



Regionale samenwerkingsagenda

CO2 reductie | Energietransitie

2021 - 2022

Noord-Veluwe

1. Inhoud

1. INLEIDING

2. FOCUS SAMENWERKINGSAGENDA

3. SAMENWERKING

1. Meerwaarde
2. Doelstellingen
3. Samenwerkingsafspraken

4. VERWACHTINGEN

1. Positionering regionale samenwerking
2. Taken vanuit het klimaatakkoord
3. Verwachtingen belanghebbenden

5. REGIONALE OPGAVEN

1. Van lokaal naar regionaal
2. Regionale opgaven
3. Doelenboom
- 3.1 Grootschalige Energie Opwek
- 3.2 Aardgasreductie gebouwde omgeving

3.3 Energiebesparing en opwek particulieren

3.4 Aanpak maatschappelijk vastgoed

3.5 Aanpak bedrijventerreinen

3.6 Toekomstige Laadinfrastructuur

6. ORGANISATIE

1. Wijze van organiseren
2. Organisatiestructuur
3. Middelen en capaciteit
4. Monitoring en bijsturing

Colofon

Datum: 20 november 2020 |

Versie: definitief

Deze regionale samenwerkingsagenda is opgesteld door Buro Loo B.V., in opdracht van de gemeente Oldebroek als gastheergemeente Duurzaamheid voor de samenwerkende gemeenten op de Noord-Veluwe.



Samenwerkende gemeenten in de regio Noord-Veluwe:



1. Inleiding

Achtergrond

De Noord-Veluwse gemeenten werken met elkaar samen op het gebied van duurzaamheid. Per 1 januari 2018 is deze samenwerking vormgegeven in een samenwerkingsagenda voor twee jaar. Het opgestelde werkplan 2019-2020 is naar tevredenheid uitgevoerd. De betrokken ambtelijke organisaties wisselen informatie met elkaar uit over voorgenomen aanpakken, veranderende inzichten en een effectieve uitvoering.

Er is behoefte om samen verder te werken. De ambities en de uitdagingen blijven namelijk groot en complex. Veel projecten zijn gelijksoortig wat in samenwerking tot efficiencyvoordeel leidt. Ook is het sterk om gezamenlijk een werkwijze te communiceren.

Probleemstelling

Waarom is deze agenda nodig? De samenwerking over de afgelopen periode is goed bevallen. Deze samenwerking is geëvalueerd en vraagt om voortzetting en een aangescherpte werkwijze.

Doelstelling

Uit de opgedane ervaringen leren we dat doelstellingen voor de reductie van CO2 de verschillende domeinen overstijgen en vaak wederzijds afhankelijk zijn.

Een voorbeeld: bij minder gebruik van fossiele brandstof (voor mobiliteit) zal er meer duurzaam opgewekte elektriciteit (opwek) gevraagd worden. De focus op een type doelstelling kan daardoor verschuiven: als er meer elektrische voertuigen zijn, kan de prioriteit om te werken aan de opwek van duurzame elektriciteit groter worden.

Juist een integrale aanpak met regionaal overzicht over alle (sub)doelstellingen kan helpen slagvaardiger te opereren. Voor de nieuwe manier van samenwerking zoeken we naar flexibiliteit en mogelijkheid tot maatwerk per gemeente en tegelijk meer overzicht over alle domeinen. Bijkomend voordeel is dat externe samenwerkingspartners ook een idee hebben hoe we aan gedeelde opgaven werken. Zo verschaffen we helderheid.

Aanpak

Met de gemeenten is gezocht naar een laagdrempelig samenwerkingsmodel waarmee het makkelijk blijft om samen uitdagingen op te pakken en tegelijk de voortgang integraal te monitoren. Ook is het voor gemeenten mogelijk om naar behoefte aan te haken op regionale opgaven. Waar de één de breedte van de doelstellingen ingaat, kan de ander de diepte in. Beiden zijn zinvol. In de agenda is dit nader uitgewerkt.

Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 omschrijven we de focus van ons plan. We willen dat de basis van al onze vervolgkeuzen snel helder en duidelijk is.

Hoofdstuk 3 omschrijft de meerwaarde en de doelstellingen van de samenwerking en de gemaakte samenwerkingsafspraken.

Hoofdstuk 4 geeft een beeld van de context: wat zijn onze wettelijke verplichtingen en welke verwachtingen leven er bij belanghebbende organisaties in de omgeving en wat is onze visie daarop.

In Hoofdstuk 5 specificeren we de specifieke opgaven die we zinvol achten voor verdere samenwerking. Dit werken we uit in een model; de doelenboom.

Met deze structuur en invulling ontstaat er zicht op de vorm van de samenwerkingsorganisatie. De samenwerkingsorganisatie wordt in hoofdstuk 6 nader toegelicht. Dat doen we aan de hand van een organisatiestructuur, de benodigde middelen en afspraken over bijsturing.



2. Focus samenwerkingsagenda CO2 reductie

Duurzaamheid algemeen

Duurzaamheid was 10 jaar geleden een *buzzword*. Zonder verdere omschrijving is niet meteen duidelijk wat het precies inhoudt. Door de tijd heen werd de betekenis verbreed én verdiept. Er ontstonden allerlei toepassingen.

De doelstelling voor een *duurzame leefomgeving* waaiert uit over alle terreinen van ons leven. Focus is soms lastig vast te houden. Met het ondertekenen van het klimaatakkoord is de opdracht voor gemeenten wel een stuk concreter geworden: *hoe draagt de gemeente bij aan de reductie van CO2?* We willen de samenwerking tussen de gemeenten wortelen in deze zelfde uitdaging.

Doelstelling Samenwerkingsagenda

Ook voor deze samenwerkingsagenda duurzaamheid geldt de overkoepelende doelstelling:

Doel is een regionale samenwerking die bijdraagt aan het behalen van de lokale ambities op het gebied van CO2 reductie welke zijn gesteld door de gemeentelijke organisaties.

Landelijke en provinciale focus

Om een herkenbare en succesvolle **structuur** in de veelheid van mogelijke onderwerpen aan te brengen, hebben we gekeken naar thema's zoals ze landelijk en provinciaal zijn ingebed.

Het klimaatakkoord kent vijf programma's:

1. Gebouwde omgeving;
2. Duurzame opwekking;
3. Mobiliteit;
4. Bedrijven, instellingen & industrie,
5. Landbouw & grondgebruik.

Het landelijk klimaatakkoord stelt de hoofddoelstelling. Binnen het Gelders Energie Akkoord worden initiatieven ontplooid én de regio's ondersteund. Dat doen ze omdat de ambitie, met 55% CO2 reductie in 2030, in Gelderland groter is. Ieder programma heeft haar eigen meetbare doelen en actieplannen gericht op CO2-reductie. Vroeg of laat krijgen deze programma's een neerslag in de regio.

Scope regionale samenwerkingsagenda

Met een samenwerkingsstructuur die overeenkomt met de genoemde programma's is er ruimte om concrete onderwerpen bij een programma te agenderen, intensiveren, af te schalen of af te ronden. Zo behouden we focus en blijven we flexibel.

Voor nu concluderen we dat een samenwerking over CO2 reductie met name zal gaan om de volgende onderwerpen:

1. Er is met name aandacht voor *Duurzame opwekking* middels de Regionale Energie Strategie (RES) en concrete ontwikkelplannen.
2. *Gebouwde omgeving* volgt daarop met de Regionale Structuur Warmte (RSW), Transitie Visie Warmte (TVW), de wijkuitvoeringsplannen en het energieloket.
3. *Mobiliteit en Bedrijven, instellingen & industrie* worden nu door collega's opgepakt.

Voor *Landbouw en grondgebruik* zien we nog geen regionale opgave op ons afkomen. In de toekomst kan wel opgeschaald worden naar deze en andere thema's.

