



RAPPORT

Afbeelding afkomstig van Aardgasvrijewijken.nl:
Proeftuinwijk Rozendaal, Leusden. Fotograaf: Kick Smeets

Evaluatie aanvraag- en selectieproces derde ronde Proeftuinen Aardgasvrije Wijken

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Wietse Kruijsse, Hannah Plandsoen en Jaap Groenendijk

13 mei 2022



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Aanleiding	3
1.2. Doel evaluatie	3
1.3. Aanpak evaluatie	4
1.4. Leeswijzer	4
2. Doelen en organisatie van de derde ronde proeftuinen	5
2.1. Doelen van het PAW en de derde ronde proeftuinen	5
2.2. Organisatie van het aanvraag- en selectieproces	5
2.2.1. Aanvraag door gemeenten	5
2.2.2. Beoordeling en selectie van de proeftuinen	6
3. Conclusies derde ronde	7
3.1. Algemeen	7
3.2. Aanvraagprocedure	7
3.3. Selectieprocedure	8
3.4. Informatievoorziening	10
3.5. Selectiecriteria en randvoorwaarden	11
3.6. Uitkomsten evaluatie derde ronde proeftuinen	13
4. Ontwikkelingen en lessen drie rondes	14
4.1. Analyse van proces over de rondes heen	14
4.2. Vooruitkijken: geleerde lessen voor soortgelijke programma's	17
Bijlagen	19
Bijlage 1: Bevindingen enquêtes	20
Bijlage 2: Geselecteerde proeftuinen	27



1. Inleiding

Dit rapport bevat de uitkomsten van de evaluatie van het aanvraag- en selectieproces in de derde ronde proeftuinen aardgasvrije wijken. Deze evaluatie is gebaseerd op de ervaringen van gemeenten en de Adviescommissie Aardgasvrije Wijken met het aanvraag- en selectieproces van de proeftuinen. De gemeenten konden een aanvraag indienen voor een proeftuin en de Adviescommissie heeft deze aanvragen beoordeeld. Daarnaast beschrijft het rapport de leerpunten over het totaal van de drie rondes proeftuinen en leerpunten voor mogelijke toekomstige of vergelijkbare programma's.

1.1. Aanleiding

Het interbestuurlijke Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) draagt bij aan het halen van de doelen in het Klimaatakkoord om de uitstoot van broeikasgassen van Nederland in 2030 te halveren en om aardgasvrij te zijn in 2050. In dit akkoord is ook vastgelegd dat een deel van de opgave voor de gebouwde omgeving gerealiseerd moet worden via een wijkgerichte aanpak. In het PAW werken het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Unie van Waterschappen (UvW) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) samen met gemeenten en betrokken partijen om te leren hoe de wijkgerichte aanpak kan worden ingericht en opgeschaald. De Rijksoverheid heeft sinds 2018 in drie rondes middelen beschikbaar gesteld voor gemeenten om een proeftuin te starten voor het aardgasvrij maken van bestaande wijken. In 2018 is gestart met de eerste ronde van 27 proeftuinen, in 2020 kwamen daar 23 nieuwe proeftuinen bij en de derde ronde bestaat uit 14 proeftuinen. Hiermee zijn er nu in totaal 64 proeftuinen verdeeld over heel Nederland.

In 2021-2022 selecteerde de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening de derde ronde proeftuinen op basis van het advies van de Adviescommissie Aardgasvrije Wijken. Mede door de aanbevelingen uit de evaluatie van de tweede ronde proeftuinen heeft het PAW het aanvraag- en selectieproces in de derde ronde geoptimaliseerd en zijn inhoudelijke aspecten van de beoordeling gewijzigd. In de aanvraagprocedure van deze derde ronde is het aanvraagformulier aangescherpt en zijn de selectiecriteria concreter omschreven. Daarnaast is er meer focus gelegd op het uitvragen naar specifieke technieken en moest energiebesparing een onderdeel zijn van de aanpak. In de selectieprocedure heeft de Adviescommissie een uitgebreidere selectiemethode toegepast en een uitgebreidere motivatie aan gemeenten gegeven bij de selectie van proeftuinen. In hoofdstuk 2 van deze evaluatie zijn de aanvraag- en selectieprocedure beschreven.

1.2. Doel evaluatie

Tijdens het congres Aardgasvrije Wijken op 10 maart 2022 heeft de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening bekend gemaakt welke proeftuinen zijn geselecteerd in de derde ronde. In opdracht van het ministerie van BZK evalueert TwynstraGudde het aanvraag- en selectieproces. Met deze evaluatie wil het PAW inzicht verkrijgen in het verloop van deze processen en in beeld brengen hoe de betrokken partijen het aanvraag- en selectieproces hebben ervaren. Hierbij is het PAW vooral benieuwd of het aanvraag- en selectieproces volgens deze partijen transparant, doelmatig en zorgvuldig zijn verlopen. Daarnaast wil het PAW met deze evaluatie te weten komen of het aanvraag- en selectieproces hebben geleid tot een resultaat dat zo goed mogelijk bijdraagt aan het doel van het programma. In de evaluatie staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe hebben het aanvraagproces en de wijze van selectie van de derde ronde gefunctioneerd?
2. In hoeverre zijn de aanbevelingen van de vorige evaluatie in de derde ronde proeftuinen overgenomen?
3. In welke mate hebben de wijzigingen ten opzichte van de tweede ronde geleid tot betere aanvragen en een betere selectie van proeftuinen?



1.3. Aanpak evaluatie

In deze evaluatie is onderzocht hoe de betrokken partijen het aanvraag- en selectieproces van de derde ronde proeftuinen hebben ervaren. De evaluatie is dan ook gebaseerd op ervaringen van met name gemeenten en leden van de Adviescommissie Aardgasvrije Wijken. De evaluatie bestaat uit de volgende onderdelen:

- Via een enquête onder gemeenten is het **aanvraagproces** van de proeftuinen geëvalueerd. Deze enquête is uitgezet onder alle gemeenten die in de derde ronde een aanvraag voor een proeftuin hebben ingediend of van plan waren een aanvraag in te dienen. De enquête vroeg de gemeenten naar onder meer het aanvraagformulier, de rekentool en de planning van het aanvraagproces. De resultaten van deze enquête zijn te zien in bijlage 1.
- Via een tweede enquête onder gemeenten is het **selectieproces** van de proeftuinen geëvalueerd. Deze enquête is uitgezet onder alle gemeenten die een aanvraag hebben ingediend en vroeg hen naar onder andere de beoordelingsmethode, de selectiecriteria en de informatie over de uitslag. De resultaten van deze enquête zijn te zien in bijlage 1. Aanvullend op deze enquête zijn met zes gemeenten verdiepende interviews gehouden over het selectieproces.
- Aan de hand van verdiepende interviews met leden van de Adviescommissie is het **selectieproces** vanuit hun perspectief geëvalueerd. De Adviescommissie heeft de aanvragen van de gemeenten beoordeeld en het advies over de selectie van proeftuinen gemaakt. De Adviescommissie bestaat uit de belangrijkste stakeholders van het PAW, die vanuit hun eigen expertise kijken naar de aanvragen. Zij konden hiervoor gebruik maken van de kwaliteitsanalyse die experts van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) per aanvraag hebben opgesteld (zie hoofdstuk 2 voor meer details over het selectieproces). Middels deze interviews zijn acht van de veertien leden van de Adviescommissie en/of hun ondersteuners gevraagd naar hun ervaring met het selectieproces. Daarnaast zijn ook twee experts van RVO, twee medewerkers van het PAW en de programmadirecteur van het PAW geïnterviewd over de derde ronde proeftuinen.

Aan de hand van de opgehaalde informatie is een analyse gemaakt van het aanvraag- en selectieproces van de derde ronde proeftuinen. In deze analyse is ook de vergelijking gemaakt met de evaluaties van de eerste en tweede ronde proeftuinen. In de enquêtes en interviews is gevraagd naar hoe gemeenten en leden van de Adviescommissie de derde ronde hebben ervaren in vergelijking met de eerste en tweede ronde proeftuinen. Aan de hand van deze vergelijkingen zijn in deze analyse ook leerpunten over het totaal van de drie proeftuinrondes opgehaald.

1.4. Leeswijzer

Dit evaluatierapport bestaat uit vier hoofdstukken en twee bijlagen. Na dit eerste inleidende hoofdstuk beschrijft hoofdstuk 2 de doelen en organisatie van de proeftuinen aardgasvrije wijken. Hoofdstuk 3 beschrijft de analyse van het selectie- en aanvraagproces van de derde ronde proeftuinen. Hierin komen inzichten naar voren uit zowel de enquêtes onder gemeenten, als uit de interviews met gemeenten en de leden van de Adviescommissie. Hoofdstuk 4 gaat dieper in op de ontwikkelingen over de drie rondes proeftuinen heen en de leerpunten hiervan.

De bijlages geven een verdieping op de voorgaande hoofdstukken. Bijlage 1 beschrijft de resultaten van de enquêtes over het aanvraag- en selectieproces en bijlage 2 geeft een overzicht van de proeftuinen uit ronde drie.



2. Doelen en organisatie van de derde ronde proeftuinen

2.1. Doelen van het PAW en de derde ronde proeftuinen

Het hoofddoel van het PAW is om te leren op welke wijze de wijkgerichte aanpak voor het aardgasvrij maken van wijken kan worden ingericht en opgeschaald. Hierbij schrijft het PAW in haar *Programmaplan 2021-2024*:

‘Door het hele proces van planvorming tot uitvoering te doorlopen, kan worden geleerd over een effectieve en opschaalbare wijkaanpak door gemeenten. Samen met bewoners, woningcorporaties, eigenaren van gebouwen, netbeheerders, warmtebedrijven, bouwers en installateurs en andere betrokkenen. Dit doen we door het selecteren van een brede en gevarieerde portefeuille aan proeftuinen en het ondersteunen van de proeftuinen met een rijksbijdrage.’

Voor de derde ronde proeftuinen heeft het PAW een aantal specifieke doelen gesteld. Zo moest de selectie proeftuinen een aanvulling zijn op de bestaande proeftuinen, om ook van andere technieken en aanpakken te leren. Specifiek benoemde uitgangspunten van de selectie van proeftuinen van de derde ronde zijn het toevoegen van stapsgewijze aanpakken; uitvoeringsgereedheid en betaalbaarheid; het draagvlak en de betrokkenheid van bewoners; opschalingsperspectief; en de nadruk op CO₂-besparing en woningisolatie. Naast deze inhoudelijke uitgangspunten is gestreefd naar een zo divers mogelijke portefeuille van proeftuinen met een evenwichtige spreiding over grote en kleine gemeenten, verdeling van huur- en koopwoningen en utiliteitsgebouwen, en een evenwichtige verdeling over Nederland.

2.2. Organisatie van het aanvraag- en selectieproces

Het aanvragen en selecteren van de proeftuinen viel uiteen in twee fasen. In de aanvraagfase ontvingen gemeenten informatie over de derde ronde proeftuinen en konden zij een aanvraag indienen. In de selectiefase beoordeelde de Adviescommissie de ingediende aanvragen en stelde zij een advies op over de te selecteren proeftuinen. Uiteindelijk selecteerde de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening de selectie van proeftuinen en maakte deze bekend.

