

# GRONINGEN ENERGIENEUTRAAL IN 2035!

Realisatiegerichte evaluatie van het Groningse Energiebeleid



Rekenkamercommissie gemeente Groningen

Eindrapport

# **GRONINGEN ENERGIENEUTRAAL IN 2035!**

**Realisatiegerichte evaluatie van het  
Groningse Energiebeleid**

## **Rekenkamercommissie gemeente Groningen**

Website: [gemeente.groningen.nl/gemeenteraad/rekenkamercommissie](http://gemeente.groningen.nl/gemeenteraad/rekenkamercommissie)

e-mail: [rekenkamercommissie@groningen.nl](mailto:rekenkamercommissie@groningen.nl)

telefoon: 050 – 367 77 27

Het onderzoek is in opdracht van de Rekenkamercommissie van de gemeente Groningen uitgevoerd door Partners+ Pröpper, denkers en doeners voor de publieke zaak.

[www.partnersenpropper.nl](http://www.partnersenpropper.nl)

Onderzoekers: Dr. Igno Pröpper, Remco Smulders MSc en Drs. Bart Litjens.

Vormgeving: gemeente Groningen/communicatie

*Groningen, april 2015*

# Inhoudsopgave

<u>1</u>	<u>Introductie onderzoek</u>	<u>4</u>
<u>2</u>	<u>Ambitie voor 2035 en resultaten tot nu toe</u>	<u>7</u>
<u>3</u>	<u>Kernvoorwaarden voor succes</u>	<u>13</u>
<u>4</u>	<u>Huidige invulling van kernvoorwaarden</u>	<u>26</u>
<u>5</u>	<u>Conclusies</u>	<u>33</u>
<u>6</u>	<u>Aanbevelingen</u>	<u>35</u>
	<u>Bijlage 1 Onderzoeksopzet</u>	<u>42</u>
	<u>Bijlage 2 Bronnen- en respondentenlijst</u>	<u>45</u>
	<u>Bijlage 3 Resultaten per spoor Energiebeleid</u>	<u>50</u>
	<u>Bijlage 4 Resultaten vragenlijst onder stakeholders</u>	<u>53</u>

# 1 Introductie onderzoek

## Onderwerp: energiebeleid

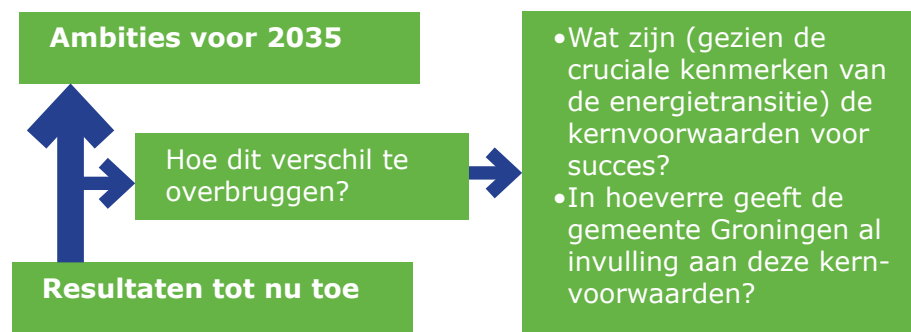
De Rekenkamercommissie Groningen heeft besloten onderzoek te doen naar een zeer actueel thema: het Groningse energiebeleid. De gemeente Groningen heeft de afgelopen bestuursperiodes een hoge ambitie op het gebied van energie nagestreefd: energieneutraliteit in 2035. Een eigen gemeentelijke terugblik van begin 2014 laat zien dat er weliswaar resultaten zijn geboekt, maar dat het huidige programma niet volstaat om deze ambitie te realiseren. Na de verkiezingen van 2014 heeft de nieuwe Groningse coalitie besloten de ambitie toch te handhaven en het beleid te herijken om dit ook te kunnen waarmaken. De herijking van het beleid zal in mei 2015 besproken worden met de gemeenteraad.

## Opzet onderzoek: realisatiegerichte evaluatie

Gezien de actuele dynamiek op het onderwerp heeft de Rekenkamercommissie gekozen voor een andere onderzoeksopzet dan u gewend bent. Het onderzoek is uitgevoerd als een realisatiegerichte evaluatie: de gemeentelijke ambitie voor 2035 vormt het uitgangspunt en centrale vraag is hoe deze ambitie gerealiseerd kan worden.

Uit de terugblik van de gemeente blijkt dat het realiseren van de ambitie in 2035 een grote uitdaging is. In het onderzoek hebben we gekeken wat vanuit bestuurskundig oogpunt kernvoorwaarden zijn om de ambitie te realiseren. Vervolgens hebben we onderzocht in welke mate de gemeente op dit moment al invulling geeft aan deze kernvoorwaarden. Dit laat zien wat de belangrijke ontwikkelpunten voor de gemeente zijn in het licht van de ambities voor 2035.

Schematisch ziet de opzet er als volgt uit:



*Figuur 1.1: Schematische weergave onderzoeksopzet: inzicht in hoe Groningen de ambities voor 2035 kan realiseren door te kijken naar de invulling die wordt gegeven aan de kernvoorwaarden voor succes.*

Voornaamste doelen van het onderzoek zijn het bieden van helderheid over de haalbaarheid van de gemeentelijke ambities en het ondersteunen van de raad bij de besluitvorming over de herijking van het beleid.

### **Positionering rapport ten opzichte van gemeentelijke herijking**

Het onderzoek is geen 'second opinion' op het gemeentelijke energiebeleid. De rekenkamercommissie wil nadrukkelijk niet treden in politieke keuzes die aan de raad zijn of uitvoeringskeuzes die aan de organisatie zijn. Wél komt de rekenkamercommissie tot een aantal lessen en aanbevelingen; deze acht de rekenkamercommissie op basis van het onderzoek cruciaal met het oog op het realiseren van de gemeentelijke ambities. De rekenkamercommissie nodigt de gemeenteraad dan ook uit de resultaten van dit onderzoek te betrekken bij de herijking van het gemeentelijk beleid.

De voorbereidingen voor de herijking van het gemeentelijke energiebeleid vonden gelijktijdig plaats met de uitvoering van het onderzoek. Daarom heeft de rekenkamercommissie gedurende het onderzoek met college en ambtelijke organisatie afgestemd over de vorderingen van het onderzoek en de herijking. Dit is gebeurd met behoud van de onafhankelijke rol van de rekenkamercommissie en met het oog op het realiseren van

maximale meerwaarde van dit rapport bij de besluitvorming door de raad.

## Onderzoeksvragen en leeswijzer rapport

De volgende onderzoeksvragen staan centraal in het onderzoek:

- 1a Wat is de ambitie van Groningen op het gebied van energie tot aan 2035? (hoofdstuk 2)
- 1b En wat zijn tot nu toe de feitelijke resultaten van het energiebeleid? (hoofdstuk 2)
  
- 2 Wat zijn, gegeven de context van het energiebeleid, de kernvoorwaarden om de ambities in 2035 te kunnen realiseren? Wat kan de gemeente in dit licht leren van andere steden? (hoofdstuk 3)
  
- 3 In hoeverre slaagt de gemeente Groningen er nu al in om invulling te geven aan deze kernvoorwaarden? (hoofdstuk 4)
  
- 4 Zijn de randvoorwaarden aanwezig om in 2035 energieneutraal te zijn? (conclusies in hoofdstuk 5)
  
- 5 Wat zijn concrete lessen voor het hele programma en in het bijzonder de strategie, de aanpak en organisatie? Hoe kunnen deze verzilverd worden? (aanbevelingen in hoofdstuk 6)

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is dossierstudie uitgevoerd en zijn werkplaatsen georganiseerd waarin met ambtenaren, bestuurders en partners uit de samenleving bovenstaande vragen zijn behandeld. Daarnaast is onder partners van de gemeente een vragenlijst uitgezet. Ook is geput uit de ervaringen van andere gemeenten met soortgelijke ambities. De volledige onderzoeksopzet kunt u teruglezen in bijlage 1. Een volledige lijst met geraadpleegde documenten en respondenten is terug te vinden in bijlage 2.

## 2 Ambitie voor 2035 en resultaten tot nu toe

### 2.1 Ambitie gemeente Groningen

In het coalitie-akkoord van 2006 heeft de gemeente Groningen de ambitie uitgesproken om de duurzaamste stad van Nederland te worden. Naar aanleiding hiervan is in 2007 de Routekaart Groningen Energieneutraal 2025 opgesteld. De doelstelling energieneutraal in 2025 betekent dat de Groningse samenleving in 2025 0 Kton CO<sub>2</sub> mag uitstoten. In 2000 produceerde de hele samenleving in Groningen nog rond de 1.350 Kton CO<sub>2</sub>.

In 2010 houdt het college vast aan de energiedoelstellingen en wordt een nieuw Masterplan Groningen Energieneutraal opgesteld. De tijdshorizon van de ambitie wordt wel aangepast: Groningen moet energieneutraal zijn in 2035 en halverwege zijn in 2025. In het Masterplan Groningen Energieneutraal worden vijf sporen genoemd die aan de ambitie voor 2025 moeten bijdragen: zon, wind, warmte, energiebesparing en biomassa. Voor vier van de vijf sporen wordt in het Masterplan expliciet benoemd wat er in 2025 uitgevoerd moet zijn om de beoogde besparing in dat jaar te realiseren. Het Masterplan gaat niet in op wat er vervolgens in de periode tussen 2025 en 2035 zal moeten gebeuren.

Sporen	Beoogde besparing Kton CO <sub>2</sub> in 2025	Uitgevoerde maatregelen in 2025:
Zon	78	Voor 150 Megawatt aan zonnepanelen op daken en parken
Wind	113	Voor 50 Megawatt aan windturbines rondom de stad
Warmte	105	Een netwerk van warmtenetten levert warmte en koeling aan ruim 40.000 woonequivalenten
Energiebesparing	262	Energiebesparende maatregelen bij: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20.000 particuliere huizen;</li> <li>• de gehele woningvoorraad van woningcorporaties;</li> <li>• alle grote bedrijven en het MKB;</li> <li>• alle gemeentegebouwen naar label C of hoger.</li> </ul>
Biomassa	146	-
<b>Totaal</b>	<b>704</b>	

Tabel 2.1: ambitie energiebeleid Groningen op basis van Masterplan Groningen Energieneutraal (2010).

In het coalitieakkoord 2014-2018 bevestigt de nieuwe coalitie de ambitie om in 2035 energieneutraal te zijn: "In 2035 zijn we energieneutraal volgens de vastgestelde sporen van zon, wind, warmte, groen gas en energiebesparing". Het college kondigt hiervoor in de Programmabegroting 2015 een herijking van het Energiebeleid aan.

## 2.2 Resultaten tot nu toe

Uit een inventarisatie van de resultaten per spoor tot nu toe (zie bijlage 2) vallen twee zaken op:

### **1 Er is geen zicht op de mate waarin het beoogde maatschappelijke effect (CO<sub>2</sub>-besparing en daarmee energieneutraliteit) wordt behaald.**

Alleen voor een deel van de uitgevoerde projecten wordt in kaart gebracht hoeveel CO<sub>2</sub> er mee wordt bespaard. Er zijn echter geen cijfers beschikbaar die laten zien hoeveel CO<sub>2</sub> er nu nog door Groningen in totaal wordt geproduceerd en hoeveel CO<sub>2</sub> er in totaal is bespaard.

### **2 Op vier van de vijf sporen zijn projecten gerealiseerd die leiden tot CO<sub>2</sub>-besparing. Om de doelstelling energieneutraliteit in 2035 te behalen, is een versnelling wel noodzakelijk.** De gemeente concludeert dit in de terugblik op de periode 2011-2013: met het huidige programma zal de ambitie van energieneutraal in 2035 niet worden gehaald.

Onderstaande figuur laat zien wat per spoor grofweg de stand van zaken is eind 2014 (afgezet tegen wat gepland was om op dat moment gerealiseerd te hebben). De rechterkolom van de figuur geeft een indicatie van het toekomstperspectief.