3. SAMENWERKING



3.1 Meerwaarde regionale samenwerking

Bedoeling regionale samenwerking

De reden van de regionale samenwerking is als volgt onderbouwd:

Een doelmatige en professionele regionale samenwerking - op het gebied van klimaat en energiebeleid - met daadwerkelijk CO2-impact in de gemeente en/of het gemeentelijk beleid. En als resultante daarvan een duurzame regio om daarmee ook de gezamenlijke doelstellingen te bereiken"

Aan de hand van drie voorbeelden illustreren we de meerwaarde van de regionale samenwerking.

Wenkend perspectief

De meerwaarde van het blijven samenwerken is dat er juist nu een volgende en cruciale stap in de transitie moet worden gezet. Waar de afgelopen twee jaar veelal verkenningen zijn verricht, is het de komende 2 jaar tijd om tot de organisatie en realisatie van de eerste projecten over te gaan. De ervaring is dat kennisdeling goed op gang komt als er praktische aanknopingspunten zijn. Het is daarom van belang geleerde lessen direct te kunnen delen met buurgemeenten. Ook zal het voor sommige

onderdelen praktisch blijken om een verkenning en uitvoering van een opgave met één organisatie gezamenlijk op te pakken. Veluwe Duurzaam is daar het beste voorbeeld van. Maar neem nu het vraagstuk voor het verduurzamen van gemeentelijk en maatschappelijk vastgoed, door dit waar mogelijk samen gecoördineerd te organiseren, kan de transitie op dit onderwerp mogelijk sneller en goedkoper vorm krijgen.

Integraliteit

Ook is er sprake van effect over en weer. Als één gemeente inzet op grootschalige opwek en de netbeheerder daar de infrastructuur voor legt, een tweede gemeente bezig is om over te gaan op all-electric, terwijl een derde overgaat op een intensieve laadinfrastructuur, dan heeft dat gevolgen voor de regionale capaciteit. Door deze projecten gezamenlijk voor te leggen aan de netbeheerder, is het mogelijk integrale afwegingen te maken en beter voor te sorteren op technische (on)mogelijkheden. Het opstarten van processen duurt wellicht langer, maar het risico op onverwachte vertraging is lager.

Koppelkansen agenderen

Niet alleen de doelstelling van CO2 reductie, maar ook klimaatadaptatie en droogtebestrijding zijn onderwerpen die geagendeerd zijn. Zij krijgen vorm in het Regionaal Adaptatie Plan Vallei en Veluwe (RAP). Voor deze uitdagingen is ook een regionaal team actief. Vaak is er bij deze onderwerpen een enkel middel dat een dubbel doel kan dienen. Ook daarom is het zinvol een duidelijk regionaal aanspreekpunt op CO2 reductie te hebben die in staat is om de koppelkansen bij andere thema's te agenderen. Een tweede voorbeeld is de infrastructuur van laadpunten. Dit ligt feitelijk bij de afdeling mobiliteit. We achten het handzaam meteen te kijken of er nagedacht wordt over bewustwording, verduurzaming door circulariteit en opwek op locatie.

Wettelijke taak

Naast deze overwegingen is regionale samenwerking ook nodig om wettelijke taken die het Rijk of de provincie bij de regio belegt, samen op te pakken.

3.2 Doelstellingen van de samenwerking

De bedoeling en meerwaarde is vertaald in 7 doelen voor samenwerking:

1. Invulling geven aan regionale kerntaken

De eerste doelstelling van de regionale samenwerking is het invullingen geven aan opgaven zoals de RES en de Gelders Overijsselse regionale aanpak laadinfrastructuur (GO-RAL) die nadrukkelijk als regionale taak belegd zijn door de rijksoverheid. De samenwerking Noord Veluwe pakt deze regionale (kern)taken op.

2. Noodzakelijke ruimtelijke afstemming

De tweede doelstelling van de regionale samenwerking is om die opgaven die een grote ruimtelijke impact hebben (over gemeentegrenzen heen) met elkaar af te stemmen, zowel qua inpassing alsook qua aanpak. Hierbij kan gedacht worden aan de verdere uitwerking van zoekgebieden vanuit de RES, het verdelen van regionale warmte of een windproject aan de gemeentegrens. Ook ruimtelijke afstemming met andere regio's is noodzakelijk

3. Schaalvoordelen bereiken (door bundeling)

De derde doelstelling van de regionale samenwerking is het bereiken van efficiencyvoordelen door het bundelen van middelen en projecten. De verwachting is namelijk dat door het bundelen van middelen en door deze te koppelen aan gezamenlijke vraagstukken; er meer kan worden bereikt dan wanneer iedereen dit afzonderlijk op zou pakken. Het bundelen heeft enerzijds betrekking op het bundelen van vraagstukken en

projecten en anderzijds op het bundelen van middelen. Bij middelen gaat het dan om capaciteit van zowel de betrokken gemeenten, de regio en eventueel de provincie en ook om het budget voor de inhuur van externe deskundigheid of andere out-of-pocketkosten. Een bijkomend aspect is dat door bundeling van projecten deze ook beter financierbaar worden voor banken en investeringsmaatschappijen.

4. Uitvoeren van (regionale) duurzaamheidsprojecten en aanpassing energie-infrastructuur

De vierde doelstelling is om met elkaar daadwerkelijk concrete uitvoerings- en onderzoeksprojecten op te starten en zo de uitvoering van het lokale klimaatbeleid te versnellen, zodat ook werkelijke resultaten worden bereikt in gemeentelijke en/of regionale opgaven. Concreet wordt dan gedacht aan het uitvoering geven aan projecten uit de RES 1.0 en een gemeenschappelijke aanpak van bedrijventerreinen. Deze projecten kunnen ook gevolgen hebben voor de regionale energie-infrastructuur. Het is goed om dat tijdig af te stemmen met de netbeheerder.

5. Invloed uitoefenen in de regio en NL

De vijfde doelstelling is om als samenwerkende gemeenten op de Noord-Veluwe de krachten te bundelen en daardoor ook invloed uit te kunnen oefenen in de regio en in Nederland. Immers: samen sta je sterk. Gedacht kan worden aan allerlei overleggrems zoals het GEA (Gelders Energie Akkoord) en de VNG. Ook de afstemming met regionale en landelijke partners zoals het waterschap, de provincie en het ministerie van Binnenlandse Zaken hoort daarbij. Omgekeerd is het voor

overkoepelende organisaties ook prettig om één regionaal aanspreekpunt te hebben.

6. Kennis en ervaringen delen

De zesde doelstelling van de regionale samenwerking is kennis delen en ervaringen uitwisselen. De verschillende gemeenten zitten aan tafel om kennis te delen en kennis op te halen, dit geldt voor iedereen. De één heeft specifieke kennis in huis en de ander mist deze juist. Met elkaar weten we meer dan alleen. Het delen van kennis leidt tot het opdoen van nieuwe inspiratie en motivatie om vervolgens ook in de eigen gemeente met deze thema's aan de slag te gaan. Ook voorziet de regio in een platform waarin voorbeeldprojecten uitgewisseld kunnen worden. De ene gemeente heeft veel ervaring met lokale energiecoöperaties en een ander juist weer met een commerciële partij. Ook is door ervaring ontdekt welke aanpak werkt en welke juist niet. Blauwdrukken (standaard formats) voor projecten of aanpakken worden uitgewisseld, zodat niet steeds het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

7. Samenwerking met andere partijen

De zevende en laatste doelstelling voor de regionale samenwerking is om gezamenlijk een samenwerking met andere stakeholders op gang te brengen. Om projecten te realiseren en werkelijk een transitie op gang te brengen zijn veel partijen nodig. Voor (regionale) opgaven kunnen met alle betrokken gemeenten de initiatieven van derden die bijdragen aan gemeentelijke doelstellingen, verder helpen. Tenslotte kunnen regionale samenwerkingskansen met elkaar verbonden worden.