2.2.1. Aanvraag door gemeenten

Informatievoorziening aanvraagproces

Gemeenten zijn vooraf en tijdens de aanvraagperiode op verschillende manieren geïnformeerd over de derde ronde proeftuinen. Allereerst heeft de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening een brief gestuurd aan alle gemeenten waarin de derde ronde is toegelicht. Daarnaast heeft het PAW de gemeenten geïnformeerd via nieuwsberichten op de website van aardgasvrije wijken, een maandelijkse nieuwsbrief en online informatiebijeenkomsten. Bij de openingstelling van de aanvraagperiode in juli 2021 zijn er twee algemene online informatiebijeenkomsten gehouden. Hier werd de opzet van de proeftuinen toegelicht en zijn de vragen van gemeenten beantwoord. Hierna is een FAQ gepubliceerd op de website. Later in het proces zijn in september 2021 expertbijeenkomsten georganiseerd, waar experts van RVO dieper ingingen op inhoudelijke thema's van de uitvraag. Tot slot is er gedurende het aanvraagproces permanent een helpdesk voor gemeenten beschikbaar geweest, die door RVO werd bemand.



Aanvraagformulier

Gemeenten konden een aanvraag indienen middels een digitaal aanvraagformulier via de website van RVO. Het aanvraagformulier was als volgt opgebouwd:

- Algemene gegevens over de wijk, de aanpak, de planning en het opschalingsperspectief.
- Technische oplossing, inclusief informatie over energiebesparing en energie-efficiëntie.
- Financiële onderbouwing en business case. Bij het opstellen van de business case konden gemeenten een rekentool (verzorgd door RVO) als hulpmiddel gebruiken. De ingevulde rekentool kon in het aanvraagformulier worden geüpload.
- Regie en organisatie, met informatie over de rol van onder andere de gemeente, woningcorporaties, bewonersinitiatieven en netbeheerder.
- Participatie en communicatie.
- Verbinding met opgaven die mogelijk verbonden kunnen worden aan de aardgasvrije aanpak, bijvoorbeeld sociale cohesie, armoede of klimaatadaptatie.

2.2.2. Beoordeling en selectie van de proeftuinen

Kwaliteitsanalyse door RVO expertteams

Als eerste stap van de beoordeling analyseerden expertteams, onder coördinatie van RVO, de algehele kwaliteit van de aanvraag op de uitgevraagde vijf thema's: financiën, techniek, regie & organisatie, participatie & communicatie en verbinding met andere opgaven. Daarnaast werd de uitvoeringsgereedheid van de aanvraag geanalyseerd. Deze zogenoemde kwaliteitsanalyses dienden als hulpmiddel voor de Adviescommissie.

Beoordeling en selectie door de Adviescommissie

De Adviescommissie adviseerde de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening over de te selecteren aanvragen. Naast de belangrijkste partners die namens de gebouwde omgeving deelnemen aan het Klimaatakkoord, namen ook de medeoverheden en twee hoogleraren zitting in de Adviescommissie. De Directeur-Generaal Volkshuisvesting en Bouwen van het ministerie van BZK zat de Adviescommissie voor.

De leden van de Adviescommissie beoordeelden eerst individueel alle aanvragen. Zij keken hierbij naar de randvoorwaarden en selectiecriteria zoals genoemd in de uitvraag en konden daarbij als hulpmiddel gebruik maken van de RVO-kwaliteitsanalyses. Bij hun individuele beoordeling vulden de leden van de Adviescommissie een formulier in. Dit formulier zorgde voor een uniforme structuur in de voorbereiding van de leden en zorgde dat zij bij elke aanvraag alle selectiecriteria langsliepen. Nadat de Adviescommissieleden individueel de aanvragen hadden beoordeeld, werden de individuele beoordelingen gebundeld en verspreid onder de leden. Deze bundeling van beoordelingen diende als startpunt voor de selectievergadering van de Adviescommissie. Tijdens deze vergadering ging de Adviescommissie aan de hand van de gebundelde beoordelingen en de gestelde spreidingscriteria in gesprek over de aanvragen. Hierbij maakte de Adviescommissie ook gebruik van een decision support tool, waarmee snel inzichtelijk werd gemaakt wat bepaalde keuzes betekenden voor de spreiding en de selectie van proeftuinen in de derde ronde. De vergadering resulteerde in een advies van de Adviescommissie aan de minister over de te selecteren proeftuinen.

Bekendmaking van de geselecteerde proeftuinen

Voor de publieke bekendmaking van de selectie bracht het PAW bracht de gemeenten vertrouwelijk telefonisch op de hoogte over de uitslag van de selectie. Op 10 maart 2022 maakte de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening de selectie van de derde ronde proeftuinen bekend. Alle gemeenten ontvingen een beschikking met motivatie over de beoordeling van hun aanvraag. In deze motivatie werd het oordeel van de Adviescommissie over de betreffende aanvraag beschreven en bij de verschillende thema's de sterke punten en eventuele aandachtspunten benoemd die in de Adviescommissie en RVO-kwaliteitsanalyse naar voren zijn gekomen.



3. Conclusies derde ronde

3.1. Algemeen

Conclusie 1: Zowel het aanvraag- als selectieproces is door gemeenten en leden van de Adviescommissie als goed en professioneel ervaren.

Het algemene rapportcijfer van gemeenten voor zowel het aanvraagproces als het selectieproces is gestegen. In deze derde ronde is het aanvraagproces door de gemeenten beoordeeld met een 6.9 en het selectieproces met een 7.5. Vooruitlopend op de vergelijking met eerdere rondes, valt te concluderen dat dit een substantiële verbetering is ten opzichte van de eerdere rondes. In de tweede ronde was het rapportcijfer van het aanvraagproces een 6.7 en het selectieproces een 6.1, in de eerste ronde was dit een 6.0 voor zowel het aanvraag- als selectieproces.

'Het aanvraagproces van de derde ronde proeftuinen was een zorgvuldig proces met goede informatie en nuttige voorlichtingsbijeenkomsten. Door de aangescherpte criteria dienen gemeenten projecten in die voldoende rijp zijn om in een proeftuin gerealiseerd te worden.'

Gemeente over de aanvraagprocedure derde ronde

Ook de geïnterviewde leden van de Adviescommissie, die in alle drie de rondes alle aanvragen hebben beoordeeld, vinden zowel de uitvraag door het PAW als de aanvragen van de gemeenten in de derde ronde professioneler dan in eerdere rondes. De Adviescommissieleden merkten op dat de aanvragen in de derde ronde uitgebreider, beter doordacht en meer uitvoeringsgereed waren. Deze verbeterde kwaliteit van de aanvragen is deels te verklaren door de aangescherpte aanvraagmethode vergeleken met eerdere rondes, maar komt volgens zowel Adviescommissieleden als gemeenten ook door de meer professionele aanpak van gemeenten bij het indienen van hun aanvraag.

De leden van de Adviescommissie vinden ook het selectieproces dat zij doorliepen professioneler en beter gestructureerd dan in de eerdere rondes. De aanvragen waren volgens de leden van de Adviescommissie, mede door het aangescherpte aanvraagformulier, beter onderling te vergelijken. Deze betere vergelijkingsmogelijkheid en de strakkere inrichting van het selectieproces leidden volgens hen tot een gedragen en goed overwogen selectie van proeftuinen.

3.2. Aanvraagprocedure

Conclusie 2: De aanvraagprocedure wordt door gemeenten en RVO als (ruim) voldoende beoordeeld.

'Alle informatie bij de aanvraag is zeer zorgvuldig en uitgebreid. Je moet echter wel op tijd beginnen en eigenlijk al bezig zijn met een project wil je een aanvraag kunnen indienen. Ervaren collega's en ondersteuners zijn een must.'

Gemeente over de aanvraagprocedure

De gemeenten geven in de enquête en interviews aan in het algemeen tevreden te zijn met de aanvraagprocedure van de derde ronde proeftuinen. Uit de enquête en interviews komen drie aandachtspunten naar voren. Het **aanvraagformulier** werd kritisch beoordeeld, met zowel positieve als negatieve uitschieters. Aan de ene kant waren gemeenten tevreden met de structuur en de thematische indeling van het formulier, die in het aanvraagproces duidelijk maakten wat er precies gevraagd werd. Aan de andere kant gaven respondenten aan dat het formulier flexibeler kan zijn (met meer ruimte voor extra woorden en bijlages), de vragen minder gedetailleerd kunnen zijn en het aanvraagformulier



intuïtiever vormgegeven kan worden. Enkele gemeenten zagen verschillen tussen de brief van de minister en het online aanvraagformulier, wat tijdens het aanvraagproces voor verwarring zorgde.

De gemeenten zijn positief over de **rekentool** (die zij konden gebruiken als hulpmiddel bij het opstellen van hun business case), met name over de uitgebreidheid hiervan. Tegelijkertijd maakte deze uitgebreidheid het gebruik van de rekentool in de aanvraagfase complex, waardoor veel gemeenten externe adviseurs inhuurden om de financiële onderbouwing van de aanvraag te verzorgen. RVO beaamt dat de rekentool in de derde ronde uitgebreid is met diverse templates voor verschillende warmteopties en daardoor complexer kan zijn ten opzichte van de rekentool van de tweede ronde. Het PAW bevestigt dat het financiële plan een belangrijk component was, waarbij een goed doordachte business case moest worden aangeleverd en financiële kennis voor nodig was.

De **planning** van de aanvraagprocedure was volgens de gemeenten niet optimaal. De openstelling in de zomerperiode bemoeilijkte volgens meerdere gemeenten de benodigde samenwerking en afstemming om een volledige aanvraag op te stellen.

Ook RVO is tevreden over de aanvraagprocedure. RVO verzorgde binnen PAW het aanvraagformulier en heeft in de derde ronde hiervoor een ander platform gebruikt. Dit platform is eenvoudiger in gebruik en biedt meer flexibiliteit voor zowel RVO als gemeenten: tot vlak voor de openstelling kon RVO wijzigingen doorvoeren en ten opzichte van de tweede ronde konden gemeenten meer tekst invullen en meer bijlages toevoegen. De twee geïnterviewde medewerkers van RVO geven aan dat de aanvraagprocedure voor hen volgens planning en zonder grote incidenten is verlopen.

3.3. Selectieprocedure

Conclusie 3: Gemeenten zijn tevreden over de manier waarop de selectieprocedure was ingericht, maar misten in de motivatie vaak inzicht in de precieze beoordeling van de aanvraag en de vergelijking met andere aanvragen.

De respondenten van de gemeenten zijn in het algemeen tevreden over de selectieprocedure. Deze vonden ze logisch opgebouwd en vooraf duidelijk uitgelegd. Enkele gemeenten merken op dat het leek alsof er voor bepaalde onderdelen van de aanvraag (bijvoorbeeld techniek en financiën) meer aandacht was en dat deze kritischer werden beoordeeld dan andere onderdelen (bijvoorbeeld participatie en koppelkansen).

