofdvariabelen die invloed hebben op het collaboratieve proces: startvoorwaarden, institutioneel ontwerp en faciliterend leiderschap.

#### 2.1.1 Collaboratief proces

Het collaboratieve proces kan worden gezien als een iteratief proces dat belangrijk is in alle fases van samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Er zijn in dit proces vijf variabelen die invloed hebben.

Ten eerste is er *persoonlijk contact*, dit kan worden gezien als een van de bouwstenen van collaborative governance. Persoonlijk contact neemt barrières voor communicatie weg, waardoor er gekeken kan worden naar mogelijkheden van wederzijds voordeel. Persoonlijk contact zorgt verder voor snellere participatie van verschillende actoren aan het proces (Cabral & Kane, 2016) en betrokkenheid (Emerson et al., 2011).

De tweede variabele is *vertrouwen opbouwen*, een collaboratief proces gaat niet alleen over onderhandelen maar ook over het opbouwen van vertrouwen (Ansell & Gash, 2007). Dit is zeker van belang in een situatie waarbij er een voorgeschiedenis van wantrouwen is onder de deelnemende partijen. Het opbouwen van vertrouwen kan veel tijd kosten, soms wel twee jaar (Huxham, 2000).

*Betrokkenheid tot het proces* is een belangrijke variabele in het verklaren van het slagen of falen van een aanpak (Ansell & Gash, 2007). Betrokkenheid is gerelateerd aan de oorspronkelijke motivatie van stakeholders om deel te nemen aan het proces. Er kunnen twee variabelen worden genoemd die bepalend zijn voor de betrokkenheid tot het proces van een actor, het belang van een actor voor deelname aan een proces en de urgentie

daarvan (Rhodes, 1997). Een nadeel van betrokkenheid tot het proces kan zijn dat een actor mee moet gaan met de uitkomsten van het proces, ook als de uitkomsten niet ideaal zijn voor die actor. Bij collaborative governance wordt dit echter tegen gegaan, aangezien het proces gericht is op consensus. Betrokkenheid kan er ook voor zorgen dat niet statelijke actoren een gevoel van 'eigenaarschap' ontwikkelen in het proces, en niet slechts de publieke actoren verantwoordelijk houden voor de uitkomsten. Een hoge onderlinge afhankelijkheid zorgt ervoor dat actoren eerder betrokkenheid tonen.

De vierde variabele in het proces is *gedeeld begrip*, stakeholders moeten dit ontwikkelen om de doelen vast te stellen (Ansell & Gash, 2007). Netwerken zijn namelijk beter in staat te opereren wanneer er consensus bestaat over de doelen van de samenwerking (Provan & Kennis, 2008). Het hebben van persoonlijk contact draagt bij aan het ontwikkelen van een gedeeld begrip (Cabral & Krane, 2016). Ook kan het creëren van gedeeld begrip worden geïnitieerd door *joint fact finding* te implementeren in het proces (Metze & Levelt, 2012). Het hebben van gedeeld begrip moet echter onderscheiden worden van 'wederzijds begrip'. Hierbij begrijpen en respecteren actoren elkaars waarden en doelen, maar zijn het er hier niet per se mee eens (Emerson et al., 2011).

De laatste variabele is het delen van *tussentijdse uitkomsten*. Door het delen van *small wins* en behaalde doelstellingen kan er momentum in het proces worden gecreëerd, waardoor het proces in een stroomversnelling raakt. Dit kan bijdragen aan het ontwikkelen van vertrouwen en toewijding (Ansell & Gash, 2007). Het delen van tussentijdse uitkomsten verkleint de kans op problemen in de toekomst en vergroot de kans op toekomstige verbeteringen in het proces (Emerson & Nabatchi, 2015).

### 2.1.2 Startvoorwaarden

Er zijn verschillende condities die voorafgaande aan de samenwerking invloed kunnen hebben op de deelname aan het proces en het uiteindelijke verloop hiervan, namelijk: *een verschil in macht of middelen; prikkels voor deelname; en een voorgeschiedenis van vijandigheid of samenwerking*.

Een verschil in macht of middelen kan ervoor zorgen dat machtige stakeholders anderen manipuleren (Ansell & Gash, 2007). Dit kan resulteren in weinig vertrouwen en een lagere betrokkenheid, vooral bij zwakkere stakeholders. Het hebben van evenveel macht

zorgt ervoor dat stakeholders op gelijke voet kunnen samenwerken. Dit kan echter ook voor problemen zorgen, als iedere stakeholder gelijk is kan geen enkele stakeholder iets van een ander eisen en kunnen de onderhandelingen lange tijd duren (Huxham, 2000).

Aangezien de deelname aan collaborative governance op vrijwillige basis gaat, is het belangrijk om de prikkels voor deelname beter te begrijpen (Ansell & Gash, 2007). De belangrijkste prikkels voor deelname zijn de verwachte opbrengsten van deelname ten opzichte van de tijd en moeite die deelname aan het proces kosten. Hierbij is het van belang of deze resultaten makkelijker te bereiken zijn in groepsverband, als stakeholders niet afhankelijk zijn van andere actoren zijn ze namelijk eerder geneigd hun doelen individueel te behalen.

Een voorgeschiedenis van vijandigheid of samenwerking kan collaborative governance hinderen of juist faciliteren (Ansell & Gash, 2007). Wat opvallend hierbij is dat, als stakeholders een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid hebben, conflict een drijfveer kan zijn voor het komen tot een collaboratief proces. Conflict kan ervoor zorgen dat actoren moe worden van de strijd en hierdoor eerder op zoek gaan naar een manier om samen te werken. Wanneer er een voorgeschiedenis is van conflicten is er wel vaak een lager niveau van vertrouwen en betrokkenheid, dit is niet het geval als actoren eerder al succesvol hebben samengewerkt.

### 2.1.3 Institutioneel ontwerp

Het institutioneel ontwerp gaat over de regels en protocollen die aan de basis staan van de samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Een belangrijk onderdeel van het institutioneel ontwerp is hoe toegankelijk de arena van samenwerking is. Het is belangrijk dat dit inclusief van aard is, zodat alle stakeholders de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan het proces. Stakeholders die geen deel kunnen nemen zijn ook eerder geneigd om op zoek te gaan naar alternatieve arena's. Aangezien legitimiteit pas kan worden bereikt als er consensus is onder een brede groep stakeholders, is het van belang dat het proces inclusief is. Hieraan gerelateerd is het ook belangrijk dat de arena waarin het proces plaatsvindt een zekere mate van exclusiviteit heeft, op deze manier zijn stakeholders eerder geneigd deel te nemen door het gebrek aan alternatieven. Verder moeten er duidelijke basisregels en een transparant proces zijn, dit wordt belangrijker naarmate het proces complexer wordt en langer duurt (Emerson et al., 2011). Het hebben van duidelijke regels draagt ook bij aan de



procedurele legitimiteit en zorgt voor een toename in vertrouwen (Cabral & Krane, 2016). Deze regels zorgen er immers voor dat stakeholders het idee hebben dat iedereen hetzelfde behandeld wordt en het proces eerlijk is (Ansell & Gash, 2007).

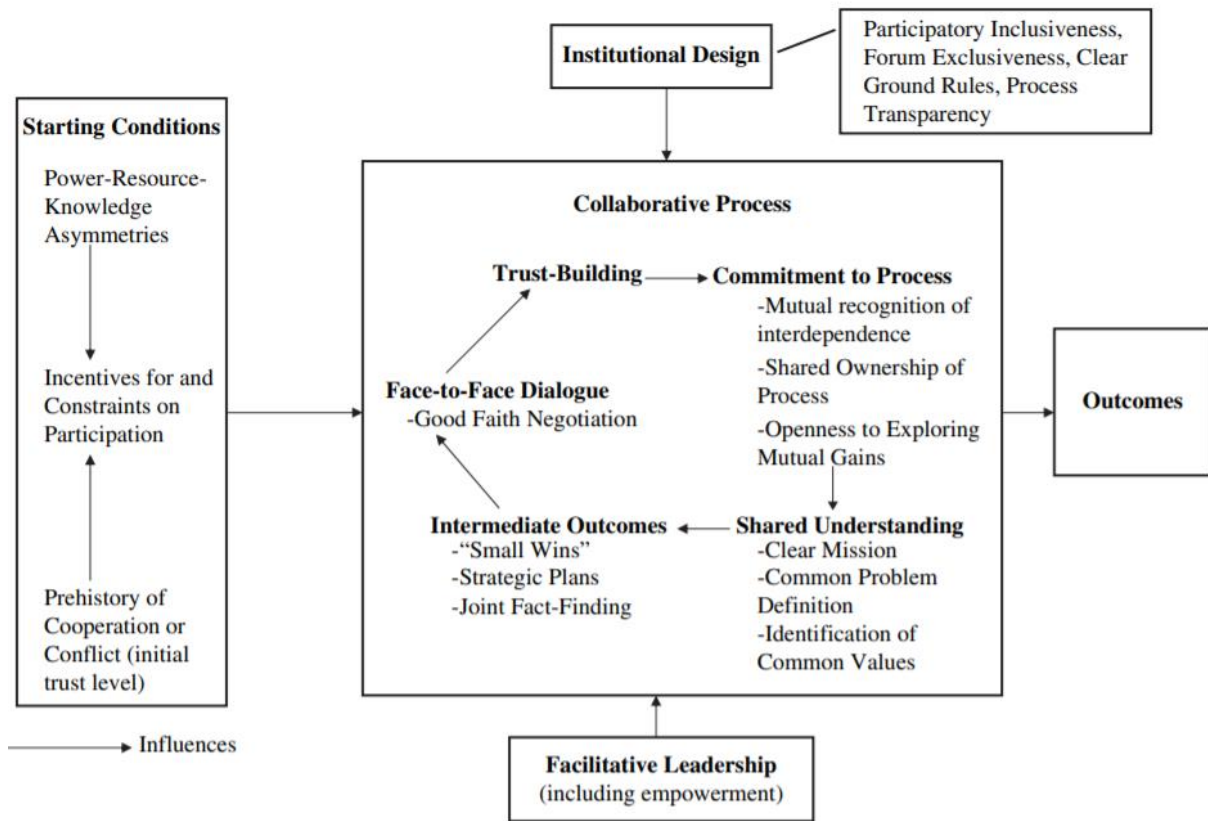
#### 2.1.4 Faciliterend leiderschap

Leiderschap is een belangrijke factor in het bij elkaar brengen en begeleiden van stakeholder in het proces (Ansell & Gash, 2007). Leiderschap is nodig voor het bepalen van regels, het opbouwen van vertrouwen, het faciliteren van een dialoog en het verkennen van wederzijdse voordelen. Verder is faciliterend leiderschap belangrijk voor het betrekken van zwakkere stakeholders, die anders minder inspraak hebben. Bij conflicten kan de faciliterende leider als neutrale actor optreden, om zo tot een oplossing te komen waarbij rekening wordt gehouden met alle stakeholders.

#### 2.1.5 Model collaborative governance

Figuur 1 geeft een visuele weergave van de hierboven genoemde variabelen. Het collaboratief proces wordt beïnvloed door drie variabelen (Ansell & Gash, 2007). De startvoorwaarden bepalen of er in het begin van het proces conflicten zijn en of er een basis is voor vertrouwen tussen partijen. Het institutioneel ontwerp geeft de basisregels weer die de samenwerking mogelijk maken en het leiderschap zorgt voor de facilitering van het proces. Het collaboratief proces kan worden gezien als een iteratief en non-lineair proces zonder begin- of eindpunt. Meer vertrouwen zorgt voor een hogere betrokkenheid, dit resulteert in een beter gedeeld begrip. Gedeeld begrip zorgt dat actoren eerder tussentijdse uitkomsten met elkaar delen en meer face-to-face contact hebben. Meer face-to-face contact draagt weer bij aan meer vertrouwen. Dit collaboratieve proces verbetert de samenwerking en een betere samenwerking resulteert in hogere *outcomes*, de zichtbare uitkomsten van het gehele proces. Er is ook kritiek op collaborative governance. Zo kan een collaborative governance proces veel tijd in beslag nemen (Ansell & Gash, 2007). Het komen tot gedeeld begrip kan veel moeite kosten en van alle partijen compromissen eisen, hierbij kan de vraag worden gesteld of dit de meest efficiënte manier van beleid is (Huxham, 2000).

Ook zorgt de gedeelde verantwoordelijkheid tussen de partijen ervoor dat het lastig is tot beslissingen te komen en aansprakelijkheid te bepalen (Donahue, 2004).



Figuur 1. Collaborative governance model. Bron: Ansell & Gash (2007, p. 550).

## 2.2 Beleidsinstrumenten

Om de verschillende beleidsinstrumenten te behandelen is het belangrijk eerst een definitie te duiden. Beleidsinstrumenten worden door Fenger & Klok (2008) gedefinieerd als datgene dat een actor gebruikt of kan gebruiken om een bepaald doel te bereiken. Van den Heuvel (2017) geeft aan dat alles wat een actor gebruikt om een beleidsdoelstelling te bereiken kan worden gezien als een instrument, maar dat dit een te ruime omschrijving is. Er dient een onderscheid te worden gemaakt tussen middelen die het resultaat zijn van een beleid en middelen die een regulerend of sturend effect beogen, waarbij de laatste worden aangemerkt als een beleidsinstrument. Een strakkere definitie die wordt gebruikt is: “Een

middel dat een beleidsactor aanwendt om een bepaalde sturingsprestatie (goederen of diensten) of een beoogd sturingseffect (gedrag bij de doelgroep) te bereiken” (Van den Heuvel, 2017, p. 27). Beleidsinstrumenten verschaffen actoren in de politiek-bestuurlijke arena een middel om van bovenaf directief te kunnen handelen (Hupe, 2007).

Beleidsinstrumenten moeten wel passen bij de aard van de omgeving om effectief te zijn.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende eigenschappen van instrumenten. Een instrument kan *algemeen* of *individueel* zijn (Fenger & Klok, 2008). Algemene instrumenten hebben dezelfde inhoud voor een hele groep personen, een voorbeeld hiervan is een wet. Individuele instrumenten zijn voor één specifiek individu, een voorbeeld hiervan is een subsidie op aanvraag. Verder kunnen instrumenten *verruimend* en *beperkend* zijn (Fenger & Klok, 2008). Verruimende instrumenten vergroten de gedragsmogelijkheden van de leden uit de doelgroep, terwijl beperkende instrumenten deze gedragsmogelijkheden juist verkleinen. Van den Heuvel (2017) maakt verder een onderscheid tussen de *functie* van een instrument. Een *ordenende* functie houdt in dat de overheid er is voor de handhaving van de rechtsorde. De *presterende* functie is gericht op voorzieningen voor het welzijn van de burgers, een *sturende* functie heeft betrekking op ingrepen in de samenleving en de *arbitrerende* functie is voor het oplossen van geschillen. Tot slot kan er een onderscheid worden gemaakt tussen *formele* en *informele* instrumenten (Van den Heuvel, 2017). Formele instrumenten worden door het publiek erkend en gezien als gangbaar. Informele instrumenten zijn vaak strategisch van aard, een voorbeeld hiervan is het lekken van een beleidsidee naar de pers om zo de stemming onder het volk te peilen.

### 2.2.1 Soorten beleidsinstrumenten

In de literatuur zijn er veel verschillende soorten beleidsinstrumenten, al vertonen ze vaak wel overeenkomsten. Hood (1984) noemt vier verschillende categorieën: *nodality* is een manier voor de overheid om informatie te verspreiden; *treasure* geeft de overheid de mogelijkheid om met geld actoren te beïnvloeden; *authority* is de (juridische) dwang die de overheid kan uitvoeren; *organisation* houdt het gebruik van eigen middelen van de overheid in. Howlett (2009) gebruikt dezelfde typering, maar heeft *nodality* vervangen voor *information*. Van den Heuvel (2017) gebruikt een vergelijkende typering, maar heeft hier andere benamingen voor. Ten eerste zijn er *juridische* instrumenten, dit zijn de wettelijke regels die de overheid gebruikt om effecten in de samenwerking te bewerkstelligen, zoals

wetten of een verbod. Ten tweede zijn er *financiële* instrumenten, hierbij stimuleert de overheid gewenst gedrag door een positieve dan wel negatieve financiële prikkel. Ten slotte zijn er *communicatieve* instrumenten, dit is de informatie die de overheid overdraagt om effecten in de samenleving te bewerkstelligen. Dit instrument is belangrijker geworden door de groei van informatietechnologie, waardoor informatie makkelijker op grote schaal kan worden verspreid. Fenger & Klok (2008) voegen hier nog een vierde variant aan toe, namelijk *fysieke* instrumenten. Dit zijn fysieke maatregelen om het gedrag van burgers te beïnvloeden, zoals verkeersdrempels. Deze vier verschillende beleidsinstrumenten kunnen worden gekoppeld aan de eerder genoemde eigenschappen van instrumenten: algemeen/individueel en beperkend/verruimend. Dit is weergegeven in tabel 5, waarbij voor elke verschillende vorm een voorbeeld wordt gegeven.

Beleidsinstrument	Verruimend	Beperkend	Algemeen	Individueel
<b>Juridisch</b>	Legalisering	Verbod	Wet	Beschikking
<b>Financieel</b>	Subsidie	Heffing	Belasting	Subsidie
<b>Communicatief</b>	Voorlichting	Propaganda	Advertentie	Brief
<b>Fysiek</b>	Uitbreiden wegennetwerk	Plaatsen toegangspoorten	Verkeersdrempels	Bestuursdwang

Tabel 1. Beleidsinstrumenten. Bron: eigen bewerking naar Van den Heuvel (2017) en Fenger & Klok (2008)

### 2.3 Regie

Voordat de verschillende regierollen worden behandeld, is het eerst van belang te kijken naar de definities van regie en de voorwaarden die hieraan gesteld kunnen worden. Pröpper, Litjens en Weststeijn (2004, p. 13) definiëren regie als volgt: *“Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald resultaat”*. In de literatuur zijn er veel verschillende definities van regie te vinden, Span, Luijkx, Schols & Schalk (2009) hebben verschillende begrippen vastgesteld die in één of meerdere definities naar voren komen. Deze begrippen zijn visueel weergegeven in tabel 2.