3.3 Samenwerkingsafspraken

Om de doelstellingen en de wijze van samenwerken te borgen hebben we deze vertaald in de volgende 7 afspraken om de samenwerking verder vorm te geven:

1. We werken aan een gemeenschappelijk en meetbaar doel!

Als samenwerkende gemeenten in de regio Noord-Veluwe werken we aan een gemeenschappelijk doel: we werken aan projecten met zichtbaar resultaat en impact op het gemeentelijk klimaat en energiebeleid. Via lokale routekaarten nemen we daarin onze gemeentelijke verantwoordelijkheid en vanuit de regio zetten we daar vanuit de regionale routekaart en RES met elkaar een plus op. We zetten ons hier elke dag voor in en helpen elkaar waar mogelijk en/of noodzakelijk. Het is net als het beklimmen van een berg; het is spannend, maar door goed samen te werken kunnen we de top halen.

2. We maken bewust tijd vrij om samen te werken

Omdat we allemaal aan dezelfde doelen werken vinden we samenwerking belangrijk. We maken dan ook bewust tijd vrij om samen te werken en te netwerken. We delen kennis en ervaringen en werken samen aan concrete projecten. Door dit contact weten we elkaar snel en goed te vinden. Deze inspanningen leveren ons de nodige creativiteit en inspiratie op in ons dagelijks werk. Monitoring kan maandelijks met een uur overleg en investeren in een goede digitale ontmoetingsplaats.

3. We zijn realistisch in wat we waar kunnen maken.

In onze regionale samenwerking geven we helder aan wat we waar kunnen maken. Welke capaciteit en middelen we tot onze

beschikking hebben en wat (lees: welke klimaatimpact) we daarmee kunnen realiseren. Als we vervolgens signaleren dat er een gat ontstaat tussen wat we kunnen leveren en de landelijke en/of regionale doelen die we willen bereiken, gaan we daarover zelf pro-actief het gesprek aan met betrokken stakeholders, waarbij het primaat ligt bij de deelnemende gemeenten.

4. We werken resultaatgericht samen aan regionale opgaven

Om te voorkomen dat we vergaderen om het vergaderen werken we resultaatgericht samen op basis van actieplannen. Deze actieplannen gaan over opgaven die we gezamenlijk aan willen pakken (zie hoofdstuk 5). Met elkaar bewaken we de voortgang van de actieplannen en zorgen we dat we snelheid blijven maken. Dit vraagt om een stuk discipline, die we graag inzetten om zo gezamenlijk mooie resultaten te bereiken.

5. We werken projectmatig / programmatisch samen

Programmatisch samenwerken houdt in dat we samen, tegelijk aan verschillende opgaven werken. Hiervoor hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We zoeken per opgave naar het beste (project)team;
- We verdelen de inzet van middelen op basis van een helder actieplan
- We hanteren een vast vergaderstramien
- We hanteren een open samenwerkingagenda, waarbij

opgaven toegevoegd kunnen worden en ook verwijderd.

- We gaan uit van een lange termijn samenwerking. Na deze 2 jaar zullen we doorwerken aan de opgaven.

6. We hebben een heldere organisatie

Wij zijn als gemeenten zelf aan zet om de regionale samenwerking vorm te geven. Dit komt dan ook in onze organisatiestructuur tot uiting komen. We organiseren ons rond voorliggende agenda in de vorm van een regionaal programmteam, waarin alle gemeenten zijn vertegenwoordigd. Het programmteam vergadert periodiek en monitort de voortgang. Vanuit het overleg stellen we projectgroepen samen die werken aan opgaven. De gemeente Oldebroek ondersteunt ons hierbij als 'gastheergemeente' voor het thema duurzaamheid. Wanneer nodig worden besluiten gevraagd aan de regionale stuurgroep, bestaande uit wethouders duurzaamheid.

7. We evalueren jaarlijks de voortgang en stellen onze plannen zonodig bij in overleg met de stuurgroep

Maatwerk en flexibiliteit is belangrijk. Daarom evalueren we jaarlijks de voortgang van de agenda en stellen het werkplan zo nodig bij. De bereikte resultaten worden dan middels een voortgangsrapportage ook gedeeld met de bestuurders van de betrokken gemeenten. De programmaregisseur neemt hierin het voortouw. Een keer per jaar organiseren we een bestuurlijk overleg en praten we de betrokken bestuurders bij over de bereikte resultaten en geplande activiteiten.

4. VERWACHTINGEN



4.1 Positionering regionale samenwerking

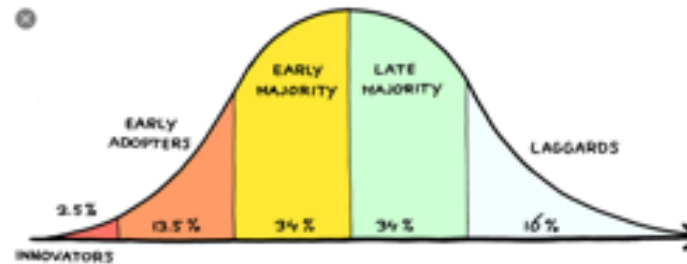
Van binnen naar buiten

Na de interne blik op de (inhoudelijke) focus, de meerwaarde en doelstellingen en afspraken over de regionale samenwerking, richten we nu de blik naar buiten: wat verwachten anderen eigenlijk van ons? Hierin zagen we een onderscheid tussen 'harde' regionale (kern)taken vanuit het klimaatakkoord en een aantal 'zachte' verwachtingen van belanghebbenden waar we veel mee samenwerken. Uit dit overzicht blijkt een duidelijke meerwaarde en ook een aantal heldere verwachtingen voor de regionale samenwerking (zie par. 4.3).

De vraag is nu hoe positioneren we ons in dit speelveld? Of met andere woorden: wat is onze eigen visie op de regionale samenwerking?

Onze visie op het klimaatakkoord

Als samenwerkende gemeenten in de regio Noord-Veluwe gaan we de noodzakelijke CO₂-reductie niet zelf bereiken. Het is onze rol niet, en we geloven niet dat de maatschappij zo maakbaar is. Wel willen we op een goede en efficiënte manier invulling geven aan de doelen die gesteld worden en de energie in de samenleving benutten. We zijn aan de slag met de koplopers: de inwoners en bedrijven die (kleine) stappen zetten op het pad van CO₂ reductie. We willen met deze 'early adapters' uitkomen bij de grote massa 'early majority' (zie figuur).



De streek als herkenbare entiteit

Daarbij zoeken we naar een verhaal met een eigen intrinsieke motivatie. We zien dat voor het besparen en de verandering van fossiele brandstoffen de inwoners en bedrijven hard nodig zijn. Het gevoel van noodzaak en urgentie komt niet altijd goed over. Daarom werkt Veluwe Duurzaam blijvend aan deze opdracht. De naam heeft nu goede bekendheid. Het is zaak dit voort te zetten. Ook de connotatie met de streek werkt (ook inwoners van de gemeenten Epe en Heerde kloppen bij Veluwe Duurzaam aan).

In andere regio's, zoals de Achterhoek en het Vechtdal, zien we ook dat verbondenheid met de streek en gezamenlijkheid in het optrekken een positieve grondhouding met zich meebrengt. Dit betreft niet alleen de inwoners, maar ook het bedrijfsleven of de maatschappelijke instellingen. Die les willen we bij verdere activatie ook gebruiken.

Door inwoners en organisaties gezamenlijk en eenduidig aan te spreken op hun relatie met de streek, vergroot de zeggingskracht en maakt het makkelijker het bewustzijn te vergroten.