De uitgebreidere **motivatie** ten opzichte van de vorige ronde wordt door gemeenten als goed beoordeeld. Hierbij geven meerdere gemeenten (zowel geselecteerde als niet-geselecteerde) aan dat ze de motivatie duidelijk, zorgvuldig en voldoende informatief vonden. Meerdere andere niet-geselecteerde gemeenten benoemen echter het detailniveau en de openheid van de motivatie nog als verbeterpunt. In de motivatie was het hen vaak wel duidelijk op welk punt ze zijn afgewezen, maar ze snappen niet altijd waarom dat zo is of zijn het er niet mee eens. Hoewel de gemeenten vooraf wisten dat de Adviescommissie geen score per onderdeel van de aanvraag zou geven, krijgen zij graag meer inzicht in hoe zij per onderdeel beoordeeld zijn en missen zij de mogelijkheid hun beoordeling te vergelijken met andere aanvragen. Eén gemeente oppert hiervoor relatieve scores te gebruiken. Al met al zou meer gedetailleerde informatie over de beoordeling van hun aanvraag gemeenten helpen een beter inzicht te krijgen in specifieke verbeterpunten en biedt dit gemeenten de mogelijkheid te kunnen leren van andere gemeenten. Over de vraag naar meer inzicht in en openheid over het beoordelingsproces zegt een gemeente:

'Het proces van selectie zit zo goed in elkaar, waarom zou je de gedetailleerde informatie uit de beoordeling niet delen met gemeenten?'

Gemeente over de motivatie bij de beoordeling van aanvragen



Conclusie 4: De geïnterviewde leden van de Adviescommissie vinden dat de selectieprocedure professioneel en doelmatig is aangepakt. Het selectieproces heeft volgens hen geleid tot een goed overwogen en gedragen selectie van proeftuinen met interessante onderlinge verschillen.

De Adviescommissie heeft de beoordelingsmethode van de derde ronde (zie beschrijving hiervan in hoofdstuk 2) als **professioneler** dan in eerdere rondes ervaren. Het uitgebreide en strakke beoordelingsformulier dat de leden voorafgaand aan de selectievergadering moesten invullen, zorgde dat de leden een uitgebreide en uniforme voorbereiding hadden op de selectievergadering, wat de selectie van proeftuinen ten goede kwam. Deze eenvormigheid van de individuele beoordelingen maakte dat de leden van de Adviescommissie hun individuele beoordelingen beter met elkaar konden vergelijken en bespreken. De combinatie van de individuele beoordeling en de selectievergadering met de gehele Adviescommissie zorgde volgens meerdere leden voor een gedragen en goed overwogen selectie van proeftuinen. Waar nodig kregen de leden tijdens de selectieprocedure de juiste ondersteuning van het secretariaat van PAW. Ook zijn de leden van de Adviescommissie tevreden met de **RVO-kwaliteitsanalyse**, die zij als hulpmiddel konden gebruiken bij de beoordeling. Zij vonden de RVO-analyse van hogere kwaliteit dan in eerdere rondes en daarmee een beter hulpmiddel in het selectieproces.

Alle geïnterviewde leden van de Adviescommissie zijn tevreden over **de samenstelling van de Adviescommissie**. De leden geven aan inmiddels op elkaar ingespeeld te zijn en voldoende kennis van en ervaring met PAW te hebben. Twee leden benoemen als aandachtspunt bij de samenstelling van de Adviescommissie het feit dat beide professoren vooral vanuit sociaal perspectief keken. Volgens deze twee leden zou een professor uit de technische of bouwkundige wetenschap een mooie aanvulling op de samenstelling en expertise van de Adviescommissie zijn geweest.

De **selectievergadering van de Adviescommissie** werd door alle geïnterviewde leden als zeer positief ervaren. Hierbij benoemen zij expliciet de goede voorzitter, de ruimte voor discussie, het gesprek op de inhoud en het gezamenlijke doel. Door de snelheid en het hoge detailniveau was een uitgebreide voorbereiding van de leden van de Adviescommissie (eventueel door hun ondersteuners) een vereiste. Daarom is het aan te raden ook het voorbereidingsteam aanwezig te laten zijn bij de vergadering.

'Het wisdom of the crowds effect trad op: een grote groep experts met specifieke aandachtspunten zorgt voor een weloverwogen en gedegen selectie van proeftuinen'

Lid Adviescommissie over samenstelling Adviescommissie

Ten slotte zijn de ervaringen met de **decision support tool** tijdens de vergadering wisselend. Een deel van de leden vond de tool een handig hulpmiddel in de selectievergadering omdat deze snel duidelijk maakte wat er mogelijk is qua toewijzing en waar de discussiepunten zitten. Andere leden hechtten minder waarde aan het gebruik van de tool tijdens de vergadering.



Aandachtspunten selectieproces volgens de leden van de Adviescommissie

Over het geheel genomen zijn de Adviescommissieleden tevreden over het verloop van het selectieproces. In de interviews gaven zij nog enkele suggesties en opmerkingen tot verbeteringen. Deze zijn in dit kader beschreven.

Het beoordelingsformulier werd door een groot deel van de leden als uitgebreid en strak ervaren. Een deel van hen is van mening dat het formulier te uitgebreid was, zij noemden het 'te volledig'. Dit uitgebreide formulier ging wat hen betreft ten koste van de ruimte voor een **eigen perspectief** op de aanvragen, terwijl dat is waarom zij in de Adviescommissie deelnamen.

'Alle leden van de Adviescommissie vullen hetzelfde uitgebreide formulier in, terwijl iedereen met een andere blik en expertise naar de aanvragen kijkt. Deze verschillende perspectieven mogen meer ruimte krijgen.'

Lid Adviescommissie over beoordelingsformulier en eigen perspectief

Ook op het gebied van de RVO-analyse noemen leden van de Adviescommissie twee verbeterpunten. Enkele leden zijn kritisch op de **opdeling in verschillende thema's** van de RVO-analyse en het beoordelingsformulier. De RVO-analyse was opgedeeld in de verschillende thema's van de aanvraag. De Adviescommissieleden keken in hun beoordeling eerst naar de verschillende thema's in de aanvraag en daarna naar de integrale kwaliteit van de aanvraag. Enkele leden van de Adviescommissie gaven aan dat de verschillende thema's wat hen betreft sterk met elkaar samenhangen. Het eerst opdelen en beoordelen in thema's en daarna beoordelen op integrale kwaliteit werd daardoor door sommige leden ervaren als onpraktisch. RVO beaamt dat de thema's van een aanvraag met elkaar samenhangen en het daarom moeilijk was om de aanvragen per thema te analyseren. In een vergelijkbare kwaliteitsanalyse zou RVO daarom liever een meer integrale methode opzetten. Uit de evaluatiegesprekken met RVO en het PAW blijkt dat de opdeling in thema's is gebruikt om in de motivatie aan de gemeente per thema feedback te kunnen geven.

Drie leden van de Adviescommissie zagen het risico in hun beoordeling **te veel af te gaan op de RVO-analyse en de samenvatting** die de gemeenten bij hun aanvraag toevoegden. Bijvoorbeeld op onderdelen waar het commissielid minder expertise in had, of bij gebrek aan tijd om de hele aanvraag gedetailleerd door te nemen. Ook in het geval dat deze drie leden eerst de RVO-analyse doornamen en daarna hun eigen oordeel over de aanvragen opstelden, waren zij zich ervan bewust dat zij zich in deze beoordeling niet moesten laten leiden door de eerder gelezen RVO-analyse. RVO en het PAW geven aan dat de RVO-analyse diende als voorwerk en hulpmiddel voor de Adviescommissie.

3.4. Informatievoorziening

Het PAW heeft voorafgaand en tijdens het aanvraag- en selectieproces informatie gedeeld met gemeenten over deze processen. Zie hiervoor ook de beschrijving van de informatievoorziening in hoofdstuk 2. Deze informatievoorziening is in de derde ronde uitgebreid ten opzichte van eerdere rondes en gaf meer duidelijkheid en transparantie aan de gemeenten over de opzet van het aanvraag- en selectieproces en de beoordelingswijze. Daarom wordt in deze evaluatie specifiek aandacht besteed aan hoe de gemeenten de informatievoorziening hebben ervaren.

Ook is in de evaluatie gevraagd naar de informatievoorziening van het PAW aan de leden van de Adviescommissie. Dit betrof de informatie over de aanvragen van gemeenten, de rol van de leden in het selectieproces en manier van beoordelen.



Conclusie 5: De informatievoorziening in zowel het aanvraag- als selectieproces is door gemeenten als uitstekend beoordeeld. Ook de leden van de Adviescommissie zijn tevreden over de informatievoorziening vanuit het PAW-secretariaat.

Tijdens het aanvraagproces kregen gemeenten de informatie die zij nodig hadden en konden zij al hun vragen stellen bij de helpdesk of de bijeenkomsten. De gemeenten, zowel geselecteerde als niet-geselecteerde, zijn zeer positief over de informatievoorziening en de **informatie- en expertbijeenkomsten** die het PAW organiseerde. Ook de **helpdesk** werd zeer behulpzaam gevonden: gemeenten werden via de mail vriendelijk en kundig geholpen en kregen snelle en adequate reacties. Eén gemeente miste in de aanvraagperiode de mogelijkheid van een telefonische hulplijn, maar ook op het laatste moment kreeg deze gemeente antwoord van de helpdesk via de mail.

De leden van de Adviescommissie zijn tevreden over de informatievoorziening en **begeleiding vanuit het PAW-secretariaat** tijdens hun rol in de selectieprocedure. Tijdens de beoordeling van de aanvragen konden de leden hun vragen over het proces stellen aan het PAW-secretariaat. Alle geïnterviewde leden van de Adviescommissie zijn van mening dat het secretariaat goed meedacht bij vragen of onduidelijkheden over de beoordelingswijze. Het contactpunt was fijn en goed bereikbaar. Ook de ingestelde spreekuren voor Adviescommissieleden worden goed beoordeeld. Wel ervoeren vier van de geïnterviewde leden een drempel om bij de ingediende aanvragen te komen. De speciale en beveiligde website, waarbij toegang op naam en een wachtwoord nodig waren, maakte deze informatie minder toegankelijk.

Conclusie 6: Gemeenten zijn erg positief over de communicatie rondom de bekendmaking van de selectie.

Gemeenten zijn erg positief over de communicatie rondom de bekendmaking van de selectie van proeftuinen: 94% is tevreden. Dit oordeel betreft de communicatie over welke proeftuinen geselecteerd zijn, niet de motivatie die gemeenten ontvingen bij hun ingediende aanvraag. De communicatieplanning was vooraf duidelijk en verliep volgens plan. In enkele gevallen gaf de verspreiding van het nieuwsbericht in de media verwarring bij bewoners van de geselecteerde gemeenten. Het was hen niet duidelijk of hun wijk meedoet in de geselecteerde proeftuin. In het persbericht van het PAW werd per gemeente ook de betreffende wijk genoemd, maar het kan zijn dat deze informatie bij verdere verspreiding via andere media is wegge gevallen. De mogelijkheid om zelf communicatie voor te bereiden en partners (onder embargo) te informeren over de uitslag werd door de gemeenten als positief ervaren. Twee dagen was voor veel gemeenten hierin voldoende, hoewel een enkele gemeente liever een week de tijd had gekregen om ook de bestuurlijke partners te kunnen informeren, bijvoorbeeld middels een raadsinformatiebrief.

'Het is allemaal erg zorgvuldig, bijvoorbeeld de enkele dagen tijd tussen het onder embargo informeren over de uitslag en de formele bekendmaking hiervan. Het was fijn om in de tussentijd de partners vertrouwelijk op de hoogte te kunnen stellen.'

Gemeente over de informatievoorziening en bekendmaking

Meerdere leden van de Adviescommissie geven aan dat zij in de derde ronde een beter gevoel hadden bij de communicatie over de uitslag richting gemeenten dan in eerdere rondes. Dit omdat zij met hun professionelere beoordelingsprocedure en uitgebreidere motivatie de selectie van proeftuinen beter hebben kunnen uitleggen aan gemeenten.

