



Markt en gemeenten in
gesprek over warmtenetten

Spelregels voor een gelijk speelveld

Handreiking voor gemeenten

Gemeenten staan voor de taak om woonwijken van het aardgas af te halen. Warmtenetten vormen een belangrijk alternatief. De aanleg en exploitatie van een warmtenet is voor veel gemeenten echter iets nieuws en de rollen tussen overheid en markt zijn nog niet verdeeld. Vraag en aanbod moeten elkaar nog vinden. Om tot goede plannen te komen, heb je als gemeente de kennis van marktpartijen nodig. Maar diezelfde marktpartijen wil je in een later stadium uitnodigen om deel te nemen aan een openbare aanbesteding.

De vraag is hoe informatie-uitwisseling tussen gemeente en marktpartijen zich verhoudt tot het aanbestedingsrecht? Welke informatie kun je met de markt delen zonder het speelveld bij voorbaat te verstoren? Er kan meer dan vaak wordt gedacht. Zolang geen van de marktpartijen een voorsprong heeft in tijd en kennis, is er voor gemeenten geen enkele reden om het gesprek uit de weg te gaan. Deze handreiking geeft spelregels voor een effectief marktcontact in de voorbereidings- en specificatiefase van een warmteproject.

Er mag meer dan je denkt

In de komende decennia gaat Nederland van het aardgas af. Dat is een transitie zonder weerga. De gevolgen voor gemeenten, energiebedrijven, woningeigenaren en huurders zijn ingrijpend. In stadskernen en woonwijken speelt de aanleg van warmtenetten een belangrijke rol. Maar wie kan zulke netten aanleggen? Hoe moet dat praktisch en hoe worden de rollen verdeeld? Voor veel gemeenten zijn dat nog open vragen.

Transitievisie Warmte

Iedere gemeente heeft inmiddels een Transitievisie Warmte vastgesteld. Daarin is aangegeven hoe, waar en in welk tempo de distributie van aardgas wordt afgebouwd en wat het alternatief kan worden. In plaats van aardgas krijgen veel woningen en gebouwen toegang tot een warmtenet. In het Klimaatakkoord is afgesproken dat in 2050 op die manier tussen de 2 en 2,5 miljoen woningen op een warmtenet aangesloten kunnen worden.

De Wet collectieve warmte

Om bij aansluiting op een warmtenet zekerheden te bieden met betrekking tot de kosten voor eindgebruikers, de subsidieverlening en de rolverdeling tussen overheid en private warmtebedrijven, is de Wet collectieve warmte (Wcw) opgesteld. In het voorstel van deze wet is de regierol van de (gemeentelijke) overheid een centraal element. Gemeenten krijgen de taak om warmtekavels vast te stellen. Binnen die kavels krijgen warmtebedrijven met een publiek meerderheidsbelang vervolgens de opdracht een warmtenet aan te leggen en aansluitingen te realiseren. Voor de aanleg van kleine warmtenetten (minder dan 1.500 aansluitingen) kunnen leveranciers en afnemers van warmte, netbeheerders en gemeenten onderling afspraken maken.

Het wetsvoorstel is al in 2022 gemaakt, maar is door de Tweede Kamer nog niet behandeld. Door beleidsonzekerheid loopt de realisatie van nieuwe warmtenetten vertraging op. Achter de schermen is de warmtemarkt niettemin volop in beweging. Veel gemeenten gaan door met de uitvoering van lopende warmteprojecten, bereiden de realisatie van nieuwe projecten voor en bouwen goede contacten met marktpartijen op. Andere gemeenten oriënteren zich, in voorbereiding op de Wcw, op de oprichting van een publiek warmtebedrijf.

Het juiste gesprek voeren

Een vraag waar iedere gemeente al snel mee te maken krijgt, is: *'Hoe kun je het gesprek tussen overheid en markt voeren vóórdat een project is gedefinieerd en een aanbestedingsprocedure is gestart?'* Dat gesprek is belangrijk, omdat de aanleg en exploitatie van een warmtenet complex is. De praktische uitvoering en de risicobeheersing hebben veel voeten in de aarde. Alleen in samenspraak kunnen gemeenten en marktpartijen tot de beste plannen komen.