Spoor	Resultaten voorbereiding> besluiten>activiteiten> Effecten		Toekomstperspectief: realiseren ambitie 2035
Energiebesparing			
Zon			
Warmte			
Biomassa			
Wind			

Figuur 2.1: stand van zaken per spoor (zie bijlage 3 voor uitwerking resultaten tot nu toe).

## 2.3 Resultaten per spoor

In bijlage 3 zijn de resultaten per spoor uitgebreid beschreven, waarbij zowel wordt ingegaan op de gerealiseerde effecten, als op de besluitvormings- en voorbereidingsprestaties die toekomstige resultaten mogelijk maken. Deze paragraaf biedt een korte samenvatting per spoor.

### Energiebesparing

Een aantal grotere instellingen heeft energiebesparende maatregelen doorgevoerd. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn:

- de woningcorporaties. In het Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 heeft de gemeente afspraken gemaakt met de Groningse corporaties over het verduurzamen van woningen. In de periode tussen 2010 en 2012 hebben de corporaties 5.577 woningen verbeterd naar label c of hoger.
- de Rijksuniversiteit Groningen en Hanzehogeschool Groningen. Beide instellingen zijn al sinds eind jaren '90 aangesloten bij landelijke convenanten op het gebied van duurzaamheid en nemen energiebesparende maatregelen. Zo heeft de RUG tussen 1996 en 2006 in totaal 16,2% energie bespaard.
- de gemeente zelf. In 2013 heeft de gemeente de Groninger Energieservice Compagnie opgericht (GrESCo). Een aantal projecten zijn al via de GrESCo uitgevoerd, zoals de nieuwbouw van buurthuis Bessemoer.

Tegelijkertijd blijkt het lastig om particuliere huiseigenaren en ondernemers te stimuleren om energiebesparende maatregelen te nemen. Maatregelen gericht op particulieren (onder andere het energieloket Eerste Hulp Bij Energiebesparing dat later is opgevolgd door Groningen woont SLIM) en bedrijven (onder andere de subsidieregeling Energiescans MKB) laten tegenvallende resultaten zien.

### Zon

Tussen 2011 en 2014 is het totaal aantal panelen in Groningen gegroeid van 3.350 naar 22.300. Uit de cijfers van de gemeente blijkt niet hoeveel Megawatt deze zonnepanelen produceren en hoeveel CO<sub>2</sub> hiermee wordt bespaard. Dit is wel berekend voor de recent aangekondigde zonneparken. Op korte termijn zullen drie zonneparken worden gerealiseerd die in totaal 27 megawatt aan stroom zullen leveren.

Om de beoogde 150 megawatt aan zonnepanelen in 2025 te halen, is echter nog een flinke groei nodig. Tegenvaller hierbij de afgelopen jaren was dat het Groningse plan om zonnepanelen voor te financieren via een OZB-opslag vanuit het Rijk werd tegengehouden.

### Warmte

De warmte- en koudeopslag op het Europark is tot nu toe het voornaamste zichtbare resultaat op dit spoor. Daarnaast is er de afgelopen jaren met name geïnvesteerd in onderzoek en voorbereiding. Hieruit is het beeld ontstaan dat projecten op dit spoor weliswaar grote investeringen vragen, maar een cruciale bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de energiedoelstellingen. De voorbereidingen van de afgelopen jaren hebben er in geresulteerd dat verschillende projecten in de startblokken staan. Zo is er 33 miljoen subsidie binnengehaald voor een geothermieproject in Noordwest en heeft de gemeente het bedrijf WarmteStad opgericht.

### **Biomassa**

Het spoor biomassa is wat later op gang gekomen dan de andere sporen. Pas in 2013 is door de raad een visie op de biobased economy vastgesteld. Ondertussen zijn al wel een aantal eerste resultaten geboekt zoals de verbrandingsoven bij Kardingse en het aanplanten van 15 ha. wilgentenen. Op dit spoor wordt ook nadrukkelijk samengewerkt met marktpartijen om te kijken welke bijdrage zij kunnen leveren aan de biobased economy.

### **Wind**

De gemeente heeft de afgelopen jaren onderzoeken laten uitvoeren naar de kansrijke plekken voor windmolens binnen de gemeente Groningen. De provincie Groningen heeft echter bepaald dat de plaatsing van grote turbines binnen de gemeentegrenzen van Groningen uitgesloten is. Wanneer dit zo blijft, zal de beoogde besparing die het spoor Wind moet realiseren (102 Kton CO<sub>2</sub> in 2025) niet behaald worden; dit zal opgevangen moeten worden door de andere sporen om de doelstelling energieneutraliteit in 2035 haalbaar te houden.



## 3 Kernvoorwaarden voor succes

De resultaten tot nu toe tonen aan dat de ambitie Groningen Energieneutraal in 2035 met recht een grote uitdaging is. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal wat, gegeven de context van het energiebeleid, de kernvoorwaarden zijn om de ambities in 2035 toch te kunnen realiseren. Hierbij bouwen we voort op de ervaringen van de gemeente Groningen en haar partners. We vullen dit aan op basis van ervaringen in andere steden.

### 3.1 Cruciale kenmerken van de energietransitie

In de werkplaatsen met de gemeente en partners is gebouwd aan het in beeld krijgen van de kernvoorwaarden voor het realiseren van de energietransitie in Groningen. Het resultaat is weergegeven in onderstaand schema. De linkerhelft laat drie cruciale kenmerken van de energietransitie zien. Hieruit volgen drie kernvoorwaarden voor succes.

#### Cruciale kenmerken van de energietransitie

De energietransitie is sterk verweven met andere opgaven (bijv. werkgelegenheid, mobiliteit, woningbouw en armoede). Activiteiten bedoeld om één van deze opgaven te realiseren, kunnen de realisatie van de andere opgaven stimuleren of juist belemmeren. Dit vraagt om een overkoepelende visie en sterke verbindingen binnen de gemeenten tussen de verschillende opgaven.

Er woedt volop debat tussen 'believers' van verschillende oplossingen voor de energietransitie. Het debat dreigt tot slopende concurrentie te leiden. Tegelijkertijd is de technologie nog lang niet uitontwikkeld. Wat vandaag de beste oplossing lijkt, kan morgen achterhaald zijn. Risico hiervan is dat er gewacht wordt op dé optimale oplossing en niet tijdig tot actie wordt overgegaan.

#### Kernvoorwaarden voor succesvolle realisatie

**Integraal werken**  
Vanuit samenhang en synergie bundelen van doelen, taken, mensen en middelen.

**Investeren vanuit inzicht en overzicht**  
Concurrentie omzetten in creatieve competitie. Gemeentelijke inzet richten op verschillende elkaar opvolgende generaties van oplossingen in plaats van één eindoplossing.

Realisatie van energiedoelen is afhankelijk van een groot aantal partijen (bewoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties, etc.). Zij moeten risicovolle lange termijn investeringen doen om de ambities te realiseren. Dit vraagt om een betrouwbare gemeente die open staat voor de belangen en wensen van partners uit het veld.

### **Publiek-private samenwerking**

Een duurzaam gecommiteerd netwerk met daarin de gemeente als betrouwbaar en slagvaardig samenspeler

*Figuur 3.1: kenmerken beleidsterrein energie vertaald in drie pijlers van de opgave voor de toekomst.*

## **3.2 Integraal werken: slim samenwerken en realiseren**

Het doorvoeren van veranderingen in de opwekking en het gebruik van energie, kan niet los worden gezien van een groot aantal andere opgaven in de samenleving. Zo zal er bij het bouwen van nieuwe woningen of het aanbesteden van het openbaar vervoer rekening moeten worden gehouden met de opgave op het gebied van energie. Investeren in innovatie en implementatie van nieuwe energiebronnen kan op zijn beurt bijdragen aan opgaven rondom werkgelegenheid en vestigingsklimaat.

Integraal werken is een vereiste. Dit betekent dat energie op een goede manier in samenhang met andere maatschappelijke onderwerpen wordt opgepakt. Wanneer is dat het geval? We formuleren hiervoor een aantal meetpunten:

- 1 Er is overzicht en inzicht. Het is duidelijk hoe energie en andere onderwerpen als mobiliteit, werkgelegenheid, inkomenspositie, etc. samenhangen. Versterken ze elkaar of werken ze elkaar tegen?
- 2 Er worden slimme middelen ingezet die tegelijkertijd meerdere doelen dienen. Duurzame woningbouw met een lange afschrijvingstermijn draagt bij aan betaalbare woningen, comfort, energiebesparing en duurzaam gebruik van materialen.
- 3 Het organiseren van samenwerking tussen alle betrokken partijen. Het gaat zowel om de samenwerking met maatschappelijke partijen als de samenwer-

king binnen de eigen gemeentelijke organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door een gemeenschappelijk team te formeren voor een integrale opgave waarin diverse onderwerpen gebundeld zijn.

- 4 De opgave is hanteerbaar en er is voldoende focus. De gemeente heeft concreet gemaakt wat er precies in de samenleving gerealiseerd wordt en hoe dat gaat gebeuren: 'In dat gebied gaan we de volgende resultaten zien' of 'Voor die doelgroep bereiken we de volgende maatschappelijke effecten'. Het volstaat niet om in algemene termen aan te geven dat energie in goede samenhang met onderwerpen als werkgelegenheid, mobiliteit en sociale doelstellingen wordt opgepakt.
- 5 Het koppelen of afstemmen van processen en momenten van besluitvorming. Nadenken over vormen van energieopwekking en –besparing is bijvoorbeeld zinvoller voorafgaande aan de bouw van een nieuwe woonwijk, dan tussentijds, of na oplevering van de nieuwe woningen.

### **Vier manieren om af te stemmen en samen te werken**

Integratie – dat wil zeggen afstemming en samenwerking – kan op het gebied van energie op vier manieren plaatsvinden:

- 1 **Integratie** van de kernopgaven energie/duurzaamheid, werkgelegenheid/economie, armoede, woningbouw en mobiliteit in één aansprekende visie op de toekomst van Groningen. De inhoudelijke onderwerpen worden verbonden vanuit samenhang en visie met het oog op het realiseren van synergie. Dragen- de en investerende partijen uit de samenleving dragen bij aan het opstellen van de visie en worden hierdoor ook met elkaar verbonden. Dit maakt energie los om hier vervolgens samen aan te gaan bouwen.

Het vaststellen van de visie is voor een deel een politieke keuze, maar wordt nadrukkelijk ook in samenspraak met partijen uit de samenleving bepaald. De visie moet immers aansluiten bij de huidige krachten en mogelijkheden van Groningen en samen met partners gerealiseerd worden. In de werkplaatsen die in het kader van dit onderzoek georganiseerd zijn, bleken verschillende partners al een beeld te hebben van wat de visie zou kunnen zijn. Ter illustratie een voorbeeld: Vanuit de historie heeft Groningen een sterke kennisinfrastructuur en fysieke infrastructuur op het gebied van aardgas. Een aantal bedrijven stelt dat Groningen hier op voort moet bouwen door gas het centrale thema van de duurzaamheidsagenda te maken. Gas kan immers bijdragen aan het opslaan en distribueren van de elektriciteit uit nieuwe energiebronnen zoals zon en wind. Zo kan de elektriciteit uit zon en wind omgezet worden in waterstof die geïnjecteerd wordt in het aardgasnetwerk, maar kan deze ook gebruikt worden om biogas te maken. Door gebruik te maken van de aanwezige kennis en kunde op het gebied van gas, zou Groningen op dit thema een exportproduct kunnen ontwikkelen dat economisch gezien kansrijk is.