Constante rol

CO₂ reduceren kost tijd. Maar is het een probleem dat dit niet van vandaag op morgen geregeld is? Het organiseren van de uitvoer vraagt een lange aanloop. Dat stelt juist ons als regio beter in staat om in een veranderend speelveld van de aanbieders en oplossingen een constante te blijven gedurende de looptijd.

Zo kunnen we ook beter reflecteren op onze invloedsferen. Bij geen oogst is de vraag: hebben we wel goed gezaaid? Juist als we zelfde type processen in verschillende gemeenten gelijk uitvoeren, worden we ook beter in de reflectie. Dit helpt ons in het vinden van de juiste houding, toon en manier van uitvoering. Zo gaan we samen vooruit.

Inzetten op versnelling van doelstellingen

We zijn daarbij vooral op zoek naar versnelling op die doelen die het lokale, gemeentelijke schaalniveau overstijgen. In hoofdstuk 5 hebben we een aantal selectiecriteria op een rij gezet om deze opgaven te vinden en om daar vervolgens ook stappen in te zetten.

4.2 Taken vanuit het klimaatakkoord

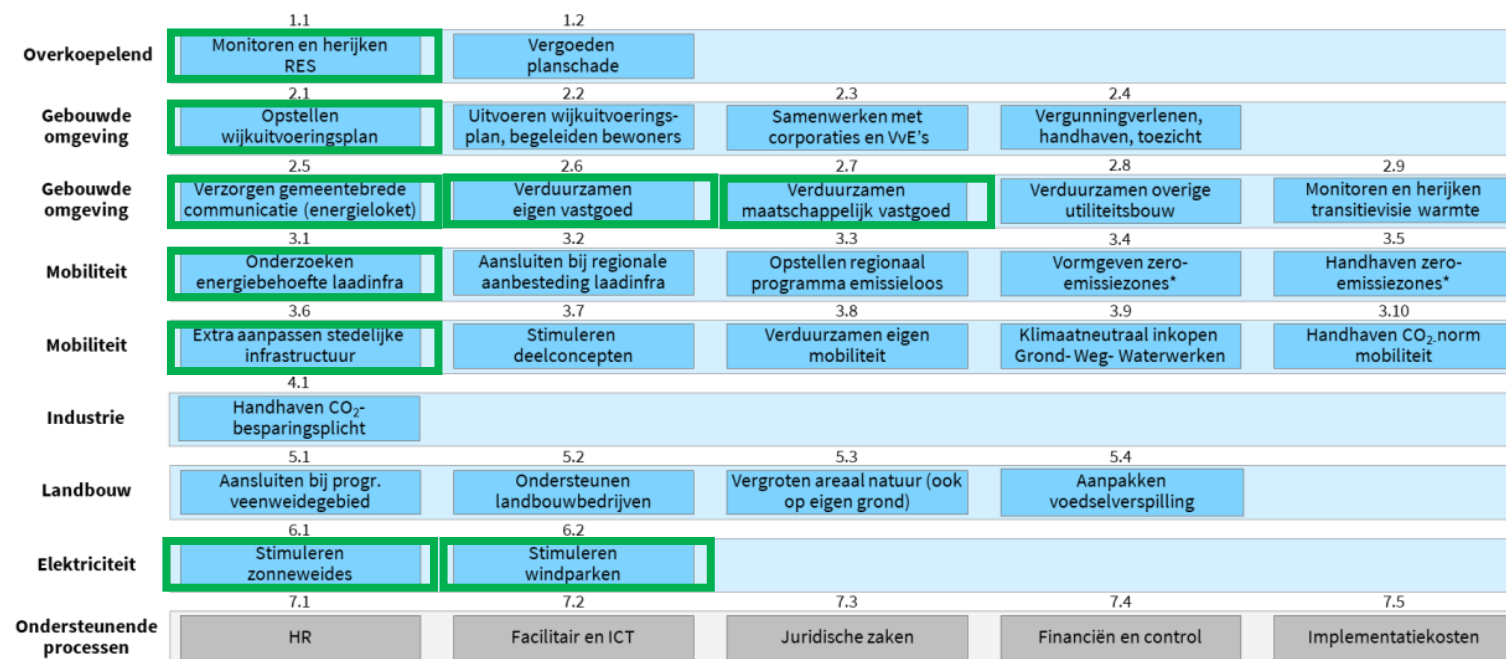
Sinds het ondertekenen van het klimaatakkoord zijn er taken en verantwoordelijkheden bij de decentrale overheden komen te liggen. In het onderzoek 'Uitvoeringskosten van het Klimaatakkoord voor decentrale overheden, AEF, september 2020' is beschreven dat gemeenten in totaal 28 verschillende nieuwe of sterk geïntensiverde taken gaan uitvoeren in het kader van het Klimaatakkoord. Die taken hebben betrekking op alle vijf de pijlers van het Klimaatakkoord of zijn overkoepelende taken. Daarnaast onderscheiden we ondersteunende taken. De onderstaande figuur geeft deze schematisch weer (groen gemarkeerd zijn de taken die als regionale opgave zijn benoemd):

Afbakening

De lijst vermeldt alleen taken die binnen de scope vallen van het kostenonderzoek. Het document is niet bedoeld als volledig overzicht van alle taken.

De belangrijkste punten hierbij zijn:

- De lijst omvat alleen taken voor decentrale overheden die staan vermeld in het Klimaatakkoord (of daar rechtstreeks uit voortkomen).
- De lijst omvat alleen taken die nieuw of (sterk) geïntensiveerd zijn door het Klimaatakkoord. Bestaande taken en aandachtspunten nemen we niet mee.
- De lijst omvat alleen taken in de periode 2022-2030. Taken daarna of daarvóór zijn niet in het overzicht opgenomen; bijvoorbeeld het opstellen van een RES in 2021.



Uit: Uitvoeringskosten van het Klimaatakkoord voor decentrale overheden, AEF, september 2020.

4.3 Verwachtingen belanghebbenden

Naast de (wettelijke) taken vanuit het klimaatakkoord zijn er ook verwachtingen bij (externe) belanghebbenden.

Geïnterviewd is wat de verwachtingen van deze belanghebbenden zijn ten aanzien van de regionale samenwerking. In de tabel hiernaast zijn de verwachtingen per partij kort weergegeven.

Partij	Verwachting
Provincie Gelderland Mijnke van Kleef / Roeland Toemen	- Pak die zaken op waar nu de energie zit. - Geeft aan wat nodig is, dan biedt dat kansen, cofinanciering. - Versnelling aanbrengen en stakeholders in beeld houden.
Woningcorporaties Marieta Peek (WSP Putten)	- 1 wens / vraag aan de regio: wil graag lange termijn investeringsplanningen uitlijnen, om zo samen grote stappen te kunnen zetten in de energie en warmtetransitie.
Bedrijven Rob Dal (VNO-NCW) Ronald Cleijssen (NVOO)	- NVOO Blijven graag samenwerken. - Roepen overheden op om nu vaart te gaan maken (aan de slag!).
Energie coöperaties Wim Sederel (Endura)	- Richten zich op 1 bovenlokale (professionele) energie coöperatie om t.z.t de uitvoering van de RES ter hand te nemen. - Willen sparringpartner zijn van RES organisatie en samenwerken als invulling van het participatiegedeelte.
Regionaal Energieloket Eva Petra Simon (Veluwe Duurzaam)	- Wil graag vooruitgeschoven post zijn. - Meer (kennis)uitwisseling gewenst. - Positioneert zich als 'spin in het web'.
Netbeheerder Geerte van der Steen (Liander)	- Opgaven die aan de orde zijn: RES, TVW en ook provinciale invulling laadinfra (wat is hiervan de impact op het net). - Samenwerken vindt Liander belangrijk, daarom graag betrokken bij op stuurgroep en werkgroep. Wel graag op een slimme manier/werkvorm, zodat we niet bij elke gemeente betrokken moeten zijn. - Daarnaast betrokkenheid bij: alle (regionale) plannen/projecten die gemaakt worden en invloed hebben op netten. In alle fases planvorming, ontwerp en uitvoering. Bij kleine tot grote trajecten.
Gemeentebestuur Auke Schipper (Hattem)	- Hou lusten en lasten in de gaten: - Lusten zijn: kennis delen en samenwerking; - Lasten zijn: risico's voor bureaucratie.
Gastheergemeente Bob Bergkamp / Frans Pieter Witteveen (Oldebroek)	- Vanuit RES samenwerken. - Aandacht voor realiseren eigen (gemeentelijke) doelen. - Oldebroek blijft gastheergemeente: met vaste bezetting voor deze rol.