3.5. Selectiecriteria en randvoorwaarden

In de evaluatie is specifiek aandacht besteed aan de selectiecriteria en randvoorwaarden die in de derde ronde aan de proeftuinen zijn gesteld. Hierbij is gevraagd naar twee punten: waren de voorwaarden bij aanvang van de derde ronde duidelijk voor de gemeenten en leden van de Adviescommissie; en zijn zij van mening dat de juiste criteria zijn gebruikt gezien de doelen van het PAW.



Conclusie 7: De randvoorwaarden, selectiecriteria en de focus op bepaalde technieken zijn duidelijk en begrijpelijk.

In de evaluaties van de eerdere rondes proeftuinen bleek dat de randvoorwaarden en selectiecriteria niet geheel duidelijk waren voor de gemeenten. In deze evaluatie van de derde ronde geven gemeenten aan dat de randvoorwaarden en selectiecriteria hen bij aanvang van de derde ronde duidelijk waren en zij begrepen wat deze inhielden. De gemeenten zijn tevreden met deze duidelijkheid en vinden het goed dat er voor meer focus in technieken is gekozen. Een klein aantal gemeenten heeft kritiek op specifieke voorwaarden en criteria die bepaalde projecten uitsloten. Al met al beoordeelt 80% van de geëvalueerde gemeenten de randvoorwaarden en criteria als goed tot uitstekend.

'Er werd meer uitgevraagd en specifieker. Ik vond dat zelf wel prettig, omdat je zo beter weet er gevraagd wordt. Dat helpt bij het verbeteren van de aanvraag en het voldoen aan de voorwaarden.'

Gemeente over selectiecriteria en randvoorwaarden

Ook de leden van de Adviescommissie vonden de selectiecriteria en randvoorwaarden duidelijk bij aanvang van de derde ronde. Meerdere leden vinden het goed dat het PAW voorafgaand aan de selectieprocedure uitgebreid met de Adviescommissie heeft gesproken over de selectiecriteria en randvoorwaarden. Eén lid benoemt dat de criteria en randvoorwaarden zowel in de Kamerbrief als uitvraag voldoende en duidelijk beschreven werden.

Conclusie 8: De set aan selectiecriteria en randvoorwaarden is voldoende en leidt in redelijke mate tot het gewenste resultaat van de proeftuinen (evenwichtige portefeuille en diversiteit om te leren hoe de wijkaanpak ingericht en opgeschaald kan worden).

Volgens leden van de Adviescommissie is de set **selectiecriteria en randvoorwaarden** voldoende en heeft deze geleid tot een selectie van proeftuinen die past bij het gewenste resultaat van het PAW. In de derde ronde zijn volgens hen proeftuinen met bepaalde technieken geselecteerd die nog niet in de portefeuille van de proeftuinen uit de eerste en tweede ronde zaten.

De meeste leden van de Adviescommissie zijn positief over de gehanteerde selectiecriteria en randvoorwaarden. Zij merken op dat de aangescherpte selectiecriteria zorgden voor specifiekere en uitgebreidere aanvragen van gemeenten (met name op gebied van techniek). De selectiecriteria en randvoorwaarden van de derde ronde maakten daarmee volgens de leden een toespitsing van de proeftuinenportefeuille op de gestelde focuspunten mogelijk. Een aandachtspunt van twee leden van de Adviescommissie is dat bepaalde, volgens hen essentiële, onderdelen (bijvoorbeeld financiën) zwaarder zouden moeten meewegen dan andere onderdelen (bijvoorbeeld de zachtere en minder goed meetbare onderdelen). Eén van de geïnterviewde gemeenten heeft juist een tegenovergestelde mening: de criteria zouden volgens deze gemeente meer nadruk moeten leggen op de participatie en bewoners van de wijk en minder op de hardere kant van de aanvraag (techniek en financiën).

De gemeenten zijn overwegend tevreden over de selectiecriteria, de indeling naar thema's en de focus op bepaalde technieken. Deze dragen volgens hen bij aan het doel van het PAW. Veelal niet-geselecteerde gemeenten geven echter ook enkele **kritische punten** aan. Hoewel PAW in de derde ronde specifiek heeft uitgevraagd naar proeftuinen met bepaalde technieken (waaronder het lage temperatuur warmtenet), zijn enkele gemeenten toch van mening dat er in de selectie verhoudingsgewijs veel proeftuinen zitten met een warmtenet, vergeleken met het aantal proeftuinen dat zich richt op all-electric of hybride warmtepomp-technieken. Daarnaast ontbreekt het volgens enkele gemeenten aan proeftuinen met een grote hoeveelheid utiliteitsbouw. Eén gemeente merkt op dat de focus op de wijkaanpak weinig kans bood voor plattelandsgemeenten, omdat deze niet altijd op te delen zijn in wijken. Bij deze gemeenten past een contingentenaanpak beter, maar dat was lastig in te passen binnen de randvoorwaarden en criteria van de derde ronde.



3.6. Uitkomsten evaluatie derde ronde proeftuinen

Op basis van de conclusies in voorgaande hoofdstukken volgt in dit hoofdstuk de beantwoording van de onderzoeksvragen over de derde ronde proeftuinen.

Hoe hebben het aanvraagproces en de wijze van selectie in de derde ronde gefunctioneerd?

Over zowel het aanvraag- als het selectieproces zijn de gemeenten tevreden. In het aanvraag- en selectieproces zien zij terug dat het PAW op zoek was naar specifieke proeftuinen en dat de selectiecriteria hierop zijn aangescherpt. De gemeenten hebben het aanvraag- en selectieproces als doelmatig en zorgvuldig ervaren. Wel plaatsen de gemeenten opmerkingen bij de structuur van het aanvraagformulier en de hoeveelheid informatie die zij bij hun aanvraag moesten indienen. Gemeenten zijn daarnaast tevreden over de manier waarop de selectieprocedure is ingericht, maar missen in de motivatie inzicht in de precieze beoordeling van de aanvraag en de vergelijking met andere aanvragen. De geïnterviewde leden van de Adviescommissie zijn van mening dat de selectiemethode van de derde ronde goed heeft gefunctioneerd en heeft geleid tot een goede selectie aan proeftuinen. Het selectieproces is volgens de leden zorgvuldig opgezet en transparant. Zij zien hier wel een verbeterpunt om bij het beoordelen van de aanvragen meer ruimte te krijgen voor hun eigen perspectief.

In hoeverre zijn de aanbevelingen van de vorige evaluatie in de derde ronde proeftuinen overgenomen?

In de evaluatie van de tweede ronde zijn een aantal aanbevelingen gedaan voor een volgende ronde. Deze betroffen het aanscherpen van het doel en de voorwaarden van de proeftuinen, het optimaliseren van het aanvraag- en selectieproces en de informatievoorziening en het beter onderbouwen van de selectie van proeftuinen. De aanbevelingen uit de evaluatie van de tweede ronde zijn allemaal overgenomen in de derde ronde. Zo heeft het PAW meer focus aangebracht in de uitvraag van de derde ronde proeftuinen en hier de voorwaarden op aangepast. Ook zijn de aanvraag- en selectieprocedure verbeterd, met name door verfijning van de rekentool, heldere instructies in de aanvraagprocedure en het verduidelijken van de selectiecriteria. Verder heeft het PAW de informatievoorziening verfijnd door gedurende het aanvraagproces bijeenkomsten te organiseren en is dezelfde wijze van bekendmaking van de selectie gehanteerd. Deze informatievoorziening is zeer positief ontvangen door de gemeenten. Daarnaast heeft het PAW de selectieprocedure aangescherpt met een uitgebreider beoordelingssysteem en hoewel gemeenten hier nog verbeterpunten in zien, heeft de Adviescommissie naar haar mening in de derde ronde beter onderbouwd waarom een aanvraag wel of niet geselecteerd is.

In welke mate hebben de wijzigingen ten opzichte van de tweede ronde geleid tot betere aanvragen en een betere selectie van proeftuinen?

In deze evaluatie is de leden van de Adviescommissie gevraagd naar hun ervaring met de wijzigingen in de derde ronde en of deze wijzigingen hebben geleid tot betere aanvragen en tot een betere selectie proeftuinen dan in eerdere rondes. Leden van de Adviescommissie vinden dat de selectieprocedure in de derde ronde professioneel en doelmatig is aangepakt. Daarnaast zijn ze van mening dat de wijzigingen in het aanvraag- en selectieproces en aanscherpingen van de selectiecriteria ten opzichte van de eerdere rondes geleid hebben tot aanvragen van betere kwaliteit. Al met al heeft dit volgens de leden van de Adviescommissie geleid tot een goed overwogen selectie van proeftuinen die van goede kwaliteit zijn. Er is dus een duidelijke verbetering te zien ten opzichte van de vorige ronde. Ook draagt de selectie van proeftuinen in de derde ronde volgens de leden van de Adviescommissie bij aan de doelen die het PAW heeft gesteld. Deze selectie van de derde ronde proeftuinen is een goede selectie in de zin dat deze is gemaakt uit aanvragen van goede kwaliteit en is verlopen volgens een zorgvuldig selectieproces. Dit heeft geleid tot een goed overwogen selectie van proeftuinen.



4. Ontwikkelingen en lessen drie rondes

In hoofdstuk 3 is antwoord gegeven op de onderzoeksvragen in deze evaluatie. In dit hoofdstuk worden de proeftuinrondes op een hoger niveau beschouwd en worden de ontwikkelingen over de rondes heen beschreven. Tot slot komen in dit hoofdstuk lessen aan bod voor eventuele volgende rondes of voor aanvraag- en selectieprocessen van andere programma's.

4.1. Analyse van proces over de rondes heen

Conclusie 1: Gericht, gestructureerd en gebruiksvriendelijk aanvraagformulier en -proces.

Het aanvraagproces toont een duidelijke ontwikkeling in structuur. In de eerste ronde was het proces nieuw en daardoor nog redelijk vormvrij met een relatief open aanvraagformat voor gemeenten. In de tweede ronde is het aanvraagformulier gestructureerd op basis van de feedback van de Adviescommissieleden en het advies van het evaluatierapport over de eerste ronde. In de derde ronde is het aanvraagformulier en -proces nog verder verfijnd.

Gemeenten geven aan dat het aanvraagformulier over de rondes heen steeds duidelijker en gebruiksvriendelijker is geworden. Ook is er vanuit het PAW steeds meer duidelijkheid over de wijze waarop de selectie van proeftuinen gemaakt wordt en wat de voorwaarden zijn. De rekentool is steeds verder verfijnd en is een goede toevoeging in het aanvraagproces. Naast deze tevredenheid over het aanvraagproces geven gemeenten aan dat het indienen van een aanvraag vraagt om een uitgebreide voorbereiding en grote tijdsinvestering. Dit is aanpoten, maar wel haalbaar voor de meeste gemeenten.

Al met al is de ontwikkeling van het aanvraagproces positief, wat sterk samenhangt met het feit dat de uitvraag steeds gericht is geworden, meer structuur en duidelijkheid geeft op wat er gevraagd wordt en een steeds gebruiksvriendelijker aanvraagformulier kent.

'Veel waardering voor het lef van het ministerie van BZK om bij de eerste ronde, zonder al te veel randvoorwaarden, de uitvraag open te zetten om gewoon voortgang te maken. Het is begrijpelijk dat in zo'n leerproces de procedure scherper en duidelijker wordt'

Reactie gemeente op veranderingen gedurende de drie rondes

Conclusie 2: Meer focus en hogere kwaliteit aanvragen.