2 **Integratie** van de opgave 'energieneutraal' binnen alle relevante concrete gemeentelijke opgaven. Veel gemeentelijke opgaven kunnen potentieel een bijdrage leveren aan de opgave energieneutraliteit (en andersom). Bijvoorbeeld:

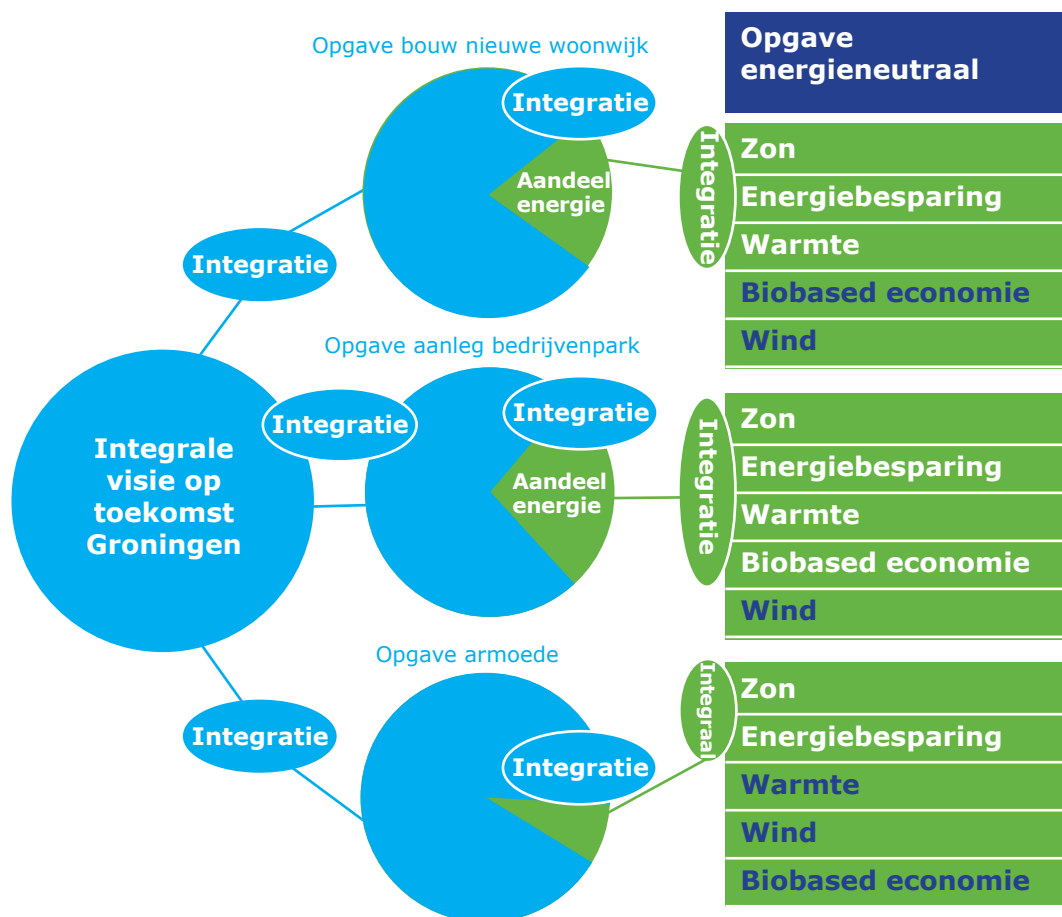
- In gemeentelijke campagnes op het gebied van armoede kan energiebesparing worden bevorderd: dit levert immers ook financiële ruimte op.
- Bij het aanleggen van een nieuw bedrijvenpark kan energieneutraliteit worden nagestreefd om een aantrekkelijk vestigingsklimaat te creëren.
- Bij de bouw van een nieuwe woonwijk kan de gemeente inzetten op energieneutrale woningen. Dit is niet alleen vanuit ecologisch oogpunt waarde-



vol, maar verhoogt ook het comfort en verlaagt de maandlasten.

- 3 **Integratie** van de verschillende sporen binnen de opgave energie. Door de verschillende sporen in samenhang te bezien ontstaat synergie. Bijvoorbeeld:
  - Als in wijk X een warmtenet wordt aangelegd, wordt tegelijk gekeken naar de mogelijkheden voor energiebesparende maatregelen en de aanleg van zonnepanelen.
  
- 4 **Integraal** berekenen van de kosten en baten van projecten. Oftewel: niet alleen een project beoordelen op de bijdrage aan de CO<sub>2</sub>-doelstelling, maar ook de effecten op het gebied van bijvoorbeeld werkgelegenheid meenemen. Alle maatschappelijke kosten en baten moeten in beeld zijn om een goede afweging te maken over het rendement van een project.

Onderstaande figuur 3.2 laat de verschillende vormen van integratie schematisch zien.



Figuur 3.2: integrale visie en integraal werken binnen opgave energie en over opgaven heen.

## **Lessen van andere gemeenten: Rotterdam**

Het Havenbedrijf Rotterdam NV, Gemeente Rotterdam, ondernemersorganisatie Deltalinqs en DCMR Milieudienst Rijnmond hebben samen het Rotterdam Climate Initiative opgericht. De partijen proberen een beweging te creëren waarbij overheid, organisaties, bedrijven, kennisinstellingen en inwoners samenwerken aan halvering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, aanpassen aan klimaatverandering en versterking van de Rotterdamse economie. Rotterdam kijkt dus nadrukkelijk verder dan puur de ecologische doelstelling: het gaat bijvoorbeeld ook om versterking van de economie, werkgelegenheid en verbetering van het leefklimaat. Dit is ook terug te zien in de effect-indicatoren. In de jaarlijkse duurzaamheidsmonitor laat de gemeente niet alleen zien hoeveel CO<sub>2</sub>-reductie is gerealiseerd, maar ook hoeveel duurzame investeringen zijn gedaan en hoe het staat met geluidsoverlast en luchtkwaliteit.

### **3.3 Investeren vanuit inzicht en overzicht**

Het energievraagstuk is zeer complex. Er woedt al jaren discussie tussen 'believers' van verschillende oplossingen over de vraag wat de meest efficiënte en duurzame oplossing is om energieneutraal te worden. Dit debat dreigt te leiden tot slopende concurrentie tussen verschillende oplossingsrichtingen.

Tegelijkertijd is de voor verschillende oplossingen benodigde technologie nog volop in ontwikkeling. Een oplossing die vandaag nog zeer efficiënt lijkt, kan morgen achterhaald zijn door een innovatievere techniek. Dit brengt voor de gemeente en andere investeerders dilemma's met zich mee: nu investeren in de op dit moment meest efficiënte oplossingen of wachten op nieuwe innovaties die mogelijk nog beter zijn? Betrokkenen wijzen op het risico dat dit spanningsveld verlamrend werkt: er wordt gediscussieerd over en gewacht op dé oplossing, maar in de tussentijd niks gedaan.

Nu tot actie over gaan, is echter nog zo makkelijk niet. Twee factoren spelen hierbij met name een rol:

- Juist het feit dat technologische ontwikkelingen nog niet uitgekristalliseerd zijn, maakt dat implementatie onvermijdelijk met risico's gepaard gaat. Vooraf moet dus geaccepteerd worden dat er van de 10 projecten altijd een aantal zijn waarbij het beoogde succes niet behaald wordt. Bij deze projecten is het zaak om tijdig te stoppen en lessen te trekken.
- De gemeentelijke capaciteit om projecten of initiatieven te ondersteunen is beperkt (zowel financieel als qua menskracht). Alle capaciteit inzetten op 1 of 2 projecten is geen optie, aangezien één oplossing niet volstaat om de ambitie van energieneutraliteit in 2035 te realiseren. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden binnen de grote berg aan kleine initiatieven (zoals bewoner A die zonnepanelen op zijn huis legt) en het beperkte aantal omvangrijke en complexe systeemprojecten (denk aan het aanboren van geothermie).

Sturen en investeren vanuit inzicht en overzicht vraagt:

- 1 het stellen van duidelijke strategische doelen;
- 2 overzicht hebben en houden over alle technieken, projecten en initiatieven;
- 3 een balans vinden tussen implementeren en innoveren: zowel investeren in het laaghangend fruit en bewezen technieken, als investeren in meer risicovolle projecten die mogelijk betere oplossingen voor de toekomst opleveren;
- 4 op basis van een transparant afwegingsproces de beperkte capaciteit zo optimaal mogelijk inzetten.

### **Lessen van andere gemeenten: Delft**

De gemeente Delft heeft in 2009 het Duurzaam Delft Dreamteam opgericht. Dit is een team met ambassadeurs van bewoners, bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en de gemeente (in totaal zo'n 45 partijen). Het idee van de gemeente is

dat zij samen een duurzame beweging in de stad tot stand brengen en kruisbestuiving tussen initiatiefnemers van duurzame projecten realiseren.

Na een aantal jaar blijken er met name twee knelpunten te zijn:

- Overzicht en informatiepositie: er bestaat onvoldoende overzicht over alle initiatieven en projecten. Wie doet wat? In welke fase verkeren initiatieven? Wat hebben we met elkaar bereikt? De vraag om een gezamenlijke informatiepositie wordt soms verward met een roep om controle. Een goede informatiepositie kan de partijen echter ook faciliteren in het stellen van prioriteiten en het aanbrengen van zinvolle samenhang.
- Externe partijen wijzen op het belang van een balans tussen 'dromen en realiseren'. Zij voelen zich thuis bij een platform dat ruimte biedt voor ideeën en dromen, maar willen dit ook omzetten in concrete resultaten. Met het oog op dat laatste is het vooral belangrijk dat overleggen ook resultaatgericht zijn en dat er een middel is om knopen door te hakken over het wel of niet doorzetten van projecten.

### **3.4 Publiek-private samenwerking**

De ambitie van de gemeente Groningen is niet alleen een energieneutrale gemeentelijke organisatie, maar een energieneutrale samenleving (inclusief alle bewoners, bedrijven en organisaties die daarin functioneren). De gemeente heeft maar beperkte middelen om energieneutraliteit 'af te dwingen' en is in sterke mate afhankelijk van partners uit de samenleving. Een energieneutraal Groningen gaat alleen lukken als zij deze ambitie ook steunen en bereid zijn er in te investeren. Er is kortom behoefte aan een duurzaam netwerk waarin publieke en private partijen samenwerken aan gemeenschappelijke ambities.

Daarbij gaat het zeker bij de grotere projecten om ri-

sicovolle lange termijn investeringen. Bij investeerders en bedrijven spelen hierbij niet alleen de belangen van de samenleving, maar ook het eigen bedrijfsbelang een rol. In de samenwerking tussen publiek en privaat moet kortom zowel ruimte zijn voor publieke als voor private belangen.

Het toekomstbeeld wat betreft samenspel bestaat uit drie elementen:

1. Energieneutraliteit is niet alleen een ambitie voor maar ook van de samenleving. Groningse bewoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties zijn zichzelf bewust van het belang van de energietransitie en stellen eigen doelen op dit gebied. Deze doelen worden ook vastgelegd in afspraken (bijvoorbeeld in de vorm van een convenant) die door meerdere partijen ondertekend worden.