Begrippen	Omschrijving
Meerdere actoren	Bij regie is er sprake van meerdere actoren, de rollen van deze actoren variëren van uitvoerder naar partner tot initiatiefnemer.
Sturing	Waarbij sommige auteurs regie gelijk stellen aan sturing, zien anderen sturing als instrument voor het voeren van regie.
Randvoorwaarden	Door het stellen van randvoorwaarden wordt de beweegruijnte van de verschillende actoren ingekaderd.
Visie	Regie moet leiden tot een gemeenschappelijke visie tussen actoren.
Afhankelijkheid	Afhankelijkheden en machtsrelaties kunnen leiden tot een formele machtsbasis om een andere actor een bepaalde werkwijze op te leggen.
Afstemming	Afstemming is belangrijk voor het bepalen welke actor wat doet, dit kan door de gemeente worden opgelegd of gezamenlijk worden bepaald.
Doel	Een doel moet worden gesteld voor het eindresultaat waartoe de regie moet leiden.
Verantwoordelijkheid	In de verschillende definitie's zit een verschil in auteurs die de verantwoordelijkheid bij de gemeente leggen en auteurs die gedeelde verantwoordelijkheid leggen bij alle actoren.
Monitoring	Bij regie is het belangrijk om de verschillende relevante aspecten van het proces in kaart te houden.

Tabel 2. Begrippen regievoering. Bron: eigen bewerking naar Span et al. (2009).

Verder zijn er verschillende activiteiten te koppelen aan een regierol (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006). Ten eerste moet er *overzicht zijn over de situatie*, door de actoren te bevragen moet er een duidelijk beeld over de situatie verkregen worden. Ten tweede moet er *verantwoording over het geheel afgelegd worden*, het handelen van de actoren die onder zijn regie vallen moet door overheden verantwoord worden en er moet betrokkenheid worden getoond. Ten derde moeten er *gemeenschappelijke beleidslijnen uitgezet worden*, beleidslijnen moeten worden uitgedragen en er moet toezicht gehouden worden op het proces. Ten slotte moet *samenwerking georganiseerd worden*, actoren moeten aan elkaar worden gekoppeld en worden gemobiliseerd en geïnspireerd om bij te dragen aan het geheel. Een regierol op gemeentelijk niveau is gewenst als er veel lokale actoren nodig zijn bij de vormgeving van het beleid; er sprake is van onderlinge afhankelijkheid tussen gemeenten en deze partners; en gemeenten deze actoren niet direct kunnen sturen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006).

Huys en Klijn (1997) hebben vijf uitgangspunten van bestuurlijk handelen voor gemeentelijke regie, ook wel de vijf S-en van lokale regie genoemd. Ten eerste heeft de gemeente een actieve rol in het *stimuleren* van nieuwe ontwikkelingen. Ten tweede moet zij zich *situëren* in het netwerk en de sterke en zwakke punten hiervan kunnen zien. Ten derde moet er *steun gecreëerd worden* bij de betrokken organisaties in het netwerk, dit is een belangrijke conditie voor het behalen van gewenste uitkomsten. Ten vierde moet de gemeente de bestaande netwerken *structureren*. Netwerken vereisen onderhoud en de versteviging van een netwerk is dan ook belangrijk. Tot slot moet de gemeente *sturen* door middel van beschikbare sturingsinstrumenten en sturingsstrategieën.

Regie kan op verschillende manieren worden gerelateerd aan het collaborative governance model van Ansell en Gash. Zo kan de faciliterende leider in het proces worden gezien als een regisseur die het proces beïnvloedt door het probleem te definiëren, de verantwoordelijkheden van partijen vaststelt en de communicatie onderling faciliteert. Regie heeft ook invloed op het institutioneel ontwerp, de regisseur bepaalt de regels en welke partijen kunnen deelnemen aan het proces.

### 2.3.1 Regierollen

In de literatuur zijn er veel verschillende regierollen. Hupe en Klijn (1997) maken een onderscheid in drie verschillende bestuursparadigma's, de wijze waarop overheden besturen. Het *hiërarchische bestuursparadigma* ziet de overheid als een dominante, sturende actor die verantwoordelijk is voor de coördinatie en de controle van het beleid. De coördinatie wordt vanuit één punt gedaan en de overheid kijkt via regulering en controle op de uitvoering toe. Bij het *markt bestuursparadigma* vindt coördinatie plaats via de 'invisible hand', waarbij de markt vrij spel krijgt. Beleid komt tot stand door het handelen van actoren in en tussen organisaties en niet in een vooraf opgesteld document. Een belangrijk begrip hierbij is zelfsturing. Bij het *politiek-maatschappelijk bestuursparadigma* ontstaan koppelingen tussen actoren door strategische interactie. Bij het bestuur is het van belang dat maatschappelijke actoren uitgenodigd worden om hun aandeel te nemen in de gemeenschap en zo collectieve doelen te bereiken. Er wordt zo een netwerk gecreëerd tussen verschillende actoren die zo het beleid vormen. De drie bestuursparadigma's worden in tabel 3 schematisch weergegeven.

	Hiërarchie	Markt	Politiek- maatschappelijk
<b>Aard koppeling tussen actoren</b>	Centrale coördinatie	'Invisible hand'	Strategische interactie
<b>Kern van besturen</b>	Optimale taakverdeling	Aanpassen aan omgeving	Uitnodigen tot aandeel in gedeelde verantwoordelijkheid
<b>Bepaling inhoud van beleid</b>	Vooraf en centraal bepaalde doelen	Resultaat van handelen afzonderlijke actoren	Resultaat van gestuurde interactie
<b>Kern van besluitvorming</b>	Voorbereiding besluit	Aggregatie beslissingen afzonderlijke actoren	Vervlechting reeks beslissingen
<b>(meta-)sturingsdoel bestuurder</b>	Controle via regulering	Zelfsturing	Via initiatief uitnodigen tot bijdrage aan een collectief doel
<b>Metafoor</b>	Regelsysteem	Marktplaats	Netwerk
<b>Rol bestuurder</b>	Planner	Marktpartij	Regisseur

Tabel 3. Kenmerken bestuursparadigma's. Bron: Hupe & Klijn (1997, p. 22).



## Regierollen algemeen

Pröpper et al. (2004) maken een onderscheid tussen vier typen regisseurs aan de hand van twee variabelen. Ten eerste *doorzettingsmacht*: kan de regisseur de andere betrokken partijen zijn wil opleggen? Ten tweede *eigen script of beleidskader*: stippelt de regisseur zijn eigen koers uit en kan hij zijn eigen beleidskader vormgeven? Dit leidt tot vier verschillende typen regisseurs:

		Eigen script of beleidskader	
		Ja	Nee
Doorzettingsmacht	Ja	Beheersingsgerichte regisseur	Uitvoeringsgerichte regisseur
	Nee	Visionaire regisseur	Faciliterende regisseur

Tabel 4. Regisseursrollen. Bron: Pröpper et al. (2004, p. 15).

### *Beheersingsgerichte regisseur*

De beheersingsgerichte regisseur heeft een sterke positie door zijn doorzettingsmacht en mogelijkheid om zélf het script te kunnen bepalen. De regisseur kan door diverse machtsbronnen, actoren dwingen zijn script te volgen. In deze variant kan de regisseur het script herschrijven en beschikt hij zo over de maximale beleidsvrijheid.

### *Uitvoeringsgerichte regisseur*

Bij deze variant heeft de regisseur wel doorzettingsmacht, maar niet de mogelijkheid om zelf het script te kunnen schrijven. De regisseur voert dus het script van een ander uit, dit kan twee oorzaken hebben. Ten eerste kan de Rijksoverheid of provincie het script bepalen. De andere oorzaak is als de gemeente deelnemer is in een samenwerkingsverband, hier is het script al bepaald en hier moet de gemeente zich dan ook aan houden.

### *Visionaire regisseur*

De visionaire regisseur heeft wel de beleidsvrijheid om een eigen script te hebben, maar het ontbreekt hem aan de machtsbronnen om zijn script bij andere partijen af te dwingen terwijl hij wel van hen afhankelijk is. Het script moet dan ook dienen om andere partijen te

mobiliseren en enthousiasmeren. De regisseur is vaak wel genoodzaakt om compromissen met andere partijen te sluiten, waardoor het script moet worden gewijzigd.

### *Faciliterende regisseur*

De faciliterende regisseur heeft niet de mogelijkheid zijn eigen script te bepalen en heeft ook geen doorzettingsmacht, waardoor hij in een zwakke positie zit. Hierdoor moet de regisseur voornamelijk ondersteunen in het ontwikkelen en uitvoeren van scripts van anderen.

## **Regierollen transitievisie warmte**

Na het beschrijven van de meer algemene regierollen, wordt er gekeken naar literatuur die specifiek over de warmtetransitie van gemeenten in Nederland gaat. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties is er door De Argumentenfabriek (2020) een overzicht gemaakt van vier verschillende regierollen die gemeenten kunnen aannemen in de warmtetransitie. Deze rollen worden hieronder besproken, waarna ze schematisch staan weergegeven in tabel 5.

Ten eerste is er de afwachtende regisseur. Gemeenten die deze rol aannemen raadplegen alleen de noodzakelijke stakeholders, zoals woningcorporaties en netbeheerders. Verder heeft de afwachtende regisseur, zoals de naam al doet vermoeden, weinig haast met de transitievisie en is daardoor vaak ook nog niet bezig met het snel aardgasvrij maken van wijken. Deze regisseur komt vaak pas in actie als er draagvlak is bij alle stakeholders en er voldoende ontwikkelingen zijn geweest in techniek, kosten en wet- en regelgeving.

Ten tweede is er de procesregisseur. Deze regisseur betreft naast de relevante stakeholders een brede groep inwoners om zo via co-creatie tot een transitievisie te komen. In deze rol is het tempo ook niet leidend, maar ligt de nadruk op een zorgvuldige belangenafweging. Hiervoor wordt er regelmatig overleg georganiseerd tussen de gemeente, burgers en stakeholders. In deze rol wil de gemeente draagvlak creëren door zoveel mogelijk ideeën bij de burgers op te halen en de transitievisie te laten aansluiten op bestaande initiatieven in de wijk.

Ten derde is er de integrale regisseur, hierbij staat een integrale aanpak centraal. Deze regisseur consulteert gericht een diverse groep inwoners, om zo tot een integraal

beleid te komen. In deze rol staat co-creatie samen met de inwoners en stakeholders centraal. Het tempo van de warmtetransitie hangt af van de overige thema's van de integrale aanpak. Het belangrijkste in deze rol is om een integraal beleid op te stellen, waarbij de warmtetransitie aan andere ruimtelijke en sociaaleconomische opgaven wordt gekoppeld.

Ten slotte is er de sturende regisseur. Bij deze rol is de invloed van burgers, net zoals bij de afwachtende regisseur, beperkt. De sturende regisseur wil samen met een beperkte groep stakeholders snel resultaat behalen. Verder is het in deze rol belangrijk om helderheid te scheppen voor de inwoners en tijdens het proces concrete ervaringen op te doen die kunnen helpen in de toekomst.

	Afwachtende	Proces	Integrale	Sturende
Invloed burgers	Wettelijke kaders	Co-creatie	Co-creatie	Wettelijke kaders
Tempo	Laag	Niet Leidend	Afhankelijk overige thema's	Hoog
Kenmerken	Wachten op draagvlak en ontwikkelingen	Aansluiten op bewonersideeën en lokale initiatieven	Koppeling warmtetransitie aan andere opgaven	In een hoog tempo gerichte resultaten behalen

Tabel 5. Regierollen transitievisie warmte. Bron: eigen bewerking naar De Argumentenfabriek (2020).

### Regierollen warmtenet

In dit onderzoek wordt gekeken naar gemeenten die een wijk van het gas af willen halen via een warmtenet. Het is hierdoor van belang om ook specifiek te kijken naar regierollen die gemeenten kunnen aannemen bij de aanleg van een warmtenet. Uit onderzoek van Spaans en Resink (2019) zijn vier rollen naar voren gekomen, welke hieronder worden besproken.

#### Gemeente als facilitator

In deze rol stimuleert de gemeente vooral de markt en/of bewoners in de wijk. Dit is een eenvoudige rol voor de gemeente, pas als er een initiatief komt moet er actie ondernomen

worden. De initiatieven die door de markt en inwoners worden gedaan moeten door de gemeente wel worden getoetst aan de lokale beleidsdoelen en de wet- en regelgeving. Als het initiatief hier aan voldoet, kan een vergunning worden afgegeven.

#### Gemeente als partner

Bij de rol van partner wordt er samen met één marktpartij of coöperatie/burgerinitiatief het gehele proces van het aanleggen van een warmtenet doorlopen. Wanneer een gemeente voor deze rol kiest is er vaak al een bestaande samenwerking met een partij in het proces en wil de gemeente dit doorzetten bij het warmtenet. Er moet bij deze rol wel aandacht worden besteed aan de aanbestedingswet, een partij kan niet worden gekozen zonder transparant te zijn over het proces.

#### Gemeente als aanbesteder

Deze rol lijkt op de rol als partner, het verschil is echter dat er vaak geen samenwerking aan vooraf gaat. In deze rol kan de gemeente een openbare aankondiging doen waar marktpartijen op kunnen reageren. Wanneer er slechts één partij reageert, kan er verder worden gegaan met de rol als partner. Als er echter meerdere partij zich aanbieden, moet er een aanbestedingsprocedure worden gestart. Hierbij is het belangrijk een transparant en duidelijk selectieproces te ontwerpen.

#### Gemeente als eigenaar

De laatste rol is die van eigenaar. Hier kan voor worden gekozen als er geen marktpartij of coöperatie/burgerinitiatief geïnteresseerd is, of als de gemeente het liever in eigen hand wil houden. De gemeente wordt zo zelf de opdrachtgever van het aanleggen van het net en is verantwoordelijk voor de exploitatie. Het zelf exploiteren van het net kan voordelen hebben voor de inwoners, maar brengt uiteraard ook (financiële) risico's met zich mee.

### 2.3.2 Invulling regierollen voor gemeenten in de warmtetransitie

Er zijn verschillende typologieën van regierollen en bestuursparadigma's besproken. Deze worden vergeleken aan de hand van geselecteerde criteria die terugkomen bij de verschillende rollen, deze criteria worden overgenomen van Pröpper et al. (2004). Bij elke regierol wordt gekeken of het criterium wel of niet aanwezig is in deze rol. Er moet worden gezegd dat deze criteria vaak niet exact terug te vinden zijn in de rol-omschrijving, maar hier kan wel een inschatting van worden gemaakt. Door deze analyse is er tot een bepaald aantal samengevoegde rollen gekomen, deze worden vervolgens gebruikt in dit onderzoek. Het eerste criterium gaat over het eigen script van de gemeenten, bepalen zij wel of niet zelf hoe het proces ingericht wordt. Het tweede criterium gaat over de doorzettingsmacht van de regisseur, in welke mate kan de regisseur anderen zijn wil opleggen.

Auteur	Regierol/bestuursparadigma	Eigen script	Doorzettingsmacht
<b>Hupe &amp; Klijn</b>	Hiërarchie	+	+
	Markt	-	-
	Politiek-maatschappelijk	+/-	+/-
<b>Pröpper et al.</b>	Beheersingsgerichte	+	+
	Uitvoeringsgerichte	-	+
	Visionaire	+	-
	Faciliterende	-	-
<b>Argumentenfabriek</b>	Afwachtende	-	-
	Proces	+/-	+/-
	Integrale	+/-	+
	Sturende	+	+
<b>Spaans &amp; Resink</b>	Facilitator	-	-
	Partner	+/-	+/-
	Aanbesteder	+	-
	Eigenaar	+	+

Tabel 6. Analyse regierollen. Bron: Hupe & Klijn (1997); Pröpper et al. (2004); De Argumentenfabriek (2020); Spaans & Resink (2019).

Uit de analyse blijkt dat er vier categorieën zijn waar minimaal twee regisseurs onder vallen. Ten eerste is er de regisseur die én een eigen script én doorzettingsmacht heeft, dit zijn de regisseurs met veel macht. Hier vallen het hiërarchisch bestuursparadigma, de eigenaar, de beheersingsgerichte- en sturende regisseur onder. In dit onderzoek wordt hiervoor de term ‘dominante regisseur’ gebruikt. Ten tweede is er de regisseur die én geen eigen script én geen doorzettingsmacht heeft. Hier vallen de facilitator, het markt bestuursparadigma, de faciliterende- en afwachtende regisseur onder. Aangezien deze regisseurs vaak de regie aan anderen overlaten en zelf geen actie ondernemen wordt hier de term ‘passieve regisseur’ voor gebruikt. Bij de derde categorie heeft de regisseur wel een eigen script en doorzettingsmacht, maar wordt dit gedeeld met andere partijen. Dit zijn de partner, de procesregisseur en het politiek-maatschappelijke bestuursparadigma. Bij deze rollen is de markt een belangrijke speler, in dit onderzoek wordt er dan ook gebruik gemaakt van de term ‘markt regisseur’. De laatste categorie komt slechts in twee rollen terug, namelijk de aanbesteder en de visionaire regisseur. Deze rol bepaalt zelf hoe het proces eruit moet zien, maar laat de uitvoering vervolgens over aan een andere partij. In dit onderzoek wordt deze rol de ‘visionaire regisseur’ genoemd.

		Eigen script		
		+	+/-	-
Doorzettingsmacht	+	Dominante regisseur		
	+/-		Markt regisseur	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur

Tabel 7. Samengevoegde regierollen. Bron: eigen bewerking naar Hupe & Klijn (1997); Pröpper et al. (2004); De Argumentenfabriek (2020); Spaans & Resink (2019).

## 2.4 Samenwerking in theorie

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de invloed van verschillende factoren op de samenwerking in de warmtetransitie. Aan de hand van de besproken theorie kunnen er verschillende belemmerende en verbeterende factoren voor samenwerking worden verondersteld. Uit deze veronderstellingen worden verwachtingen opgesteld die onderzocht gaan worden.

### *Beleidsinstrumenten*

Ten eerste wordt er gekeken naar de verwachte invloed van beleidsinstrumenten op samenwerking. Beleidsinstrumenten zijn datgene dat een actor gebruikt of kan gebruiken om een bepaald doel te bereiken (Fenger & Klok, 2008). Naar verwachting zijn de instrumenten die gemeenten inzetten belangrijk voor de samenwerking met stakeholders. Het moet het voor actoren aantrekkelijk zijn om deel te nemen aan het proces, dit worden 'prikkelers voor deelname' genoemd en vallen onder de startvoorwaarden in het model van Ansell & Gash (2007). Verwacht wordt dat de eerder besproken verruimende instrumenten, zoals een subsidie, een positieve relatie hebben met de wil om deel te nemen en beperkende instrumenten, zoals een heffing, een negatieve relatie. De eerste twee verwachtingen die worden onderzocht zijn dan ook:

*V1a: Het gebruik van verruimende beleidsinstrumenten heeft een positief verband met de wil om deel te nemen aan het proces.*

*V1b: Het gebruik van beperkende beleidsinstrumenten heeft een negatief verband met de wil om deel te nemen aan het proces.*

### *Regie*

Naast beleidsinstrumenten wordt er ook gekeken naar de invloed van de verschillende regierollen op de samenwerking. Door middel van een analyse is er een onderscheid gemaakt tussen vier regierollen die een gemeente kan aannemen (dominant, markt, passief, visionair). Hierbij zijn er twee factoren die de rol bepalen, namelijk het bepalen van een eigen script en de mate van doorzettingsmacht. Er wordt per regierol gekeken naar de belemmerende of versterkende invloed op samenwerking.