In de derde ronde is het niveau van de aanvragen over de hele linie gestegen vergeleken met de eerdere rondes. Dit is onder andere het gevolg van de meer specifieke uitvraag, zoals ook aanbevolen in de evaluatie van de tweede ronde. De uitvraag is gericht geworden met meer randvoorwaarden, meer en duidelijker omschreven selectiecriteria en meer focus op welke projecten een aanvulling zouden zijn op de portefeuille van bestaande proeftuinen. De vragen zijn gedetailleerder en zowel indieners als beoordelaars steken meer tijd in het opstellen en beoordelen van de aanvragen.

De wijziging ten opzichte van de tweede ronde hebben in de derde ronde tot betere aanvragen geleid, die kwalitatief dichter bij elkaar liggen. Dit roept een dilemma op over de wijze van selectie in een toekomstig programma: selecteer je alleen de beste projecten of ken je alle projecten van hoge kwaliteit (boven een bepaalde drempel) een proeftuin toe? Omdat de aanvragen in kwaliteit dichter bij elkaar liggen, vonden sommige leden van de Adviescommissie het moeilijk om in het beoordelingsproces het verschil in kwaliteit te benoemen tussen aanvragen die de selectie net wel en



aanvragen die de selectie net niet haalden. In het PAW is het totale budget dat beschikbaar is voor elke ronde een aspect in de afweging tussen aanvragen, net als de spreidingscriteria. Hierdoor kunnen kwalitatief goede aanvragen toch buiten de selectie vallen. Dit roept de vraag op of deze goede aanvragen die net boven de selectie vallen niet ook een stimulans zouden moeten krijgen om hun proeftuin te starten en bij te dragen aan de ontwikkeling naar aardgasvrije wijken. Leden van de Adviescommissie geven aan dat voor een eventueel vervolg of een ander soortgelijk programma een andere methodiek mogelijk zou zijn: geen concurrentie maar een gerichte uitvraag op bepaalde leerervaringen en onderwerpen, of een grootschalige aanpak in plaats van gerichte subsidies. Gemeenten zijn het hiermee eens en geven mee dat ze bij het indienen van een aanvraag vaak al een hoop voorwerk gedaan hebben, er draagvlak onder bewoners is en dat gemeenten een bepaalde verwachting en hoop hebben op een positieve uitslag.

'Het zou geen wedstrijd moeten zijn. Nu zijn er 15 winnaars en meer dan 30 verliezers die zeer teleurgesteld zijn. Alle aanvragen die goed genoeg zijn, hadden toegekend moeten worden'

Gemeente over selectieproces

Conclusie 3: Informatievoorziening is goed opgezet en verbeterd door de rondes heen

De informatievoorziening bij het aanvraagproces is vanaf begin af aan goed opgepakt door het PAW. Gemeenten ontvingen een brief met de uitvraag voor de proeftuinen, op het congres Aardgasvrije Wijken is hier aandacht voor geweest en met name in de laatste twee rondes zijn de uitvragen uitgebreid toegelicht tijdens de informatiebijeenkomsten voor alle gemeenten en betrokken partners. Het PAW gaf gemeenten genoeg gelegenheid om vragen te stellen: tijdens de bijeenkomsten, bij de PAW-accounthouders of bij de helpdesk. Een ontwikkelpunt door de rondes heen was de informatiebehoefte van gemeenten over waar de nadruk ligt in de beoordeling, over welk soort projecten precies gezocht wordt en extra uitleg over het gebruik van het aanvraagformulier. In de derde ronde zijn deze aspecten volgens gemeenten redelijk goed op orde.

In het selectieproces zijn de gemeenten tevreden over de wijze van bekendmaken van de selectie. Dit is reeds vanaf de eerste ronde goed georganiseerd door de gemeenten onder embargo en telefonisch te informeren over de uitslag. Echter, de onderbouwing aan gemeenten bij het wel of niet selecteren van de aanvraag is een aandachtspunt geweest. In de eerste ronde was de motivatie beperkt, daarna is dit verder verbeterd. De Adviescommissie heeft, vergeleken met de tweede ronde, in de derde ronde meer tijd gestoken in het motiveren van alle aanvragen, waarna alle indienende gemeenten een uitgebreidere toelichting ontvingen. Hoewel een deel van de gemeenten graag een nog uitgebreidere motivatie ontvangt, zien gemeenten de ontwikkeling van de motivatie door de rondes heen en waarderen ze deze.

Een belangrijk punt is de transparantie en heldere communicatie over de criteria en de selectiemethode. Dit punt is eerder als aanbeveling meegegeven: voor gemeenten was het niet altijd duidelijk wat de selectiecriteria zijn (eerste ronde) of hoe deze gedefinieerd zijn (tweede ronde), op welke manier hun aanvraag beoordeeld zou worden (eerste en tweede ronde) en wat de weging van bepaalde thema's of onderwerpen is (eerste en tweede ronde). Aan de wijzigingen in de derde ronde is te zien dat het PAW, nog meer dan in de tweede ronde, heeft ingezet op het helder en concreet communiceren van de selectiecriteria, randvoorwaarden en focus van de uitvraag, zowel aan de voorkant bij de informatiebijeenkomsten als ook in het aanvraagformulier. De wijze van beoordeling is hierin ook toegelicht, maar de weging van thema's of onderwerpen is lastig te duiden. De selectie wordt namelijk gemaakt door de Adviescommissie die, zonder specifieke weging van bepaalde onderdelen, de integrale kwaliteit van de aanvraag beoordeelt. Gemeenten hebben dankzij de uitgebreidere motivatie meer inzicht gekregen in de beoordeling op de selectiecriteria en overwegingen hierin. Hoewel gemeenten hier nog steeds verbeterpunten in zien, zoals het inzien van de andere beoordelingen, is de transparantie en communicatie over de beoordeling over de rondes heen steeds verder verbeterd.



'Als het gaat om de duidelijkheid van het selectieproces, de criteria en de beoordeling dan is het transparant. Maar van het resultaat ken je uiteindelijk alleen de eigen beoordeling en niet die van anderen (wel/niet geselecteerd) dus daar zit een black box ten aanzien van de waardering op de criteria. Dat gedeelte is niet transparant.'

Gemeente over transparantie in het selectieproces

Een ander punt dat zowel gemeenten als de leden van de Adviescommissie aandragen, is de informatievoorziening over proeftuinen uit eerdere rondes. De gemeenten zijn benieuwd welke aanpak eerder geselecteerde gemeenten kiezen en hoe de uitvoering van deze proeftuinen verloopt. Dit leeraspect is zeker ook voor andere gemeenten interessant en leerzaam. Ook de leden van de Adviescommissie willen graag weten hoe het de eerder geselecteerde proeftuinen vergaat: waar lopen de gemeenten tegenaan in hun proeftuin en kunnen leden van de Adviescommissie hier iets in betekenen? De Adviescommissieleden zouden graag met gemeenten meedenken of bepaalde zaken agenderen bij hun eigen koepel of achterban. Het PAW geeft aan dat de informatie uit de eerdere rondes en de ontwikkelingen van deze proeftuinen wordt bijgehouden in het Kennis en Leerprogramma (KLP). Hierin worden de lessen en ervaringen van proeftuinprojecten gedeeld. Het kan echter zijn dat gemeenten en/of Adviescommissieleden niet bekend zijn met deze informatievoorziening in het KLP of dat deze informatie niet makkelijk vindbaar is. Dit aspect is in deze evaluatie niet verder onderzocht, maar het geeft wel een positief signaal af dat zowel gemeenten als Adviescommissieleden ervoor open staan om te leren van de andere proeftuinen en dat zij behoefte hebben aan het makkelijk inzien van informatie hierover.

Conclusie 4: Professionelere (en tijdsintensievere) selectiemethode.

Door de rondes heen is de beoordeling van de projecten steeds professioneler (en tijdsintensiever) geworden. In de eerste ronde was het aanvraagformat erg vrij en was ook de beoordeling minder gestructureerd. Elke ronde is er voor de leden van Adviescommissie meer ondersteuning beschikbaar gekomen, in de vorm van een leidraad, invultemplates en spreekuren. Volgens leden van de Adviescommissie is de uitvraag in de derde ronde specifieker geworden en zorgde de scherpere set selectiecriteria en randvoorwaarden voor betere aanvragen. Gemeenten en Adviescommissieleden ervaren deze specifiekere focus als positief.

Ook de RVO-analyse is steeds verder uitgebreid en aangescherpt op basis van ervaringen en aanbevelingen uit de eerdere ronde(s). Adviescommissieleden beamen dat de RVO-analyse steeds uitgebreider en van betere kwaliteit is. Deze RVO-analyse is bedoeld als hulpmiddel bij de beoordeling door Adviescommissieleden. Echter, een aantal van de Adviescommissieleden geeft aan dat de toenemende hoeveelheid informatie van RVO en het uitgebreide beoordelingsformulier zorgt dat zij minder ruimte ervaren voor hun eigen perspectief in de beoordeling van de aanvraag. Deze uitspraak roept een dilemma op: de gestructureerde beoordelingsmethode en uitgebreide RVO-analyse dragen bij aan een professionelere selectiemethode en betere motivatie aan gemeenten over de selectie, maar zorgen tegelijkertijd voor een tijdsintensief proces waarin leden van de Adviescommissie minder ruimte voor hun eigen perspectief en integrale oordeel over de aanvraag ervaren. Eén lid van de Adviescommissie merkt hierover op:

'Ieder lid heeft een verschillende invalshoek, toch moet iedereen in de selectiefase hetzelfde formulier invullen, op een bijna mathematische methode en met hulp van de RVO-analyse. De inkleuring vanuit ieders expertise mag meer ruimte krijgen'

Lid Adviescommissie over professionalisering van selectiemethode



4.2. Vooruitkijken: geleerde lessen voor soortgelijke programma's

In de afgelopen rondes is een goede ontwikkeling te zien op alle genoemde aspecten in de vorige paragraaf. Deze geleerde lessen kunnen van pas komen in soortgelijke programma's met soortgelijke financiële regelingen. Deze lessen zijn opgehaald in de verdiepende interviews met de gemeenten en Adviescommissieleden. Hieronder worden een aantal lessen beschreven:

Organisatie van het programma

- De Adviescommissieleden geven aan dat, bij een opkomende ontwikkeling als het aardgasvrij maken van woningen, het aan te raden is een programma in meerdere rondes op te delen: per ronde wordt duidelijker waar het programma naar zoekt en waar behoefte aan is bij aanvragende partijen.
- De gemeenten geven aan dat duidelijke communicatie richting de aanvragende partijen noodzakelijk is: manage de verwachtingen en zorg voor duidelijkheid over de aanvraagmethode, de criteria en de beoordeling.
- Adviescommissieleden geven mee dat de best practices van het aanvraag- en selectieproces meer gedeeld kunnen worden met overheden die soortgelijke programma's organiseren. Bijvoorbeeld de inzet van de decision support tool, de analyse door RVO, het gestructureerd uitvragen en de organisatie van het beoordelingsproces met o.a. een breed samengestelde Adviescommissie.