In gesprek gaan met marktpartijen voordat een aanbestedingsprocedure is gestart, kan spannend zijn. Gemeenten zijn vaak bang regels te overtreden of een gelijk speelveld te verstoren: *'Wat als ik per ongeluk te veel informatie deel?'* Als één partij voordeel geniet, is er geen sprake meer van eerlijke concurrentie. Dan ligt een rechtsgang na een gunning in het verschiet. Dat wil niemand. Toch is het gesprek nodig om als overheid tot een goede uitvraag te komen.

'Je mag heel veel informatie gewoon delen, er kan een hele hoop. Eigenlijk hoeft het gesprek aangaan helemaal niet zo ingewikkeld te zijn.'¹

1. De citaten in deze tekst zijn ontleend aan de interviews met medewerkers van gemeenten, warmteaannemers, energiebedrijven, brancheverenigingen, kennisinstituten en adviesbureaus.

Handreiking voor gemeenten

Door interviews met medewerkers van gemeenten, warmteaannemers, energiebedrijven, brancheverenigingen, kennisinstituten en adviesbureaus hebben we onderzocht waar zij tegenaanlopen. Er blijkt veel koudwatervrees te zijn. Dat is een slechte raadgever. Binnen de regels voor een transparante aanbesteding is meer toegestaan dan je denkt. In deze handreiking maken we de spelregels concreet.

Hiermee willen we gemeenten helpen hun regierol bij de aanleg van warmtenetten in te vullen. In hoofdstuk 2 bespreken we de spelregels die gelden wanneer gemeenten en marktpartijen in gesprek gaan voordat er een aanbestedingsprocedure loopt. Hoe kun je een gelijk speelveld en eerlijke concurrentie borgen?

In hoofdstuk 3 gaan we in op de aanbesteding van warmtenetten en de onderwerpen waarover het zinvol is een gesprek te voeren.

In hoofdstuk 4 geven we de tips om te zorgen dat zo'n gesprek goed verloopt. Onterechte zorgen proberen we weg te nemen.

De aanbevelingen en tips in deze handreiking zijn juridisch getoetst en ook van toepassing voor andere aanbestedende diensten.

Wet collectieve warmte

De Wet Collectieve Warmte (Wcw) zal de huidige Warmtewet vervangen. Het doel van de nieuwe wet is om de ontwikkeling van nieuwe warmtenetten te vergemakkelijken en zo de energietransitie te bevorderen. Maar ook om betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van collectieve warmtelevering te waarborgen. Dat gebeurt onder andere door gemeenten meer regie over de warmtetransitie te geven. De Wcw introduceert een transparante tariefregulering voor afnemers van collectieve warmte.

Invoering van de Wcw zal invloed hebben op de wijze van aanbesteden. Straks worden warmtekavels vastgesteld. Deze kavels worden door aanwijzing vergeven aan een warmtebedrijf met een publiek meerderheidsbelang. Daarbij wordt de aanwijzing in principe gedaan aan het warmtebedrijf dat als eerste komt met een aanbieding die aan gestelde voorwaarden voldoet. Vroegtijdig oriënteren en informatie uitwisselen is daarom eens te meer belangrijk.

Zie verder ook de website van het [Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie \(NPLW\)](#).

Vijf spelregels voor marktcontact

Gemeenten en marktpartijen hechten – terecht – veel waarde aan integer handelen. Je wilt niet één partij bevoordelen ten opzichte van anderen. Maar de angst voor complicaties en schending van het aanbestedingsrecht slaat soms door en leidt dan tot overdreven terughoudendheid. Integer handelen en informatie-uitwisseling tussen markt en overheid hoeven elkaar niet uit te sluiten. Als de partijen zich aan vijf spelregels houden, staat niets het goede gesprek in de weg.