De eerste rol die een gemeente kan aannemen is die van de dominante regisseur. Hierbij heeft de regisseur én een eigen script én doorzettingsmacht. Een dominante regisseur heeft dus veel invloed op hoe het proces verloopt en de verwachting is dat dit goed terug te zien is in de samenwerking. Aangezien andere stakeholders minder invloed kunnen uitoefenen op het proces is het mogelijk dat zij zich minder betrokken voelen tot het proces, dit wordt onderzocht door verwachting 2:

*V2: Bij een proces waarbij een regisseur een dominante rol aanneemt zijn actoren minder betrokken dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*

De tweede rol is die van de markt regisseur. Bij deze rol heeft de regisseur een eigen script en doorzettingsmacht, maar hebben andere marktpartijen hier wel invloed op. Bij deze rol moet er dan ook veel en goed samengewerkt worden om tot overeenstemming te komen bij de verschillende onderdelen in het proces, om zo tot een gedeeld begrip te komen. Er wordt dan ook verwacht dat er veel bijeenkomsten zijn tussen de regisseur en stakeholders en dat er hierbij veel aandacht uitgaat naar het vormen van een gedeeld begrip en dat dit gedeeld begrip dus aanwezig is, dit wordt onderzocht met verwachting 3 en 4:

*V3: Bij een proces waarbij een regisseur een marktrol aanneemt is er meer en beter persoonlijk contact tussen de stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*

*V4: Bij een proces waarbij een regisseur een marktrol aanneemt is er meer gedeeld begrip tussen de stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*

De passieve regisseur heeft én geen doorzettingsmacht én geen eigen script, waardoor andere stakeholders meer invloed kunnen hebben op het proces. Verwacht wordt dat actoren hierdoor eerder geneigd zijn deel te nemen aan het proces, aangezien er meer kansen voor hen zijn. Ook ligt in de lijn der verwachtingen dat de arena waarin de samenwerking plaatsvindt meer open staat voor deelnemers, en dus niet exclusief van aard is. Dit wordt onderzocht met verwachting 5 en 6:

*V5: Bij een proces waarbij een regisseur een passieve rol aanneemt is er een grotere wil voor deelname bij stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*



*V6: Bij een proces waarbij een regisseur een passieve rol aanneemt is de arena van samenwerking inclusiever dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*

De laatste rol is de visionaire regisseur, waarbij de regisseur wél een eigen script maar geen doorzettingsmacht heeft. De regisseur bepaalt hierbij hoe het proces eruit moet zien, maar laat de uitvoering aan andere partijen over. Bij deze rol is het belangrijk dat er regelmatig wordt gerapporteerd en dat er duidelijke communicatie is tussen de partijen, aangezien de ene partij verantwoordelijk is voor de plannen en de andere partij(en) voor de uitvoering. Of dit in de praktijk ook zo uitvalt wordt onderzocht met verwachting 7:

*V7: Bij een proces waarbij een regisseur een visionaire rol aanneemt worden er meer tussentijdse uitkomsten gedeeld dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.*

### 3. Methodologische verantwoording

In de methodologische verantwoording staat beschreven hoe dit onderzoek is ontworpen en uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt eerst de beschreven theorie geoperationaliseerd, waarbij wordt uitgelegd hoe de gebruikte begrippen meetbaar gemaakt worden (§3.1). Vervolgens wordt de onderzoeksmethode besproken, waarin de gebruikte methoden en technieken voor dataverzameling worden verantwoord en de geselecteerde gemeenten worden besproken (§3.2).

#### 3.1 Operationalisering

In de operationalisering wordt er weergegeven hoe de theoretische inzichten uit het voorgaande hoofdstuk concreet meetbaar worden gemaakt. De theorie die staat beschreven in het theoretisch kader staat hierbij centraal: collaborative governance, beleidsinstrumenten en regie. Achter elke variabele staat beschreven hoe deze gemeten wordt. De topiclijst met interviewvragen staat weergegeven in bijlage 1.

##### 3.1.1 Collaborative governance

Bij collaborative governance kan er een onderscheid worden gemaakt tussen het collaboratief proces, startvoorwaarden en institutioneel ontwerp.

##### *Collaboratief proces*

Bij het collaboratief proces wordt de samenwerking tussen stakeholders gemeten met de volgende vier variabelen: persoonlijk contact, betrokkenheid tot het proces, gedeeld begrip en tussentijdse uitkomsten (Ansell & Gash, 2007). Deze variabelen komen allen terug in de verschillende verwachtingen en worden gemeten met de volgende indicatoren:

- Tevredenheid over frequentie fysieke ontmoetingen tussen stakeholders. (goed; te weinig; te veel)
- Betrokkenheid tot het proces. (betrokken; niet betrokken)

- In welke mate er een gedeeld begrip is onder de stakeholders. (aanwezig; gedeeltelijk aanwezig; afwezig)
- In hoeverre stakeholders elkaar op de hoogte houden en tussentijdse uitkomsten delen. (gedeeld; deels gedeeld; niet gedeeld)

#### *Startvoorwaarden*

De startvoorwaarden hebben grote invloed op de deelname van stakeholders aan het proces en het uiteindelijke verloop hiervan (Ansell & Gash, 2007). Dit wordt in dit onderzoek meetbaar gemaakt door de volgende indicator:

- In hoeverre zijn stakeholders geprikkeld om deel te nemen (wel; niet), verder worden de verschillende prikkels zichtbaar gemaakt die ervoor zorgen dat stakeholders deelnemen aan het proces.

#### *Institutioneel ontwerp*

Het institutioneel ontwerp bepaalt de regels in het proces en wie er kunnen deelnemen (Ansell & Gash, 2007). Het is van belang dat dit proces transparant is en de regels uitnodigend zijn voor de deelnemers. In dit onderzoek wordt de volgende indicator gemeten:

- Mate van exclusiviteit arena. (inclusief; gedeeltelijk inclusief; exclusief)

#### 3.1.2 Beleidsinstrumenten

Bij de beleidsinstrumenten wordt er gekeken naar welke typen instrumenten de gemeenten inzetten tijdens het proces en hoe deze instrumenten worden ervaren door de stakeholders. Beleidsinstrumenten zijn datgene dat een actor gebruikt of kan gebruiken om een bepaald beleidsdoel te bereiken (Fenger & Klok, 2008). In dit onderzoek wordt gekeken naar welke instrumenten de gemeenten gebruiken en of deze verruimend of beperkend van aard zijn. Dit wordt gemeten met de volgende indicatoren:

- De beleidsinstrumenten (juridisch, financieel, communicatief) die de gemeenten hebben gebruikt.
- Mate waarin beleidsinstrumenten als verruimend of beperkend ervaren worden. (verruimend; verruimend noch beperkend; beperkend)

### 3.1.3 Regie

Voor regie wordt in dit onderzoek de volgende definitie gebruikt: "Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald resultaat" (Pröpper et al., 2004, p. 3). In dit onderzoek zijn aan de hand van twee variabelen vier verschillende regierollen vastgesteld. Eerst wordt onderzocht hoe de verschillende stakeholders deze twee variabelen, eigen script en doorzettingsmacht, terug zien bij de regisseur. Dit wordt gemeten aan de hand van de volgende indicatoren:

- Mate van doorzettingsmacht regisseur. (aanwezig; gedeeld met stakeholders; afwezig)
- In hoeverre stippelt de regisseur zijn eigen koers uit/is het eigen script aanwezig. (aanwezig; gedeeld met stakeholders; afwezig)

Verder wordt gekeken naar de specifieke regierol die de gemeente aanneemt. In de meta-analyse zijn vier regierollen vastgesteld: dominante, markt, passieve en visionaire. De rol die de gemeente heeft in het proces wordt geanalyseerd door de twee eerder genoemde variabelen.

		Eigen script		
		+	+/-	-
Doorzettingsmacht	+	Dominante regisseur		
	+/-		Markt regisseur	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur

Na het interviewen van de verschillende actoren kunnen de variabelen worden geanalyseerd. Vervolgens worden de variabelen aan elkaar gekoppeld bij de gestelde verwachtingen en worden deze verwachtingen getoetst.

## 3.2 Onderzoeksmethode en dataverzameling

### 3.2.1 Strategie, methoden en technieken

Om de invloed van de gemeentelijke regierol op samenwerking in de warmtetransitie te onderzoeken is gekozen voor een kwalitatieve benadering. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek om niet alleen de relatie tussen verschillende variabelen te onderzoeken, maar ook de mechanismes achter deze relaties te kunnen duiden (Creswell, 2012). Met een kwalitatieve benadering kan de context ook beter worden meegenomen in het onderzoek.

Voor dit kwalitatieve onderzoek is er gebruik gemaakt van een *case study*. Een case study kan worden gezien als een onderzoeksopzet, waarin een verschijnsel wordt bestudeerd bij één (of meerdere) onderzoekseenhe(i)d(en) (Peters, 1995). Volgens Yin (2014) moet er worden gekozen voor een case study als 1) de onderzoeksvraag een 'hoe' of 'waarom' vraag is; 2) de onderzoeker weinig tot geen controle heeft over het gedrag van de respondenten; en 3) de focus van de studie op het heden ligt. Aangezien dit onderzoek voldoet aan deze drie voorwaarden, is een case study de beste onderzoeksmethode. Aangezien er meerdere casussen zijn geselecteerd is er sprake van een *multiple case study*. De voordelen van een multiple case study, vergeleken met een *single case study* (waarbij er maar één casus wordt geselecteerd), is dat de data die wordt verzameld van meerdere cases overtuigender is en daarmee zorgt voor een robuuster onderzoek (Yin, 2014).

De data zijn voornamelijk verzameld middels kwalitatieve interviews, welke kunnen worden omschreven als een gespreksvorm waarbij de interviewer vragen stelt aan de respondent over opvattingen en ervaringen over bepaalde verschijnselen (Boeije, 2014). Bij kwalitatieve interviews kan er een onderscheid worden gemaakt tussen ongestructureerde-, gestructureerde- en semigestructureerde interviews. Voor dit onderzoek is de laatste variant, semigestructureerde interviews, gekozen. Dit geeft de consistentie van een gestructureerd interview in de vorm van een vaste vragenlijst en de flexibiliteit van een ongestructureerd interview, aangezien er de mogelijkheid is om door te vragen en af te wijken van de vaste vragen. Deze interviews zijn telefonisch afgenomen, in verband met de covid-19 situatie genoot dit de voorkeur boven fysieke interviews. Naast de interviews heeft er ook literatuuronderzoek plaatsgevonden. Voor de theoretische basis van het onderzoek

en het opstellen van de topiclijst zijn verschillende (internationale) artikelen en boeken geraadpleegd die over regie, beleidsinstrumenten of samenwerking gaan. Ter oriëntatie van de interviews zijn verschillende uitvoeringsdocumenten, waarin de planning van de gemeenten om de proeftuin aardgasvrij te maken in staat uitgewerkt, doorgenomen. Deze documenten zijn echter lastig te gebruiken voor de resultaten, aangezien deze uit 2017 komen en bij alle onderzochte gemeenten de plannen (tot op zekere hoogte) gewijzigd zijn.

Er is voor gekozen om respondenten uit 4 verschillende gemeenten te interviewen. Bij iedere gemeente is eerst de verantwoordelijke projectleider benaderd en geïnterviewd en via deze projectleiders zijn de andere respondenten telkens benaderd. Bij de gemeenten is telkens getracht om dezelfde stakeholders te spreken. Aan elke respondent is vooraf toestemming gevraagd voor het opnemen van audio/video en het gebruik van (geanonimiseerde) citaten. Uiteindelijk zijn er 18 interviews afgenomen bij 4 verschillende gemeenten. Bij elke gemeente is tenminste één persoon geïnterviewd die in een leidende rol betrokken was bij het aardgasvrij maken van de desbetreffende wijk en minimaal één woningcorporatie of woningbelegger met een aanzienlijk bezit in de geselecteerde wijk. Verder zijn ook energiecoöperaties, netbeheerders en een betrokken bewoner geïnterviewd. In de onderzoekspopulatie staan de respondenten per gemeente genoemd. De respondenten hebben met elkaar gemeen dat zij allen betrokken zijn bij het project en zitting nemen in een werk-/stuurgroep.

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. De transcripten zijn verwerkt in het programma Atlas.TI, waar deze middels een codeboek zijn gecodeerd. Vooraf zijn er codes bedacht en deze zijn aangevuld met nieuwe codes die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Deze codes zijn geanalyseerd en gebruikt voor de resultaten in dit onderzoek.

In een onderzoek zijn de validiteit en betrouwbaarheid erg belangrijk. Een onderzoek is valide als de juiste meetinstrumenten om het verschijnsel te onderzoeken worden gebruikt (Boeije, 2014). Een betrouwbaar onderzoek betekent dat de waarnemingen niet beïnvloed worden door fouten en dat het onderzoek herhaald kan worden, waarbij er dezelfde resultaten uit voortkomen. Om de validiteit te waarborgen is er bij het opstellen van de vragenlijst gebruik gemaakt van relevante en verschillende literatuur. Ook is het meetinstrument, semigestructureerde interviews, het meest geschikt om zaken als samenwerking en regie te meten. Een risico voor de validiteit is het geven van sociaal wenselijke antwoorden bij bepaalde onderwerpen (Bleijenbergh, 2013). In dit onderzoek zijn

er onderwerpen, voornamelijk over de samenwerking, die hier gevoelig voor kunnen zijn. Om dit tegen te gaan is gekozen om de respondenten te anonimiseren. Om de betrouwbaarheid na te streven is er gekozen voor gestandaardiseerde, semigestructureerde interviews. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek herhaald kan worden. Hierbij moet echter wel een kanttekening worden geplaatst, de gemeenten zijn redelijk verschillend dus er kan niet gegarandeerd worden dat bij een herhaling van het onderzoek, waarbij er eventueel andere gemeenten worden onderzocht, men tot dezelfde resultaten komt.

### 3.2.2 selectiecriteria casussen

Er is gekozen om de regierol van gemeenten te onderzoeken door vergelijkbare wijken te selecteren die als 'proeftuin' zijn aangewezen door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Door vergelijkbare wijken te kiezen kan er beter worden vergeleken hoe gemeenten hun regierol invullen en wat de *best practices* zijn, tevens draagt dit bij aan de validiteit van dit onderzoek. Er zijn drie variabelen die zijn meegenomen in de vergelijking en waar de selectie van gemeenten op gebaseerd is. Ten eerste is er gekeken naar de alternatieve warmtevoorziening die een gemeente heeft geselecteerd om de wijk aardgasvrij te maken, dit kan bijvoorbeeld de aanleg van een warmtenet zijn of het gebruik van groengas. Er is gekozen om gemeenten te selecteren die een warmtenet (willen gaan) gebruiken, aangezien dit veruit de meest gekozen oplossing is. De tweede variabele is het percentage sociale huurwoningen, wanneer dit percentage hoog is moet er meer met woningcorporaties worden samengewerkt en dit heeft invloed op de regierol. Voor de selectie van gemeenten is gekozen voor wijken met ten minste 40% sociale huur. Ten slotte is de gemiddelde sociaaleconomische positie van de inwoners uit de wijken meegenomen in de selectie. Dit wordt geoperationaliseerd aan de hand van het gemiddelde persoonsinkomen, afgeleid uit cijfers van het CBS. Hier is voor gekozen omdat het inkomen van de inwoners invloed heeft op de aanpassingen die de inwoners zelf aan hun woning kunnen doen en dit heeft ook invloed op de regie en beleidsinstrumenten die worden gebruikt. De geselecteerde wijken hebben een maximum gemiddeld (bruto) inkomen van €25.000 per inwoner.

<b>Alternatieve warmtevoorziening</b>	Warmtenet
<b>Percentage sociale huurwoningen</b>	≥40%
<b>Gemiddeld persoonlijk inkomen</b>	≤€25.000

*Tabel 8: Selectiecriteria gemeenten*

### 3.2.3 geselecteerde gemeente

De selectiecriteria hebben geleid tot de selectie van vier gemeenten, dit zijn dus gemeenten die een subsidie hebben ontvangen en deze gebruiken voor een warmtenet. Tevens hebben de geselecteerde wijken een gemiddeld persoonlijk inkomen van ≤€25.000 en een percentage sociale huurwoningen van ≥40%. De geselecteerde gemeenten staan weergegeven in tabel 9:

<b>Gemeente</b>	Wijk(en) waar subsidie voor is aangevraagd	(beoogde) Alternatieve warmtevoorziening	Sociale huurwoningen	Gemiddeld inkomen per inwoner
Gemeente Eindhoven	't Ven	Warmtenet	82%	€22.300,00
Gemeente Middelburg	Dauwendaale	Warmtenet	49%	€20.000,00
Gemeente Groningen	Paddepoel & Selwerd	Warmtenet	55%	€18.533.00
Gemeente Tilburg	Quirijnstok	Warmtenet/ all-electric	53%	€23.800,00

*Tabel 9: Geselecteerde gemeenten.*

### 3.2.4 onderzoekspopulatie

Zoals eerder gemeld zijn per gemeenten meerdere respondenten geïnterviewd, met minimaal 3 interviews per gemeente. In tabel 10 staan de respondenten (geanonimiseerd) per gemeente genoemd. Deze respondenten nemen allen zitting in een werk-/stuurgroep die bezig is met de desbetreffende aardgasvrije wijk. In totaal zijn er 5 medewerkers van gemeenten, 5 verschillende woningcorporaties/woninginvesteerdere, 3 verschillende gemeentelijke/private warmtebedrijven, 2 verschillende netbeheerders, 2 verschillende



energiecoöperaties en een betrokken wijkbewoner geïnterviewd. In de resultaten wordt verwezen naar de respondenten middels de manier 'M1', 'E2', enzovoorts.