Selectieproces

- Adviescommissieleden zijn blij met de opbouw van het selectieproces, bestaande uit de individuele beoordeling (ondersteund door de RVO-analyse) en de gezamenlijke selectievergadering. Deze methode werd ervaren als zorgvuldig en uitgebreid en leidde volgens de leden van de Adviescommissie tot een gedragen en goed overwogen selectie van proeftuinen. Deze methode is daarom aan te raden bij vergelijkbare programma's. Hierbij benoemen leden van de Adviescommissie meer specifiek de goede afstemming over de criteria en beoordelingsmethode aan de voorkant van het proces, het goede voorzitterschap en de duidelijke structuur van de selectievergadering, en de aandacht voor verantwoording aan de gemeenten.

'De selectie van proeftuinen moet een goede selectie zijn, dus zet bij de organisatie hiervan maximaal in op een goed proces en goede verantwoording om de juiste portefeuille samen te stellen.'

Lid Adviescommissie over organisatie selectieproces

- Een duidelijke les uit de drie rondes proeftuinen betreft het belang van een duidelijke en complete motivatie van de selectie. Uit de antwoorden van gemeenten blijkt dat zij waarde hechten aan een gestructureerd proces met complete beoordelingen en motivaties. Dit geeft hen inzicht in de verbeterpunten van hun aanvraag. Daarnaast geeft een goed beoordelingsproces met bijbehorende motivatie de Adviescommissieleden het vertrouwen dat zij een goede selectie hebben gemaakt die uitlegbaar is.
- Uit de analyse van de interviews en enquête blijkt dat dit uitgebreide selectieproces met name van toegevoegde waarde is in een opgave waarbij het draait om 'leren in transitie'. De opgave aardgasvrij wonen is zo'n transitie waarin grote veranderingen plaatsvinden, waarin nog veel geleerd moet worden en waar grote verschillen bestaan tussen de voorgestelde wijkaanpakken van gemeenten. Het PAW is specifiek gericht op het leren van verschillende aanpakken en dit doel komt terug in de selectiecriteria en selectiemethode. In het huidige selectieproces kan de brede samenstelling van de Adviescommissie zorgen voor een diverse portefeuille van proeftuinen, waardoor zowel gemeenten als andere betrokken partijen kunnen leren van de verschillende aanpakken. Daarnaast kan de Adviescommissie, dankzij de uitgebreide beoordelingsmethode en ondersteuning door de RVO-analyse, de aanvragen van de gemeenten goed met elkaar vergelijken, ondanks de grote inhoudelijke verschillen in deze aanvragen. Ook kon het PAW de selectieprocedure per ronde aanscherpen, waardoor het PAW zich kon ontwikkelen op basis van de opgave. Dit maakt deze selectieprocedure passend bij deze opgave.



Reflectie en nazorg

- Zowel gemeenten als Adviescommissieleden raden aan om nazorg te bieden aan de afgewezen gemeenten: bied perspectief aan gemeenten die een goede aanvraag indienen maar net naast de selectie vallen. Zij raden het PAW aan na te denken over hoe het PAW of een ander programma kan zorgen dat ook deze gemeenten gemotiveerd blijven om door te gaan met hun plan.
- Reflecteer met de Adviescommissie op eerdere selectierondes: na de rondes kan het de leden inzicht bieden om terug te kijken op het verloop van het selectieproces en te reflecteren op hun beoordeling. Daarnaast kan het van toegevoegde waarde zijn om een terugkoppeling te delen van de selectie in eerdere rondes: heeft de Adviescommissie toen een verdedigbare selectie gemaakt en welke lessen zijn hieruit te trekken voor een volgend selectieproces?



Bijlagen



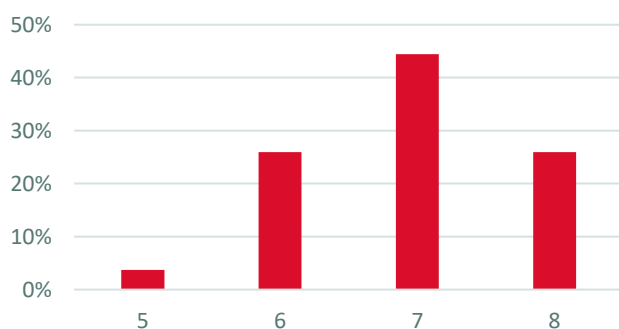
Bijlage 1: Bevindingen enquêtes

Aanvraagproces

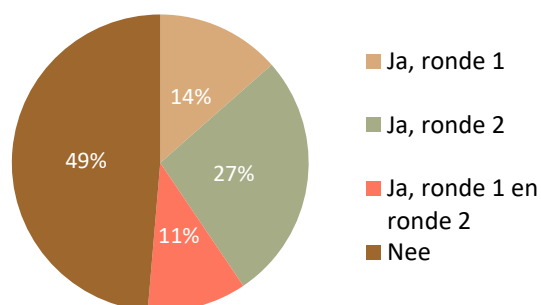
Algemeen

- Uitgezet onder 55 gemeenten
- 37 reacties (67%) ontvangen:
 - Volledig ingevuld: 28 reacties (76%)
 - Deels ingevuld: 9 reacties (24%)
- Reacties van 27 verschillende gemeenten
- Slechts 1 reactie van een niet-indienende gemeente. Deze gemeente gaf aan niet op tijd een businesscase te kunnen formuleren.

Respons enquête

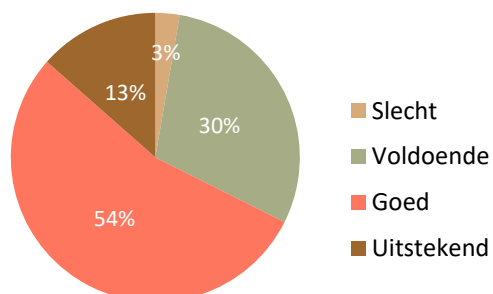


Deelname eerdere ronde



- Rapportcijfer aanvraagproces: 6,9
 - Merendeel van invullers beoordeelt het aanvraagproces met een 7
 - Ruim een kwart heeft deze vraag niet ingevuld
- Helft van respondenten heeft eerder een aanvraag ingediend
- Informatievoorziening is heel positief beoordeeld: >70% goed of uitstekend. Ter vergelijking: in ronde 2 was 57% goed/uitstekend.

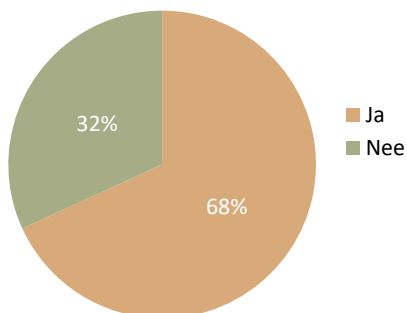
Informatievoorziening ervaring



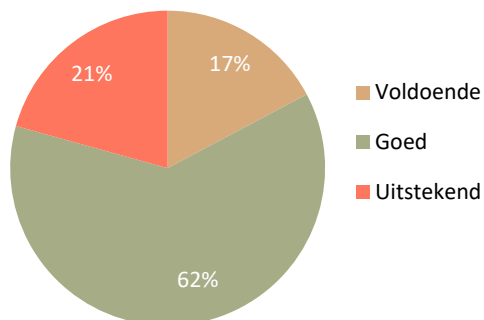


Informatievoorziening

Deelname algemene bijeenkomst

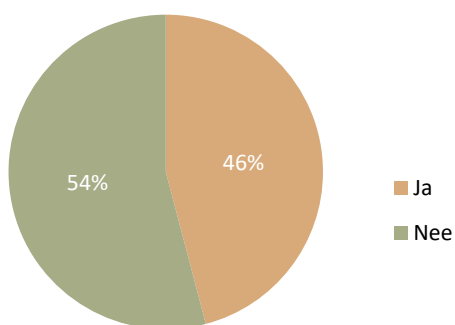


Ervaring algemene bijeenkomst

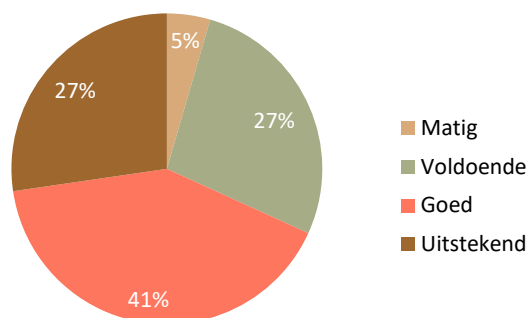


- Ruime meerderheid heeft bijeenkomsten bijgewoond (68%), ronde 2 was 67%
- In ronde 3 beoordeelt 62% de informatievoorziening als goed en 21% als uitstekend. In ronde 2 was dit 64% goed en 3% uitstekend.

Deelname expert bijeenkomst



Ervaring expert bijeenkomst

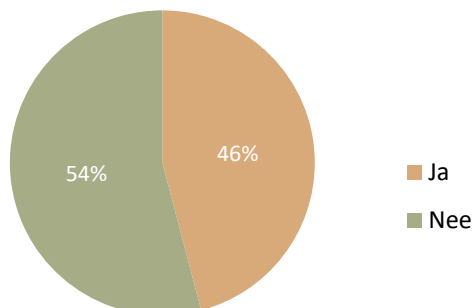


- Deelname aan expertbijeenkomsten was ongeveer de helft
- De ervaring zijn gemengd, maar wel ruim voldoende. 68% vindt de bijeenkomsten goed of uitstekend, 5% oordeelt met matig en 27% met voldoende

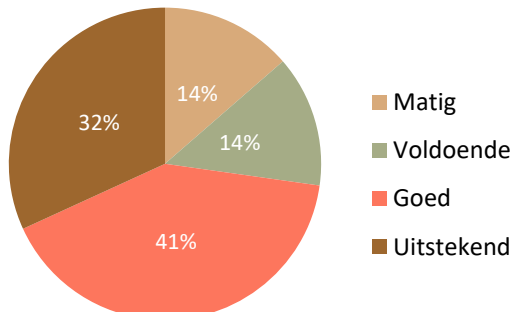


Helpdesk

Helpdesk gebruikt



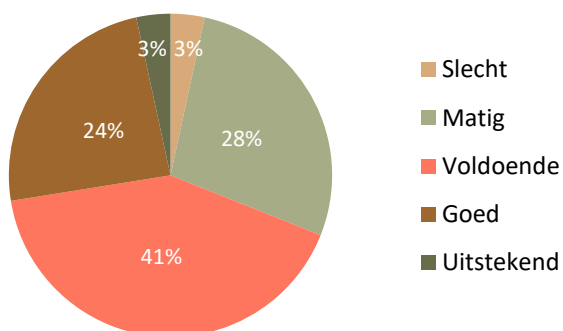
Ervaring helpdesk



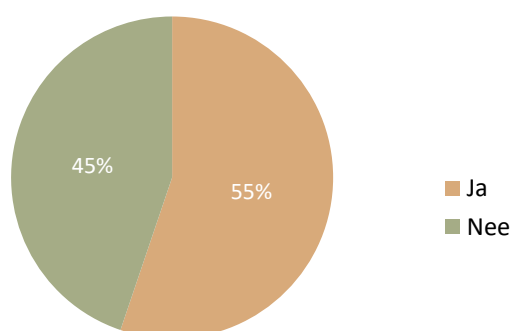
- Bij de helpdesk is hetzelfde beeld te zien als de expertbijeenkomsten. Ongeveer de helft heeft de helpdesk gebruikt.
- Een ruime meerderheid (73%) heeft een goed/uitstekend oordeel. Daarnaast oordeelde 14% met matig en 14% met voldoende. In ronde 2 was dit 40% goed/uitstekend en 33% voldoende.