Vóór de aanbesteding

Het proces om de beste contractpartij voor een project te selecteren, kent vier fasen: voorbereiding, specificatie, aanbesteding en gunning/evaluatie. In deze handreiking gaan we in op de eerste twee: voorbereiding en specificatie. In deze fasen wordt de uitvraag geformuleerd. Dat is dus vóórdat de aanbestedingsprocedure feitelijk van start gaat. Juist in deze twee fasen is informatie-uitwisseling belangrijk. De gemeente wint informatie en kennis in en komt op basis daarvan tot een betere uitvraag. Informatie-uitwisseling ligt echter ook gevoelig. Onzorgvuldig handelen kan bepaalde partijen in een bevoordeelde positie plaatsen. Maar wat is (on)zorgvuldig in dit verband? PIANOo ontrafelt in de infographic 'Beter aanbesteden doe je zo!' vijf mythes die een goed gesprek vaak in de weg zitten.



Ministerie van Economische Zaken

Beter aanbesteden doe je zo!

Contact tussen de markt en aanbestedende diensten is een belangrijke sleutel tot beter aanbesteden. Contact kan een aanbesteding verbeteren en irritatie voorkomen. Praten met de markt mag, als u de ene potentiële aanbieder maar niet in een gunstigere positie brengt dan de andere.



Open en gesloten informatie-uitwisseling

Om de kennis van marktpartijen boven tafel te krijgen, zijn open en gesloten vormen van informatie-uitwisseling mogelijk. Open informatie-uitwisselingsmomenten zijn toegankelijk voor iedere geïnteresseerde partij. Gesloten informatie-uitwisseling beperkt zich tot partijen die hiervoor persoonlijk zijn uitgenodigd. Het kan ook één-op-één plaatsvinden tussen de gemeente en één marktpartij. De gemeente heeft hierbij veel vrijheid. Je mag zelfstandig marktpartijen benaderen en bent dan niet verplicht om iedereen uit te nodigen. Je kunt open en gesloten vormen van informatie-uitwisseling door elkaar gebruiken. Bovendien ben je nooit verplicht om na informatie-uitwisseling ook daadwerkelijk te gaan aanbesteden, ook niet als partijen daar speciaal voor zijn uitgenodigd.

Markconsultatie

Een voorbeeld van open informatie-uitwisseling is marktconsultatie. Voor gemeenten is dat vaak een effectieve werkwijze. Maar let op: voor marktpartijen kost het bijwonen van marktconsultaties tijd, terwijl het hen niet direct iets oplevert. Zij sluiten aan om goede intenties te tonen, maar kunnen niet overal aan deelnemen en zijn dus ook selectief.

Maak als gemeente daarom een zorgvuldige afweging over de vorm van de marktconsultatie op basis van het beoogde doel. Raadpleeg daarvoor de [Handreiking Marktconsultatie van PIANOo](#). Deze geeft een overzicht van verschillende vormen waarop het contact georganiseerd kan worden. Zorg ervoor dat het programma aansprekend is, zodat de juiste mensen aansluiten (zie ook hoofdstuk 4).

Gelijkheid, transparantie en mededinging

Er zijn drie onderdelen van het aanbestedingsrecht waar de gemeente in deze vroege fases van een selectieproces op moet letten: het gelijkheidsbeginsel, het transparantiebeginsel en het mededingingsrecht. Deze principes borgen toegankelijkheid van relevante informatie voor iedereen en een gelijk speelveld. Wees transparant over wat je doet en wat er is besproken. Zolang geen van de marktpartijen een voorsprong heeft in tijd en kennis, is er geen sprake van schending van het aanbestedingsrecht of van vervalsing van mededinging. Dan is er geen enkel probleem om in de voorbereidings- en specificatiefase het gesprek aan te gaan.

'Je kunt prima een marktpartij vragen om eens langs te komen om je even te laten voorlichten. Hoe gaat dit bedrijf om met warmtenetten, wat is er allemaal mogelijk? Pak gewoon de telefoon. Het is echt een fabeltje dat je daarmee regels omzeilt.'