#### **Lessen van andere gemeenten:**

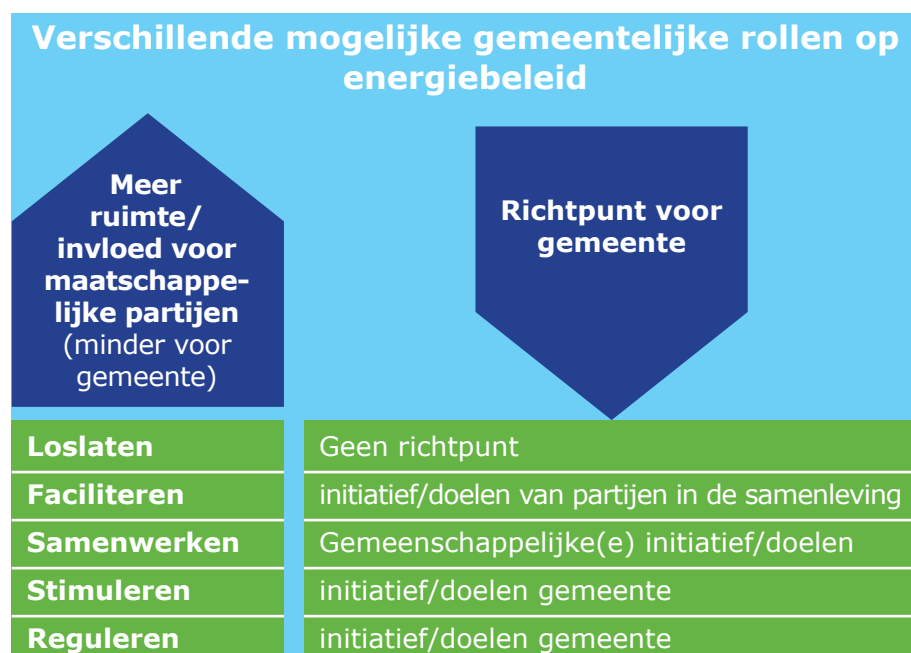
##### **Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging**

Bedrijven hebben vaak het idee dat hun inzet voor duurzaamheid door de overheid met wantrouwende ogen bekeken wordt; het zou alleen maar voor de goede sier zijn. In de praktijk zijn er echter steeds meer bedrijven waarbij de ambities op het gebied van duurzaamheid integraal onderdeel zijn van hun bedrijfsvoering. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een recent initiatief van de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (de BZW). Door ketensamenwerking met overheden, kennisinstellingen en bedrijven uit de energieketen, kan de BZW bedrijven het aanbod doen om zonnepanelen op hun dak aan te leggen met de garantie dat de energiekosten minimaal gelijk blijven. Belangrijke voorwaarde hiervoor is een faciliterende en eenduidig optredende overheid. Aangezien zowel het Rijk, de provincies als gemeenten een rol spelen, is goed onderling overleg cruciaal. Daarnaast is het een uitdaging om in het contact met bedrijven de

gezamenlijke ambities centraal te stellen en de balans tussen de beoogde maatschappelijke winst en bedrijfswinst op een goede manier bespreekbaar te maken.

2 De gemeente spreekt de initiatieven en kracht van de samenleving aan door te werken vanuit verschillende rollen:

- Stimuleren: de gemeente stimuleert actief dat bedrijven, bewoners en andere partners uitvoering gaan geven aan de doelstelling energieneutraliteit. De gemeente geeft zelf het goede voorbeeld en draagt actief succesverhalen uit. De gemeente stelt financiële middelen ter beschikking aan partijen die mee willen helpen, maar helpt ook door kennis uit te dragen of relevante spelers met elkaar in contact te brengen.
- Samenwerken: de gemeente werkt actief samen met partners aan projecten die invulling geven aan de doelen van de gemeente en de doelen van partners.
- Faciliteren: partners die zich al inzetten voor energieneutraliteit en met een vraag richting de gemeente komen, worden gefaciliteerd. Dit kan zijn door het toezeggen van een kleine subsidie of lening, maar ook door belemmerende regels te versoepelen of benodigde kennis in te brengen.



Figuur 3.3: Rollen gemeente bij realiseren energiedoelstellingen.

- 3 In alle vormen van samenwerking toont de gemeente zich een goed samenwerkingspartner. Hierbij is de gemeente:
- Open en geïnformeerd: de gemeente staat open voor de samenleving en kent de initiatieven, belangen en mogelijkheden van anderen.
  - Betrouwbaar en duidelijk: de gemeente is helder over inhoud en proces en komt afspraken na.
  - Gecommitteerd: de gemeente toont haar commitment door capaciteiten en middelen in te zetten, Daarbij zitten vertegenwoordigers van de gemeente met een helder mandaat aan tafel. Commitment van de gemeente blijkt ook uit datgene wat de gemeente uitstraalt naar buiten.
  - Gericht op het bundelen van krachten: de gemeente brengt partijen bij elkaar en streeft naar synergie. Vanuit het bewustzijn dat de gemeente partners hard nodig heeft is hij ook bereid om compromissen te sluiten.

Voorwaarde voor het goed samenwerken met maatschappelijke partijen is dat er ook intern sprake is van een goed samenspel tussen organisatie, college en raad. Zo kan een college alleen betrouwbaar afspraken maken met maatschappelijke partijen, als het zich eerst vergewist van steun van de gemeenteraad.

### **Lessen van andere gemeente: Nijmegen en Tilburg**

Diverse grote Nijmeegse Bedrijven en instellingen hebben in 2008 een convenant gesloten met als doel dat alle deelnemers in 3 jaar tijd minimaal 10% CO<sub>2</sub> reduceren. Het initiatief hiervoor kwam vanuit de gemeente Nijmegen en Royal Haskoning. De doelstelling is behaald: in totaal is 905 kTon CO<sub>2</sub> bespaard. In 2013 is een convenant 2.0 ondertekend<sup>1</sup>. De al aangesloten partners gaan door met vermindering van hun

<sup>1</sup> Deelnemers zijn: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Alewijnse, ARN, Dar, Dominicus College, DURA Vermeer, GDF SUEZ, Gemeente Nijmegen, Het Groene Hert, Lamers High Tech Systems, NXP Semiconductors, Rabobank Rijk van Nijmegen, Radboud Universiteit Nijmegen, Royal HaskoningDHV, Scandic Sanadome, Stichting De 4daagse, Stichting Vierdaagsefeesten, Stichting Zevenheuvelenloop, UMC St Radboud.

uitstoot. Nieuwe aangesloten partners gaan proberen in 3 jaar tijd hun CO<sub>2</sub>-uitstoot met 9% te reduceren. Belangrijke succesfactor is dat de convenantpartners in een platform geregeld bij elkaar komen om kennis uit te wisselen en samen te werken aan energiebesparing en duurzaam ondernemen.

De gemeente Tilburg werkt ook al jaren aan het tegengaan van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2012 constateerde de gemeente dat een traditioneel programma met projecten (zoals in het Tilburgse Klimaatprogramma 2009-2012) niet meer volstaat. In het nieuwe Klimaatprogramma zet de gemeente nadrukkelijk in op zogenaamde 'green deals': afspraken tussen en/of met lokale partijen gericht op concrete projecten die bijdragen aan het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Belangrijke les is om in de deals doelen en acties voor de korte termijn op te nemen, zodat er snel échte resultaten worden geboekt. De gemeente speelt meestal een initiërende of faciliterende rol, maar laat de uitvoering aan de samenleving over. Inmiddels zijn onder andere deals gesloten met het Waterschap en afvalverwerker Attero, met grote bedrijven als Fujifilm en Brouwerij de Koningshoeven en met lokale coöperaties als Energiefabriek013.





Gemeente  
**Groningen**

## 4 Huidige invulling van kernvoorwaarden

Voor de drie kernvoorwaarden die beschreven zijn in het vorige hoofdstuk, wordt hier de actuele Groningse situatie in kaart gebracht. Onderstaande figuur geeft een samenvatting van de bevindingen:

Kernvoorwaarden voor succesvolle realisatie	Huidige stand van zaken in Groningen
<p><b>Integraal werken</b> Vanuit samenhang en synergie bundelen van doelen, taken, mensen en middelen.</p>	<p>Binnen de opgave energie lukt het integraal te werken; over opgaven heen lukt dit nog onvoldoende. Partners ervaren dat niet alle gemeentelijke afdelingen volledig zijn aangehaakt en het streven naar een energieneutrale gemeente integreren in hun werk.</p>
<p><b>Investeren vanuit inzicht en overzicht</b> Concurrentie omzetten in creatieve competitie. Gemeentelijke inzet richten op verschillende elkaar opvolgende generaties van oplossingen in plaats van één eindoplossing.</p>	<p>De gemeente heeft strategische doelen geformuleerd en brengt geregeld de stand van zaken in kaart. Het ontbreekt echter aan een structureel en transparant overzicht over de doelstellingen, de projecten en initiatieven die lopen en de tot nu toe geboekte resultaten. Er is geen transparant proces op basis waarvan voor iedereen duidelijk is waar de gemeente (waarom) op inzet en wat daarbij de gewenste balans is tussen implementatie en innovatie.</p>
<p><b>Publiek-private samenwerking</b> Een duurzaam gecommitteerd netwerk met daarin de gemeente als betrouwbaar en slagvaardig samenspeler</p>	<p>Het lukt de gemeente om partijen uit de samenleving te bereiken en bij elkaar te brengen: de gemeente is een goed 'netwerker'. Uitdaging is dit om te zetten in duurzame en daadkrachtige publiek-private samenwerking waarbij alle partijen ook bouwen aan de realisatie van gemeenschappelijke doelen.</p>

### 4.1 Integraal werken

**1 Integratie binnen het programma Energie:** Binnen het programma Energieneutraliteit zijn een vijftal sporen aangewezen. Deze indeling heeft de afgelopen jaren houvast geboden. Per spoor is concreet

gemaakt wat de doelen zijn en welke instrumenten er aan bij moeten dragen. Tegelijkertijd houdt deze sterk gestructureerde aanpak per spoor het risico in zich dat kansen die zich voordoen 'over sporen heen' gemist worden en dat nieuwe ontwikkelingen die buiten de sporen vallen buiten beeld blijven. In de ogen van de gemeente lukt het op dit moment om dit te voorkomen: de gemeente bewaakt dat er verbindingen worden gelegd tussen de sporen waar dit nodig en kansrijk is. Dit is ook terug te zien in de uitvoering. Zo komen verschillende sporen samen in de afspraken die met de corporaties zijn gemaakt en bij de ontwikkeling van gebieden zoals bedrijventerrein Corpus Den Hoorn.

**2 Integrale afweging van kosten en baten:** Partners van de gemeente missen een integrale blik op de kosten en baten van energieprojecten. Projecten ten behoeve van duurzame energie die op zichzelf niet direct financieel rendabel zijn, zijn dit wellicht wel als ook positieve werkgelegenheidseffecten worden meegenomen. Een integrale afweging van kosten en baten is noodzakelijk om dit te zien.

**3 Integratie van energie binnen andere concrete opgaven:** Tot op heden slaagt de gemeente Groningen er nog onvoldoende in om de opgave energie structureel te verbinden met andere gemeentelijke opgaven. Partners stellen dat bij de gemeente 'energie' nog te vaak niet in beeld is bij ontwikkelingen op andere terreinen. Zo geeft een partner aan dat de gemeente te weinig 'over afdelingen heen' oplossingen en kansen zoekt. Uitdaging voor de gemeente is vooral om binnen de eigen organisatie meer verbinding te zoeken.

De gemeente ziet dit zelf ook en zet hier dan ook nadrukkelijk op in. In de vooruitblik op de periode 2014-2018 stelt de gemeente: "In de gemeentebegroting 2014 hebben we al aangekondigd dat we het

energiebeleid steviger willen inbedden en verankeren in alle gemeentelijke programma's, zoals wonen, mobiliteit, economie en eigen bedrijfsvoering. Dat is nodig om ons energiebeleid nog sterker te maken dan nu het geval is en integraal en vanzelfsprekend onderdeel te laten zijn van al ons denken en handelen."<sup>2</sup> Inmiddels is dit voornemen onder andere vertaald in het door het college vastgestelde inkoop- en aanbestedingsbeleid; duurzaamheid is hierin een belangrijk thema.

## 4.2 Investeren vanuit overzicht en inzicht

### 1 Duidelijke strategische doelen?

Dat de gemeente Groningen streeft naar energieneutraliteit in 2035 is voor iedereen duidelijk. Voor veel partners is echter onduidelijk wat de gemeente hier precies mee bedoelt: wie moet precies energieneutraal zijn en wat verstaat de gemeente onder energieneutraliteit? In recente gemeentelijke stukken wordt ook niet of nauwelijks aandacht aan besteed aan het uitwerken van deze ambitie; de exacte betekenis wordt blijkbaar als vanzelfsprekend gezien.

### 2 Overzicht hebben en houden over alle projecten en initiatieven?

De gemeente brengt voor specifieke projecten in het kader van gemeentelijke besluitvorming geregeld de status in kaart. Daarnaast biedt de terugblik die de gemeente begin 2014 heeft uitgevoerd een momentopname van de status van veel projecten. Er is echter geen structureel monitoringssysteem waarmee voor de gemeente en partners alle projecten en het procesverloop in beeld zijn. Ook de met projecten behaalde winst in termen van CO<sub>2</sub>-besparing wordt niet bijgehouden en is voor de gemeenteraad niet inzichtelijk.