5. REGIONALE OPGAVEN

5.1 Van lokaal naar regionaal

Lokale opgaven in beeld

Iedere gemeente heeft allereerst haar eigen opgaven op het gebied van duurzaamheid *gepitcht*.

Per opgave zijn de volgende kenmerken benoemd:

Een korte beschrijving van de opgave zelf.

De beoogde baten. Opgaven verschillen en de verwachtingen over de resultaten ook. Het direct bespreken van de verwachtingen, leidt tot een beter begrip van de opgave: spreken we over hetzelfde.

De fase van de opgave. Is er sprake van een verkenning, voorbereiding of een uitvoering? Met deze informatie ontstaat er een beeld aan welke opgaven een gemeente nu werkt, waar kennis en ervaring is opgedaan en of samenwerking met andere gemeenten helpt of geholpen heeft.

De urgentie van de uitvoer. Veel ontwikkelingen lopen de komende jaren door elkaar heen. Het is noodzaak de urgente en belangrijke onderwerpen eerst te selecteren.

De mogelijkheid voor regionale aanpak. Sommige opgaven lenen zich voor een gezamenlijke aanpak,

anderen voor een lokale aanpak.

Het thema van de opgave. Per opgave is in kaart gebracht op welke (klimaat)tafel deze betrekking heeft.

Verzamellijst met kenmerken

Met de opgaven en kenmerken ontstaat een verzamellijst van de opgaven die op dit moment in beeld zijn. Daarnaast wordt ook zichtbaar welke thematische tafels op dit moment weinig aandacht krijgen. Vanuit deze verzamellijst is gefocust op de regionale opgaven die in gezamenlijkheid opgepakt zouden kunnen worden (zie ook bijlage I).

Vervolgens zijn uit de verzamellijst een aantal regionale opgaven geselecteerd die voldoen aan de de doelen van de samenwerking en de regionale visie (zie hoofdstuk 3 en 4) en waarop de volgende selectiecriteria van toepassing zijn.

Selectiecriteria:

De selectiecriteria geven een indruk van hoe zinvol samenwerking is. Hoe vaker er een positieve respons op een criterium genoemd wordt, hoe zinvoller samenwerking is.

1. Is er sprake van een *wettelijke* taak (rijk, provincie of verzocht door de gemeenteraad)?
2. Is het noodzakelijk om de impact van een plan ruimtelijk af te stemmen?
3. Behoeft de inpassing van de opgave een aanpassing van de regionale energie infrastructuur?
4. Leidt de uitvoer tot een kennisuitwisseling?
5. Zijn er schaalvoordelen bij een gezamenlijke uitvoer?

Met het beantwoorden van deze vragen ontstaat een zeker beeld van de noodzaak en mogelijkheid tot samenwerking per opgave. De opgaven die aan alle bovenstaande criteria voldoen, zijn logischerwijs gezamenlijk op te pakken en geselecteerd voor verdere uitwerking.

5.2 Regionale opgaven

Geselecteerde opgaven:

De volgende opgaven zijn geselecteerd om regionaal op te pakken:

1. **Grootschalige energie opwek (w.o. RES)**
2. **Aardgasreductie gebouwde omgeving middels WUPS**
3. **Energiebesparing en -opwek bij particulieren**
4. **Verduurzaming maatschappelijk vastgoed (w.o. gemeentelijk)**
5. **Verkenning en organiseren verduurzamen bedrijventerreinen**
6. **Toekomstbestendige laadinfrastructuur**

Deze opgaven dragen allen bij aan de hoofddoelstelling / de bedoeling van de regionale samenwerking.

Uitwerking per opgave

Per opgave is een uitwerking op hoofdlijnen gemaakt. Hierin zijn de volgende zaken uitgewerkt:

- Naam opgave: een pakkende titel per opgave.
- Een korte omschrijving van de opgave: wat omvat de opgave, welke probleem wordt opgelost.
- Beoogde baten / indicator(en): welke baten zijn beoogde en hoe is dit te meten?
- Opdrachtnemer: wie is de opdrachtnemer van deze opgave?
- Inspanningen: welke inspanningen moeten verricht worden om uitvoering te geven aan de opgave.
- Type opgave: wat voor type opgave is het: routine, project, proces, programma, improvisatie?

Het totaaloverzicht is uitgewerkt in een samenvattende doelenboom, waarbij de principes van programmatisch werken worden toegepast bij de verdere uitvoering.

Verdieping

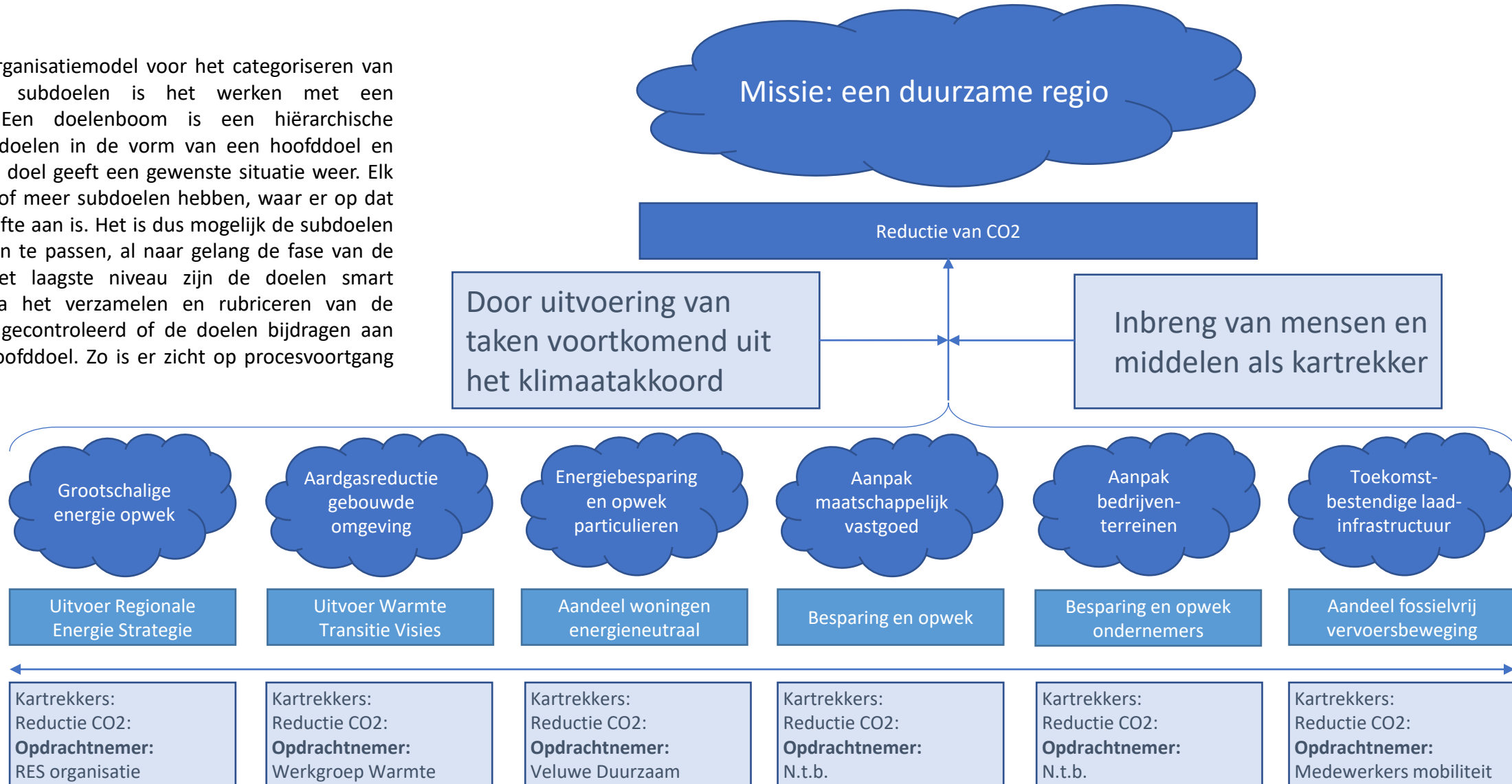
Als deze onderwerpen als onderdeel van de komende samenwerkingsperiode worden geaccordeerd zal een nadere uitwerking van een actieplan door de kartrekkers komen. Hierin komen de meetbare doelen te staan, de betreffende opdrachtnemer wordt vastgesteld en belanghebbenden als onderdeel van een evt. uitvoerende organisatie kunnen worden aangesteld.