Houd bedrijfsgevoelige informatie geheim

In sommige situaties kan een marktpartij ervoor kiezen bedrijfs- of concurrentiegevoelige informatie met de gemeente te delen. Dan is het belangrijk dat de gemeente deze informatie vertrouwelijk behandelt. De angst bestaat echter, dat deze informatie op straat kan komen te liggen, bijvoorbeeld als gevolg van een verzoek op grond van de Wet open overheid (Woo).

Die angst is onterecht. De Woo is voorzien van een uitzonderingsgrond ten aanzien van bedrijfsgevoelige gegevens. Bij een Woo-verzoek is de gemeente er zelfs aan gehouden bedrijfsgevoelige informatie *niet* openbaar te maken. Daarnaast geldt een geheimhoudingsplicht op grond van de Aanbestedingswet 2012, die vóór gaat op de Woo. Dit betekent dat de gemeente geen informatie openbaar mag maken die in vertrouwelijkheid is verstrekt, zelfs niet in het geval van een Woo-verzoek.

Vijf spelregels voor marktcontact

De regels van het aanbestedingsrecht laten zich vertalen in vijf simpele spelregels voor informatie-uitwisseling tussen overheid en markt. Door als gemeente die regels te volgen, respecteer je het aanbestedingsrecht.

1. Lange termijn

Maak een lange-termijnafweging bij het delen van informatie. Ga na of deze informatie het gelijke speelveld kan verstoren bij aanbestedingen in de toekomst.

2. Vooraankondiging

Plaats een vooraankondiging op een aanbestedingsplatform als het om open informatie-uitwisseling gaat. Zo zorg je dat iedere geïnteresseerde partij de mogelijkheid krijgt om aan te sluiten.

3. Verslaglegging

Zorg voor verslaglegging. Beperk deze verslaglegging tot de essentie van wat er is gedeeld en voeg de verslagen daarna

toe als aanbestedingsstuk in de procedure. Ga daarin zorgvuldig om met bedrijfsgevoelige informatie (zie ook het kader op de vorige pagina). Geheimhouding van bedrijfsgevoelige informatie kan gewaarborgd worden door onderscheid te maken tussen interne verslaglegging en externe verslaglegging. Maak hierover afspraken met marktpartijen.

4. Aantekeningen

Ook bij oriënterende gesprekken is het aan te raden aantekeningen te maken. Dit mag wat lichter en luchtiger, maar geef wel een kort overzicht van wie je hebt gesproken en welke onderwerpen zijn gepasseerd.

5. Gelijk speelveld

Gebruik geen informatie van één van de partijen om in de aanbesteding eisen te stellen waar alleen die partij aan kan voldoen. Spreek je bijvoorbeeld een aannemer die een specifieke graafmachine gebruikt of een specifieke lastechniek gebruikt, en stel je dit vervolgens als eis in de uitvraag, dan is er geen gelijk speelveld meer.

Als de rollen zijn omgedraaid

Soms wordt de gemeente door een marktpartij benaderd. Bijvoorbeeld om een goed idee te delen of om je uit te nodigen voor een projectbezoek elders. Hoe ga je daar als gemeente mee om?

Sommige gemeenten hebben een loket en een aansluitend proces ingericht om waardevolle ideeën van marktpartijen in te brengen. Is er binnen jouw gemeente zo'n loket, verwijs de marktpartij dan door. Is zo'n loket er niet, ga dan eerst intern na of er behoefte is aan het idee. Als die behoefte er blijkt te zijn, is het alsnog belangrijk overheidsgeld doelmatig te besteden. De eerste aanbieder hoeft niet meteen de beste te zijn. Een idee van een marktpartij kan het

begin zijn van een onderzoek naar de verschillende mogelijkheden, waarbij ook de markt kan worden geraadpleegd. Wees hierbij transparant en volg de spelregels voor het in gesprek gaan met de markt.

