

Kernwaarden voor het realiseren van het warmtenet in de Benedenbuurt

Uitgave Coöperatie WOW
Wageningen, mei 2019

Inleiding

De coöperatie Warmtenet Oost-Wageningen (WOW) is al geruime tijd bezig om een warmtenet in de Benedenbuurt te realiseren. De organisatie is begonnen als een niet-formeel georganiseerd initiatief met zeer weinig tot geen kennis van de materie en is inmiddels gegroeid tot een coöperatie met een volledig bestuur en ondersteunend projectteam. Behalve de organisatorische groei zijn het kennisniveau en de mate van (proces, technische en organisatorische) complexiteit toegenomen.

De behoefte aan kernwaarden en een werkbare uitvoeringsstructuur

Aanleiding

Er komt veel op ons af. Een warmtenet blijkt een enorme puzzel, er zijn technische vragen die nog moeten worden ingevuld, vragen van bewoners, uiteenlopende en veranderende ambities bij de organisaties waarmee we samenwerken. Daarom heerst binnen WOW een gevoel dat we overzicht en richting missen. Wijzelf en deze andere organisaties zijn volop aan het leren. Aan plannen komen we niet toe omdat we keer op keer de bakens moeten verzetten.

De indruk dat we in een onstuimige (of misschien positiever: dynamische) omgeving zitten, komt omdat we ons teveel laten leiden door de waan van de dag. De ene week waait de wind uit de ene richting en de andere week uit een andere, maar eigenlijk blijft het 'landschap' waarin we ons verplaatsen hetzelfde. Daarnaast vragen we ons steeds af of we werken vanuit dezelfde idealen.

Beide problemen worden ondervangen door steviger op onze basis te navigeren. Zolang we ons baseren op de horizon / het vergezicht, zullen die wekelijkse veranderingen niet zoveel invloed hebben. Maar wat is deze basis? We kunnen twee belangrijke fundamenteën onderscheiden:

1) We zijn een *bewoners*coöperatie, en het bewonersperspectief biedt houvast: in alles wat we doen moeten we vooral handelen als bewoners. Het bewonersperspectief is geconcretiseerd in onze kernwaarden, die we hebben geformuleerd in onze statuten, de scope en onze sessies met Jan Hof. Deze kernwaarden zijn leidend en richtinggevend: als het goed is kan er vanuit kernwaarden een (technische of organisatorische) keuze worden gemaakt. Hoe dat werkt wordt beschreven in de volgende paragraaf.

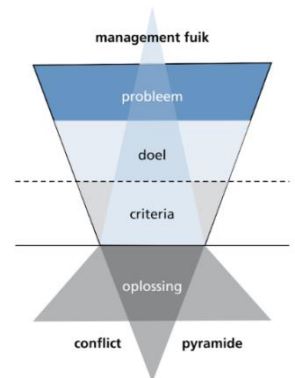
2) Onze commitment. Als bewoners van de Benedenbuurt kunnen we niet weglopen van dit project. We committeren ons daarom voor de lange termijn aan de keuzes die worden gemaakt. Deze lange termijn werkt stabiliserend. Het is van belang dat deze commitment wordt weerspiegeld in de uitvoeringsstructuur: het is wenselijk dat zowel projectteam als bestuur de ambitie hebben om zich voor langere tijd voor het project in te zetten. Dit betekent ook dat er moet worden gestreefd naar stabiele financiering van deze inzet voor de duur van het project.

Dit document poogt deze twee fundamenteën zoveel mogelijk te benutten en van daaruit een effectieve organisatie op te bouwen die geschikt is voor de uitdagingen die op ons afkomen. Op de korte termijn is de grootste uitdaging het zo goed mogelijk inzetten van het adviesbureau. Daarnaast

zal de coöperatie op de langere termijn uit moeten groeien tot een organisatie waaraan de buurt met een gerust hart de warmtelevering kan toevertrouwen.

Van kernwaarden naar keuzes

In de vergaderingen van 10 december 2018 en 4 februari 2019 is een groep actieve leden onder leiding van Jan Hof bezig geweest met de 'conflictpiramide': een model waarin de 'ambitie' van de organisatie in de smalle top wordt gedefinieerd, en daar onder in steeds breder wordende lagen verder wordt geoperationaliseerd: in een ambitie zijn een aantal 'doelstellingen' verstopt, en deze doelstellingen kunnen worden vertaald in 'criteria' waaraan de 'oplossingen' aan de basis van de piramide worden getoetst. Het bestuur richt zich op de bovenkant van de piramide, terwijl het komen met oplossingen die voldoen aan gestelde criteria een taak is van de werkorganisatie.