Dit past bij de conclusies op de vorige samenwerking: goed om theoretisch kader helder te hebben en de organisatie te omlijnen, maar niet de inhoud voor te lange termijn vast te stellen.

Ieder is nu bezig met z'n eigen lokale opgave, zoek dus verbinding op eigen niveau en laat kartrekker *het wiel uitvinden*; een coördinerend programmateam is dan van toegevoegde waarde.

5.3 Doelenboom

Een passend organisatiemodel voor het categoriseren van hoofddoel en subdoelen is het werken met een doelenboom. Een doelenboom is een hiërarchische weergave van doelen in de vorm van een hoofddoel en subdoelen. Een doel geeft een gewenste situatie weer. Elk doel kan twee of meer subdoelen hebben, waar er op dat moment behoefte aan is. Het is dus mogelijk de subdoelen door de tijd aan te passen, al naar gelang de fase van de opgave. Op het laagste niveau zijn de doelen smart beschreven. Na het verzamelen en rubriceren van de doelen, wordt gecontroleerd of de doelen bijdragen aan het gestelde hoofddoel. Zo is er zicht op procesvoortgang en doelstelling.



5.3.1 Grootschalige energie opwek

Opgave 1	Grootschalige energie opwek
Tafel	<i>Duurzame opwekking</i>
Omschrijving	Het monitoren en regelmatig herijken van de Regionale Energiestrategieën is een taak waar veel verschillende activiteiten voor nodig zijn. De RES'en moeten eens per twee jaar herijkt worden. Gemeenten werken op twee niveaus om deze taak uit te voeren. Enerzijds leveren gemeenten capaciteit aan de RES-regio. Anderzijds is er lokale inzet, bijvoorbeeld lokale monitoring van de voortgang binnen de gemeente. Op dit moment wordt gewerkt van de concept RES naar de RES 1.0
Indicatoren/baten	Het uitwerken van de RES 1.0 + monitoring voortgang
Opdrachtnemer	Werkorganisatie RES in samenwerking met ambtelijke organisaties.
Inspanning	• Proces om te komen tot een gedragen RES 1.0, inclusief concretisering regionale projecten. • Uitwerken van een RES uitvoeringsorganisatie; • Ontwikkelen van regionale projecten.
Type opgave	Vanwege het unieke karakter van de RES kent, zowel het schrijven van de strategie als de begeleiding en uitvoering een mate van improvisatie. Er wordt toegewerkt naar een meer routinematig / projectkarakter.

5.3.2 Aardgasreductie gebouwde omgeving

Opgave 2	Aardgasreductie gebouwde omgeving
Tafel	Gebouwde omgeving
Omschrijving	Een groot onderdeel van de pijler gebouwde omgeving is het vervolg op de transitievisie warmte, de wijkaanpak. Daarin worden wijkuitvoeringsplannen (WUPs) opgesteld en uitgevoerd. Het opstellen van wijkuitvoeringsplannen omvat de brede voorbereiding op de aanpak van een wijk. Dat omvat onder meer afstemming, communicatie en participatie samen met bewoners. Er bestaat nog veel onzekerheid over hoe wijkaanpak in z'n werk zal gaan. De taak kan om uiteenlopende activiteiten vragen, afhankelijk van het wijkuitvoeringsplan.
Indicatoren/baten	1 – 2 Vastgestelde Wijkuitvoeringsplannen voor de geselecteerde startwijk(en) per gemeente;
Opdrachtnemer	Werkgroep warmte. Coördinatie over kennisuitwisseling, aanpak, restwarmtebronnen is nog niet belegd. Kansen voor voorlopers onder de gemeenten.
Inspanning	• Overzicht van restwarmte(bronnen) in de omgeving koppelen aan werkwijze. • Gelijke en diverse wijken uit WTV in kaart brengen en ervaringen delen • Ervaring op participatietraject opdoen en delen.
Type opgave	Deze opgave bevindt zich in de verkenningsfase, afhankelijk van de gekozen route kan de typering veranderen.

5.3.3 Energiebesparing- en opwek bij particulieren

Opgave 3	Energiebesparing en -opwek bij particulieren
Tafel	Gebouwde omgeving
Omschrijving	Voor het behalen van de doelstellingen zijn de gemeenten binnen de gebouwde omgeving sterk afhankelijk van woningeigenaren. De gemeenten hebben Veluwe Duurzaam de opdracht gegeven woningeigenaren te faciliteren en stimuleren om maatregelen te nemen voor energiebesparing of energie-opwek
Indicatoren/baten	• Het aantal huishoudens dat geholpen is met informatie • Het aantal huishoudens die maatregelen hebben doorgevoerd.
Opdrachtnemer	Veluwe Duurzaam, opdrachtgeversteam formuleert KPI's
Inspanning	Het Loket geniet naamsbekendheid, het is zaak dit vast te houden. Er moet strakkere regie op de output komen. Prestatieafspraken definiëren en monitoren
Type opgave	Programma

5.3.4 Aanpak maatschappelijk vastgoed

Opgave 4	Aanpak maatschappelijk vastgoed, waaronder gemeentelijk
Tafel	Gebouwde omgeving
Omschrijving	In alle gemeenten is er een doelstelling zelf energieneutraal te willen zijn. Ook wordt in alle energiemixen gerekend met daken die vol liggen / zullen zijn met ZonPV, daarnaast moet ook het maatschappelijk vastgoed van het aardgas af en zijn er besparingsmogelijkheden. De voorbeeldfunctie van duurzaam gemeentelijk en maatschappelijk vastgoed is groot. Er zijn kansen om via participatie en lokale fondsen de middelen bij de samenleving terug te krijgen. Slagkracht door schaalvergroting is hierbij behulpzaam.
Indicatoren/baten	• Percentage daken (per meter of per gebouw) met ZonPV van het maatschappelijk vastgoed per gemeente; • Energiebesparing op totale portefeuille; • Aantal aardgasloze gebouwen per gemeente. • Routekaart aanpak voor het maatschappelijk vastgoed; • CO2 reductie door minder verbruik van energie en hogere opwek van duurzame energie;
Opdrachtnemer	Gemeente voor eigen vastgoed, Gezamenlijke aanpak kan bij koploper van de gemeenten ondergebracht worden. Opstarten gemeenschappelijk werkgroep?
Inspanning	• Verkenning en analyse van mogelijke technieken om gemeentelijk vastgoed te verduurzamen. • Mobiliseren van eigenaren maatschappelijk vastgoed • Uitwerken gezamenlijk plan van aanpak / routekaart voor het vastgoed.
Type opgave	Programma