---

<sup>2</sup> Gemeente Groningen, Groningen geeft Energie: terugblik 2011-2013 en vooruitblik 2014-2018, februari 2014.

### **Lessen van andere gemeenten: monitoren CO<sub>2</sub>-uitstoot**

Opvallend in de resultaten tot nu toe is dat de gemeente Groningen geen zicht heeft op de bespaarde CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ondanks dat het lastig is om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van een stad te berekenen, zijn er verschillende gemeenten die dit wel jaarlijks in kaart brengen. Zo brengt de gemeente Utrecht dit op basis van eigen richtlijnen al een aantal jaar uitgebreid in kaart (zie [www.utrecht.nl/milieu/CO<sub>2</sub>-monitoring](http://www.utrecht.nl/milieu/CO2-monitoring)). Ook de gemeente Haarlem brengt sinds 2008 jaarlijks een CO<sub>2</sub>-monitor uit. De meest recente editie laat zien dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot van particulieren al sinds 2008 afneemt en ook de uitstoot van bedrijven de laatste twee jaar afneemt.

### **3 Balans vinden tussen implementeren en innoveren?**

Partners van de gemeente geven aan dat de gemeente een open houding heeft op het gebied van energie. Ze missen echter het besef dat er nog veel onzeker is op het gebied van de energietransities en dat het nemen van enig risico derhalve noodzakelijk is. Partners verwachten dat de gemeente een manier vindt om verantwoord met deze risico's om te gaan. Dit kan bijvoorbeeld door te sturen op een positief resultaat van een heel portfolio aan projecten (waarbinnen ook enkele projecten 'mislukken'), in plaats van te sturen op een positief resultaat bij elk project.

Het tussentijds evalueren en bijsturen van risicovolle projecten is binnen de gemeente wel goed geborgd. Bij grote projecten (zoals het aanboren van geothermie) zijn verschillende go/no go-momenten ingebouwd en daarnaast wordt ook voor kleinere projecten geregeld geëvalueerd wat de opbrengst is. Verschillende projecten zijn naar aanleiding hiervan ook beëindigd of aangepast.

#### **4 Transparant afwegingsproces voor maken doelmatige keuzes?**

Voordat de gemeente investeert in maatregelen en projecten wordt niet eerst doorgerekend wat de mogelijke CO<sub>2</sub>-winst is. Tot nu toe vindt er nog geen selectieproces plaats waarbij op basis van de betekenis voor de strategische doelen wordt bepaald waar de gemeentelijke middelen het meest doelmatig kunnen worden ingezet. Ook partners van de gemeenten ervaren dit als een black box.

### **4.3 Publiek-private samenwerking**

**1 Energieneutraliteit is een doelstelling van de samenleving?** Met een aantal partners heeft de gemeente Groningen afspraken gemaakt in het licht van de doelstelling energieneutraliteit. Denk aan de afspraken met de woningcorporaties over het nemen van energiebesparende maatregelen. Daarnaast is er bij een groot aantal bewoners, instellingen en bedrijven in Groningen ook een grote drive om aan de slag te gaan. Een aantal hebben zichzelf in dat licht ook eigen doelen gesteld (zie tekstblok hier onder). Er is echter geen breed Gronings covenant of soortgelijke 'deal' waarin een groot aantal partijen hun duurzame commitment heeft uitgesproken voor het realiseren van energiedoelstellingen.

#### **Voorbeelden van partners met eigen doelstellingen**

- De buurtvereniging van de Groningse Noorderplantsoenbuurt heeft eind 2014 de ambitie geformuleerd om in 2024 een energieneutrale buurt te zijn. Een projectteam is aan de slag gegaan om dit te realiseren.
- De Rijksuniversiteit Groningen en de Hanzehogeschool nemen al sinds eind vorige eeuw deel aan nationale convenanten op het gebied van energiebesparing. Zo heeft de RUG tussen 1996 en 2006 in totaal 16,2% energie bespaard en hebben zowel de

RUG als de Hanzehogeschool nu nieuwe afspraken gemaakt (de zogenaamde MJA3-afspraken) waarbij wordt gestreefd naar 2% energiebesparing per jaar gedurende de periode 2005-2020.

– Het Martini Ziekenhuis is in 2013 uitgeroepen tot duurzaamste ziekenhuis van Nederland. Het Ziekenhuis is aangesloten bij De Groene Zaak en dankzij verschillende maatregelen is de netto CO<sub>2</sub>-uitstoot van het ziekenhuis gedaald met 60%.

## **2 Stimuleren, samenwerken en faciliteren?**

De gemeente probeert via verschillende maatregelen het loskomen van nieuwe initiatieven te stimuleren en bestaande initiatieven te faciliteren. Vooral het 'op gang krijgen' van grote groepen bedrijven en bewoners blijkt hierbij een grote uitdaging. Instrumenten als de Zonatlas, de Clean Campagne Groningen en het loket 'Groningen woont SLIM' leveren incidenteel resultaat op, maar nog niet in de grote getalen die nodig zijn om de ambities waar te maken. Uitdaging is het zoeken van slimme oplossingen om grotere groepen in beweging te krijgen.

### **Effectieve oplossingen via slimme intermediairs**

Partners van de gemeente stellen dat de gemeente op zoek moet naar slimme intermediairs: personen, groepen of bedrijven die met de doelgroep in aanraking komen en (gedeeltelijk) hetzelfde belang hebben als de gemeente. Denk bijvoorbeeld aan monteurs van CV-ketels: deze komen bij alle huishoudens binnen en kunnen vanuit hun expertise direct advies geven over mogelijkheden op het gebied van energiebesparing. Of denk aan hypotheekverstrekkers: zij kunnen bij het verlenen van een hypotheek ruimte maken voor rendabele duurzame investeringen die zowel de hypotheekverstrekker als de bewoner op de lange termijn geld opleveren.

### 3 Goed samenwerkingsspeler?

Uit gesprekken met partners en een door hen ingevulde vragenlijst, blijkt dat de gemeente op het gebied van energie over het algemeen wordt gezien als een goed samenwerkingsspeler. Er is met name waardering voor de open en geïnteresseerde houding van de gemeente. De gemeente zet zich in als 'netwerker' die goed contact heeft met betrokken partijen en deze ook regelmatig bij elkaar brengt. Partners zijn minder tevreden over de gemeentelijke bereidheid om compromissen te sluiten en te 'geven en nemen' (zie ook tabel 4.1 hieronder). Ook de bereidheid om te investeren en de besluitvaardigheid daarbij zou in de ogen van partners groter mogen zijn. Het gaat hierbij dus met name om aspecten die belangrijk zijn voor het bewerkstellingen van actie.

De gemeente Groningen is volgens 8 cruciale partners:	++/+	+/-	-/--
Open en geïnformeerd	75%	17%	8%
Betrouwbaar en duidelijk	61%	17%	22%
Gecommitteerd	55%	22,5	22,5%
Gericht op het bundelen van krachten	47%	37%	16%

Tabel 4.1: oordeel gemeentelijke partners over samenspel vanuit gemeente.



## 5 Conclusies

**1 Binnen vier van de vijf sporen uit het Groningse energiebeleid zijn de afgelopen jaren projecten gerealiseerd die de productie van CO<sub>2</sub> hebben teruggedrongen. De gemeente heeft echter geen zicht op de exacte besparing die gerealiseerd is en daarmee ook niet op de mate waarin de beoogde doelstelling (energieneutraliteit in 2035) gerealiseerd is / wordt.**

- Met name op de sporen zon, warmte en energiebesparing liggen er kansen om de komende jaren flinke slagen te maken op weg naar energieneutraliteit in 2035.
- Het spoor wind lijkt op dit moment helemaal niet uitgevoerd te kunnen worden. Als dit niet verandert, zal de bijdrage die dit spoor eigenlijk zou leveren aan de ambitie van energieneutraliteit langs een andere weg opgevangen moeten worden.

**2 Binnen de opgave energie lukt het om integraal te werken. De gemeente slaagt er nog onvoldoende in om ook over opgaven heen integraal te werken vanuit een integrale systeemvisie.**

Het streven naar energieneutraliteit is nog onvoldoende een integraal onderdeel van alles wat de gemeente doet. Binnen de gemeentelijke organisatie zijn er mensen, taken en middelen die een bijdrage zouden kunnen leveren aan de opgave energieneutraliteit, maar dat (nog) niet doen. Dit brengt het risico met zich mee dat energieneutraliteit minder snel of tegen hogere kosten wordt gerealiseerd.

**3 Het ontbreekt aan een transparant overzicht over de doelstellingen, over de projecten en initiatieven die lopen en over de tot nu toe geboekte resultaten. Ook is er geen transparant afwegingsproces waarbij duidelijk wordt wat verwachte kosten en baten van een project zijn**

**en waarom de gemeente er dus op inzet.**

Belangrijke uitdaging voor de gemeente bij het doen van investeringen is het omgaan met de risico's die inherent verbonden zijn aan een omgeving die nog sterk in ontwikkeling is.

**4 De gemeente brengt partijen actief bij elkaar. Het is nog niet gelukt om dit om te zetten in stadsbrede afspraken over gezamenlijke ambities en acties.**

De gemeente toont zich een goed netwerker door veel partners te betrekken bij het energiebeleid en deze bij elkaar te brengen. Zowel vanuit de gemeente als vanuit partners is dit echter nog te vrijblijvend. Het ontbreekt nog aan breed gedragen publiek-private samenwerking waarbij de gemeente en partners een gemeenschappelijke ambitie vastleggen en hiervoor gezamenlijk middelen vrijmaken.

## 6 Aanbevelingen

**1 Stel duurzaamheid en energie centraal in een strategische visie op de toekomst van Groningen. De ambities voor 2035 zijn alleen realiseerbaar vanuit een strategische visie waarbij duurzaamheid en energie worden verbonden met een groot aantal andere thema's. Een sectorale en technische benadering vanuit alleen energiebronnen werkt niet. Kijk visionair en op een bezielende wijze naar dit onderwerp. Draag dit ook uit naar de samenleving en deel dit met coproductanten, maar ook met alle bewoners. Diverse partijen hebben een strategische visie op de toekomst van Groningen en de regio ontwikkeld waarin duurzaamheid en energie een centrale plaats innemen. Ga het gesprek aan met deze partijen en ga serieus in op hun voorstellen.**

Een groot aantal partijen in de Groningse samenleving en de regio werkt met veel bezieling aan vraagstukken rond energie en duurzaamheid. Vaak hebben deze ook een overkoepelende visie op hoe het er in 2035 uit zou moeten zien. Hierbij gaat het niet alleen om technische oplossingen voor het verduurzamen van energie, maar ook om het verbinden van de energie-opgave met thema's als economie en werkgelegenheid.

In de werkplaats met maatschappelijke partijen die in het kader van dit onderzoek werd georganiseerd, hielden diverse vertegenwoordigers van organisaties een vlammend betoog voor intensieve samenwerking tussen gemeente Groningen (en andere overheden), bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen – gericht op toekomstige regionale groei en innovatie. Zij pleiten er voor om voort te bouwen op wat in Groningen aan kennis en infrastructuur is opgebouwd op het gebied van aardgas. Onder de noemer

'Het tweede leven van gas' zien zij een grote toekomst weggelegd voor gas. Aardgas zal nog een 'backup' zijn voor nieuwe energiebronnen, de gasbuizen blijven een belangrijk vervoerssysteem en gas kan daarnaast een belangrijke rol spelen bij opslag en transport van nieuwe elektriciteit uit duurzame bronnen (power-to-gas). Door nauwe samenwerking tussen de Groningse kennisinstellingen en bedrijven, kan Groningen hierin een leidende rol spelen in de wereld – in de vorm van technologische en maatschappelijke innovatie en export.