Aanvraagformulier

Ervaring aanvraagformulier: thema's en aanpassingen



Voldoende ruimte formulier

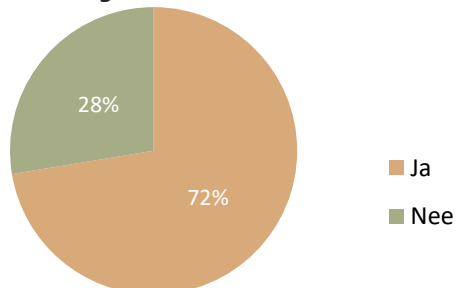


- Het aanvraagformulier wordt kritisch beoordeeld. 27% is tevreden (goed/uitstekend), de overgrote meerderheid geeft een voldoende of matig. Veel reacties op hoeveelheid ruimte en lay-out. De beoordeling is beter dan in ronde 2, waarin 17% goed en 27% voldoende was.

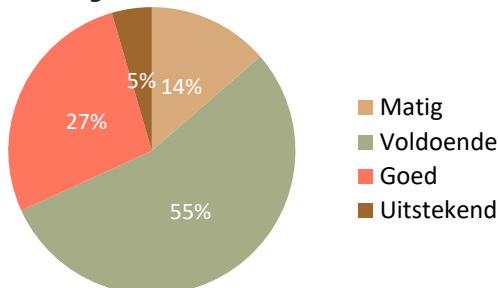


Rekentool

Rekentool gebruikt

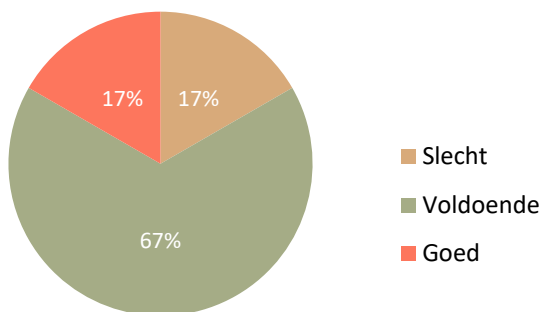


Ervaring rekentool

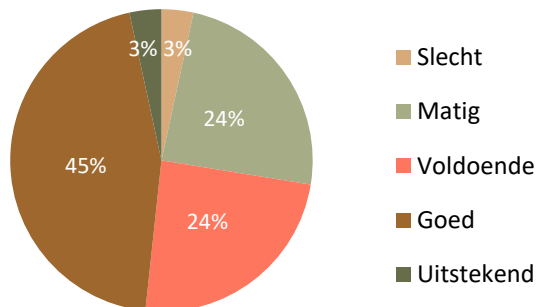


- De rekentool is door bijna driekwart van de gemeenten gebruikt.
- De ervaring is voldoende (55%) tot goed (27%), al weten veel gemeenten niet precies hoe de tool werkt of hebben deze niet zelf gebruikt. In ronde 2 is de tool door 36% als goed beoordeeld en 50% als voldoende. Deze resultaten zijn dus vergelijkbaar beoordeeld.

Ervaring verandering door de rondes heen

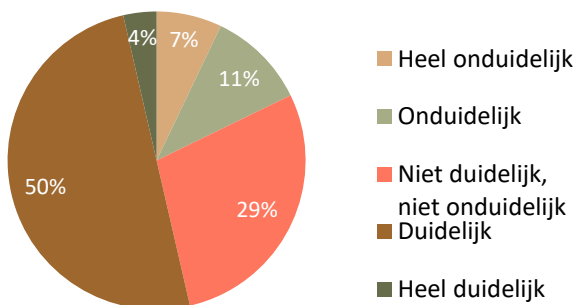


Ervaring planning aanvraagproces

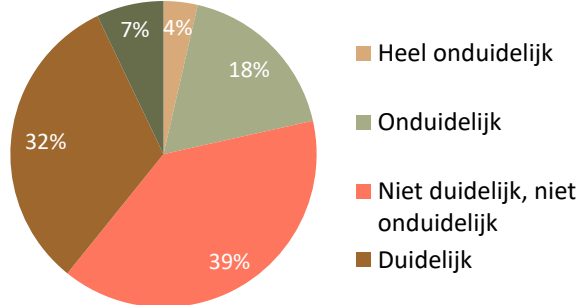


- De planning is wisselend beoordeeld. Een groot deel (45%) vond de planning goed, maar ook bijna de helft voldoende tot matig. Reden is vaak de timing: openstelling tijdens zomerperiode.

Selectiecriteria duidelijk



Beoordelingsproces duidelijk



- De selectiecriteria waren voor de helft van de respondenten duidelijk en voor bijna 30% een voldoende (niet duidelijk, niet onduidelijk).
- Het beoordelingsproces is minder duidelijk: hier oordeelt 32% met duidelijk en bijna 40% met voldoende. Bijna een kwart vindt dit proces onduidelijk. De verklaring is niet gevraagd, dus dat is niet direct helder.



Selectieproces

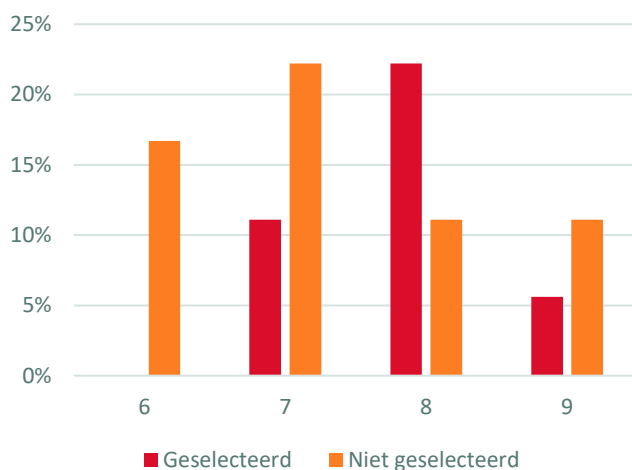
Respons enquête

- Uitgezet onder 45 gemeenten
- 21 reacties (47%) ontvangen:
 - Volledig ingevuld: 18 reacties (86%)
 - Deels ingevuld: 3 reacties (14%)
- Reacties van 19 verschillende gemeenten.

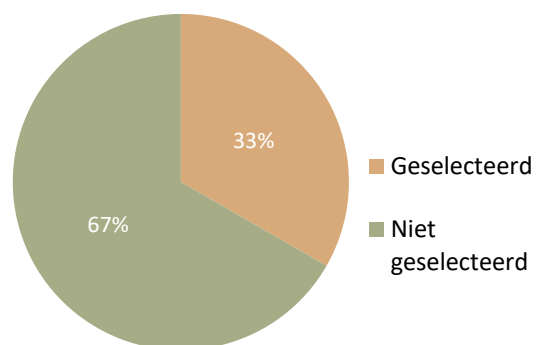
Rapportcijfer Selectieproces

- Rapportcijfer aanvraagproces: 7.5 (geselecteerd 7.9 en niet-geselecteerd 7.3)
 - Ronde 1: 6.1 en ronde 2: 6.0

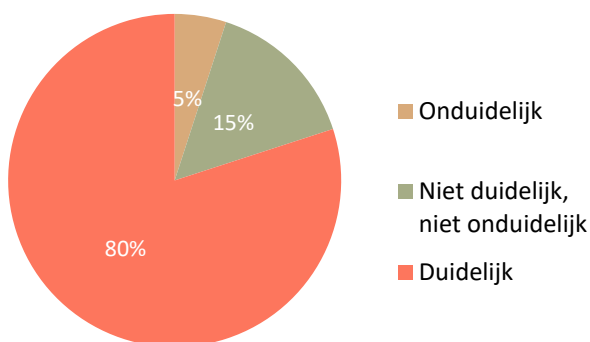
Rapportcijfer selectieproces



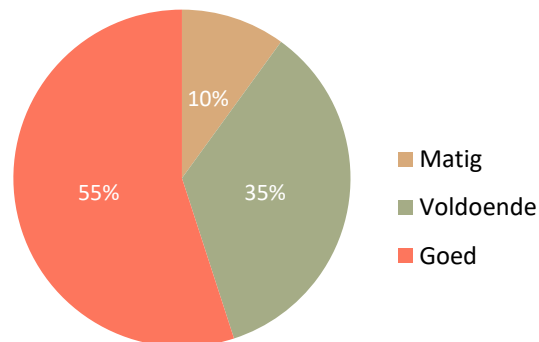
Verdeling geselecteerde respondenten



Duidelijkheid selectieproces



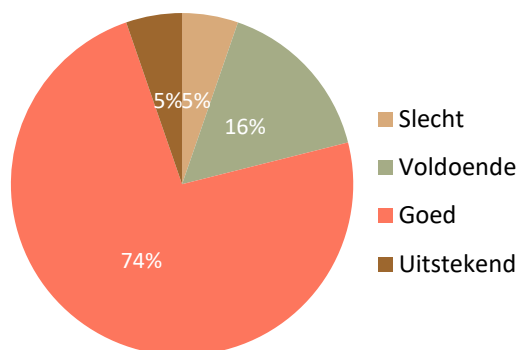
Beoordeling selectiemethode



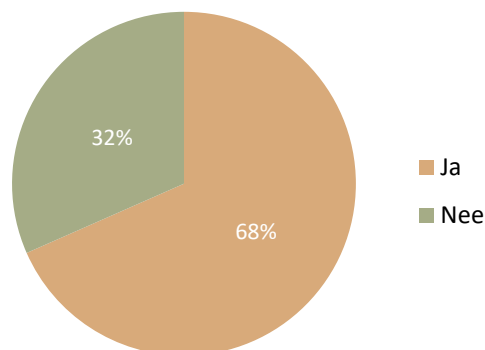
Selectieproces was duidelijk van tevoren (80%). De beoordeling van dit selectieproces is gematigd positief (55% goed), maar met ruimte voor verbetering (45% voldoende/matig). Geselecteerden zijn iets positiever over de selectiemethode dan niet-geselecteerden. Voorbeelden: gemeenten hebben geen inzicht in kwaliteitsanalyses en motivaties andere gemeenten, ook geven ze aan dat zij deze vraag lastig beoordelen vinden omdat ze niet genoeg inzicht hebben in hoe vergadering verliep.



Beoordeling randvoorwaarden

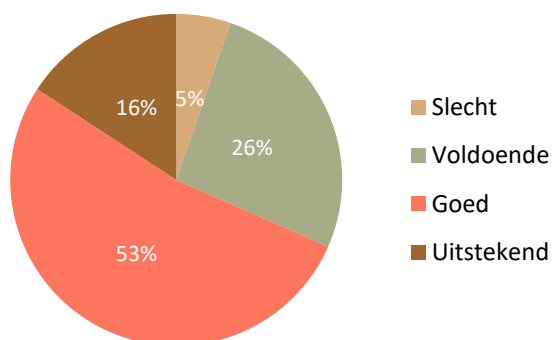


Doelmatigheid criteria

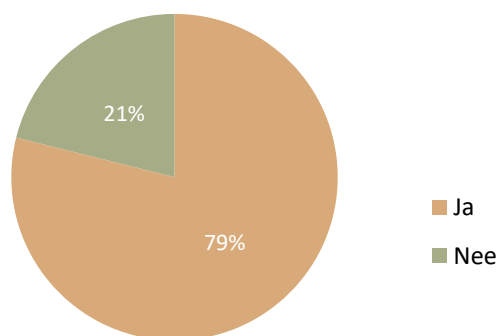


- De randvoorwaarden zijn helder bij de meesten (79% goed/uitstekend).
- Een ruime meerderheid (68%) vindt dat de criteria hebben geleid tot het gewenste resultaat van PAW (evenwichtige portefeuille en diversiteit om te leren en op te schalen).
- Niet-geselecteerden zijn 50/50 verdeeld of de selectie met deze criteria doelmatig is. De geselecteerden zijn bijna allen positief. Veel niet-geselecteerde gemeenten reageren op de verdeling van technieken in de selectie en op het ontbreken van projecten met veel utiliteit.