<b>Gemeente Middelburg</b>	
Respondent M1	Projectleider gemeente
Respondent M2	Beleidsmedewerker milieu gemeente
Respondent M3	Medewerker netbeheerder
Respondent M4	Medewerker woningcorporatie
Respondent M5	Medewerker beoogd warmtebedrijf
Respondent M6	Medewerker energiecoöperatie

<b>Gemeente Eindhoven</b>	
Respondent E1	Projectleider gemeente
Respondent E2	Medewerker gemeentelijk warmtebedrijf
Respondent E3	Medewerker netbeheerder
Respondent E4	Medewerker woningcorporatie A
Respondent E5	Medewerker woningcorporatie B

<b>Gemeente Groningen</b>	
Respondent G1	Projectleider gemeente
Respondent G2	Medewerker gemeentelijk warmtebedrijf
Respondent G3	Medewerker woningcorporatie
Respondent G4	Medewerker energiecoöperatie

<b>Gemeente Tilburg</b>	
Respondent T1	Projectleider gemeente
Respondent T2	Medewerker woningbelegger
Respondent T3	Wijkbewoner in werkgroep

*Tabel 10: Onderzoekspopulatie*

## 4. Resultaten

In de resultaten worden eerst de cases, de 4 gemeenten, beschreven in de casusbeschrijving (§4.1). In deze casusbeschrijving wordt context gegeven aan de situaties waarin de gemeenten zitten en zo kan de aangenomen regierol, de ingezette beleidsinstrumenten en de samenwerking met stakeholders beter begrepen worden. De casusbeschrijving geeft weer hoe de warmtetransitie van de gemeenten in de projectgebieden verloopt sinds het toekennen van de subsidie door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties middels het interbestuurlijk Programma Aardgasvrije Wijken (PAW). Hiervoor worden meerdere bronnen gebruikt. Ten eerste worden verschillende documenten aangehaald, denk hierbij aan het aanvraagdocument voor de subsidie en andere documenten die de gemeenten hebben uitgebracht over de aardgasvrije wijk. Ook is er door het PAW per gemeente een voortgangsrapportage uitgebracht, het ‘verslag reflectieve monitor 2019’, waarin de voortgang van een gemeente op verschillende punten, zoals regie en organisatie, wordt besproken (Programma Aardgasvrije Wijken, 2020a). Deze documenten worden aangevuld met informatie die uit de interviews komt.

Vervolgens wordt per gemeente de aangenomen regierol geduid (§4.2) en de ingezette beleidsinstrumenten besproken (§4.3). Hierna worden de verschillende onderzochte variabelen uit het collaborative governance model behandeld (§4.4), waarbij de verwachtingen worden getoetst. Ten slotte komt er een deelconclusie waarin de resultaten worden samengevat en de effecten van de verschillende regierollen worden besproken (§4.5).

## 4.1 Casusbeschrijving per gemeente

### 4.1.1 Gemeente Middelburg (Wijk Dauwendaele)

De gemeente Middelburg heeft in 2018, 3,3 miljoen euro ontvangen bij de eerste ronde van het Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) (Omroep Zeeland, 2018). In het aanvraagdocument geeft de gemeente aan dat er verschillende redenen zijn om deze aanvraag te doen. Zo is de gemeente één van de ondertekenaars van de *Green Deal* aardgasvrije wijken, waarin zij zich geïnteresseerd heeft om het aardgasvrij maken van wijken te bespoedigen (Gemeente Middelburg, 2018). De concrete aanleiding voor dit project is een chemisch bedrijf in de stad dat aangaf bij de productie een warmteoverschot te hebben en dit in zou kunnen zetten om woningen te verwarmen. Vervolgens zijn er meerdere partijen geweest die aangaven graag mee te werken aan dit project. Respondent M1 geeft hierover aan:

*“Eigenlijk is het project min of meer tot stand gekomen op een nieuwjaarsbijeenkomst waarbij er een chemisch bedrijf uit de stad zei: ik heb restwarmte over kun je daar iets mee? Waarop de directeur van een energiecoöperatie aangaf geïnteresseerd te zijn en een directeur van een netwerkbedrijf hierbij aansloot. Zo is eigenlijk het idee ontstaan om te onderzoeken of het mogelijk is om restwarmte van dat chemische bedrijf in Middelburg in te zetten voor de verwarming voor woningen.”*

Na dit begin is er een coalitie gemaakt om dit plan verder uit te voeren (Programma Aardgasvrije Wijken, 2019a). Deze coalitie bestaat uit: de gemeente, de restwarmteleverancier, de woningcorporatie, Enduris (netbeheerder), Zeeuwind (energiecoöperatie) en later is daar nog het warmtebedrijf Ennatuurlijk als beoogd warmtebedrijf aan toegevoegd. Na het vormen van de coalitie is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd, waaruit bleek dat het mogelijk was om in de wijk Dauwendaele een aantal jaren 60-/70-woningen van het gas te halen en deze te gaan verwarmen met een warmtenet. Deze wijk ligt dichtbij het industriegebied en is aan herstructurering toe, twee factoren die het een goede keuze maken om als proeftuin te dienen. Vervolgens is de aanvraag ingediend en toen de subsidie werd toegekend zijn de plannen verder uitgewerkt. Bij de verdere uitwerking zijn er echter verschillende hindernissen naar voren gekomen. Zo bleek volgens respondent M1 dat de investeringskosten hoger zouden zijn dan eerder bij de haalbaarheidsstudie werd gedacht.

Deze extra kosten zijn een probleem, aangezien er geen partij is die dit wil betalen en de gemeente de rekening ook niet bij de inwoners wil leggen. Een ander probleem is dat de restwarmteproducent maar een garantie op de levering van de restwarmte wil uitgeven voor een periode van 5 jaar, terwijl een investering in een warmtenet vaak voor 30-50 jaar is (Programma Aardgasvrije Wijken, 2019a). Verder bleek dat de restwarmte niet voldoende zou zijn om aan de vraag in het gehele jaar, waarbij in de winter meer warmte nodig is, te voldoen. Respondent M5 geeft aan dat deze beperkte garantie en leveringszekerheid ervoor zorgen dat scenario B, een andere/back-up warmtebron, een stuk belangrijker wordt. Over deze alternatieve bron is echter geen consensus onder de partijen. Zo wordt een biomassa centrale als grootste kanshebber/enige realistische optie gezien, maar is de gemeente hier faliekant op tegen aangezien zij dit niet als een duurzame bron ziet. Verder heeft de woningcorporatie ook aangegeven dat het voor hen te lang duurt en de hoogbouwlocaties die deel zouden nemen zelf te gaan verduurzamen, waardoor een deel van de woningen die de woningcorporatie zou inbrengen in het project nu niet meer deelnemen. Deze combinatie van factoren heeft gezorgd dat het proces op de data van de interviews (mei/juni 2020) stilligt, waarbij er wordt gewacht op uitkomsten van nieuwe onderzoeken.

#### 4.1.2 Gemeente Eindhoven (Wijk 't Ven)

De gemeente Eindhoven heeft een rijksbijdrage van 4,6 miljoen euro ontvangen om een deel van de wijk 't Ven aardgasvrij te maken (Vermeeren, 2018). Deze bijdrage zou ervoor moeten zorgen dat 526 woningen en 12 andere gebouwen van het gas worden gehaald. Respondent E1 geeft aan dat de gemeente in 2017 een plan voor het aardgasvrij verwarmen en koken heeft opgesteld met drie pioniersbuurten, waarvan 't Ven er één was. Dit wordt ook onderschreven in het uitvoeringsplan, waarbij de gemeente aangeeft samen met de woningcorporaties, netbeheerder en bewoners te komen tot een gezamenlijk plan (Gemeente Eindhoven, 2018). In dit uitvoeringsplan wordt verder uitgelegd dat de wijk bestaat uit een mix van sociale huurwoningen en woningen in particulier bezit, woningen die sterk variëren in bouwjaar en dat er ook bedrijven aanwezig zijn in dit gebied. Deze combinatie van verschillende gebouwen en gebruikers zorgt ervoor dat er geen standaardoplossing kan worden gebruikt. De gemeente ziet de proeftuin volgens respondent E1 verder als een goede kans om de organisatie voor te bereiden op de

klimaatdoelstellingen, namelijk volledige CO<sub>2</sub>-neutraliteit in 2050. Om dat te bereiken moeten er de komende 30 jaar elk jaar 3000 woningen van het gas af, waardoor het belangrijk is dat de gemeente voor ogen heeft hoe zij deze regierol moet invullen. Zij ziet de proeftuin dan ook als kans om hier ervaring mee op te doen. De gemeente heeft al ervaring met warmtenetten in andere wijken en heeft ook een eigen gemeentelijk warmtebedrijf hiervoor. Oorspronkelijk was het plan om een open warmtenet te realiseren, dit zou worden aangelegd en geëxploiteerd door Enpuls, een onderdeel van de netbeheerder Enexis. De gemeente zou dan wel als warmteleverancier dienen, middels een nabijgelegen bio-energiecentrale (Gemeente Eindhoven, 2018). In de praktijk is dit echter anders gelopen, respondent E2 geeft aan dat Enpuls hier uiteindelijk niet echt toe in staat was maar dat er wettelijk gezien een aantal dingen ook niet mochten (als netbeheerder). De gemeente heeft er dan ook voor gekozen om het hele proces van het warmtenet in eigen handen te nemen, waardoor ze een grotere rol heeft gekregen in het proces. De respondenten geven aan dat naast de gemeente en het gemeentelijk warmtebedrijf er twee belangrijke partijen zijn in het proces, de woningcorporaties en de particuliere woningeigenaren. Respondent E2 geeft aan dat de woningcorporaties hierbij de belangrijkste partijen zijn, aangezien zij 50 procent bezit in de wijk hebben en er met hen makkelijker afspraken te maken zijn dan met de particulieren, die toch een erg diffuse groep zijn. Eén van de successen volgens de reflectieve monitor is dan ook dat de gemeente samen met de vier woningcorporaties in Eindhoven een duurzaamheidspact heeft gesloten, waarin staat afgesproken om meer gezamenlijk als vastgoedorganisatie op te treden (Programma Aardgasvrije Wijken, 2019b). Dit zou er ook voor moeten zorgen dat woningcorporaties minder als individuele partij handelen en er zo gezamenlijk, door bijvoorbeeld uitruil van vastgoed, meer gerealiseerd kan worden. Ondanks dit duurzaamheidspact loopt de samenwerking niet altijd even voortvarend, zo heeft het volgens de reflectieve monitor een jaar geduurd voordat de gezamenlijke taal was ontwikkeld. Een ander probleem volgens respondent E4 is dat er van de woningcorporaties een garantie verwacht wordt om hun hele bezit in de wijk aan te sluiten op het warmtenet, omdat het net anders financieel niet haalbaar wordt. Dit is voor hen echter een probleem, want een warmtenet is voor hen niet altijd financieel de beste oplossing en er moet vaak ook goedkeuring van de huurder zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat er vanuit de woningcorporaties gevraagd is om meer flexibiliteit en maatwerk, wat het proces vertraagd heeft. De huidige situatie is volgens respondent E1 (ten tijde van het interview medio mei

2020) dat, nadat de contouren van de businesscase zijn vastgesteld, de afgelopen drie maanden wekelijks overleg is en dat het nog wel een paar maanden kan duren voordat de overeenkomst is getekend.

#### 4.1.3 Gemeente Groningen (Wijken Paddepoel & Selwerd)

De gemeente Groningen heeft een rijksbijdrage van 4,8 miljoen euro ontvangen in oktober 2018, om zo voor 2022, 500-1000 woningen in de wijken Paddepoel en Selwerd van het gas te halen (NU.nl, 2018). In het uitvoeringsplan wordt aangegeven dat de gemeente Groningen al in eind 2016 het actieplan Groningen Aardgasloos 2035 heeft vastgesteld en dat er in 2017 samen met 30 andere gemeenten een handtekening is gezet onder de Green Deal Aardgasvrije Wijken (Gemeente Groningen, 2018). Verder wil de gemeente in 2035 volledig energieneutraal zijn, waardoor de wijkaanpak breder is dan alleen het weghalen van de aardgasaansluiting. Deze ambitie wordt onderschreven door respondent G1, die aangeeft dat er in totaal 30 ambtenaren bezig zijn met de energietransitie en dat dit relatief veel is vergeleken met andere gemeenten. De keuze voor deze twee wijken als proeftuin heeft verschillende redenen. Zo was de gemeente al in beide wijken met verschillende wijkbewoners in gesprek over gezamenlijke doelstellingen om energieneutraal en aardgasvrij te worden. Ook was de gemeente zelf al van plan om een warmtenet in de wijk aan te leggen via het gemeentelijk warmtebedrijf (Warmtestad), waarbij de rijksbijdrage gebruikt kan worden voor de financieel lastiger aansluitbare woningen. Verder wil de gemeente het aanleggen van een warmtenet in Selwerd combineren met wijkvernieuwing, waarbij er ook aandacht uit gaat naar klimaatadaptatie. Het oorspronkelijke plan om de rijksbijdrage te gebruiken om 500-1000 woningen van het gas te halen is in de tussentijd echter veranderd. Respondent G1 geeft aan dat de gemeente het niet eerlijk zou vinden om 500 woningen te subsidiëren om van het gas af te gaan, om vervolgens andere inwoners wel de volle prijs te laten betalen. In het verslag van de reflectieve monitor wordt dit bevestigd: *“De gemeente ziet financieringsmogelijkheden voor inwoners als oplossing en beoogt de rijksbijdrage als vliegwiel te gebruiken om een groter gebied aardgasvrij te maken”* (Programma Aardgasvrije Wijken, 2019c, p.1). Respondent G1 geeft aan dat de proeftuin breder wordt getrokken naar de drie noordwestelijke wijken (waar Paddepoel en Selwerd onderdeel van uit maken), waardoor het projectgebied uit 5000-10000 woningen bestaat. Om dit te financieren moet

de rijksbijdrage in een fonds worden gestopt, de precieze uitwerking hiervan was ten tijde van de interviews (juli-augustus 2020) nog niet bekend. Deze houding van de gemeente wordt door alle respondenten wel begrepen en gerespecteerd, al zijn er wel respondenten die ook een voordeel zouden zien van het aardgasvrij maken van een klein gebied eerst om hier al van te leren. In dit proces zijn er verschillende belangrijke partijen. Zoals net genoemd is er een gemeentelijk warmtebedrijf, Warmtestad, waarbij de aandelen 50/50 zijn verdeeld tussen de gemeente en het gemeentelijk waterbedrijf. Warmtestad is met name in overleg met een andere stakeholder, de woningcorporaties, waarbij er afspraken worden gemaakt om het bezit van hen aan te sluiten op een warmtenet. Volgens respondent G3 loopt dit contact af en toe wel moeizaam, waarbij er met name discussies zijn over de tarieven. Respondent G2 geeft aan dat er een balans moet worden gevonden tussen betaalbaarheid en duurzaamheid: *“Bij de gemeente staat duurzaamheid voorop, bij de woningcorporatie betaalbaarheid en Warmtestad zit hier tussenin”*. Andere belangrijke stakeholders zijn de private woningeigenaren, dit is een lastige groep volgens respondent G2: *“Elke particulier kost even veel tijd als de woningcorporatie zelf”*. Om deze groep te bereiken heeft de gemeente een andere stakeholder, de energiecoöperatie Grunniger Power, ingeschakeld. Deze partij regelt de communicatie met de bewoners via het platform 050 buurtwarmte, waar bewoners betrokken worden bij de plannen.

#### 4.1.4 Gemeente Tilburg (Wijk Quirijnstok)

De gemeente Tilburg heeft in 2018 een bijdrage van 3,8 miljoen euro ontvangen, om zo een deel van de wijk Quirijnstok van het gas te krijgen (Ackermans, 2018). Een verschil met andere proeftuinen is dat niet één aaneengesloten gebied wordt aangepakt, maar drie clusters woningen. Waar er bij andere aanvragen vaak ook voor één alternatieve warmtevoorziening wordt gekozen, is deze bij het project in Quirijnstok per cluster verschillend. Het eerste cluster woningen is de Mozartflat met 256 woningen, waarbij 53% woningcorporatiebezit is en 47% particulier eigendom, wat verenigd is onder een VvE (Gemeente Tilburg, 2018). Deze flat is al aangesloten op stadsverwarming voor de ruimteverwarming en tapwater maar kookt nog op gas. Ook is er bij deze flat in 2017 bij enkele woningen ernstige betonrot geconstateerd. Het plan voor dit cluster is om grondige renovatie uit te voeren, waarbij de flat met allerlei maatregelen (klimaat neutrale gevel,

zonnepanelen) duurzamer wordt gemaakt en tegelijkertijd ook volledig van het gas wordt gehaald. Respondent T1 gaf ten tijde van het interview (juni 2020) aan dat het project voor de Mozartflat op het punt stond om naar uitvoer te gaan. Het tweede cluster is de Beethovenlaan, wat bestaat uit 24 (4 blokken van 6) particuliere rijtjeswoningen. Bij deze woningen was ook asbest geconstateerd, in de daken, waardoor de woningen gerenoveerd dienden te worden. Het plan was hierbij om bij de vervanging van de daken te combineren met extra isolatie en zonnepanelen, waardoor de woningen middels een all-electric oplossing van het gas af zouden gaan. In 2019 is echter het voorgenomen plan om asbestdaken te verbieden per 2028, gesneuveld (RTL nieuws, 2019). Dit heeft gezorgd voor een afname in urgentie voor de plannen voor de Beethovenlaan en een verminderde motivatie onder de bewoners. Respondent T1 geeft aan dat uiteindelijk slechts 1 blok van 6 woningen de keuze heeft gemaakt om het dak te vervangen, maar dat de bewoners hierbij geen warmtepomp wilden installeren. De reden hiervoor was angst voor geluidsoverlast en de wil om door een partij/gemeente ontzorgd te worden mochten er zich problemen voordoen. Het laatste cluster is een combinatie van 7 straten in de wijk Quirijnstok wat bestaat uit 377 woningen, waarvan 200 koopwoningen en 177 private huurwoningen (Gemeente Tilburg, 2018). Respondent T1 geeft aan dat dit ten tijde van het interview is teruggebracht naar 220 woningen. Bij deze woningen was het plan om door onderzoeken te bepalen welke alternatieve warmtevoorziening, aansluiting op het warmtenet of all-electric, het beste zou zijn per woning. Om tot een oplossing te komen zijn er meerdere werkgroepen ingesteld waarin de verschillende stakeholders (woningbelegger(s) met veel bezit, bewoners, gemeente) plaatsnemen. Ten tijde van de interviews werden er nog verschillende onderzoeken gedaan en was er nog geen beslissing gemaakt over de eventuele warmtevoorziening en welke woningen van het gas af zouden gaan, de rijksbijdrage is hierdoor nog niet besteed en beschikbaar voor als er een besluit wordt genomen.