Het meegaan met een dergelijke visie vergt uiteraard een politieke keuze. Naast deze visie zijn er uiteraard ook andere strategische visies mogelijk. Het punt waar het hier om gaat is dat het essentieel is om duurzaamheid en energie te verbinden aan een strategische visie op de toekomst van de regio Groningen. Dat is ook wat diverse maatschappelijke partijen van het gemeentebestuur vragen: bied duidelijkheid over waar gemeente Groningen voor gaat en draag dit met bezieling uit. Vier ook de successen en heb daarbij niet alleen oog voor de gerealiseerde milieuwinst, maar kijk ook breder naar andere maatschappelijke baten zoals economie en werkgelegenheid, sociale innovatie en mobiliteit.

**Maak als gemeenteraad een politieke keuze over de strategische visie van Groningen en de positie van energie duurzaamheid daarin. Ga hierover interactie aan met de samenleving en bied hierover duidelijkheid aan de samenleving – zowel richting coproductanten als bewoners. Ga in ieder geval serieus in op de strategische visie(s) zoals die vanuit de samenleving worden verwoord.**

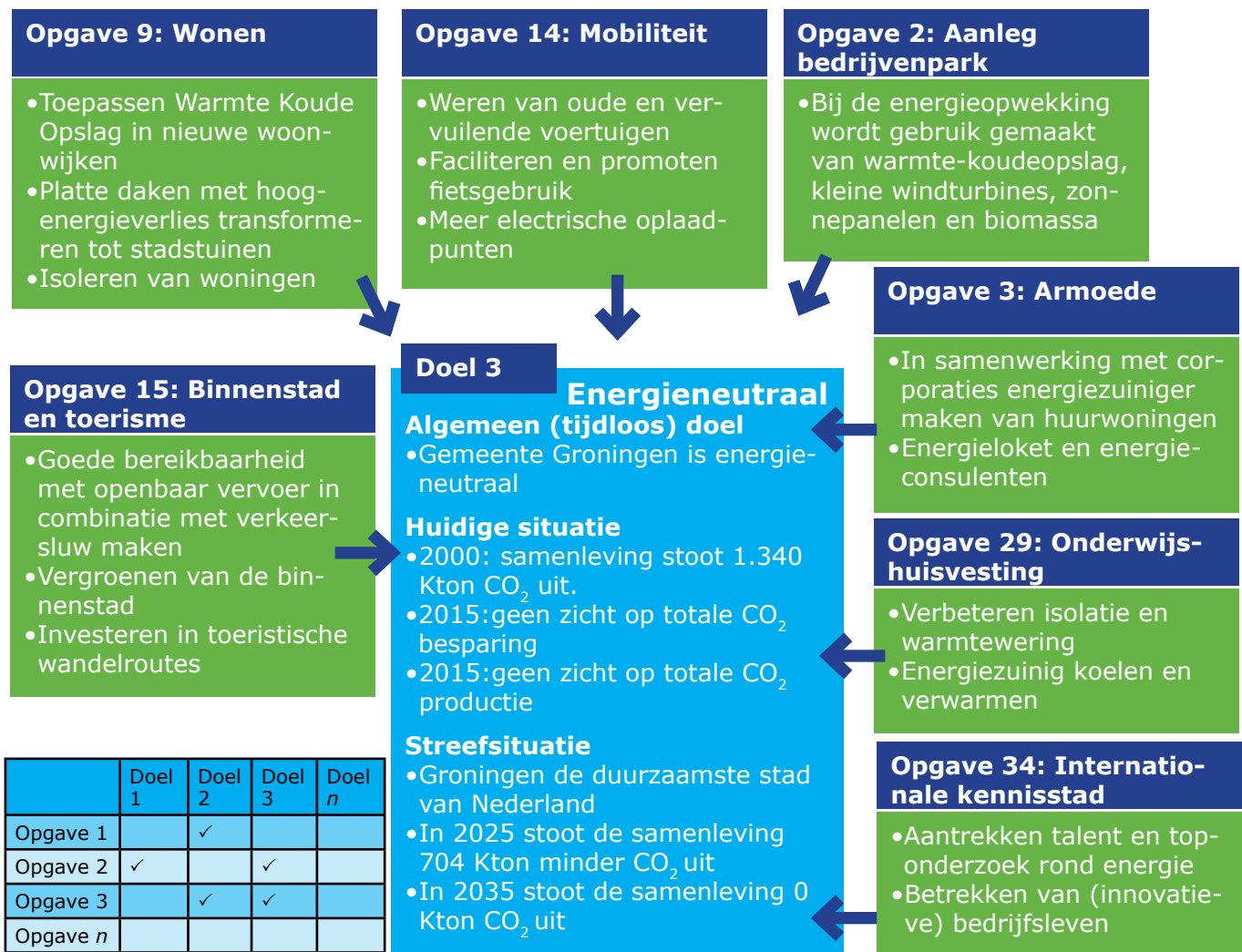
**2 Realiseer een energieneutrale gemeente door opgaven gestuurd te werken. Stel de inhoudelijke opgaven centraal en creëer synergie door**

**de inzet van mensen, taken en middelen zoveel mogelijk te koppelen aan meerdere doelen.**

Om opgaven gestuurd te werken aan een energieneutrale gemeente zijn twee verbeterlagen van belang:

– Koppel de gemeentelijke opgaven, middelen en taken zoveel mogelijk aan de energiedoelstelling. De onderstaande figuur geeft een (deels) fictief voorbeeld van de manier waarop dit kan gebeuren. Licht op deze manier de huidige inzet van gemeentelijke middelen en taken door: hoe kan alles wat de gemeente doet bijdragen aan de energiedoelstelling? Op deze manier ontstaat zicht op kansen voor synergie: activiteiten of taken die de gemeente toch al uitvoert, blijken met een lichte aanpassing ook bij te kunnen dragen aan de energiedoelstellingen. Denk aan het verbinden van de aanbesteding van het openbaar vervoer of het milieutoezicht op bedrijven met de energiedoelstellingen.

– Maak de inhoudelijke opgaven leidend bij de inzet van medewerkers. Creëer opgaventeams rond de concrete en afgebakende opgaven die bijdragen aan de energiedoelstelling. Niet de formele functie van medewerkers, maar hun expertise en kwaliteiten zijn leidend bij het samenstellen van de teams. Zo ontstaan teams die de volledige expertise en vaardigheden bezitten om de opgave van A tot Z uit te voeren.



**Geef als gemeenteraad invulling aan integraal werken door bij de besluitvorming over belangrijke opgaven en projecten altijd het aspect energie/duurzaamheid expliciet in beeld te (laten) brengen. Weeg af wat de impact van het voorliggende besluit op de energieambities is en of er kansen liggen om het beter te verbinden. Maak als raad hier politieke keuzes over.**

**3 Pas goed portfoliomanagement toe. Zorg er zo voor dat Groningen systematisch toewerkt naar strategische doelen en dat voortgang, resultaten en doelmatigheid van projecten consequent gemonitord worden.**

Onderstaande figuur laat de vijf aspecten van goed

portfoliomanagement zien. Kerngedachte is dat er systematisch wordt gewerkt aan het realiseren van de strategische doelen, waarbij ook transparant en precies kan worden aangegeven wat al is en nog wordt gerealiseerd. Goed portfoliomanagement betekent niet het 'blind' uitvoeren van een eerder bedacht plan: de gemeente houdt de ogen open voor nieuwe kansen en stuurt tijdig bij. Projecten worden bovendien niet alleen afgerekend op de directe baten, maar ook op de bijdrage aan de energietransitie als geheel (schept het kansen voor andere projecten?).

## Goed portfoliomanagement

### Duidelijke strategische doelen

Intern en extern is helder wat de gemeentelijke en/of gemeenschappelijke strategische doelen zijn. Duidelijk is wanneer er sprake is van succes en wanneer niet. De doelen zijn vertaald in heldere beoordelingscriteria die richtinggevend zijn voor de selectie van projecten en initiatieven.

### Volgsysteem: alle projecten en initiatieven in beeld

Voor alle betrokkenen is per project of initiatief helder:

1. De kerngegevens, zoals kosten/ baten, slagingskans, risico-analyse en betrokken partijen (inclusief hun aandeel in realisatie van de opgave).
2. Het procesverloop: waar staan we nu, wat ging er aan vooraf, en wat komt hierna?
3. De tussentijdse resultaten en mijlpalen.

### Selectieproces gericht op optimale verhouding kosten en baten

In het selectieproces komen de meest kansrijke projecten naar boven drijven. Er zijn diverse go/no go-momenten waarbij de investeringen groeien naarmate het verwachte integrale rendement en de slagingskans toenemen. Daarbij is ook nadrukkelijk aandacht voor de samenhang en synergie tussen projecten: niet alleen inzetten op losstaande initiatieven, maar proberen op systeemniveau zaken te veranderen. Deze selectie gaat ook door in de realisatiefase: welke gaan door, welke komen in de wachtstand en welke worden afgebroken?

### Blijvend verkennen van nieuwe initiatieven

Gemeente en partners zijn continu op zoek naar nieuwe kansen, nieuwe kennis en nieuwe partijen. Hiervoor kunnen snel middelen vrijgemaakt worden. Zo kan aangesloten worden bij actuele krachten uit de samenleving.

### Tijdig evalueren en bijsturen

Er vindt periodieke herijking van projecten plaats op basis van tussentijdse resultaten en mijlpalen. Zonodig vindt bijsturing van de inzet van gemeente en partners plaats.

**Geef als gemeenteraad invulling aan goed portfoliomanagement door te sturen op betere monitoring van de geboekte resultaten en voortgang. Zorg dat de raad periodiek geïnformeerd wordt zodat (indien nodig) bijgestuurd kan worden. Breng hierbij zowel de resultaten in termen van energiebatan, als in termen van baten op het gebied van bijvoorbeeld werkgelegenheid en investeringen in kaart. Werk samen met Groningse kennisinstellingen bij het goed in kaart brengen van resultaten.**

**4 Bouw duurzame en slagvaardige publiek-private samenwerking op. Maak in de komende periode een slag van 'samen netwerken' naar 'samen bouwen' en het realiseren van concrete resultaten.**

De publiek-private samenwerking kan op verschillende manieren versterkt worden:

- Sluit op strategisch niveau een covenant met zoveel mogelijk Groningse partners. Alle ondertekenaars kunnen hierin hun eigen ambities en geplande acties laten vastleggen. Meedoen is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Gedurende de looptijd van het covenant maken alle aangesloten partijen regelmatig inzichtelijk wat zij hebben bereikt. Dit geeft de gemeenteraad en anderen inzicht in de voortgang, maar is tegelijkertijd goed promotiemateriaal voor de stad.
- Sluit voor concrete projecten overeenkomsten met de betrokken private partners waarin duidelijk is wat het meerjarige doel is, wat tussentijdse mijlpalen zijn en wat alle ondertekenaars concreet gaan bijdragen. Creëer zo een goede zakelijke basis voor het doen van investeringen en een context waarin partijen elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Borg door het vastleggen van mijlpalen ook dat de gemeenteraad consequent zicht houdt op de vorde-



ringen in grote projecten.

- Creëer een publiek-privaat investeringsfonds. De gemeente en partners steken geld in dit fonds dat daadkrachtig en transparant de middelen kan alloceren. Daarbij is ook ruimte om te investeren in innovatieve projecten die met meer risico gepaard gaan. De gemeente stuurt op het eindresultaat; niet op het slagen van elk afzonderlijk project.

**Lever als gemeenteraad op verschillende manieren een bijdrage aan verbetering van samenwerking:**

- **Spreek een duidelijk mandaat met het college af: binnen bepaalde kaders laat de raad los en kan het college slagvaardig en daadkrachtig afspraken maken met partners. De raad en het college moeten volledig doorleven binnen welke kaders de raad 'loslaat'. Dit kan door niet alleen abstracte kaders op te stellen, maar direct door te redeneren naar concrete voorbeelden: dit kader betekent dus dat het college A en B gewoon kan besluiten zonder tussenkomst van de raad.**
- **Zorg dat bij besluitvorming in de gemeenteraad het aandeel van de gemeente en het aandeel van partners in beeld is; houdt op basis daarvan bij de besluitvorming rekening met de stem die de gemeente heeft in een project.**
- **Wees als raad alert op de mogelijkheden en meerwaarde van het leggen van verantwoordelijkheden bij bewoners, maatschappelijke partijen en bedrijven. Partners die medeverantwoordelijkheid dragen en coproducent zijn, kijken immers anders tegen projecten aan dan partners die enkel consument zijn.**

## Bijlage 1 Onderzoeksopzet

### Doelstelling

- 1 De herijking van het beleid en uitvoering ondersteunen in aansluiting op de inzet van het college.
- 2 Bijdragen aan gemeenschappelijke taal om de samenwerking tussen partijen te bevorderen, zoals het begrip 'energieneutraal'.
- 3 Helderheid bieden in haalbaarheid en realiseerbaarheid van de energieopgave voor 2035.
- 4 Leren van ervaringen uit andere steden.