En wat als een marktpartij jou benadert met bijvoorbeeld een uitnodiging om een warmteproject te bezoeken? Vaak is er geen probleem. Raadpleeg bij twijfel het [Handboek integriteit voor politieke ambtsdragers van decentrale overheden](#). Voor ambtenaren geldt onder meer dat een projectbezoek functioneel moet zijn. Het mag niet gaan om een snoepreisje en er mag geen tegenprestatie aan verbonden zijn.

De agenda voor een gesprek over warmtenetten

Welke informatie over aanleg en exploitatie van een warmtenet is nodig om tot een goede projectdefinitie te komen? Waarover moet het gesprek in de voorbereidings- en specificatiefase gaan? Helderheid hierover maakt een effectief marktcontact mogelijk. Stel daarom eerst vast welke thema's in dit stadium van voorbereiding relevant zijn. Wat staat er in het gesprek met marktpartijen op de agenda?

Voorafgaand aan marktcontact

Voordat je marktpartijen opzoekt, is het belangrijk je als gemeente eerst zelf te oriënteren op de mogelijkheden van warmtenetten, de warmtemarkt, de kansen en de risico's. Hoe beter beslagen de gemeente ten ijs komt, hoe effectiever het marktcontact vaak is.

- Veel informatie over de aanleg en exploitatie van warmtenetten is ontsloten via de website van het [Nationaal Programma Landelijke Warmtetransitie \(NPLW\)](#). Het NPLW is één centraal loket dat in het leven is geroepen om gemeenten te ondersteunen in de warmtetransitie. Projectleiders bij gemeenten kunnen op de website veel informatie vinden over strategie, techniek en financiering.
- Informatie over de toegestane rol van de overheid bij het stimuleren en financieren van warmtenetten, binnen de Europese regels voor staatssteun, vind je bij [het Kenniscentrum Europa Decentraal](#). Dit centrum is opgericht om overheden te adviseren over recht en beleid.
- Een marktverkenning geeft een beeld van de partijen die in de warmtemarkt actief zijn. Wat kunnen die partijen wel of niet bieden? [Het Stappenplan marktverkenning van PIANOo](#) kan bij deze verkenning helpen. Het is belangrijk om in deze fase meerdere aanbieders te spreken. Laat je breed informeren. Dat geeft een goede basis om het selectieproces in te gaan.

Marktcontact in de voorbereidingsfase

Als gemeenten het gesprek met marktpartijen aangaan, helpt het als er gerichte vragen zijn. Bereid het eerste contact voor door na te denken over de warmtestrategie, de rolneming door de gemeente en de vorm van een erkenningsregeling of raamovereenkomst. Marktpartijen geven aan dat ze het prettig vinden als de gemeente hierover eigen ideeën heeft en in het gesprek inbrengt. Dan kunnen marktpartijen een gevoel krijgen bij het plan en meedenken over mogelijkheden om het plan voor beide partijen te optimaliseren.

'Hoe meer je open laat, hoe minder je kunt verwachten van marktpartijen. Hoe concreter je wordt, hoe concreter de vragen van marktpartijen zijn.'

Agendapunten voor de voorbereidingsfase

Gemeenten en marktpartijen kunnen in deze fase informatie delen over drie relevante onderwerpen:

1. De Transitievisie Warmte en de gemeentelijke warmtestrategie

- Scope: wat zijn logische warmtekavels? Is er een wijkplan? Hoeveel woningen en utiliteitsgebouwen zitten in één kavel?
- Programmering: in welke volgorde worden de deelgebieden aangepakt?
- Bron: zijn er geschikte (beschikbare) warmtebronnen of moet er op een andere manier warmte worden opgewekt?
- Wie wordt verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van het warmtenet en de warmtebron en voor hoeveel jaar?
- Financiering: hoe wordt de warmtestrategie gefinancierd, welke subsidies zijn mogelijk, wat mag het de bewoners maximaal kosten en wie betaalt de proceskosten?
- Beleidskeuzes: hoe worden publieke taken vormgegeven en welke invloed heeft dit op de lange termijn? Hoe hangt de aanleg van warmtenetten samen met andere ontwikkelingen en beleidskeuzes?