## 4.2 Regierollen

Ten eerste worden de regierollen van de verschillende gemeenten bepaald, middels de variabelen doorzettingsmacht en eigen script. Er wordt afgesloten met een schematische weergave van de regierollen per gemeente en de implicaties van de regierollen voor het verdere onderzoek.

### 4.2.1 Regierol gemeente Middelburg

Over de doorzettingsmacht zijn de zes respondenten het unaniem eens: die is er niet. Hier zijn verschillende redenen voor, zo geven twee respondenten aan dat de gemeente geen wettelijke doorzettingsmacht heeft en om deze reden andere partijen niks kan opleggen. Twee andere respondenten geven aan dat de gemeente wel degelijk een bepaalde vorm van doorzettingsmacht kan gebruiken, maar dit simpelweg niet wil. Om te concluderen kan er worden gezegd dat, ook al zou de gemeente de mogelijkheid hebben om doorzettingsmacht te kunnen gebruiken, deze niet wordt gebruikt en het dus afwezig is.

Over het eigen script verschillen de respondenten wél van mening. Volgens twee respondenten was het eigen script bij de gemeente afwezig, respondent M3 geeft hierover aan: *“De gemeente heeft wel morele steun geleverd en de programmasubsidie aangevraagd, maar verder wilde ze absoluut geen actieve rol spelen”*. Er komt verder naar voren dat in de plannen en het maken van de businesscase de gemeente redelijk afwezig was. Op andere punten was de gemeente echter meer bepalend in het eigen script. Zo schoot de gemeente al snel het meest plausibele korte termijn alternatief (biomassa) af voor als de restwarmte niet beschikbaar zou zijn. In die zin was de gemeente wel degelijk bepalend voor de plannen. Drie respondenten geven aan dat het eigen script gedeeld werd tussen alle partijen, en dat de plannen vooral in samenspraak werden gemaakt.

Concluderend kan er worden gesteld dat de gemeente geen doorzettingsmacht heeft en het eigen script gedeeld wordt, dit zorgt ervoor dat de gemeente niet onder één van de voorbepaalde regierollen valt. De gemeente Middelburg kan hierdoor worden gezien als een markt regisseur zonder doorzettingsmacht, of een passieve regisseur met een gedeeld eigen script. Dit is ook hoe de meeste respondenten de regierol van de gemeente beschrijven,

tussen deze twee rollen in. In het eerder gemaakte schema zou de gemeente als volgt geplaatst kunnen worden:

		Eigen script		
		+	+/-	-
<b>Doorzettingsmacht</b>	+	Dominante regisseur		
	+/-		Markt regisseur	<b>Gemeente Middelburg</b>
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur

#### 4.2.2 Regierol gemeente Eindhoven

Bij de gemeente Eindhoven is er geen enkele respondent die aangeeft dat de gemeente (formele) doorzettingsmacht heeft. Er is wel één respondent die aangeeft dat er gedeeltelijke doorzettingsmacht is, maar dat de gemeente vooral informeel door middel van overtuiging ervoor zorgt dat andere partijen gaan acteren. Respondent E3 geeft aan dat de gemeente in theorie met de crisis- en herstelwet kan aangeven dat een wijk aardgasvrij moet worden, maar dat ze met deze maatregel veel draagvlak zou verliezen en het daardoor niet gebruikt. Vier respondenten geven dan ook aan dat de gemeente geen doorzettingsmacht heeft en dat de wet dit ook niet toelaat, de gemeente is dus afhankelijk van andere partijen om haar plannen uit te kunnen voeren. Er wordt wel door drie respondenten aangegeven dat de gemeente wel degelijk macht heeft in het proces, aangezien ze ook de eigenaar is van het warmtebedrijf die het warmtenet aan gaat leggen. Er kan dus worden aangenomen dat de gemeente gedeeltelijke doorzettingsmacht heeft in dit proces.

Bij het eigen script is de situatie anders. Er zijn twee respondenten die aangeven dat het eigen script gedeeld is en dat alle plannen in samenspraak met de andere partijen (de woningcorporaties in dit geval) gemaakt worden. Respondent E1 geeft hierbij toe dat de gemeente nou eenmaal afhankelijk is van de woningcorporaties: *“Als een woningcorporatie het niet ziet zitten om in een bepaalde buurt te starten, dan kunnen we wel plannen maken maar dan worden die niet uitgevoerd”*. Drie respondenten geven echter aan dat het eigen

script toch vooral bij de gemeente zelf ligt. Er zijn twee argumenten die hiervoor worden gegeven. Ten eerste wordt aangegeven dat, hoewel de plannen in samenspraak worden gemaakt, de gemeente hier wel degelijk de leidende rol in pakt. Het tweede argument is dat de gemeente eigenaar gaat worden van het warmtenet, en daardoor zelf de grootste rol heeft in dit project.

Geconfronteerd met de regierollen, geven vier respondenten aan dat de gemeente een marktrol heeft en één respondent vindt dat de gemeente een dominante rol heeft. Aangezien de meerderheid van de respondenten vindt dat de gemeente het script wel in eigen handen heeft, kan de gemeente het beste in het vakje tussen dominant-visionair-markt worden geplaatst. Dit ziet er als volgt uit in het schema:

		Eigen script		
		+	+/-	-
Doorzettingsmacht	+	Dominante regisseur		
	+/-	<b>Gemeente Eindhoven</b>	Markt regisseur	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur

#### 4.2.3 Regierol gemeente Groningen

De respondenten zijn verdeeld over de mate van doorzettingsmacht die de gemeente heeft. Respondent G4 geeft aan dat de gemeente wel doorzettingsmacht heeft en dat dit komt door de macht die het hebben van een gemeentelijk warmtebedrijf ze geeft. Respondent G2 en G3 vinden juist dat de gemeente geen doorzettingsmacht heeft en dat dit met name komt door het ontbreken van een instrumentarium om woningcorporaties en bewoners te dwingen om van het gas te gaan. Respondent G2 geeft ook aan dat de politiek in de stad ook zeker niet wil dat de gemeente dit gaat verplichten. Wel geeft deze respondent aan dat de gemeente wel een bepaalde mate van informele doorzettingsmacht heeft en dat de gemeente zaken als van het gas afgaan en duurzaamheid meeneemt als het met woningcorporaties praat over renovaties en duurzaamheid. Respondent G1 geeft aan dat de

doorzettingsmacht er wel gedeeltelijk is, maar dat dit vooral lastig is bij grondgebonden woningen aangezien er hier met elke persoon individueel overleg moet worden gevoerd.

Over het eigen script zijn de 4 respondenten het eens, respondent G1 beschrijft dit als volgt: *“De gemeente is naar mijn mening echt in de lead”*. Tot op zekere hoogte wordt dit eigen script wel gedeeld met andere partijen, maar de gemeente neemt hier wel de overhand in. Respondent G4 geeft aan dat de gemeente op macroniveau alles vooral zelf regelt, en dat als de plannen meer op detailniveau komen andere partijen meer de mogelijkheid krijgen om input te leveren.

Concluderend kan er worden gezegd dat de gemeente het eigen script in handen heeft en dat er gedeeltelijke doorzettingsmacht is. In het schema komt de gemeente Groningen dus op dezelfde plek als de gemeente Eindhoven, namelijk tussen drie regierollen in:

		Eigen script		
		+	+/-	-
<b>Doorzettingsmacht</b>	+	Dominante regisseur		
	+/-	<b>Gemeente Groningen</b>	Markt regisseur	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur

#### 4.2.4 Regierol gemeente Tilburg

Over de doorzettingsmacht zijn de respondenten verdeeld. Er is één respondent (T1) die aangeeft dat de gemeente wel en geen doorzettingsmacht heeft, afhankelijk van de situatie. Zo heeft de gemeente in het eerste cluster (de Mozartflat) wél doorzettingsmacht, maar dat komt voornamelijk doordat het kan handhaven op de aanwezige betonrot. Deze respondent geeft echter ook aan dat in normale situaties die doorzettingsmacht ontbreekt, omdat daar te weinig wettelijke mogelijkheden voor zijn en dat dit eigenlijk alleen in overleg met de woningcorporaties kan worden geregeld. Respondent T2 geeft aan dat de doorzettingsmacht naar de bewoners toe gedeeltelijk is, de bewoners kunnen zeker input geven maar als een

kleine groep het ergens niet mee eens is kan de gemeente wel iets doordrukken. Er kan dus worden gesteld dat de gemeente gedeeltelijke doorzettingsmacht heeft.

Over het eigen script is ook geen consensus. Respondent T3 geeft aan dat de gemeente wel een eigen script heeft en dus bepaalt hoe de projecten worden vormgegeven. Respondent T2 is het hier niet mee eens en geeft aan dat de gemeente bij het maken van de plannen naar de ideeën van de stakeholders kijkt. Volgens respondent T1 is het eigen script per cluster verschillend, waarbij het script bij het ene cluster vooral bij de stakeholders ligt en bij het andere cluster bij de gemeente. Er kan dus worden aangenomen dat de gemeente het eigen script deelt met de stakeholders.

De gemeente Tilburg is dus een goed voorbeeld van een markt regisseur, waarbij de doorzettingsmacht en eigen script gedeeld worden met de stakeholders. In het schema ziet dat er als volgt uit:

		Eigen script		
		+	+/-	-
Doorzettingsmacht	+	Dominante regisseur		
	+/-		<b>Gemeente Tilburg</b>	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur

#### 4.2.5 Implicaties regierollen voor onderzoek

Uit de vaststelling van de regierollen blijkt dat de rol van iedere gemeente dicht bij de marktrol ligt. Hierbij kan alleen de gemeente Tilburg als een zuivere markt regisseur worden gezien, waarbij de gemeente Groningen en Eindhoven door het eigen script ook naar de dominante/visionaire rol trekken en de gemeente Middelburg door het gebrek aan doorzettingsmacht richting de passieve regierol gaat. Dit heeft implicaties voor het onderzoek, er zijn immers verschillende verwachtingen uitgesproken waarbij er vanuit wordt gegaan dat iedere gemeente één bepaalde (zuivere) regierol aanneemt. Om deze verwachtingen alsnog te kunnen beantwoorden is gekozen om de gemeente Tilburg als markt regisseur te zien, de gemeente Middelburg als passieve regisseur en de gemeente

Eindhoven en Groningen als dominante/visionaire regisseur. Dus bijvoorbeeld bij verwachting 2 waar een dominante regisseur wordt vergeleken met andere rollen, worden de gemeente Eindhoven en Groningen (als dominante regisseurs) vergeleken met de andere twee gemeenten. Schematisch ziet dit er als volgt uit:

		Eigen script		
		+	+/-	-
<b>Doorzettingsmacht</b>	+	Dominante regisseur		
	+/-	<b>Groningen + Eindhoven</b>	Markt regisseur <b>Tilburg</b>	
	-	Visionaire regisseur		Passieve regisseur <b>Middelburg</b>

#### 4.3 Beleidsinstrumenten

In deze paragraaf worden eerst de beleidsinstrumenten per gemeente besproken, deze bestaan uit communicatieve, financiële en juridische middelen. Ten slotte worden verwachting 1a en 1b getoetst, waarbij er wordt gekeken naar de invloed van verruimende en beperkende instrumenten op de wil om deel te nemen aan het proces.

##### 4.3.1 Beleidsinstrumenten gemeente Middelburg

De gemeente Middelburg is tijdens het proces voorzichtig geweest met het inzetten van communicatieve instrumenten naar de bewoners. Gevraagd naar de communicatieve middelen geeft respondent M3 treffend aan: *“Op dit moment dus niks”*. Dit kan echter wel enigszins genuanceerd worden, respondent M1 geeft aan dat er al wel met een selecte groep inwoners (vertrouwelijk) gesproken is. Het gebrek aan communicatieve middelen is in het projectteam afgesproken en heeft twee redenen. Ten eerste zijn er twee stakeholders die, zolang er nog geen concreet plan ligt, het project vertrouwelijk willen houden om zo bij een eventuele mislukking geen imagoschade op te doen. Ten tweede wil de gemeente de

bewoners pas informeren als er een concreet plan ligt, zodat er geen negatief sentiment komt nog voordat er een plan is.

Als er wordt gekeken naar de financiële middelen is er allereerst de rijksbijdrage van 3,3 miljoen euro, waar volgens respondent M1 later nog 4 ton is bijgekomen. De gemeente wil dit bedrag voornamelijk inzetten om de bewoners zo veel mogelijk financieel te ontlasten. Aangezien de gemeente zelf niet verantwoordelijk wil zijn voor het warmtenet en wacht tot een andere partij dit doet zijn er verder geen financiële middelen gereserveerd voor een warmtenet. Wel is het zo dat als er een partij komt die het warmtenet aanlegt, de gemeente de middelen heeft gereserveerd om de openbare ruimte na afloop te herinrichten.

Tot slot zijn er de ingezette juridische instrumenten. Op dit vlak is er niks gebeurd, al geeft de gemeente wel aan dat ze op juridische vlakken zo goed mogelijk meewerkt mocht er een warmtenet worden aangelegd.

#### 4.3.2 Beleidsinstrumenten gemeente Eindhoven

De gemeente Eindhoven heeft verschillende communicatieve beleidsinstrumenten die ze inzet in dit proces. Respondent E1 geeft aan dat de gemeente een communicatieaanpak heeft ontwikkeld specifiek gericht op de inwoners met koopwoningen, aangezien de woningcorporaties de communicatie naar hun huurders liever zelf doen. Ook is er gebruik gemaakt van een externe adviespartij, Buurkracht, om zo makkelijker met de inwoners in contact te komen. De communicatie verloopt onder andere via de gemeentewebsite en foldermateriaal. Ook zijn er verschillende workshops en bijeenkomsten geweest over aardgasvrij wonen en is er een app ontwikkeld waarin wordt verteld wat er in de wijk gebeurt en wat de consequenties daarvan zijn voor de inwoners.

Als er wordt gekeken naar de financiële middelen is het vooral de ontvangen rijksbijdrage die wordt ingezet. Deze rijksbijdrage gaat voornamelijk naar de woningcorporaties, om zo grotere complexen aan te kunnen sluiten. Ook is een deel van het bedrag gereserveerd specifiek voor particulieren. De gemeente heeft voor de rest geen andere middelen om hier in te investeren, respondent E1 geeft aan dat dit ook komt door de toenemende kosten op het sociale domein door de decentralisering van de afgelopen jaren en het geld dat de gemeente extra kwijt is door de coronacrisis.

Er zijn verschillende juridische instrumenten die de gemeente inzet om het proces te versnellen. Ten eerste is de gemeente een beleid aan het ontwikkelen om 'meekoppelkansen' te benutten, zo kunnen bij de aanleg van een warmtenet tegelijkertijd zaken als klimaatadaptatie en het vervangen van leidingen worden aangepakt. Ook ontwikkelt de gemeente een beleid om ervoor te zorgen dat duurzame oplossingen elkaar niet in de weg komen te zitten. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een bepaalde warmteoplossing ervoor zorgt dat de burens ondergronds geen ruimte meer hebben om dezelfde warmteoplossing toe te passen. Door hier beleid voor te ontwikkelen voorkomt de gemeente dat inwoners in dichtbevolkte gebieden elkaar in de weg gaan zitten. Verder verplicht de gemeente volgens respondent E2 projectontwikkelaars om in bepaalde nieuwbouwgebieden de nieuwbouw aan te sluiten op een warmtenet. Ten slotte probeert de gemeente voor afstemming binnen de verschillende afdelingen van de gemeentelijke organisatie te zorgen. Een voorbeeld hiervan is het sneller maken van de procedures voor sloop en nieuwbouw, zodat woningcorporaties niet lang moeten wachten en eerder geneigd zijn mee te doen met de energietransitie.

#### 4.3.3 Beleidsinstrumenten gemeente Groningen

Er zijn verschillende communicatieve middelen die de gemeente Groningen heeft ingezet. Zo is er een breed communicatieprogramma opgezet over wijkvernieuwing. Met dit programma betreft de gemeente energie bij andere vernieuwingen in de wijk, zodat bewoners sneller geïnteresseerd raken. Verder is er een energieloket, waarvoor de gemeente een rijkssubsidie heeft ontvangen, opgericht. Voor de communicatie in de proeftuinwijken heeft de gemeente een energiecoöperatie ingehuurd om via hen, door middel van het traject 050 buurtwarmte, de bewoners te informeren en te laten participeren. Volgens respondent G1 kijken de bewoners anders aan tegen een coöperatie dan tegen de gemeente, waardoor je ze makkelijker benadert.

De gemeente Groningen heeft, vergeleken met de andere onderzochte gemeenten, relatief veel financiële middelen die ze inzet. Zoals eerder al vermeld wordt er beleid ontwikkeld om de ontvangen rijksbijdrage om te zetten in een fonds, om er zo een groter gebied mee te kunnen bedienen. Ook heeft de gemeente volgens respondent G1 een energieprogramma met een jaarlijks budget van 3 miljoen euro. Van dit geld wordt het personeel betaald, wat bestaat uit ongeveer 30 ambtenaren die zich met de energietransitie



bezighouden, en gaat ook een half miljoen euro richting een wijkaanpak voor de proeftuin. Verder heeft de gemeente een warmtebedrijf opgericht (Warmtestad) waar veel kapitaal in is gestort in de vorm van eigen vermogen.

Er zijn weinig juridische middelen die de gemeente inzet, de respondenten geven ook aan dat die middelen niet echt aanwezig zijn bij bestaande bouw. De gemeente heeft wel al beleid vastgesteld waarin wordt aangegeven welke wijken eerst van het gas af gaan. Ook geeft respondent G2 aan dat als de gemeente met partijen aan tafel zit om te praten over nieuwbouw, er wel eisen worden gesteld aan de warmtevoorziening en dat dit kan worden gezien als een juridisch instrument. Dit heeft echter geen invloed op de proeftuin, aangezien het daar alleen om bestaande bouw gaat.

#### 4.3.4 Beleidsinstrumenten gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg heeft verschillende communicatieve middelen ingezet voor de proeftuin. Zo is de gemeente in het derde cluster begonnen met een bewonersavond, waaruit een wijkteam en een werkgroep met betrokken bewoners is voortgekomen. Ook heeft de gemeente naast een aparte projectleider voor elk van de drie clusters, een overkoepelende communicatiemanager aangesteld.