### Hoofdvraag

De rekenkamercommissie stelt de volgende hoofdvraag:

**Zijn de randvoorwaarden binnen de gemeente op het gebied van energiebeleid aanwezig om te komen tot een beleidsconforme en doeltreffende invoering van de doelstelling om in 2035 energieneutraal te zijn?**

### Deelvragen

Hierbij zijn de volgende deelvragen gesteld:

- 1 Wat is de ambitie van Groningen op het gebied van energie tot aan 2035? Wat zijn tot nu toe de feitelijke resultaten van energiebeleid in termen van maatschappelijke effecten en uitvoeringsresultaten? Met als focus de periode 2011 – heden, afgezet tegen de periode 2006 tot 2011 ter referentie.
- 2 Wat zijn, gegeven de context van het energiebeleid, de kernvoorwaarden om de ambities in 2035 te kunnen realiseren?
  - 2.1 Welke samenwerking is nodig en hoe organiseer je deze om de maatschappelijke opgave in de toekomst daadwerkelijk te kunnen realiseren? Wat zijn de lessen tot nu toe? In het bijzonder:

- Samenwerking tussen de gemeente en een groot aantal partners.
- Het faciliteren van productieve samenwerking tussen partners.
- De strategie/werkwijze bij het inzetten op een groot aantal initiatieven tegelijkertijd: wanneer initiëren, verkennen, richten/ontwerpen, realiseren, bijsturen, temporiseren of tijdig afbreken?

Twee invalshoeken zijn hierbij relevant:

- Hoe opereer je als gemeente, waar je slechts één van de spelers bent en in de meeste gevallen afhankelijk bent van maatschappelijke partijen/ andere overheden?
- Is de gemeente zelf een goed samenwerkingspartner om slagvaardig én betrouwbaar met andere partijen krachten te bundelen?

2.2 Hoe leg je de balans tussen integraal werken én slagvaardig realiseren in termen van een hanterbare synergie? Wat zijn de lessen tot nu toe?

2.3 Wat kan de gemeente in het licht van alle activiteiten die tot nu toe al zijn ondernomen leren van andere steden om succesvol te zijn in 2035?

2.4 Wat moet in de organisatie georganiseerd worden om vraag 2.1 (slagvaardig samenspel) en vraag 2.3 (integrale en slagvaardige werkwijze) waar te maken? Welke organisatorische voorwaarden zijn nodig?

3 In hoeverre slaagt de gemeente Groningen er nu al in om invulling te geven aan deze kernvoorwaarden?

4 Zijn de randvoorwaarden aanwezig om in 2035 energieneutraal te zijn en wat zijn concrete lessen voor het hele programma en in het bijzonder de strategie, de aanpak en organisatie? Hoe kunnen deze lessen

verzilverd worden bij de herijking van het energiebeleid om de doelstellingen in 2035 te halen?

### Onderzoeksaanpak: realisatiegerichte evaluatie

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de methode van realisatiegerichte evaluatie. Dit wil zeggen dat teruggekeken wordt aan de hand van de ambities en opgave voor de toekomst. Dit is weergegeven in onderstaand figuur:



Voor het onderzoek zijn relevante beleidsdocumenten bestudeerd en daarnaast zijn gesprekken gevoerd met betrokken ambtenaren, betrokken bestuurders en partners van buiten de gemeente. Onder deze partners is ook een vragenlijst uitgezet. Voor het inventariseren van lessen van andere gemeenten zijn documenten van andere gemeenten bestudeerd en hebben de onderzoekers onder meer een netwerkbijeenkomst in het kader van het Nationaal Energieakkoord bezocht.

## Bijlage 2 Bronnen- en respondentenlijst

### Bronnenlijst

- D66, PvdA, GroenLinks en VVD, *Coalitieakkoord 2014-2018. Voor de Verandering*, mei 2014.
- Gemeente Groningen, *Masterplan Groningen Energie-neutraal*, 2011.
- Gemeente Groningen, *Groningen geeft energie. Terugblik 2011-2013. Vooruitblik 2014-2018*, maart 2014.
- Gemeente Groningen, *Groningen geeft energie. Uitvoeringsprogramma bij het Masterplan Groningen Energieneutraal*, 2012.
- Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende aanbidding uitvoeringsprogramma "Groningen geeft energie"*, 3 november 2011.
- Gemeente Groningen, *Groningse Energie Service Compagnie (GRESCo). Integraal energiemanagement gemeentelijk vastgoed*, juni 2013.
- Gemeente Groningen, *Raadsvoorstel betreffende Groningse Energie Service Compagnie (GRESCo)*, september 2013.
- Gemeente Groningen, *Groningen duurzaam warm. Visie en strategie voor ontwikkeling en gebruik van duurzame warmte en koude in de stad Groningen*, 2012.
- Gemeente Groningen, *Stad verdiept. Conceptvisie op de ondergrond van de gemeente Groningen*, 2012
- Gemeente Groningen, *Raadsvoorstel betreffende Visie op ondergrond 'stad verdiept' en warmtevisie- en strategie 'Groningen duurzaam warm'*, juni 2012.
- Gemeente Groningen, *Op weg naar een groene kringloop-economie. Visie en strategie voor transitie naar een Biobased Economy*, mei 2013.
- Gemeente Groningen, *Raadsvoorstel Visie op de bio-based economy*, juni 2013.
- Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan*

- gemeenteraad betreffende Geothermie Noordwest, 4 december 2014.*
- Gemeente Groningen, *Routekaart Groningen Energie-neutraal+ 2025, 19 december 2007.*
  - Gemeente Groningen, *Verslag raadscommissievergadering Beheer en Verkeer 19 november 2014, november 2014.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende beantwoording vragen uitvoeringsprogramma Groningen geeft energie, 8 december 2011.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Beëindiging Green Deal nieuw financieringsmodel voor zonnepanelen, 28 maart 2013.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Benutting biomassaströmen uit gemeentelijk groenbeheer, 24 mei 2012.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende centrale inkoop duurzame energie, 14 maart 2013.*
  - Gemeente Groningen, *Raadsvoorstel betreffende Deelneming WarmteStad Holding BV, februari 2014.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Stand van zaken energieprogramma "groningen geeft energie", 6 februari 2014.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Informatie laatste stand van zaken warmte koude opslag in Groningen, 2 april 2013.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Informatie over herijking beleid duurzaamheid, 5 november 2014.*
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Intelligente verlichting in Groningen, 28 maart 2013.*
  - KNN Advies en Pondera Consult, *Kansenkaart groot-schalige windenergie gemeente Groningen, mei*

- 2013.
- Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Kansenskaart wind*, 30 mei 2013.
  - Gemeente Groningen, *Motie van D66 Groningen, GroenLinks, PvdA, CDA en ChristenUnie betreffende Energie Monitor*, 28 november 2014.
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Noordelijke energieagenda Switch en Stichting Energy Valley*, 18 juni 2014.
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Planning onderwerpen energie*, 3 juni 2013.
  - Enexis en TU Eindhoven, *Presentatie prof. dr. Ir. Han Slootweg betreffende Energie en duurzaamheid*, april 2013.
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Stand van zaken duurzaamheid in grote projecten*, 29 november 2013.
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Stand van zaken duurzaam wagenpark*, 28 maart 2013.
  - Gemeente Groningen, *Brief van College van B&W aan gemeenteraad betreffende Voortgang uitvoeringsprogramma energie*, 14 maart 2013.
  - Gemeente Groningen, *Gemeenterekening 2013*, 2014.
  - Gemeente Groningen, *Gemeenterekening 2011*, 2012.
  - Energy Valley, *Brochure Energy Valley Works!*, 2014.
  - Energy Valley, *Brochure current activities*, 2013.
  - Energy Valley en Rijksoverheid, *Green deal*.
  - Stichting Energy Valley 4, *evaluatie 2012-2013*
  - Energy Valley, *Energy Valley actieplan 2013*, 2012.
  - Energy Valley, *Energy Valley actieplan 2012*, december 2011.
  - Energy Valley, *Energy Valley addendum actieplan 2014*, 25 februari 2014.
  - Energy Valley, *Energy Valley actieplan 2014*, decem-

ber 2013.

- Energy Valley 4, *strategieplan stichting energy valley 2012-2015 'Energizing the Dutch Economy'*, 5 juli 2011.
- Energy Valley en Regio Groningen-Assen, *Energiemonitor Noord-Nederland 2012*.
- Energy Valley en Regio Groningen-Assen, *Energiemonitor Noord-Nederland 2013*.
- Energy Valley en Regio Groningen-Assen, *Energiemonitor Noord-Nederland 2014*.
- Bestuurlijk overleg Noord-Nederland en stichting Energy Valley, *Switch Noordelijke Energieagenda*.
- Gemeente Groningen, *Coalitieakkoord 2012-2014 'Prinsenhofakkoord op de rails'*, 2012.
- Gemeente Groningen, *Collegeprogramma 2010-2014*
- *Groningen progressief met energie, stad voor iedereen*, 2010.
- Gemeente Groningen, *Gemeenterekening 2011*, 2012
- Gemeente Groningen, *Gemeenterekening 2012*, 2013
- Gemeente Groningen, *Begroting 2015*, 2014.
- Gemeente Groningen, *Begroting 2011*, 2010.
- Gemeente Groningen, *Begroting 2012*, 2011.
- Gemeente Groningen, *Begroting 2014-1*, 2013.
- Gemeente Groningen, *Begroting 2014-2*, 2013.
- Gemeente Groningen, *Het akkoord van Groningen 2.0*.
- Gemeente Groningen, *Gemeentebegroting 2013 deel 1*, 2012.
- Gemeente Groningen, *Gemeentebegroting 2013 deel 2*, 2012.

## Respondentenlijst

Binnen de gemeente Groningen:

Dhr./mevr., Voorletter(s)	Naam respondent	Functie
Dhr. M.,	Gijsbertsen,	Wethouder
Dhr. B.,	Popken,	Concerndirecteur
Dhr. W.,	Van Bolhuis,	Programmamanager Energie
Dhr. R.,	Van der Schaaf,	Wethouder
Dhr. J.,	Westendorp,	Beleidsadviseur Energie en ICT
Dhr. I.,	Wiersma,	Senior beleids-medewer- ker Duurzaamheid



**Vertegenwoordigers van de volgende partners:**

- Attero
- Rijksuniversiteit Groningen
- Nijestee
- Lefier
- Gasunie
- KAW
- Natuur- en milieudefensie
- Hanzehogeschool
- Urban Gro Lab
- GasTerra BV
- ABC2C
- iNRG
- Enexis
- Provincie Groningen

## Bijlage 3 Resultaten per spoor Energiebeleid

### 3.1 Systematiek beschrijving resultaten

De resultaten kunnen op basis van onderstaande ladder in kaart worden gebracht.