2. Rolneming door publieke partijen

Welke rol wil/kan de gemeente (alleen of samen met bijvoorbeeld andere gemeenten) nemen? Hoe verhoudt deze rolneming zich tot de ontwerp-Wcw?

3. Erkenningregeling of raamovereenkomst

Als een gemeente zelf (of samen met anderen) gaat aanbesteden, kan het gunstig zijn om te werken met een erkenningregeling. Daarmee kun je vooraf aangeven aan welke eisen een marktpartij moet voldoen om mee te kunnen doen met een aanbesteding. Ook een raamovereenkomst is mogelijk. Met zo'n overeenkomst is de competitiefase (grotendeels) gepasseerd en is er voor marktpartijen zicht op werk. Dan is het delen van technisch-inhoudelijke kennis en het meedenken over de aanpak voor hen minder risicovol. Dat vergemakkelijkt informatie-uitwisseling.



Marktcontact in de specificatiefase

In de volgende fase wordt de planvorming concreter. Als er meer zicht is op de gemeentelijke warmtestrategie, de rolname door de gemeente en de vorm van een eventuele erkenningsregeling of raamovereenkomst, is het relevant om gerichte informatie uit te wisselen. Voor de gemeente is informatie-uitwisseling op specifieke onderwerpen een kans om nieuwe kennis op te halen en de uitvraag te optimaliseren. Marktpartijen kunnen meedenken en een scherper beeld krijgen van mogelijkheden, kansen en risico's.

Agendapunten in de specificatiefase

In interviews met marktpartijen zijn acht gespreksonderwerpen genoemd die in de specificatiefase van belang zijn:

1. Doelstellingen en kaders

Welke doelstellingen heeft de gemeente? Zijn er al bepaalde keuzes gemaakt? Zijn de gemaakte keuzes in lijn met de doelstellingen of kunnen de doelstellingen ook met een andere (technische) oplossingen worden bereikt?

2. Financiering

Hoe kijkt de gemeente aan tegen de financiering van het warmtenet? Wat zijn de maximale lasten voor bewoners? Is er al nagedacht over de businesscase? Hoe zijn de betaaltermijnen bepaald en hoe lang is er voorfinanciering nodig?

3. Het volloopprijs

Dit is het risico dat de vraag naar warmte achterblijft. Wat kun je als gemeente doen om dit te beperken? Welk deel kan er vooraf worden afgevangen? Zijn corporaties vroegtijdig betrokken?

4. Temperatuurniveaus

Wat wil de gemeente en wat is mogelijk in relatie tot (beschikbare) warmtebronnen? Welke opties zien marktpartijen?

5. Demarcatie

Hoe gaat de gemeente om met werkzaamheden na de perceelgrens van woningen, vóór en achter de voordeur? Welke risico's zijn er en wie draagt die? Welke inpassende aanpassingen zitten in de tender?

6. Afnemers van warmte

In hoeverre is er een (compleet) beeld van de toekomstige afnemers van warmte?

7. Leidingen in openbaar gebied

In hoeverre is de informatie over bestaande ondergrondse infrastructuur volledig en betrouwbaar? Wie draagt het risico als de praktijk toch anders blijkt te zijn?

8. Regie

Wat zijn de algemene en projectvoorwaarden? Wie heeft de regie en welke invloed heeft een gemeente op de uitvoering?

9. Andere risico's

Welke risico's zien marktpartijen bij het (specifieke) project? Bijvoorbeeld: eisen ten aanzien van de bereikbaarheid voor hulpdiensten. Hoe is de verdeling van risico's? Wie kan de risico's dragen?

Acht tips voor een goed gesprek

De cultuurverschillen tussen marktpartijen, gemeentelijke overheden en adviesbureaus zijn vaak groot. Niet zelden staan die verschillen een goed gesprek in de weg. In dit hoofdstuk geven we acht tips om tot een goed gesprek te komen. Een open deur? Misschien. In ieder geval werden de tips meermaals benoemd in de interviews met vertegenwoordigers van de verschillende partijen.