5.3.5 Aanpak bedrijventerreinen

Opgave 5	Aanpak bedrijventerreinen
Tafel	Gebouwde omgeving Industrie, bedrijven en instellingen.
Omschrijving	Het reduceren van CO2 vraagt iets van alle gebouwsoorten. Bedrijventerreinen hebben een bijzondere positie: hoog verbruik van energie en vaak grote dakoppervlakten. De gemeente zal individuele ondernemers niet verplichten, maar kan middels een aanpak bedrijventerreinen wel effectief verleiden. Het uitwerken van een projectplan zal alle gemeenten helpen.
Indicatoren/baten	Bij bedrijventerreinen zijn er voldoende koppelkansen om mogelijk met restwarmteverdeling en klimaatadaptatie met behulp van groen blauw versterking tot een lagere CO2 uitstoot te komen.
Opdrachtnemer	Nog geen regie, provincie Gelderland heeft wel subsidie liggen om hier mee aan de slag te gaan.
Inspanning	Een methode maken die breed inzetbaar is. Verdeling warmte en opwek energie gekoppeld aan financieel vehikel per bedrijventerrein (fonds of evt. parkmanagement)
Type opgave	Improvisatie en project

5.3.6 Toekomstbestendige laadinfrastructuur

Opgave 6	Toekomstbestendige laadinfrastructuur
Tafel	Duurzame mobiliteit
Omschrijving	Een belangrijk aandeel van CO2 uitstoot ontstaat door onze vervoersbewegingen. Slagvaardig verminderen van fossiele brandstoffen vraagt om een toekomstbestendige laadinfrastructuur voor elektrisch rijden. Hoe groter het aandeel elektrische voertuigen, hoe minder CO2 uitstoot er plaatsvindt. Op basis van het Klimaatakkoord moeten vanaf 2030 alle nieuwe auto's emissieloos zijn. Voorwaardelijk voor een succesvolle uitrol van elektrische rijden is dat hiervoor voldoende lokale en regionale laadvoorzieningen beschikbaar zijn.
Indicatoren/baten	GO-RAL Noord Veluwe gereed Toetsen: status Plan van Aanpak d.m.v. • Inzicht in CO2 reductie over verloop van jaren door reductie fossiele brandstoffen; • Aanpassingen energie-infrastructuur voor elektriciteit en hernieuwbare brandstof.
Opdrachtnemer	Gemeenten in samenwerking met Provincie <i>kartrekker voor regionale laadinfra Noord-Veluwe: gemeente Oldebroek</i>
Inspanning	• Onderzoeken behoefte • Uitwerken GO-RAL • Ontwikkelen en uitrollen lokale laadinfrastructuur
Type opgave	Project

6. ORGANISATIE

A collage of red line-art icons representing various office and organizational concepts. The icons include: a pencil, a computer monitor, a mouse, a pen, a bow tie, a smartphone displaying a graph, a pair of glasses, a clock, an envelope, a stack of papers, a lightbulb, a cup of coffee, three smiling people, speech bubbles, a Wi-Fi symbol, a paperclip, a hand holding a pen, a document with a checkmark, and a magnifying glass.

6.1 Wijze van organiseren

Gemeenten als programmateam

Door de samenwerkende gemeenten zijn 6 opgaven geselecteerd die de komende jaren verder worden uitgediept. Zij vormen gezamenlijk een programmateam om hier sturing aan te geven. Dat doen ze door per opgave een opdrachtnemer (kartrekker) te benoemen. Deze opdrachtnemer komt tot een nadere definitie van de opgave, zie onder. Daarnaast wordt periodiek de voortgang gemonitord en besproken.

De voortgang en eventuele afwijkingen worden teruggekoppeld aan de stuurgroep. Deze stuurgroep bestaat uit bestuurders van de betrokken gemeenten.

We veronderstellen dat het programmateam minimaal eens per half jaar formeel bij elkaar komt om de voortgang te monitoren, de werkwijze te evalueren, resultaten vast te stellen en doelstellingen aan te scherpen of in te brengen. Het programmateam kan tussentijds ook naar behoefte kennisdeling faciliteren.

Definitiefase per opgave

De opdrachtnemers / kartrekkers nodigen per opgave partners uit en definiëren de doelstelling om tot resultaten te komen. Deze doelstelling en het

tijdsplan koppelen ze terug aan de programma secretaris. Zij verzamelt en monitort de verschillende doelstellingen. Het is van belang dat de doelstellingen regiobreed worden geformuleerd. De kartrekkers staan niet alleen voor de eigen gemeente opgesteld.

We verwachten dat minimaal wordt gedefinieerd:

1. Onderzoekresultaten bij een verkenning;
2. Plan van aanpak bij een organisatorisch vraagstuk;
3. Opbrengsten (in CO2-reductie) bij de uitvoer.

Proces om nieuwe opgave te agenderen

Over een periode van tijd zullen opgaven verdwijnen of nieuwe opgaven geagendeerd worden. Als bij de gemeente(n) de behoefte speelt om een opgave regionaal op te pakken kan dit kenbaar gemaakt worden in het programmateam.

Op basis van de criteria die in dit document genoemd worden kan er worden overgegaan tot het selecteren van een nieuwe opgave. Wel dient dat nauwkeurig onderzocht te worden of het binnen de bestaande middelen (capaciteit en euro's) past om een nieuwe opgave op te pakken, zie ook paragraaf 6.3. In veel gevallen zal dan eerste een oude opgave afgerond

moeten zijn/worden alvorens er ruimte is om met nieuwe opgaven aan de slag te gaan.

Rol en taak programmaregisseur

Door het programmateam wordt een programmaregisseur (of -secretaris) aangesteld die de voortgang van de opgaven in het werkplan monitort en dit terugkoppelt aan het programmateam middels een periodieke voortgangsrapportage.

Belangrijke ontwikkelingen en doorbraken koppelen de opdrachtnemers daarom pro-actief terug aan de regisseur. Zo nodig stuurt het programmateam (in overleg met de stuurgroep) bij, de uitvoering van eventuele bijstuuracties wordt door de regisseur vorm en inhoud gegeven.

Daarnaast zorgt de programmaregisseur ook voor de instandhouding van het netwerk en contacten met externe relaties. De rol van programmaregisseur wordt ingevuld door een functionaris die wordt geleverd door de gastheergemeente.

Op de volgende pagina is de organisatiestructuur verder vorm gegeven.