Soort Resultaat	Bijvoorbeeld:
Maatschappelijke eindeffecten	- Besparing van 10 Kton CO2 per jaar - 100 nieuwe banen in duurzaamheidssector
Maatschappelijke tussenresultaten	- Aanleg 1000 zonnepanelen - Energiebesparende verbouwingen: 1000 huizen van label D naar label A
Gerealiseerde activiteiten	- Advies aan 100 huiseigenaren over mogelijke energiebesparende maatregelen - Campagne voor energiebesparing in lokale media
Besluitvormingsprestaties	- Vaststellen visie op zonne-energie - Besluit over subsidieregeling
Vorbereidingsprestaties	- Haalbaarheidsstudie voor zonnepark

Hoe hoger op de ladder, hoe belangrijker het resultaat; het gaat ten slotte immers om de maatschappelijke effecten. Tegelijkertijd geldt voor het energiebeleid dat het gaat om ontwikkelingen op de lange termijn en dat veranderingen veel tijd kunnen kosten (denk aan het aanboren van geothermie). Het is dus ook belangrijk om te weten wat er 'in de pijplijn zit'.

### 3.2 Resultaten tot nu toe

De resultaten van het Groningse energiebeleid in termen van tussenresultaten, activiteiten en besluitvormingsprestaties worden op verschillende plekken beschreven. De onderstaande tabellen bieden een overzicht per spoor<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Op basis van: Gemeente Groningen, Groningen geeft Energie: terugblik 2011-2013 en vooruitblik 2014-2018, februari 2014 en Gemeente Groningen, Conceptversie Programma Duurzaamheid 2015-2018, januari 2015.

## Zon

Soort Resultaat	Resultaten in periode 2010-2014
Maatschappelijke eindeffecten	onbekend
Maatschappelijke tussenresultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het aantal zonnepanelen in Groningen is gegroeid van 3.350 in 2011 naar 22.300 halverwege 2014</li> <li>- Op 18 gemeentelijke daken liggen zonnepanelen (waaronder 500 op Euroborg en 500 op sportcomplex Kardinge).</li> </ul>
Gerealiseerde activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor 5 zonneweides is subsidie aangevraagd.</li> <li>- Lancering zonatlas waarop bewoners advies kunnen krijgen over aanleg zonnepanelen. Lancering energiecorporatie Grunneger Power is door gemeente financieel mede mogelijk gemaakt met lening en overbruggingskrediet.</li> </ul>
Besluitvormingsprestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapbeleid is aangepast zodat bomen die energie-opwekking door zonnepanelen belemmeren nu in bepaalde gevallen gekapt mogen worden.</li> </ul>
Vorbereidingsprestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samen met de Hanzehogeschool en Grunneger Power is een ontwikkelmodel hernieuwbare energie met participatie door inwoners opgezet.</li> </ul>

## Wind

Soort Resultaat	Resultaten in periode 2010-2014
Maatschappelijke eindeffecten	onbekend
Maatschappelijke tussenresultaten	-
Gerealiseerde activiteiten	-
Besluitvormingsprestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog geen besluitvorming over plaatsing windmolens: de provincie staat het niet toe om buiten de eerder aangewezen zoekgebieden grote windturbines te plaatsen.</li> </ul>
Vorbereidingsprestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoering verkennend onderzoek naar mogelijkheden voor grootschalige windenergie.</li> <li>- Uitvoering onderzoek naar mogelijkheden voor een vergunningvrij gebied voor kleine turbines onder de Crisis- en herstelwet.</li> </ul>

## Warmte

Soort Resultaat	Resultaten in periode 2010-2014
Maatschappelijke eindeffecten	onbekend
Maatschappelijke tussenresultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een duurzame warmte- en koudevoorziening gerealiseerd op het Europark.</li> </ul>
Gerealiseerde activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De gemeente heeft maximaal 33 miljoen subsidie toegezegd gekregen voor geothermie-project Noordwest.</li> </ul>
Besluitvormingsprestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De notities 'Groningen duurzaam warm' en 'regie op warmte koude opslag' zijn vastgesteld.</li> <li>- In oktober 2013 is een intentieovereenkomst gesloten met woningcorporaties Nijestee, Lefier, De Huismeesters, Patrimonium en de RUG voor een warmtenet Noordwest in de wijken Paddepoel, Welwerd, Vinkhuizen en Zernike. Dit warmtenet moet uiteindelijk aangesloten worden op de geothermische warmtebron.</li> <li>- Voor de ontwikkeling van verschillende projecten op het gebied van warmte heeft de gemeente samen met het Waterbedrijf Groningen de BV WarmteStad opgericht.</li> </ul>
Vorbereidingsprestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een haalbaarheidsonderzoek naar een restwarmtesysteem van het UMCG uitgevoerd.</li> <li>- Er is een haalbaarheidsonderzoek naar een restwarmtesysteem bij de Suikerunie Hoogkerk uitgevoerd. In 2013 is een groot geologisch onderzoek gedaan naar geothermie bij Zernike. In 2014 heeft een vervolgonderzoek plaatsgevonden.</li> </ul>

## Energiebesparing

Soort Resultaat	Resultaten in periode 2010-2014
Maatschappelijke eideffecten	Minimaal besparing van 7,2Kton CO <sub>2</sub> door maatregelen woningcorporaties. Verder onbekend.
Maatschappelijke tussenresultaten	- Woningcorporaties hebben in de periode 2010-2012 5.577 woningen verbeterd naar label C of beter.
Gerealiseerde activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2013 is het energieloket Eerste Hulp Bij Energiebesparing gelanceerd. Later is de campagne en het digitale loket Groningen Woont SLIM gelanceerd.</li> <li>- Buurt- en straatgerichte aanpak met ambassadeurs rondom energiebesparing in 'potentiebuurten'</li> <li>- Clean Campagne Groningen is gestart gericht op stimuleren ondernemers om duurzaamheidsbeleid te formuleren en uit te voeren.</li> <li>- 30 bedrijven hebben gebruik gemaakt van de gemeentelijke subsidieregeling Energiescans MKB om een energiebesparingsonderzoek uit te voeren.</li> </ul>
Besluitvormingsprestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 gesloten met woningcorporaties: afspraak dat zij in periode 2011-2014 3.500 tot 4.000 corporatiewoningen met energielabel D of lager duurzaam verbeteren tot minimaal energielabel C.</li> <li>- Groningen neemt deel aan projecten Hoogspringers en Stroomversnelling waarmee komende jaren energiebesparende maatregelen worden doorgevoerd.</li> <li>- Aantal inspecteurs voor de Wet milieubeheer is uitgebreid. Zij kunnen bedrijven dwingen om energie zuiniger te werken.</li> <li>- Gemeente, ondernemers en Natuurmonumenten hebben afspraken gemaakt over energieneutraal bedrijventerrein Corpus den Hoorn.</li> <li>- Voor de verbetering van het gemeentelijk vastgoed is de Groninger Energieservice Compagnie opgericht (GrESCo).</li> </ul>
Vorbereidingsprestaties	

## Biomassa

Soort Resultaat	Resultaten in periode 2010-2014
Maatschappelijke eideffecten	onbekend
Maatschappelijke tussenresultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Houtkachel bij Kardingse is in gebruik genomen</li> <li>- Op gemeentelijke grond (bij Roode Haan) is 15 ha. wilgentenen aangeplant</li> </ul>
Gerealiseerde activiteiten	-
Besluitvormingsprestaties	- In 2013 heeft de raad een visie op de biobased economy vastgesteld.
Vorbereidingsprestaties	-

## Bijlage 4 Resultaten vragenlijst onder stakeholders

- GasTerra BV
- ABC2C (bedrijf op gebied van cracle2cradle-bouwen)
- iNRG (bedrijf dat kastjes levert die inzicht geven in energieverbruik en betrokken is bij innovatieprojecten op dat gebied)
- Enexis
- Attero
- Burger
- Provincie Groningen (2x)

Stellingen: gemeente Groningen als samenwerkingspartner	++	+	+/-	-	--	Weet niet
<b>Open en geïnformeerd</b>						
Is geïnteresseerd in wat er leeft in de samenleving	2	5		1		
Kent belangen, wensen, motieven en opvattingen van samenwerkingspartners	1	4	3			
Heeft zicht op initiatieven en energie van andere partijen		6	1	1		
<b>Betrouwbaar en duidelijk</b>						
Is helder over beleidsruimte, rollen en spelregels		3	3	1	1	
Praat met één mond en komt afspraken na		5		2		1
Is transparant over het procesverloop		6	1	1		
<b>Gecommitteerd</b>						
Geeft prioriteit en zet capaciteit in	1	3	2	2		
Zorgt voor continuïteit in inzet		5	2	1		
Zit aan tafel met een helder mandaat		4	1	1	1	1
Is bereid te investeren en brengt middelen in	1	3	2	2		
<b>Gericht op het bundelen van krachten</b>						
Streeft naar synergie en verbindt partijen		5	2	1		
Beslecht belangentegenstellingen en conflicten		3	2	2		1
Creëert ruimte voor anderen		6		1	1	
Is bereid compromissen te sluiten	1	1	5			1
Geeft en neemt in het licht van de eigen rol en inbreng		2	5	1		

Stellingen: uw organisatie als samenwerkingspartner	++	+	+/-	-	--	Weet niet
Open en geïnformeerd	1	4	3			
Betrouwbaar en duidelijk	1	6		1		
Gecommitteerd	1	7				
Gericht op het bundelen van krachten	2	4	1	1		

### **Welke kansen kunnen worden verzilverd door samenwerking:**

- Het draait bij de energietransitie om samenwerking.
- Een start maken met een alternatief (De Nieuwe Aanpak) voor het huidige lineaire bouwproces. Dit proces is verantwoordelijk voor 40% van alle grondstoffenverbruik en fossiele CO<sub>2</sub>-productie.
- Toepassing onderzoek zal leiden tot implementatie en vergroten van draagvlak onder huishoudens.
- Lokale invulling.
- Meer kiezen.
- Aangeven wat je van anderen verwacht.
- Duurzame doelen binnen klimaat en BBE.
- Werkgelegenheid, realiseren van duurzame doelen, burgerparticipatie.

### **Welke belemmeringen moeten worden weggenomen voor vruchtbare samenwerking?**

- Veelal 'loopt het vast' op kosten bij opzet grotere demo's waar meerde partijen elkaar vinden.
- Regelingen aanpassen aan een oplossing i.p.v. een oplossing aanpassen aan regeling.
- Te veel tijd voor overleg.
- Meer kennisdeling.
- Vrijere regelruimte.
- Inrichting ruimtelijke ordening verantwoordelijk maken.
- Versturende regelgeving.
- Huidige energieakkoord staat in de weg van verdere burgerparticipatie en groei lokale energieopwekking.

### **Tips: wat verwacht u van de gemeente om uw aandeel in de samenwerking goed tot zijn recht te laten komen?**

- Meehelpen om subsidies te analyseren en te regelen.
- Faciliteren/ de kans krijgen om een Circulair Bouwwerk te realiseren. Per saldo geen euro's maar wel faciliteren. Kennis op peil brengen, advies wordt verleend naar de leverancier.

- Concreet verbinden, stimuleren.
- Regiefunctie.
- Heldere afspraken
- Sturen in de lokale connecties door stimulerend beleid, aanbestedingen, gebruik energie, etc.
- Rol energietoöperatie Grunneger Power steunen; huidige plannen zijn goed -> blijven omzetten; Beïnvloeden nationaal beleid -> bijstellen energieakkoord.

### **Tips: Wat moet de gemeente vooral nalaten of niet doen?**

- Stoppen met pushen van de energietransitie.
- Top down benadering. Persoonlijke intenties van medewerkers zijn prima, maar de handelruimte is zeer beperkt.
- Oplossingen op afdelingsniveau genereren. Afdelingsoverstijgende oplossingen zijn nu niet realiseerbaar. Bijvoorbeeld bij het beheer van eigen gemeentelijk kapitaal: snoeiafval, gasrekening, klimaatdoelstellingen, personeel, materieel, ongebruikte terreinen en gebouwen, aanplant- en oogstbeleid, burgerparticipatie, geven problemen op afdelingsniveau, in een hoge hoed een oplossing.
- Niet-beschikbaar zijn.
- Geen keuzes maken. Gemeente moet meer kiezen en helder aangeven wat je zelf doet en wat je van anderen verwacht.
- Haar beleidsdoelstellingen op dit gebied te veel wijzigen.
- Speelbal worden van industrieel belang bij duurzame energieopwekking – werkgelegenheid en burgerparticipatie zijn belangrijker.