1. Bereid je voor

Zonder inhoudelijke input is er weinig om over te praten. Ook als de gemeente weinig ervaring heeft, is het belangrijk voorwerk te doen. Gebruik de onderwerpen in hoofdstuk 3 als kapstok.

2. Zet de juiste mensen aan tafel

Het gaat niet (alleen) om de wethouder en de directeur: informatie-uitwisseling is meer dan alleen een sociale aangelegenheid. Vanuit de gemeente zijn bijvoorbeeld mensen nodig met specifieke kennis van de ondergrond en mensen die de Transitievisie warmte goed kennen. De juiste mensen aan tafel schept vertrouwen.

3. Deel je voorgenomen aanpak

Neem als gemeente de marktpartijen mee in waar je staat. Welk beeld heeft de gemeente zelf bij bepaalde onderwerpen, wat staat vast, waar zit nog ruimte? Hoe ga je als gemeente om met onderwerpen waarover niemand volledige informatie heeft? Deel ook informatie over een mogelijke contractvorm of aanbestedingsprocedure.

4. Maak het specifiek

Blijf niet hangen in algemeenheden, maar bereid gerichte vragen voor. Hoe specifieker de vraag, hoe relevanter het antwoord. De onderwerpen in hoofdstuk 3 hebben ook de interesse van marktpartijen. Zij zijn benieuwd hoe een gemeente hiermee omgaat.

5. Houd een open blik

Het kennisniveau bij de gemeente en bij marktpartijen kan sterk verschillen. Sta als gemeente open voor nieuwe input of onverwachte oplossingen. Zorg dat niet alles van te voren is dichtgetimmerd zodat nieuwe input ook daadwerkelijk verwerkt kan worden.

6. Vind de balans

Het delen van informatie is nuttig, maar teveel informatie is hooguit 'nice to know'. Beoordeel welke informatie kan bijdragen aan het beperken van onzekerheden, voor zowel gemeente als marktpartij. Die informatie is belangrijk om te delen. Maar respecteer het specialisme van de ander.

7. Handel correct

Zorg ervoor dat de informatie-uitwisseling niet het gelijke speelveld verstoort of leidt tot vervalsing van de mededing. Zie hoofdstuk 2. Verplaats je in elkaars positie en schakel onafhankelijke adviseurs in als dat nodig is om je eigen kennis aan te vullen.

8. Creëer een veilige omgeving

De toon maakt de muziek. Het is belangrijk dat de sfeer veilig is en ondernemers zich comfortabel genoeg voelen om hun zegje te doen en mee te denken.

Verantwoording

Deze publicatie is gemaakt door Witteveen+Bos in opdracht van Bouwend Nederland, Techniek Nederland en de Nederlandse Vereniging Duurzame Energie.

Wij danken de medewerkers van gemeenten, warmteaannemers, energiebedrijven, brancheverenigingen, kennisinstituten en adviesbureaus voor de kennis die zij via interviews voor deze publicatie met ons hebben gedeeld.

Relevante bronnen

- Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie: www.nplw.nl
- Kenniscentrum Europa Decentraal: www.europadecentraal.nl
- Aanbesteden: www.pianoo.nl



Colofon

Projectleider:	J.N. de Koning (Witteveen+Bos)
Projectdirecteur:	J. Kooij (Witteveen+Bos)
Auteur:	L. Vosman (Witteveen+Bos)
Opdrachtgevers:	Edgar van Niekerk (Bouwend Nederland), Thomas Piessens (Techniek Nederland), Joris Wijnhoven (Nederlandse Vereniging Duurzame Energie)
Redactie:	Henk Bouwmeester (zelfstandig tekstschrijver)
Illustratieverantwoording:	Ed Post (Inkworx)

Uitgave

Bouwend Nederland, Techniek Nederland en Nederlandse Vereniging Duurzame Energie

© maart 2025