Beoordeling focus op technieken



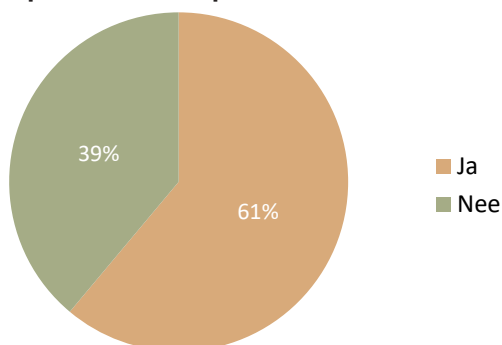
Doelmatigheid thema's



- De focus op technieken is goed of uitstekend beoordeeld door 69% van de respondenten.
- De doelmatigheid van de thema's op algehele kwaliteit is goed (79%).
- Hetzelfde beeld is zichtbaar als bij de criteria en randvoorwaarden. Niet-geselecteerden zijn iets kritischer op de focus op technieken en de doelmatigheid van de thema's. Zij halen de verdeling aan van de technieken binnen de selectie of vinden dat er te veel op techniek wordt gefocust in plaats van participatie.

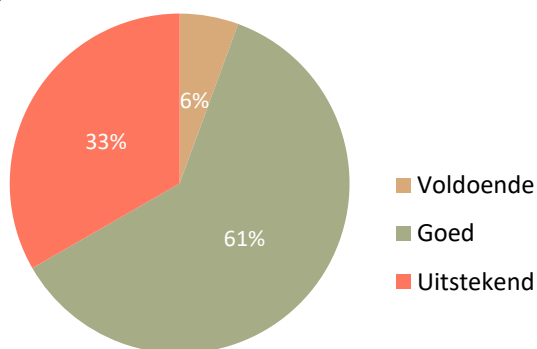


Transparantie selectieproces

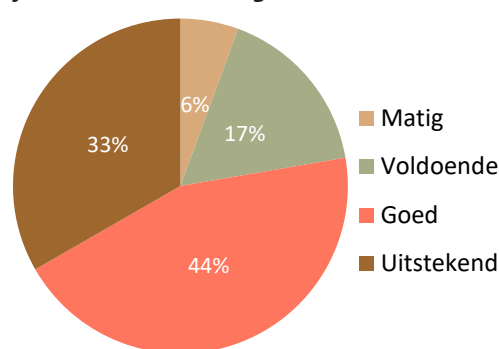


Een ruime meerderheid ervaart het selectieproces als transparant. Echter, nog steeds vindt 39% het selectieproces niet transparant. Deze groep bevat ook respondenten die 'weet ik niet' of 'geen mening' hebben ingevuld. Er is geen duidelijk verschil te zien tussen wel of niet geselecteerden. Er is door beide groepen kritiek op de vergelijkbaarheid van de beoordeling tussen projecten.

Wijze van informeren

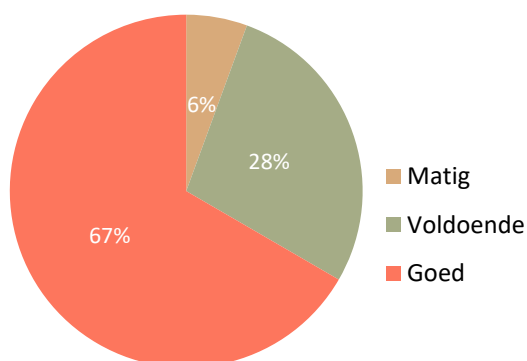


Wijze van bekendmaking

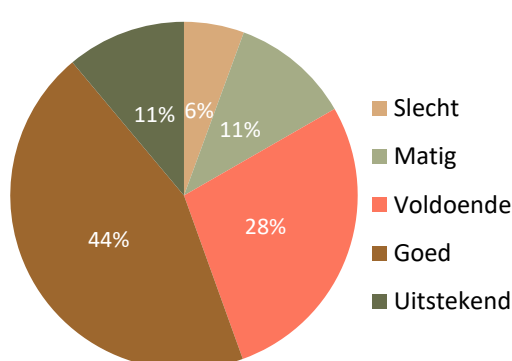


Bijna iedereen is positief over de informatievoorziening (94%). De wijze van bekendmaking wordt ook goed beoordeeld (67%). De mogelijkheid om zelf te communiceren was fijn (77%), maar gaf in sommige gevallen wat krapte in de tijd. Geselecteerden en niet-geselecteerden zijn beide tevreden over deze aspecten.

Mogelijkheid om zelf te communiceren voor publicatie



Onderbouwing selectie



De onderbouwing is wisselend beoordeeld. Een kleine meerderheid (55%) vindt de onderbouwing goed tot uitstekend. Maar ook 17% vindt het slecht tot matig. De niet geselecteerden zijn kritisch op de beoordeling en zijn het op sommige punten niet eens of zien onjuistheden in de beoordeling. Het zou helpen als de relatieve score duidelijk zou worden t.o.v. andere proeftuinen, om de beoordeling en weging te begrijpen.



Bijlage 2: Geselecteerde proeftuinen

Proeftuinen aardgasvrije wijken derde ronde			
Gemeente	Wijk, buurt of dorp	Techniek en bron	Kenmerkende elementen
Almelo	Aalderinkshoek	Stapsgewijze aanpak met woningsisolatie naar een zeer lage-temperatuurwarmtenet met aquathermie. Onderzocht wordt of de buffering van het warmtenet gerealiseerd kan worden met grote waterzakken in het oppervlaktewater.	Een gemêleerde wijk zowel qua inwoners als gebouwtypen. Wijk met lage inkomens, de aanpak van energiearmoede is goed verbonden aan de opgave.
Barneveld	De Glind	Stapsgewijze aanpak met woningsisolatie naar midden-temperatuurwarmtenet gevoed op basis van zonthermie, naverwarming met een collectieve warmtepomp en een dagbuffer om pieken op te vangen.	Sterke coalitie van samenwerkende partijen. Stevige projectorganisatie met heldere rollenverdeling. Groot draagvlak bij de dorpsbewoners.
Coevorden	Dalen	Stapsgewijze aanpak met woningsisolatie, decentrale opwek (PV), hybride en all-electric warmtepompen, eindbeeld met name bij vooroorlogse bouw invulling van groen gas.	Leerzame ontzorgingsaanpak. Ondersteunende rol van de wetenschap in participatie-aanpak. Ambities komen voort uit een bewonersinitiatief.
De Bilt	Brandenburg West	Zeer lage-temperatuurwarmtenet op basis van aquathermie met een rioolwaterzuiveringsinstallatie als bron.	Nieuw financieringsinstrument, de i-ESCO en renteloze lening voor woningeigenaren. Woningcorporatie sluit als eerste aan, woningeigenaren kunnen op natuurlijke momenten aansluiten.
Eindhoven	Generalenbuurt	Stapsgewijze aanpak met woningsisolatie naar een zeer lage-temperatuurwarmtenet op basis van aquathermie met als bron het effluent van een rioolwaterzuiveringsinstallatie, dat wordt in het buurtwarmtecentrum met een warmtepomp opgewaardeerd naar een hogere temperatuur.	Goede verbinding met andere opgaven zoals energiearmoede, ondersteuning kwetsbare gezinnen en biodiversiteit. Bewonerstevredenheid en draagvlak zijn goed geborgd.
Enkhuzen	Gommerwijk West	Zeer lage-temperatuurwarmtenet op basis van de restwarmte van een tuinbouwbedrijf; In beheer van de lokaal opgerichte energiecoöperatie.	Bewonerslidmaatschap in een energiecoöperatie, als mede-eigenaar van het warmtenet; de winst vloeit terug in de buurt.
Haarlem	Ramplaankwartier	Stapsgewijze, innovatieve aanpak met zonthermie en woningsisolatie. Systeem van zonnecollectoren en panelen (PVT) met kleine wijknetten, naar een lokaal warmtenet met warmte-koude opslag buffer.	Bottom-up initiatief van particuliere woningeigenaren. Interessante techniek voor vooroorlogse wijken en hoogbouw met platte daken.
Leeuwarden	Oranjewijk	Stapsgewijze aanpak met woningsisolatie van woningen met beschermd stadsgezicht naar een midden-temperatuurwarmtenet gecombineerd met thermische energie uit oppervlaktewater (uit de gracht) met warmte-koude opslag.	Leerzaam voor vergelijkbare (historische) binnensteden, vooroorlogse wijken met oudere woningen en utiliteitsgebouwen.



Proeftuinen aardgasvrije wijken derde ronde			
Leusden	Rozendaal	Stapsgewijze aanpak met isolatie van woningen naar individuele all-electric warmtepompen.	Showcase voor all-electric aanpak. Bottom-up initiatief met een grote Vereniging van Eigenaren. Ontzorgingsaanpak met 'menukaart' voor bewoners.
Peel en Maas	Panningen-centrum	Een collectief warmte-koude systeem (lage-temperatuurwarmtenet) met de inzet van zonnewarmte en seizoenopslag. Systeem met zonthermie en restwarmte met opslag in een Ecovat. Ook koeling wordt meegenomen.	Samenwerking bewonersinitiatief en woningcorporatie. Het warmte-koude netwerk kan repeteerbaar zijn voor veel bestaande woonwijken in Nederland.
Schiermonnikoog	Nieuw Dokkum	Collectief warmtenet op lage temperatuur met collectieve luchtwarmtepompen.	Vernieuwende, integrale aanpak. Koppeling met vergrijzing, krimp, natuur/landschap. Inzet van buurtcoach en Schieracademie (participatie lokale bewoners, opleiden in techniek).
Súdwest-Fryslân	Heeg	Lage-temperatuurwarmtenet op basis van aquathermie: thermische energie uit oppervlaktewater gericht op een compact dorp.	Showcase voor aquathermie. Sterke participatie, plan opgesteld door de dorpscoöperatie met groot draagvlak in de 'mienskip'. Ontzorgingsaanpak. Nauwe betrokkenheid vanuit drie verschillende overheden.
Vilssingen	Panoramabuurt	Midden-temperatuurwarmtenet op basis van aquathermie met thermische energie uit oppervlaktewater.	Onderdeel van compensatiepakket 'Wind in de Zeilen'. Brede, goed doordachte aanpak voor een betere wijk met het motto 'driedubbele duurzaamheid'.
Westerkwartier	MOL-dorpen	Stapsgewijze aanpak met sterke inzet op isolatie en deels hybride warmtepompen en deels all-electric in drie dorpen.	Bottom-up initiatief met actieve dorpsverenigingen en energiecoöperaties. Inzet op krimp, vergrijzing, mobiliteit, werkgelegenheid, armoede, levensloopbestendigheid en voorzieningen.

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.