Er zijn meerdere financiële middelen die de gemeente, naast de rijksbijdrage, heeft ingezet. Respondent T1 geeft aan dat de gemeente een lening aanbiedt die op de overwaarde van het huis wordt gefinancierd, waarmee mensen duurzaamheidsaanpassingen aan het huis kunnen doen. Ook is er een stimuleringslening, waarmee er besparende aanpassingen aan de woning kunnen worden gedaan. Die lening kan worden terugbetaald met de besparing die bewoners hebben door die aanpassingen. Verder is er budget gegaan naar de inzet van personeel voor de proeftuin en heeft de gemeente verschillende onderzoeken gefinancierd.

De gemeente heeft eigenlijk geen juridische instrumenten ingezet voor de proeftuin. Respondent T1 geeft aan dat voor het eerste cluster wel een kleine aanpassing is gedaan aan de omgevingswet, maar dat was minimaal.

#### 4.3.5 Verruimende versus beperkende beleidsinstrumenten

Er wordt verwacht dat het soort beleidsinstrument dat een gemeente gebruikt van invloed is op de wil van stakeholders om deel te nemen aan het proces, hierbij kan er een onderscheid

worden gemaakt tussen verruimende en beperkende instrumenten. Dit is uitgesproken in verwachting 1a en 1b:

*V1a: Het gebruik van verruimende beleidsinstrumenten heeft een positief verband met de wil om deel te nemen aan het proces.*

*V1b: Het gebruik van beperkende beleidsinstrumenten heeft een negatief verband met de wil om deel te nemen aan het proces.*

Om deze verwachtingen te toetsen is er ten eerste gekeken naar de verruimende dan wel beperkende instrumenten die de onderzochte gemeenten hebben ingezet, waarna er is onderzocht of er een directe relatie is tussen deze instrumenten met de wil om deel te nemen van de betrokken stakeholders. Eerst worden de verruimende instrumenten behandeld (V1a), vervolgens komen de beperkende instrumenten aan bod (V1b). Er wordt bij beide vormen een onderscheid gemaakt tussen communicatieve, financiële en juridische middelen.

### ***Verruimende beleidsinstrumenten***

Bij de verruimende instrumenten worden eerst de instrumenten besproken die de gemeente heeft ingezet en de invloed daarvan op de wil om deel te nemen, vervolgens komen er instrumenten aan bod die stakeholders noodzakelijk achten voor de wil om deel te nemen. Tot slot wordt verwachting 1a getoetst.

Er zijn uit de casussen twee voorbeelden genoemd van verruimende communicatieve instrumenten. Respondent T2 geeft aan dat de gemeente Tilburg later in het proces een communicatiemanager heeft aangesteld die zich alleen bezig houdt met de communicatie. De respondent geeft aan dat de communicatie in het proces en ook de wil om deel te nemen voor zijn partij, is toegenomen na die interventie. Volgens respondent G4 heeft de beslissing van de gemeente om een energiecoöperatie verantwoordelijk te maken voor de communicatie in de proeftuin ervoor gezorgd dat bewoners eerder geneigd zijn te participeren in het proces. Uit de interviews valt verder op dat er zes respondenten zijn die aangeven dat het nodig is dat de gemeente aanvullende (verruimende) communicatieve maatregelen neemt, specifiek gericht op bewoners. Een veelgehoord probleem is dat veel

bewoners nog totaal geen urgentie zien in de warmtetransitie, dit vormt een probleem voor proeftuinen aangezien bewoners toestemming moeten geven voor een alternatieve warmtevoorziening. Deze respondenten geven dan ook aan dat de gemeente meer communicatieve middelen moet gebruiken, om zo de wil voor deelname onder bewoners te vergroten.

Er zijn verschillende verruimende financiële instrumenten ingezet door de gemeenten. Zo hebben twee gemeenten aangegeven extra geld in te zetten om de wijk te herinrichten na de aanleg van een warmtenet, uit de interviews is verder echter geen positief verband gevonden tussen deze maatregel en de wil om deel te nemen. Hetzelfde geldt voor de eerder genoemde subsidies om het huis te verduurzamen van de gemeente Tilburg. Respondent T3 geeft wel aan dat de gemeente eventueel budget beschikbaar zou stellen voor communicatie uitingen van de bewonerswerkgroep, en dat dit de wil om deel te nemen vergroot voor deze respondent. Het contrast is groot met de enkele respondent die aangeeft dat de huidige verruimende financiële instrumenten zijn wil om deel te nemen vergroot en de respondenten die aangeven dat er nog aanvullende verruimende financiële instrumenten nodig zijn om de bereidheid van deelname onder stakeholders te verhogen. Zo zijn er twaalf respondenten die aangeven dat het huidige financiële instrumentarium onvoldoende is. Hiervoor worden meerdere redenen genoemd. Zo zijn bewoners vaak pas geprikkeld om over te stappen wanneer dit voor hen niet duurder wordt en ze geen aansluitbijdrage moeten betalen, maar is de bestaande rijksbijdrage hier vaak niet toereikend voor. Ook zijn er woningcorporaties die aangeven dat de huidige plannen voor hen nog vaak te duur zijn om de commitment te kunnen maken, waardoor er nog extra subsidie benodigd is. Gemeenten geven aan dat het proces vaak erg arbeidsintensief is en dat de benodigde personele inzet, zeker wanneer er uiteindelijk opgeschaald moet worden, te veel kosten met zich meebrengt. Tot slot brengt de aanleg van een warmtenet, wat in de meeste gevallen de alternatieve warmtevoorziening dient te worden, veel financiële risico's met zich mee en daar zou de gemeente dan ook garant voor moeten staan.

Ten slotte zijn de verruimende juridische instrumenten onderzocht. Respondent E4 geeft aan dat de gemeente Eindhoven stedenbouwkundige aanpassingen heeft gedaan en dat dit ervoor gezorgd heeft dat een projectontwikkelaar zijn woningen heeft aangesloten op een warmtenet. Respondent E1 geeft aan dat procedures zijn versneld, om er zo voor te zorgen dat stakeholders eerder geneigd zijn deel te nemen. De meerderheid van de

respondenten geeft ook aan dat het noodzakelijk is dat de gemeente aanvullende juridische instrumenten krijgt. Een instrument dat veel respondenten noemen is het geven van meer mogelijkheden aan gemeenten om dwang te kunnen toepassen. Wanneer er bijvoorbeeld een paar mensen zich niet willen aansluiten op een warmtenet en het daardoor duurder wordt voor de rest, zou de gemeente de mogelijkheid moeten krijgen om deze mensen te dwingen om zich alsnog aan te sluiten. De vraag is echter of dit als een verruimend instrument kan worden gezien, het verruimt de mogelijkheden van de gemeente maar niet die van de bewoner. Ook zou het dwingen van mensen naar verwachting geen positief verband hebben met de wil om deel te nemen aan het proces. Ten slotte geeft respondent E5 aan dat als de gemeente de regels voor sloop en nieuwbouw zou versoepelen, het voor woningcorporaties aantrekkelijker wordt om deel te nemen aan het proces.

Concluderend kan worden gezegd dat bij de verschillende voorbeelden die zijn gegeven het gebruik van verruimende beleidsinstrumenten, de wil om deel te nemen aan het proces van stakeholders verhoogd. Ook zijn er verschillende voorbeelden gegeven van verruimende instrumenten die de wil om deel te nemen zouden verhogen, mochten ze worden ingezet. Verder zijn er tijdens de interviews geen voorbeelden genoemd van verruimende instrumenten die de wil om deel te nemen zouden verlagen, verwachting 1a: *“Het gebruik van verruimende beleidsinstrumenten heeft een positief verband met de wil om deel te nemen aan het proces”* kan dan ook worden aangenomen.

### ***Beperkende beleidsinstrumenten***

Bij de beperkende instrumenten wordt eerst de invloed van de verschillende beperkende instrumenten op de wil om deel te nemen besproken, vervolgens wordt verwachting 1b getoetst.

Het gebrek aan communicatie is het meest gehoorde beperkende communicatieve instrument onder de respondenten. Doordat gemeenten niet of te laat pas communiceren, is er de kans dat inwoners geen goed beeld krijgen van de plannen en zich hier tegen gaan keren. Respondent G3 geeft verder aan de beslissing van de gemeente Groningen om de communicatie via een ingehuurde partij te doen, als een beperkend communicatief instrument te zien. Deze respondent geeft aan dat de communicatie naar hun huurders

lastiger gaat, aangezien het de inwoners niet duidelijk genoeg wordt gemaakt dat de gemeente de partij is die ze van het gas gaat halen en hierdoor het van het gas af als iets vrijblijvends wordt gezien. Als de gemeente zelf de communicatie rondom aardgasvrij zou doen, dan is het volgens deze respondent makkelijker om de huurders over te halen.

Er worden door de respondenten weinig voorbeelden van beperkende financiële instrumenten genoemd. Er zijn geen voorbeelden van heffingen of belastingen die de gemeenten in dit proces rekenen. Respondent M4 geeft wel aan dat de gemeente Middelburg het geld vooral in wil zetten voor particulieren, waardoor het voor woningcorporaties minder aantrekkelijk wordt om deel te nemen.

Er worden twee voorbeelden genoemd door respondenten van beperkende juridische instrumenten. Respondenten M3, M4 en M5 geven aan dat het beleid van de gemeente Middelburg om een biomassa centrale te verbieden als back up ervoor gezorgd heeft dat de het proces, en dus de deelname ervan, ernstig bemoeilijkt werd. Volgens respondent E5 werkt het beleid van de gemeente Eindhoven om strenge eisen te stellen aan sloop en nieuwbouw beperkend en zou het aantrekkelijker worden om deel te nemen als dit beleid er niet zou zijn.

Concluderend kan er worden gesteld dat bij de verschillende gegeven voorbeelden het gebruik van beperkende beleidsinstrumenten een negatief verband heeft met de wil onder stakeholders om deel te nemen aan het proces. Verder zijn er geen voorbeelden naar voren gekomen van beperkende instrumenten die de wil om deel te nemen vergroten, verwachting 1b: *“Het gebruik van beperkende beleidsinstrumenten heeft een negatief verband met de wil om deel te nemen aan het proces”*. kan dus worden aangenomen.

## 4.4 Samenwerking

In deze paragraaf worden de verschillende variabelen uit het collaborative governance model geanalyseerd, om zo verwachting 2-7 te kunnen beantwoorden. Eerst wordt per variabele aangegeven in welke mate deze aanwezig is bij de respondenten, vervolgens wordt de regierol uit de verwachting vergeleken met de andere regierollen.

### 4.4.1 Betrokkenheid

Gevraagd naar de persoonlijke betrokkenheid geven alle respondenten aan zich betrokken te voelen tot het proces, hier worden verschillende redenen voor gegeven. Een deel van de respondenten geeft aan zich betrokken te voelen uit duurzaamheidsoverwegingen. Een ander deel vindt het technische aspect weer zeer interessant om van te leren en er is ook een deel dat energie krijgt uit de samenwerking en het bij elkaar brengen van mensen.

Verwachting 2: *“Bij een proces waarbij een regisseur een dominante rol aanneemt zijn actoren minder betrokken dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt”*. is via 2 verschillende manieren onderzocht. Ten eerste is aan de respondenten gevraagd hun betrokkenheid uit te drukken in een cijfer van 1-10. Hieruit is naar voren gekomen dat de respondenten in Tilburg en Middelburg hun betrokkenheid gemiddeld een 8 geven, in Groningen een 8,3 en in Eindhoven een 9. Hieruit blijkt dus dat de gemeenten die dominanter opereren (Groningen en Eindhoven) een grotere (cijfermatige) betrokkenheid onder de stakeholders hebben dan de andere twee gemeenten. Ten tweede is aan de respondenten gevraagd wat zij verwachten dat de invloed is van een dominante regisseur op de betrokkenheid. Hieruit blijkt dat de meerderheid (zeven) hier neutraal tegen aankijkt, zes respondenten een negatief verband zien, vier respondenten hier geen mening over hebben en één respondent een positief verband ziet. Het meest gehoorde argument bij de groep die een negatief verband ziet is dat een dominante rol ervoor zorgt dat een gemeente dwang gaat toepassen en dat partijen hierdoor niet meer willen meewerken. De respondent die een positief verband ziet geeft aan dat een dominante rol ervoor zorgt dat er sneller beweging komt in het proces, en dat dit de betrokkenheid van deze respondent vergroot. De neutrale groep ziet een dominante rol vooral als iets dat noodzakelijk is om het project succesvol te laten verlopen en ziet geen directe relatie met hun betrokkenheid. Wat verder opvalt is dat

er respondenten zijn die aangeven dat de gemeente wel dominant moet zijn naar inwoners toe, maar niet naar andere partijen zoals woningcorporaties.

Uit de resultaten blijkt dat de twee gemeenten die dominanter optreden, cijfermatig een hogere gemiddelde betrokkenheid hebben. Verder reageren de respondenten wisselend op de vraag over de invloed van een dominante regisseur op de persoonlijke betrokkenheid. Er is dus geen directe relatie gevonden tussen een dominante rol en een lagere betrokkenheid, verwachting 2 wordt dan ook verworpen.

#### 4.4.2 Persoonlijk contact

Om het persoonlijk contact te onderzoeken is aan de respondenten gevraagd in welke vorm en hoe vaak zij ontmoetingen hebben gehad, ook is hen gevraagd naar hun mening over de frequentie daarvan. Bij de meeste gemeenten wordt er een onderscheid gemaakt tussen een stuurgroep, waarin de bestuurders zitten die overzicht houden, en de werkgroep waarin de plannen worden uitgewerkt. De frequentie van ontmoetingen verschilt per gemeente, zo kwam men in Tilburg bij het ene cluster maandelijks en bij het andere cluster eens in de twee maanden bijeen. In Eindhoven kwam men zelfs tweewekelijks bij elkaar en is die frequentie later opgeschroefd naar wekelijks. In Middelburg en Groningen wisselde de frequentie, maar was het ook minimaal eens in de maand. Over de frequentie was de overgrote meerderheid (dertien) van de deelnemers tevreden. Wat veel wordt aangehaald is dat er, aangezien alle stakeholders uit dezelfde gemeente komen, vaak korte lijntjes zijn. Wanneer er behoefte aan contact ontstond, was het altijd wel mogelijk om een ontmoeting in te plannen. De mogelijkheid om snel met andere partijen in contact te komen werd als een belangrijke voorwaarde genoemd voor samenwerking. In Tilburg was er wel één respondent die aangeeft dat er te veel contact was, dit had te maken met het drukke schema van de respondent en de mening dat er te weinig voortgang werd gemaakt bij de vergaderingen. In totaal zijn er ook vier respondenten (één bij iedere gemeente) die aangeven dat er op bepaalde momenten te weinig contact was. Dit had voornamelijk te maken met het gebrek aan voortgang en de wil van deze respondenten om het proces sneller te laten verlopen. Om verwachting 3: *“Bij een proces waarbij een regisseur een marktrol aanneemt is er meer en beter persoonlijk contact tussen de stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt”*. te beantwoorden is gekeken naar het verschil tussen de gemeente Tilburg, die een pure marktrol heeft, en de andere gemeenten.

Uit de resultaten blijkt dat in deze gemeente niet het meest persoonlijk contact was, dit was namelijk in Eindhoven. Ook is de gemeente Tilburg de enige gemeente met twee respondenten die niet geheel tevreden zijn (één te veel en één te weinig) over de frequentie, verwachting 3 wordt dus verworpen.

#### 4.4.3 Gedeeld begrip

De mate van gedeeld begrip verschilt per gemeente. Bij de gemeente Tilburg geeft respondent T1 aan dat er bij twee (1&3) van de drie clusters een gedeeld begrip is en dat bij het andere cluster (2) de actoren elkaars belangen wel kennen maar hier niet per se naar handelen. De andere twee respondenten, die beiden bij één cluster (3) betrokken zijn, geven aan dat er wel een gedeeld begrip is. Bij de gemeente Eindhoven heeft het volgens alle respondenten lang geduurd voordat alle stakeholders een gezamenlijke taal spraken. Dit wordt ook onderschreven in het verslag van de reflectieve monitor: *“De partijen hebben samen ongeveer een jaar gewerkt aan het ontwikkelen van een gezamenlijke taal”* (Programma Aardgasvrije Wijken, 2019b, p.2). Twee van de vijf respondenten geven aan het idee te hebben dat er nog steeds partijen zijn die niet alles op tafel leggen, maar dat er over het algemeen wel een gedeeld begrip is. Bij de gemeente Eindhoven zijn er dus drie respondenten die vinden dat er nu een gedeeld begrip is en twee die vinden dat dit er gedeeltelijk is. Bij de gemeente Middelburg is er één respondent die aangeeft het gedeeld begrip te missen en dit niet bevorderlijk voor de samenwerking te vinden, terwijl drie respondenten vinden dat het gedeeld begrip er wel is. Twee respondenten geven aan dat het in sommige gevallen er niet is, zo liet de gemeente volgens hen pas laat weten dat biomassa niet acceptabel was, en in andere gevallen weer wel. Bij de gemeente Groningen zijn er twee respondenten die vinden dat het gedeeld begrip er is en twee respondenten die vinden dat het er gedeeltelijk is. Om *verwachting 4: “Bij een proces waarbij een regisseur een marktrol aanneemt is er meer gedeeld begrip tussen de stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt”*. te toetsen wordt de gemeente Tilburg, als enige pure markt regisseur, vergeleken met de andere gemeenten. Het gedeeld begrip is als volgt verdeeld bij de gemeenten: Tilburg (twee wel en één gedeeltelijk), Eindhoven (drie wel en twee gedeeltelijk), Middelburg (drie wel, twee gedeeltelijk en één niet) en Groningen



(twee wel en twee gedeeltelijk). Het gedeeld begrip is in Tilburg in verhouding dus het hoogst, waardoor verwachting 4 kan worden aangenomen.