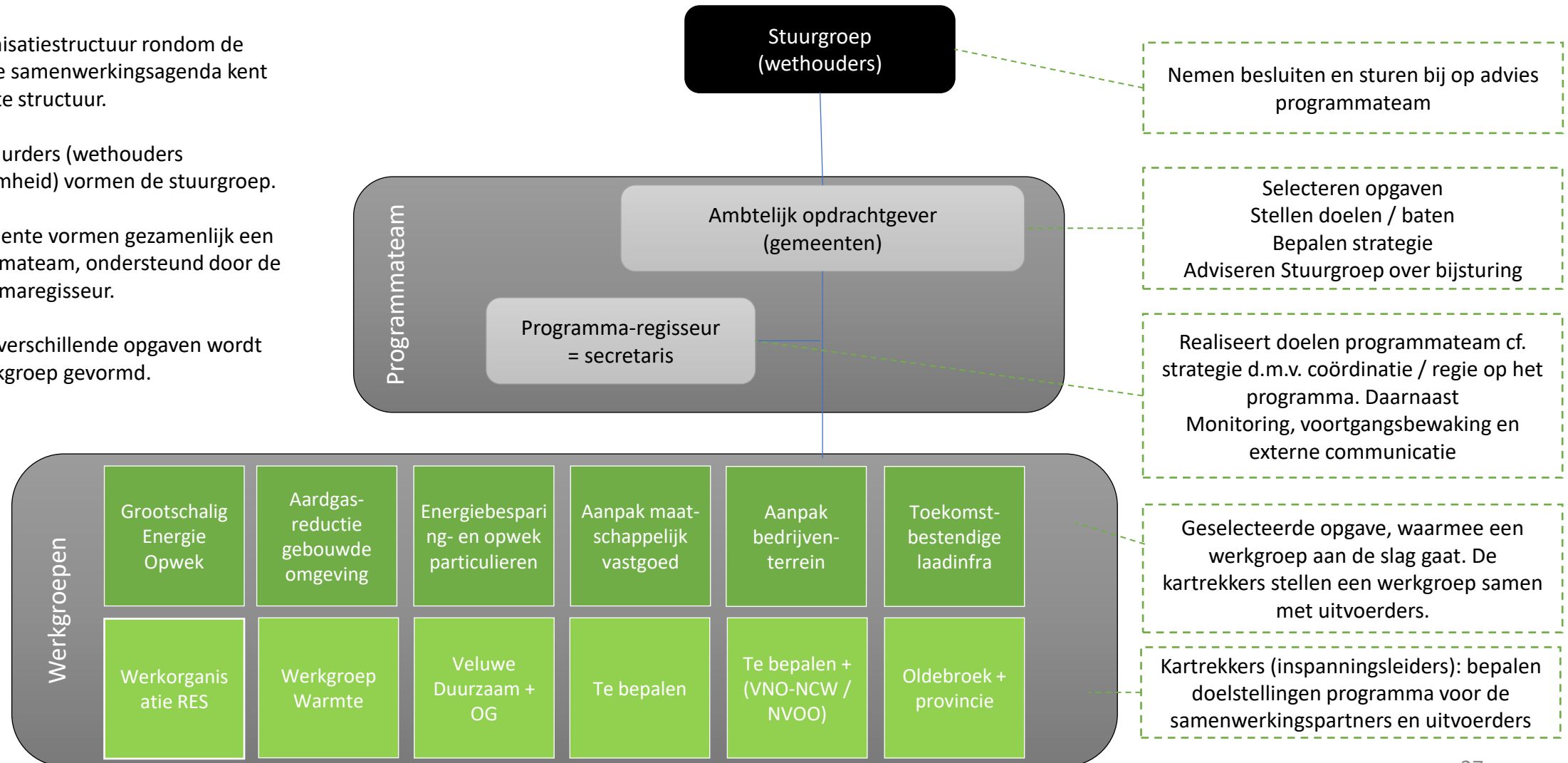
6.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur rondom de regionale samenwerkingsagenda kent een platte structuur.

De bestuurders (wethouders duurzaamheid) vormen de stuurgroep.

De gemeente vormen gezamenlijk een programmteam, ondersteund door de programmaregisseur.

Voor de verschillende opgaven wordt een werkgroep gevormd.



6.3 Middelen en capaciteit

Kosten samenwerkingsagenda

De huidige inbreng voor de gemeentelijke samenwerking duurzaamheid bedraagt ca. 250.000 EUR per jaar. Wanneer er nieuwe opgaven toegevoegd worden, moet worden beoordeeld in hoeverre dit al of niet past binnen de bestaande middelen. In onderstaande tabel zijn de kosten van de samenwerkingsagenda verdeeld per gemeente naar inwonertal. De begroting voor de komende twee jaar vormt een bijlage van de dienstverleningsovereenkomst.

Gemeente	Ontvangen bijdragen 2019	Inwoneraantal 2019	Percentage inwoneraantal	Inflatiecorrectie	Bijdragen 2021
Elburg	€ 31.144	23.086	12%	2 x 2,4%	€ 31.713
Ermelo	€ 36.003	26.858	15%	2 x 2,4%	€ 36.894
Harderwijk	€ 62.434	47.581	26%	2 x 2,4%	€ 65.361
Hattem	€ 14.132	12.173	7%	2 x 2,4%	€ 16.722
Nunspeet	€ 36.449	27.481	15%	2 x 2,4%	€ 37.750
Oldebroek	€ 28.865	23.598	13%	2 x 2,4%	€ 32.416
Putten	€ 33.299	24.198	13%	2 x 2,4%	€ 33.240
Totaal	€ 242.326	184.975	100%		€ 254.097

Dekking

De dekking van deze kosten kan per gemeente gevonden worden in de middelen die jaarlijks werden gereserveerd. Gemeenten worden geadviseerd deze middelen beschikbaar te houden voor de dekking van de kosten voor de samenwerkingsagenda.

Capaciteit inschatting

Naast de genoemde kosten is het ook nodig dat er vanuit de betrokken gemeenten capaciteit beschikbaar wordt gesteld voor de uitvoering van de opgaven. Ingeschat wordt dat een programmam lid ca. 10 uur per maand besteedt aan de samenwerking duurzaamheid. Dat is inclusief de kartrekkersrol. Voor overige inzet worden per opgave specifieke afspraken gemaakt met de betrokkenen.

Externe mensen of middelen

Onderzocht moet worden in hoeverre er externe middelen beschikbaar zijn vanuit co-financiers zoals de provincie bij de uitvoering van de opgaven. Gedacht kan worden aan het Programma Aardgasvrije wijken, de subsidie Aanpak Bedrijventerreinen, etc.

Vastleggen afspraken in DVO

Voorliggende agenda wordt gebruikt als onderlegger voor de dienstverleningsovereenkomst (DVO) die de gastheergemeente sluit met de andere gemeenten.

6.4 Monitoring en bijsturing

Voortgangsrapportage

De programmaregisseur levert tweemaal per jaar, in maart en november, een voortgangsrapportage op. In deze voortgangsrapportage wordt de stand van zaken van alle opgaven gerapporteerd op hoofdlijnen. Dit gebeurt enerzijds inhoudelijk en anderzijds projectmatig. De inhoudelijke rapportage zal met name gaan over wat is geleerd, welke vragen zijn beantwoord, welke resultaten zijn bereikt. De projectmatige rapportage heeft met name betrekking op de zogenaamde GOTIKR aspecten: geld, organisatie, tijd, informatie, kansen en risico's. Daarnaast kan kort worden stilgestaan bij ontwikkelingen, eventuele nieuwe opgaven en de wijze van samenwerking.

De voortgangsrapportage heeft nadrukkelijk als doel om de voortgang periodiek te rapporteren om daarmee de verwachtingen bij het programmateam en de stuurgroep te checken en zonodig te herijken.

Bijsturing door stuurgroep

De stuurgroep ontvangt een of tweemaal per jaar een voortgangsrapportage, waarin ze inzicht krijgen in de voortgang van de regionale opgaven. Bij de bespreking van deze rapportage wordt ook gevraagd om wijzigingen in de opgaven te accorderen, kunnen

nieuwe opgaven door de bestuurders worden neergezet en kan gesproken worden over het al of niet beschikbaar stellen van aanvullende budgetten als dat aan de orde is. Deze voorstellen worden door het programmateam voorbereid en dan aanvullend op de voortgangsrapportage aan de stuurgroep voorgelegd.

Evaluatie

Het voorliggende plan heeft een doorlooptijd van 2 jaar (2021 en 2022). Het is goed om in de zomer 2022 te starten met een brede evaluatie van dit werkplan, de samenwerking en de opgaven waaraan gewerkt is.

Daarbij kan teruggekeken worden: wat ging er goed en wat kan beter. En er dan kan ook vooruitgekeken worden voor de opvolgende twee jaar, met als doel om dan weer een nieuwe stip te zetten tot en met 2024.