Management fuik en conflict piramide

De meeste conflicten ontstaan in het vlak van de oplossingen. Dit kan vermeden worden door van boven naar beneden door de 'management fuik' te lopen. Mogelijke oplossingen kunnen dan altijd aan de bovenliggende lagen worden getoetst.

Discussies over de kwaliteit van het geleverde werk van de werkorganisatie kunnen zo ook beter gestructureerd verlopen: voldoet de oplossing aan een criterium? Zo nee, waarom niet? Is er onduidelijkheid over de interpretatie van een criterium? Of blijken de criteria toch de doelstellingen niet goed te vertalen?

De *ambitie* en *doelstellingen* vormen samen de kernwaarden van de coöperatie. Uiteindelijk kwamen we tot de volgende *ambitie*:

De realisatie van een toekomstvast, betrouwbaar en betaalbaar warmtenet met lokale duurzame warmte, met participatie van de buurt over het proces en zeggenschap van de buurt over het product, en een voorbeeldfunctie voor de buitenwereld.

Hierin zijn een aantal *doelstellingen* verwerkt, die zijn weergegeven in tabel 1.

Om de doelstellingen te kunnen toetsen, is er nog een vertaalslag nodig om echt richting te geven. Want hoe kun je tussen twee alternatieven kiezen welke het meest 'duurzaam' is? Zelfs als dat wordt vertaald naar zoiets als 'CO2-besparing' (een *doel*), dan zijn er nog steeds verschillende systeemgrenzen en rekenmethodieken te kiezen die leiden tot verschillende *criteria* waaraan oplossingen worden getoetst. Criteria geven de doelstellingen 'handen en voeten'. Het liefst zijn criteria *meetbaar*, maar op z'n minst zijn ze *concreet*.

De criteria zullen steeds blijven door ontwikkelen. Afhankelijk van de oplossingen en praktische problemen die naar voren komen, zal blijken of de criteria voldoende zijn om tussen alternatieven te kunnen kiezen. De criteria zullen daarom regelmatig op toepasbaarheid en actualiteit worden getoetst.

Tabel 1: Doelstellingen (vetgedrukt) en de daarbij gedefinieerde criteria

Streven naar zo hoog mogelijk duurzaam opgewekte warmte/zo veel mogelijke CO₂ reductie

- CO₂-besparing minstens in lijn met de ambitie van de gemeente;
- Elektriciteit en gas afnemen van een leverancier die hoog scoort (top 10?) op de duurzaamheid volgens de ranglijst van Wise en Greenpeace.

Streven naar een vergelijkbare energieprijs als nu (2019);

- Prijs zo mogelijk lager dan de prijs conform de warmtewet;
- Zo dicht mogelijk bij courante energielasten van de huishoudens;
- Transparantie prijsopbouw/open calculatie.

Streven naar een betrouwbaar en toekomstvast warmtenet;

- Vergelijkbare leveringszekerheid (lees continuïteit en comfort) als in de huidige situatie ;
- Aantoonbare veiligheid van ondergrond, bodemgebruik en installaties volgens 'best practices' en 'proven technology';
- Maximale flexibiliteit in ruimte en tijd.

Streven naar maximale zeggenschap over het warmtesysteem (bron/net/afleverzet)

- Mate van zeggenschap over proces en productie.

Streven naar gebruik van lokale leveranciers

- Bij gelijke geschiktheid voorkeur voor aanbieders in de wijk resp. Wageningen en regio.

Streven naar maximale transparantie

- Alle keuzes zijn inzichtelijk en herleidbaar.

Weloverwogen omgaan met een voorbeeld zijn (voor andere wijken in Nederland)

- Jaarlijks bepalen waar we ons willen presenteren;
- De wijze waarop we een voorbeeld willen zijn en de onderwerpen waarover we ons presenteren zijn vastgelegd.

De procesparticipatie die in bovenstaande ambitie te vinden is ontbreekt in de lijst van doelstellingen. Dit lijkt niet raar omdat procesparticipatie vooral gezien wordt als middel om andere doelen te bereiken, in plaats van een doel op zich. Participatie is geborgd in o.a. de doelstellingen zeggenschap en transparantie.

Tot slot zij opgemerkt dat er een zekere hiërarchie in de volgende van doelstellingen is opgenomen. De doelstellingen aan het begin van de tabel wegen zwaarder dan die meer onderin in de tabel. De mate waarin de ene doelstelling zwaarder weegt ten opzichte van de andere doelstelling is echter niet bepaald.