#### 4.4.4 Prikkel voor deelname

Eerst wordt er gekeken naar de verschillende prikkels voor deelname van de respondenten, vervolgens wordt verwachting 5: *“Bij een proces waarbij een regisseur een passieve rol aanneemt is er een grotere wil voor deelname bij stakeholders dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt.”* getoetst. Veelgehoorde redenen voor deelname zijn betaalbaarheid door de rijksbijdrage (zes respondenten), duurzaamheid (vijf respondenten), het opdoen van ervaring (vijf respondenten) en het kunnen koppelen van aardgasvrij met andere vernieuwingen (vier respondenten). De wil om deel te nemen is lastig te toetsen, aangezien alle ondervraagde respondenten al deelnemen aan het proces. Om verwachting 5 te toetsen is er dan ook gevraagd aan de respondenten wat het effect zou zijn van een gemeente met een passieve rol op de wil om deel te nemen. Hiernaar gevraagd is er maar één respondent die aangeeft te verwachten dat partijen sneller deelnemen bij een passieve rol van de gemeente. Negen respondenten geven echter aan dat een actievere, en dus dominante rol, juist noodzakelijk is voor het proces en de deelname van andere partijen. Respondent E1 geeft hierover aan:

*“Er is geen markt, als de gemeente geen actieve rol neemt komt er niks van het project terecht. De overheid denkt dat er marktwerking is in de warmtewereld, dat de gemeente een aanbesteding kan houden en dat er vier warmtebedrijven op inschrijven. Dat is onzin.”*

De overige acht respondenten hebben geen mening hierover. Er is dus geen bewijs om aan te tonen dat een passieve rol invloed heeft op de wil om deel te nemen, aangezien alle respondenten al deelnemen aan het proces. Wel geven er negen respondenten aan dat een dominante rol noodzakelijk is voor het proces en de deelname van andere partijen, waarbij er maar één respondent een negatief verband hierin ziet. Vanuit deze redenering kan er, ondanks het ontbreken van concreet bewijs uit de data over deze relatie, dus worden aangenomen dat een passieve rol een negatief effect heeft op de wil van stakeholders om deel te nemen aan het proces, verwachting 5 wordt dus verworpen.

#### 4.4.5 Exclusiviteit arena

Vooraf werd verwacht dat de arena van samenwerking inclusiever zou zijn bij een passieve regisseur, dit werd verwoord in verwachting 6: *“Bij een proces waarbij een regisseur een passieve rol aanneemt is de arena van samenwerking inclusiever dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt”*. Om dit te onderzoeken wordt de mate van exclusiviteit van de arena van de gemeente Middelburg, die het meest naar de passieve rol neigt, vergeleken met de andere gemeenten. Drie respondenten bij de gemeente Middelburg hebben geen mening over de exclusiviteit van de arena en drie respondenten geven aan dat het proces open staat voor nieuwe deelnemers en dus inclusief is, respondent M1 beschrijft dit als volgt: *“Wij (de gemeente) zijn de faciliterende en communicerende partij en wij hopen dat een aantal partijen instappen die het interessant genoeg vinden om hier een warmtenet te exploiteren”*. Bij de gemeente Tilburg heeft één respondent geen mening en geven twee respondenten aan dat de arena gedeeltelijk inclusief is, de gemeente staat in principe open voor andere partijen maar alleen als ze echt iets toevoegen aan het proces. In Eindhoven is de arena exclusiever van aard. Dit heeft ook te maken met het feit dat de gemeente een eigen warmtebedrijf heeft en dat deel van het proces dus zelf wil realiseren. Eén respondent heeft geen mening, twee respondenten vinden de arena exclusief en twee gedeeltelijk inclusief. Respondent E1 geeft aan dat het proces eventueel wel open staat voor (kleinschalige) bewonersinitiatieven. Bij de gemeente Groningen is er hetzelfde verhaal over het eigen warmtebedrijf en eventuele bewonersinitiatieven, waarbij de gemeente aangeeft het technische verhaal zelf te willen doen maar openstaat voor communicatie- en participatie initiatieven. Er is één respondent die de arena exclusief vindt en één respondent die deze als gedeeltelijk inclusief ziet, de overige twee respondenten hebben hier geen mening over. Uit de resultaten blijkt dat de gemeenten die minder passief zijn (Tilburg, Eindhoven en Groningen) minder open staan voor andere partijen. Dit valt te verklaren door de aanwezigheid van een eigen script bij deze gemeenten. Bij de gemeente die meer naar de passieve rol neigt (Middelburg) is de arena inclusiever van aard, verwachting 6 wordt dan ook aangenomen.

#### 4.4.6 Tussentijdse uitkomsten

Om verwachting 7: *“Bij een proces waarbij een regisseur een visionaire rol aanneemt worden er meer tussentijdse uitkomsten gedeeld dan bij een proces waar een regisseur een andere rol aanneemt”*. te onderzoeken is aan de respondenten gevraagd of zij het idee hebben dat eventuele mijlpalen en uitkomsten van onderzoeken altijd worden gedeeld tussen de partijen. Uit de resultaten blijkt dat 16 van de 18 respondenten aangeven het idee te hebben dat de tussentijdse uitkomsten worden gedeeld. De respondenten in Groningen en Eindhoven geven aan dat de aanwezigheid van een gemeentelijk warmtebedrijf hierbij helpt, aangezien dit vaak een meer open structuur heeft dan een commercieel warmtebedrijf. Er zijn maar twee respondenten (één in Eindhoven en één in Middelburg) die aangeven het idee te hebben dat niet alles wordt gedeeld, maar dat dit vooral voor een hoger, bestuurlijk niveau, geldt. Deze twee respondenten geven verder aan dat het niet delen van tussentijdse uitkomsten niet bijgedragen heeft aan het vertrouwen en de samenwerking. Uit de resultaten blijkt dat bijna alle respondenten vinden dat de uitkomsten worden gedeeld en dat het niet zo is dat er bij de meer visionaire gemeenten, Eindhoven en Groningen, meer wordt gedeeld. Verwachting 7 kan dus niet worden aangenomen.

## 4.5 Naar een ideale regierol?

Het is lastig om vanuit de resultaten een ideale regierol aan te wijzen, aangezien drie van de vier gemeenten niet zuiver onder één van de rollen vallen en er niet van elke rol minimaal één geval onderzocht is. Er is echter wel geprobeerd conclusies te trekken per regierol door de informatie die naar voren is gekomen uit de interviews te analyseren. In deze paragraaf worden de voor- en nadelen per regierol besproken en wordt er getracht één ideale regierol te vinden. Eerst wordt de passieve rol besproken, waarna achtereenvolgens de markt, visionaire en dominante rol aan bod komen.

De passieve rol kenmerkt zich door het gebrek aan doorzettingsmacht en een eigen script van de regisseur. Vooraf werd gedacht dat andere partijen bij een gemeente met deze rol eerder geneigd zouden zijn om in te stappen, dit is echter verworpen in verwachting 5. Verder blijkt dat deze rol vooral nadelen heeft. Veelgehoorde argumenten zijn dat het aannemen van een passieve rol ervoor zorgt dat het proces niet van de grond komt en dat er geen knopen worden doorgehakt. Het is dus te verwachten dat een passieve rol geen succes oplevert voor de gemeente in de warmtetransitie.

Bij de marktrol wordt het proces gekenmerkt door het op gelijke voet staan van stakeholders, om zo gezamenlijk het proces vorm te geven. Alle onderzochte gemeenten vertonen kenmerken van de marktrol, waarbij de gemeente Tilburg als enige pure markt regisseur werd gezien. Veel respondenten zien de marktrol ook als een ideale rol, dit komt terug in verwachting 4 waaruit blijkt dat het gedeeld begrip bij een marktrol het hoogst is. Een nadeel van de marktrol kan wel zijn dat het proces langer duurt omdat er met iedereen overeenstemming moet zijn. Dit is ook terug te zien bij de gemeente Tilburg waar men bij het derde cluster nog in de beginfase staat van de planvorming.

Bij de visionaire rol heeft de regisseur wél een eigen script, maar geen doorzettingsmacht. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten geen probleem hebben met een gemeente met een eigen script (Groningen, Eindhoven), zolang de plannen niet tegen de belangen van de stakeholder in gaan. Het gebrek aan doorzettingsmacht wordt door veel respondenten wel gezien als iets wat erg vertragend kan werken, waardoor de visionaire rol niet als ideale rol kan worden gezien.

Over de effecten van het eventueel aannemen van een dominante rol, waarbij de gemeente de plannen bepaalt via het eigen script en door kan voeren via de doorzettingsmacht, is verre van consensus onder de respondenten. De voorstanders geven aan dat de warmtetransitie alleen succesvol kan zijn wanneer een gemeente een dominante rol speelt en het hier ook de juridische handvatten voor moet krijgen. Een van de redenen dat de warmtetransitie nog langzaam verloopt volgens hen is dat marktpartijen er te weinig op in stappen en dat als de gemeente het niet doet, niemand het doet. De tegenstanders menen dat dwang gebruiken nooit werkt en dat het alleen maar zorgt voor aversie jegens de warmtetransitie onder woningbezitters.

Het is dus lastig om uit deze vier rollen één ideale aan te wijzen. De rol met de meeste voorstanders is die van markt regisseur en er zijn ook een aantal respondenten die menen dat de dominante rol het beste zou zijn. De ideale rol ligt dan ook waarschijnlijk ergens tussen deze twee rollen in.

## 5 Conclusie, Aanbevelingen & Discussie

In dit hoofdstuk wordt in de conclusie (§5.1) de onderzoeksvraag en de eerste drie deelvragen beantwoord, middels de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk. Vervolgens worden er, bij de beantwoording van de vierde deelvraag, meerdere aanbevelingen (§5.2) gedaan die over de regierol en beleidsinstrumenten gaan. Er wordt afgesloten met een discussie (§5.3), waarin de beperkingen van deze studie worden besproken en suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusie

Er zijn in dit onderzoek vier deelvragen gesteld die helpen bij de beantwoording van de onderzoeksvraag, in de conclusie worden de eerste drie deelvragen beantwoord. De eerste deelvraag is: *‘Welke regierollen en beleidsinstrumenten zijn er?’*. Om de regierollen voor dit onderzoek vast te stellen is een analyse gemaakt van vier verschillende onderzoeken over regierollen, waaruit is gebleken dat de variabelen ‘eigen script’ en ‘doorzettingsmacht’ bepalend zijn voor de regierol. Naar eigen invulling zijn aan de hand van deze variabelen vier regierollen vastgesteld (passieve, markt, visionaire, dominante). Uit het onderzoek naar beleidsinstrumenten blijkt dat er grofweg drie categorieën zijn (communicatieve, financiële, juridische) en dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen beperkende instrumenten en verruimende instrumenten.

De tweede deelvraag is: *‘Welke regierollen en beleidsinstrumenten gebruiken de onderzochte gemeenten in de warmtetransitie?’* Uit het onderzoek is gebleken dat de gemeente Eindhoven en Groningen gebruik maken van een regierol die tussen de markt, visionaire en dominante in ligt, de gemeente Tilburg een marktrol en de gemeente Middelburg een rol die tussen de markt en passieve rol in ligt. Er zijn verschillende beleidsinstrumenten die de gemeenten hebben ingezet. Er is gecommuniceerd middels bijeenkomsten, websites en folders. De communicatie over van het gas af wordt vaak gecombineerd met andere wijkvernieuwingen. Ook hebben twee gemeenten gebruik gemaakt van een externe partij voor de communicatie. De ontvangen rijksbijdrage is bij iedere gemeente het belangrijkste financiële instrument. Andere financiële middelen die worden ingezet zijn personeelskosten, leningen om je huis te verduurzamen en kosten die

uitgaan naar het gemeentelijk warmtebedrijf (in Eindhoven en Groningen). De onderzochte gemeenten hebben weinig juridische middelen ingezet, de juridische instrumenten die wel worden ingezet zijn het versnellen van procedures en het koppelen van nieuwbouw aan eisen voor een aansluiting op een duurzame warmtevoorziening. De beleidsinstrumenten die zijn ingezet zijn veelal verruimend van aard.

De derde deelvraag luidt: *‘Welke van de variabelen van collaborative governance kunnen worden herkend bij de onderzochte gemeenten en wat is het effect van die variabelen op de samenwerking met de stakeholders?’* Uit deze vraag zijn zes variabelen voortgekomen: betrokkenheid, persoonlijk contact, gedeeld begrip, prikkels voor deelname, exclusiviteit arena en het delen van tussentijdse uitkomsten. Uit de resultaten blijkt dat de belangrijkste variabelen die invloed hebben op de samenwerking persoonlijk contact, gedeeld begrip en het delen van tussentijdse uitkomsten zijn. Voor de exclusiviteit van de arena en prikkels voor deelname is geen direct verband gevonden. Over de betrokkenheid is lastig een uitspraak te doen, aangezien iedere respondent aangeeft betrokken te zijn tot het proces.

De onderzoeksvraag die centraal staat, luidt: *‘Wat is de invloed van de regierol van gemeenten en de beleidsinstrumenten die daarbij worden ingezet op de samenwerking tussen stakeholders rondom de warmtetransitie en welke mogelijkheden zijn er om deze samenwerking verder te optimaliseren?’* Er zijn verschillende verwachtingen opgesteld, waarin de invloed van regie en beleidsinstrumenten op samenwerking is besproken. Er zijn in totaal vier verwachtingen aangenomen: 1a (verruimende beleidsinstrumenten = hogere wil om deel te nemen), 1b (beperkende beleidsinstrumenten = lagere wil om deel te nemen), 4 (marktrol = meer gedeeld begrip) en 6 (passieve rol = inclusievere arena). Ook zijn er vier verwachtingen verworpen: 2 (dominante rol = minder betrokkenheid), 3 (marktrol = meer persoonlijk contact), 5 (passieve rol = hogere wil om deel te nemen) en 7 (visionaire rol = tussentijdse uitkomsten beter gedeeld). Aan de hand van deze verwachtingen kan worden gezegd dat de regierol die wordt aangenomen geen grote invloed heeft op de variabelen van samenwerking. Uit de resultaten blijkt verder dat de meeste respondenten de marktrol als meest effectief zien in de warmtetransitie, terwijl er ook meerdere respondenten zijn die aangeven dat een dominante rol noodzakelijk is om dingen gedaan te krijgen. Verder blijkt dat het gebruik van meer (verruimende) beleidsinstrumenten een belangrijke voorwaarde is om de warmtetransitie succesvol te laten verlopen. Die transitie kost veel geld en is nu vaak

nog niet te betalen, waardoor een aanvullend financieel instrumentarium vanuit de overheid nodig is. Ook moeten er volgens de respondenten meer juridische instrumenten komen voor de gemeenten. Dit moet ervoor zorgen dat de gemeenten meer op kunnen leggen, om zo de transitie beter op gang te krijgen. Verder wordt aangegeven dat er meer communicatieve instrumenten moeten worden ingezet, om ze de inwoners meer te activeren en enthousiast te maken voor de warmtetransitie.

## 5.2 Aanbevelingen

Bij de aanbevelingen wordt deelvraag 4 beantwoord: *“Wat zijn de lessen voor gemeenten voor een succesvolle warmtetransitie?”* Er zijn vier aanbevelingen geformuleerd om via de regierol en beleidsinstrumenten de samenwerking met stakeholders en de warmtetransitie als geheel succesvol vorm te geven.

### 1. Maak het gemeenten (juridisch) mogelijk een dominante rol te spelen

Uit de resultaten blijkt dat hoewel een marktrol door de meeste respondenten als beste rol wordt gezien, veel respondenten een dominante rol als iets noodzakelijks achten om de warmtetransitie van de grond te krijgen. Voor bepaalde alternatieve warmtevoorzieningen, zoals een warmtenet, is een businesscase pas haalbaar als een gebied zich als geheel aansluit. Het gebeurt nu nog vaak dat door het verzet van een deel van de bewoners in de wijk er geen positieve businesscase kan worden gemaakt, waardoor het plan niet doorgaat. Het ontbreekt de gemeenten echter aan juridische instrumenten, en daarmee wettelijke doorzettingsmacht, om inwoners te verplichten zich aan te sluiten. Door het invoeren van nieuwe wet- en regelgeving moeten gemeenten deze juridische handvatten gaan krijgen. Hoewel dit geen populaire maatregel zal zijn, is dit wel noodzakelijk voor een succesvolle warmtetransitie.

### 2. Vergroot het financiële instrumentarium

Een veelgehoord argument tegen verschillende alternatieve warmtevoorzieningen is dat het duurder is dan gas. In de proeftuinen merkt men ook dat het project vaak lastig financieel rond te krijgen is, ondanks de miljoenen aan rijksbijdrage die deze gemeente hebben ontvangen. Als Nederland de klimaatdoelstellingen wil behalen, en daarmee alle huizen voor



2050 van het gas af wil halen, moeten er jaarlijks honderdduizenden woningen aardgas vrij worden gemaakt. Dit brengt hoge kosten met zich mee en dat geld moet ergens vandaan komen. Er worden nu al instrumenten ontwikkeld om dit te betalen, zoals gebouwgebonden financiering waarbij een lening niet aan een particulier maar aan de woning is gebonden. Instrumenten als deze spreken echter vooral de mensen aan die al willen verduurzamen, en hierdoor zal een grote groep mensen alsnog wachten met het treffen van maatregelen. Verder geven woningcorporaties aan te weinig geld te hebben om veel van hun bezit van het gas te halen. Er zijn aanvullende subsidies, gericht op particulieren en op woningcorporaties, nodig om stakeholders te stimuleren en de warmtetransitie op gang te krijgen.

### 3 Verander de opzet van het Programma Aardgasvrije Wijken

Uit de interviews is naar voren gekomen dat gemeenten vaak nog weinig ervaring hebben met zaken van de warmtetransitie en dat veel dingen nieuw voor hen zijn. Er wordt door veel gemeenten gezocht naar een goede invulling van de regierol. Het Programma Aardgasvrije Wijken is opgericht om gemeenten hiermee op weg te helpen door een rijksbijdrage aan te bieden en door middel van verschillende leerprogramma's en bijeenkomsten kennis te delen. Het probleem is echter dat gemeenten door dit programma met elkaar concurreren voor een rijksbijdrage. Zo hebben bij de tweede ronde 71 gemeenten een aanvraag ingediend, waarvan er 25 worden uitgekozen. Ook is het mogelijk om iedere ronde weer opnieuw mee te doen. Dit zorgt ervoor dat succesvolle gemeenten geprikkeld worden om hun geleerde lessen voor zich te houden, om zo bij de volgende ronde een grotere kans op een nieuwe rijksbijdrage te maken. Door de limiet van 25 weg te halen en samenwerking in plaats van competitie te benadrukken, zijn gemeenten eerder geneigd elkaar verder te helpen.

### 4. Creëer een overkoepelend orgaan voor publieke warmtebedrijven

Er zijn veel (grotere) gemeenten die al een warmtebedrijf hebben voor één of meerdere warmtenetten in de stad. Het oprichten van een overkoepelend orgaan zorgt ervoor dat deze gemeenten makkelijker kennis met elkaar kunnen delen. Ook zorgt dit ervoor dat gemeenten met een nieuw warmtebedrijf, of gemeenten die er één willen oprichten, kunnen leren van de opstartfouten van andere gemeenten. De focus ligt hierdoor niet alleen

op samenwerking binnen een gemeente, maar ook op samenwerking tussen gemeenten onderling.

### 5.3 Discussie

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. De grootste beperking in dit onderzoek is dat het niet mogelijk is gebleken om minimaal één casus per regierol te hebben. Dit heeft het erg lastig gemaakt om de verwachtingen te kunnen toetsen. Bij een eventueel vervolgonderzoek kan dit voorkomen worden door significant meer gemeenten te onderzoeken, waardoor de kans groter is dat iedere regierol goed vertegenwoordigd is. Ook bleek het lastig om een casus onder één bepaalde rol te laten vallen, waardoor drie van de vier gemeenten niet puur onder één van de vier rollen vallen. Zaken als een eigen script en doorzettingsmacht zijn vaak niet zwart wit en er zijn meer gradaties dan wel, niet of gedeeltelijk. Dit zou kunnen worden voorkomen door een regierol te laten bepalen door meer dan twee variabelen en drie gradaties, waardoor er makkelijker een keuze voor een specifieke rol kan worden gemaakt. Een andere optie zou zijn om meer regierollen te definiëren, waardoor de kans groter is dat een casus te koppelen is aan een regierol. Ook is dit onderzoek in een relatief vroeg stadium uitgevoerd, waardoor veel gemeenten nog in de opstartfase zaten en er weinig plannen al waren uitgevoerd. Het zou interessant kunnen zijn om over een paar jaar, wanneer de gemeenten verder zijn in het proces, dit onderzoek opnieuw uit te voeren. Het zou goed mogelijk zijn dat de verschillende gemeenten dan een duidelijkere invulling van hun regierol hebben, waardoor de effecten hiervan ook beter meetbaar zijn. Samenvattend kan het dus interessant zijn om over een paar jaar het onderzoek opnieuw uit te voeren, maar dan met meer casussen en meer regierollen.

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende onderzoeken die over regie, beleidsinstrumenten en samenwerking gaan. Wat echter is opgevallen is dat er weinig onderzoeken zijn die het gebruik van een bepaalde regierol en beleidsinstrumenten koppelen aan verschillende variabelen van samenwerking, de onderzoeken richten zich vaak op één van de drie. Vervolgonderzoek die deze drie concepten combineert, en dat zich ook niet puur op de warmtetransitie richt, kan dus interessant zijn.

## Literatuurlijst

- Ackermans, B. (2018, 27 september). Proeftuin aardgasvrij wonen in Tilburg-Noord kan van start met bijna 4 miljoen euro. *Brabants Dagblad*. Geraadpleegd van <https://www.bd.nl>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2015). How does collaborative governance scale? *Policy & Politics*, 43(3), 315–329. <https://doi.org/10.1332/030557315x14353344872935>
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. 2 e druk. Den Haag: Boom Lemma
- Cabral, S., & Krane, D. (2016). Civic festivals and collaborative governance. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 185–205. <https://doi.org/10.1177/0020852315615196>
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- De Argumentenfabriek. (2020). *Regierollen Transitievisie Warmte*. Geraadpleegd van <https://www.argumentenfabriek.nl/media/3488/regierollen-transitievisie-warmte.pdf>
- Donahue, J. (2004). On Collaborative Governance. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No.2*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Emerson, K., & Gerlak, A. K. (2014). Adaptation in Collaborative Governance Regimes. *Environmental Management*, 54(4), 768–781. <https://doi.org/10.1007/s00267-014-0334-7>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717–747. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>

- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fenger, H.J.M., P-J. Klok (2008) *Beleidsinstrumenten*, in: A. Hoogerwerf en M. Herweijer (red.), *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, ISBN: 90 13 00695 7, pp. 223-241
- Gemeente Eindhoven. (2018). *Uitvoeringsplan Aardgasvrije Wijk 't Ven*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrije-wijken/documenten/convenanten/2019/05/22/eindhoven---aanvraag-en-convenant-proeftuin-aardgasvrij-wijk>
- Gemeente Groningen. (2018). *Uitvoeringsplan aardgasvrije wijken Paddepoel & Selwerd*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrije-wijken/documenten/convenanten/2019/01/29/groningen---convenant-over-grootschalige-proeftuin-met-een-aardgasvrije-wijk>
- Gemeente Middelburg. (2018). *Dauwendaele: proeftuin voor toepassing van duurzame restwarmte in Middelburg*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrije-wijken/documenten/convenanten/2019/01/29/middelburg---convenant-over-grootschalige-proeftuin-met-een-aardgasvrije-wijk>
- Gemeente Tilburg. (2018). *Uitvoeringsplan: Proeftuin Aardgasvrij Quirijnstok, Tilburg*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrije-wijken/documenten/convenanten/2019/01/29/tilburg---convenant-over-grootschalige-proeftuin-met-een-aardgasvrije-wijk>
- Hood, C. (1986). *The Tools of Government*. New York, Verenigde Staten: Macmillan Publishers.
- Howlett, M. (2009). Governance modes, policy regimes and operational plans: A multi-level nested model of policy instrument choice and policy design. *Policy Sciences*, 42(1), 73–89. <https://doi.org/10.1007/s11077-009-9079-1>
- Hupe, P.L, Klijn, E.H., (1997). Rapport, 'De gemeente als regisseur van het preventief jeugdbeleid', Rotterdam juni, Sardes.
- Hupe, P. (2007). *Overheidsbeleid als politiek*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

- Huxham, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management: an international journal of research and theory*, 2(3), 337–357.
- Metze, T., & Levelt, M. (2012). Barriers to credible innovations: Collaborative regional governance in the Netherlands. *The Innovation Journal*, suppl. Special Issue: Collaborative Innovation in the Public Sector, 17(1), 2–15. Geraadpleegd van <https://academic-oup-com.eur.idm.oclc.org/jpart/article/24/2/495/916050#15849178>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2006). *De gemeente als regisseur: lokale daadkracht mobiliseren*. Geraadpleegd van [https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/MINBIZA\\_2006\\_0002.pdf](https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/MINBIZA_2006_0002.pdf)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018, 3 april). *Brief aan gemeenten over aardgasvrije wijken*. Geraadpleegd op 24 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2018/04/03/brief-aan-gemeenten-over-aardgasvrije-wijken>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). *Rapportage Reflectieve Monitor 2019: Voortgang & Leerervaringen 27 proeftuinen aardgasvrije wijken*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/22/voortgang-en-leerervaringen-27-proeftuinen-aardgasvrije-wijken>
- NU.nl. (2018, 2 oktober). *Miljoenensubsidie voor aardgasvrij maken Paddepoel-Noord en Selwerd*. Geraadpleegd op 22 september 2020, van <https://www.nu.nl/groningen/5491439/miljoenensubsidie-aardgasvrij-maken-paddepoel-noord-en-selwerd.html>
- Omroep Zeeland. (2018, 1 oktober). *Woningen in Middelburgse wijk eerder van het gas*. Geraadpleegd op 13 september 2020, van <https://www.omroepzeeland.nl/nieuws/108512/Woningen-in-Middelburgse-wijk-eerder-van-het-gas>
- Peters, V. (1995). De case-study. In: Hüttner, H., Renckstorf, K., Wester, F. *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 586 - 607.

- Programma Aardgasvrije Wijken. (z.d.). *Programma Aardgasvrije Wijken*. Geraadpleegd op 3 maart 2020, van <https://www.aardgasvrijewijken.nl/overpaw/default.aspx>
- Programma Aardgasvrije Wijken. (2019a). *Dauwendaele, gemeente Middelburg. Verslag reflectieve monitor*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrije-wijken/documenten/convenanten/2019/01/29/middelburg---convenant-over-grootschalige-proeftuin-met-een-aardgasvrije-wijk>
- Programma Aardgasvrije Wijken. (2019b). *'t Ven, gemeente Eindhoven. Verslag reflectieve monitor*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrije-wijken/documenten/convenanten/2019/05/22/eindhoven---aanvraag-en-convenant-proeftuin-aardgasvrij-wijk>
- Programma Aardgasvrije Wijken. (2019c). *Paddepoel en Selwerd, gemeente Groningen. Verslag reflectieve monitor*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrije-wijken/documenten/convenanten/2019/01/29/groningen---convenant-over-grootschalige-proeftuin-met-een-aardgasvrije-wijk>
- Programma Aardgasvrije Wijken. (2020a, 22 januari). *Programma Aardgasvrije Wijken publiceert voortgangsrapportage*. Geraadpleegd op 3 september 2020, van <https://aardgasvrijewijken.nl/nieuws/1555942.aspx>
- Programma Aardgasvrije Wijken. (2020b, 15 mei). *71 gemeenten dienen aanvraag in voor proeftuin aardgasvrije wijk*. Geraadpleegd op 26 juni 2020, van <https://www.aardgasvrijewijken.nl/nieuws/1660592.aspx?t=71-gemeenten-dienen-aanvraag-in-voor-proeftuin-aardgasvrije-wijk>
- Pröpper, I., Litjens, B. & Weststeijn, E. (2004) *Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie*. Vucht: Partners + Pröpper.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance, Policy networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press: Buckingham/Philadelphia
- Rijksoverheid. (2019). *Klimaatakkoord*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord>
- RTL nieuws. (2019, 4 juni). *Asbestplan sneuvelt: asbestdaken worden nog niet verboden*. Geraadpleegd op 22 september 2020, van <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/politiek/artikel/4734501/asbestplan-sneuvelt-asbestdaken-woorden-voorlopig-nog-niet-verboden>
- Rutten, M. (2019, 11 maart). *Een transitievisie warmte opstellen: hoe doe je dat?* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van <https://www.duurzaamgebouwd.nl/expertpost/20190311-een-transitievisie-warmte-opstellen-hoe-doe-je-dat>
- Spaans, E., & Resink, R. (2019). *Rol van gemeenten bij het aanleggen van warmtenetten*. Geraadpleegd van [https://www.platform31.nl/uploads/media\\_item/media\\_item/119/76/Rol-van-Gemeenten-bij-aanleggen-warmtenetten-1549461064.pdf](https://www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/119/76/Rol-van-Gemeenten-bij-aanleggen-warmtenetten-1549461064.pdf)
- Span, K. C., Luijkx, K. G., Schols, J. M., & Schalk, R. (2009). *De regierol van gemeenten nader bekeken: Een theoretisch empirische analyse van de literatuur*. *Bestuurskunde*, 18(1), 92-100.
- Torfing, J., & Ansell, C. (2016). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37–54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>
- Van den Heuvel, J. H. J. (2017). *Beleidsinstrumentatie: sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid* (3de editie). Den Haag, Nederland: Boom bestuurskunde.
- Vermeeren, H. (2018, 28 september). Miljoenen subsidie voor aardgasvrije wijk in Eindhoven. *Eindhovens Dagblad*. Geraadpleegd van <https://www.ed.nl>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Topiclijst

#### Algemeen:

- Kunt u eerst wat vertellen over uw rol in het proces?
- Wat ziet u als de belangrijkste partijen in het proces?

Verwachting	Thema	Sub thema	Vraag
-	Regie	Eigen script	<ul style="list-style-type: none"><li>- In hoeverre bepaalt de gemeente hoe het proces is vormgegeven?</li><li>- Hebben andere partijen hier invloed op?</li></ul>
-	Regie	Doorzettings macht	<ul style="list-style-type: none"><li>- In hoeverre kan de gemeente andere partijen haar wil opleggen in het proces?</li><li>- Zijn er andere partijen die dit kunnen? (andere partijen hun wil opleggen)</li></ul>
	Regie		<ul style="list-style-type: none"><li>- Naar aanleiding van de voorgaande twee vragen, vindt u dat de regisseur (deze) regierol heeft?</li></ul>
-	Beleids instrumenten	-	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wat zijn de instrumenten die de gemeente gebruikt heeft bij dit proces? (juridisch, communicatief, financieel)</li></ul>
1a	Beleids instrumenten	Verruimende instrumenten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Heeft u het idee dat er instrumenten gebruikt zijn die uw mogelijkheden verruimen?</li><li>- (zo ja) heeft dat invloed gehad op de keuze voor deelname aan het proces?</li></ul>
1b	Beleids instrumenten	Beperkende instrumenten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Heeft u het idee dat er instrumenten gebruikt zijn die uw mogelijkheden beperken?</li><li>- (zo ja) heeft dat invloed gehad op de keuze voor deelname aan het proces?</li></ul>
2	Collaboratief proces	Betrokkenheid proces	<ul style="list-style-type: none"><li>- Voelt u zich betrokken tot het proces? (cijfer 1-10)</li><li>- Op welke manier worden alle partijen betrokken?</li></ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stel dat de gemeente een dominante rol aanneemt (dus alles zelf bepaalt), wat zouden volgens u de effecten daarvan zijn op de betrokkenheid van partijen? (vergeleken met huidige rol)</li> </ul>
3	Collaboratief proces	Persoonlijk contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er fysieke ontmoetingen tussen de stakeholders in het proces? Zo ja, wat vindt u van de frequentie hiervan?</li> <li>- Stel dat de gemeente een marktrol aanneemt (dus gelijk speelveld), wat zouden volgens u de effecten daarvan zijn op de fysieke ontmoetingen? (vergeleken met huidige rol)</li> </ul>
4	Collaboratief proces	Gedeeld begrip	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u het idee dat alle partijen elkaars belangen kennen?</li> <li>- Stel dat de gemeente een marktrol aanneemt (dus gelijk speelveld), wat zouden volgens u de effecten daarvan zijn op het gedeeld begrip (vergeleken met huidige rol)</li> </ul>
5	Startvoorwaarden	Prikkels voor deelname	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is voor (partij die wordt geïnterviewd) de voornaamste reden om deel te nemen aan het proces?</li> <li>- Stel dat de gemeente een passieve rol aanneemt (dus meer invloed andere partijen), wat zouden volgens u de effecten daarvan zijn op de intentie van partijen om deel te nemen aan het proces (vergeleken met huidige rol)</li> </ul>
6	Institutioneel ontwerp	Exclusiviteit arena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is het eenvoudig voor andere partijen om deel te nemen aan het proces? / is de arena waarin het proces plaatsvindt inclusief of exclusief van aard?</li> <li>- Stel dat de gemeente een passieve rol aanneemt (dus meer invloed andere partijen), wat zouden volgens u de effecten daarvan zijn op de exclusiviteit van de arena? (vergeleken met huidige rol)</li> </ul>

7	Collaboratief proces	Tussentijdse uitkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Worden tussentijdse uitkomsten gedeeld? Het behalen van bepaalde mijlpalen bijvoorbeeld.</li> <li>- Stel dat de gemeente een visionaire rol aanneemt (dus wel eigen script maar uitvoering andere partijen), wat zou volgens u de effecten daarvan zijn op het delen van tussentijdse uitkomsten? (vergeleken met huidige rol)</li> </ul>
---	----------------------	-------------------------	--

## Bijlage 2: Codeboek

<b>Thema</b>	<b>Sub thema</b>	<b>Code</b>
<b>Regie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>1. Eigen script</u></li> <li>- <u>2. Doorzettingsmacht</u></li> <li>- <u>3. Melding regiorol</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1 Eigen script aanwezig</li> <li>- 1.2 Eigen script gedeeld</li> <li>- 1.3 Eigen script afwezig</li> <li>- 2.1 Doorzettingsmacht aanwezig</li> <li>- 2.2 Doorzettingsmacht gedeeld</li> <li>- 2.3 Doorzettingsmacht afwezig</li> <li>- 2.4 Geen wettelijke doorzettingsmacht</li> <li>- 2.5 Informele doorzettingsmacht</li> <li>- 3.1 Dominante regisseur</li> <li>- 3.2 Markt regisseur</li> <li>- 3.3 Passieve regisseur</li> <li>- 3.4 Visionaire regisseur</li> </ul>
<b>Beleidsinstrumenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>4. Communicatieve instrumenten</u></li> <li>- <u>5. Financiële instrumenten</u></li> <li>- <u>6. Juridische instrumenten</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4.1 Ingezette communicatieve instrumenten</li> <li>- 4.2 Verruimende communicatieve instrumenten</li> <li>- 4.3 Beperkende communicatieve instrumenten</li> <li>- 4.4 Noodzaak aanvullende communicatieve instrumenten</li> <li>- 5.1 Ingezette financiële instrumenten</li> <li>- 5.2 Verruimende financiële instrumenten</li> <li>- 5.3 Beperkende financiële instrumenten</li> <li>- 5.4 Noodzaak aanvullende financiële instrumenten</li> <li>- 6.1 Ingezette juridische instrumenten</li> <li>- 6.2 Verruimende juridische instrumenten</li> <li>- 6.3 Beperkende juridische instrumenten</li> <li>- 6.4 Noodzaak aanvullende juridische instrumenten</li> </ul>
<b>Collaboratief proces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>7. Betrokkenheid proces</u></li> <li>- <u>8. Persoonlijk contact</u></li> <li>- <u>9. Gedeeld begrip</u></li> <li>- <u>10 Tussentijdse uitkomsten</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7.1 Betrokkenheid aanwezig</li> <li>- 7.2 Betrokkenheid afwezig</li> <li>- 7.3 Cijfer betrokkenheid</li> <li>- 7.4 Invloed dominante rol op betrokkenheid</li> <li>- 7.5 Noodzaak dominante rol gemeente</li> <li>- 8.1 Melding vorm van persoonlijk contact</li> <li>- 8.2 Persoonlijk contact voldoende</li> <li>- 8.3 Persoonlijk contract te weinig</li> <li>- 8.4 Persoonlijk contact te veel</li> <li>- 9.1 Gedeeld begrip aanwezig</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.2 Gedeeld begrip gedeeltelijk aanwezig</li> <li>- 9.3 Gedeeld begrip afwezig</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10.1 Melding onderzoek</li> <li>- 10.2 Tussentijds uitkomsten gedeeld</li> <li>- 10.3 Tussentijdse uitkomsten deels gedeeld</li> <li>- 10.4 Tussentijdse uitkomsten niet gedeeld</li> </ul>
<b>Startvoorwaarden</b>	- <u>11 Prikkel voor deelname</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11.1 Geprikkeld om deel te nemen</li> <li>- 11.2 Meekoppelkans</li> <li>- 11.3 Ervaring opdoen</li> <li>- 11.4 Invloed kunnen uitoefenen</li> <li>- 11.5 Actieve rol gemeente</li> <li>- 11.6 Duurzaamheid</li> <li>- 11.7 Betaalbaarheid</li> <li>- 11.8 Persoonlijke interesse</li> <li>- 11.8 Maatschappelijke betrokkenheid</li> <li>- 11.10 Expertise kunnen toepassen</li> <li>- 11.11 Wettelijk verplicht</li> </ul>
<b>Institutioneel ontwerp</b>	- <u>12 Exclusiviteit arena</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12.1 Arena inclusief van aard</li> <li>- 12.2 Arena exclusief van aard</li> <li>- 12.3 Arena gedeeltelijk inclusief</li> </ul>