

Positiekiezer warmtebedrijf voor gemeenten

PLATFORM31

Deze Positiekiezer is een hulpmiddel voor gemeenten die met warmtenetten aan de slag willen, maar nog niet weten welke positie ze daarin willen nemen. Op basis van zeven vragen geeft de Positiekiezer inzicht in welke aandeelhouderspositie meer of minder voor de hand ligt – en wat daarvan de gevolgen kunnen zijn. De uitkomst faciliteert het gesprek over de keuzes die je gemeente gaat maken.

Inhoud

Instructie	2
Schets uitgangssituatie	3
Positiekiezer	4
Tips & achtergrond	5
Tekstversie	6
Colofon	7

Instructie



Doel van de positiekiezer

De positiekiezer is een tool die gemeenten helpt bij de afwegingen over welke rol je gemeente kan nemen in een warmtebedrijf. Wil je instappen als aandeelhouder of niet? En zo ja, wil je dat als enige partij doen of samen met anderen? De tool is bedoeld voor gemeenten die met een of meerdere warmtenetten aan de slag gaan maar nog niet weten welke positie ze daarin willen nemen. De uitkomst faciliteert het gesprek over de keuzes die je gemeente gaat maken: welke overwegingen vind je belangrijk en welke aandeelhouderspositie past daarbij?

De tool bestaat uit zeven vragen. De eerste vier zijn gericht op de invloed die je als gemeente hebt of wilt hebben bij een warmtenet en in het warmtebedrijf. De laatste drie zijn gericht op de consequenties van en randvoorwaarden bij bepaalde keuzes.

Welke stappen volg je?

1. Vul de Schets uitgangssituatie in

Eerst vul je de *Schets uitgangssituatie* op blad 3 in. Daarmee breng je de uitgangssituatie van jouw gemeente of project(gebied) in kaart. Zo krijg je de context scherp waarin je straks de vragen in de Positiekiezer gaat beantwoorden.

2. Vul de positiekiezer in

De positiekiezer bestaat uit zeven vragen. Deze kun je beantwoorden op de antwoordenschaal met 'nee', 'ja, een beetje', 'ja, veel' of 'neutraal'. Links staan alle vragen. Als je op 'Toelichting' bij een vraag klikt, krijg je uitleg over de vraag. Rechts naast de vragen staan de antwoordopties. Klik op het antwoord van jouw keuze en het 'kaartje' draait om: hier lees je welke aandeelhoudersrol past bij dit antwoord en wat mogelijke gevolgen zijn. Denk je na het lezen van deze uitleg dat het antwoord toch niet bij jullie situatie past? Klik dan gerust ook de andere antwoorden aan - er is altijd maar één antwoord 'actief'. Uiteindelijk kies je het antwoord dat het beste past bij de wensen en situatie van jouw gemeente. Loop op deze manier door alle vragen heen.

3. Uitkomst

De regel onderaan de positiekiezer geeft overzicht van alle antwoorden op de vragen. Aan de bolletjes zie je waar de meeste van jullie antwoorden zich bevinden. Dit is natuurlijk geen definitief antwoord op de vraag welke rol je moet pakken in een warmtebedrijf. Het geeft handvatten om het gesprek te voeren met je collega's of bestuurders. Het is mogelijk dat bepaalde antwoorden elkaar tegenspreken; dat is een teken dat sommige zaken heroverwogen moeten worden.

Schets uitgangssituatie

<p>Hoeveel gebouwen dienen er aangesloten te worden?</p>	
<p>Welke warmtebronnen ga of kun je gebruiken?</p>	
<p>Is er een energiecoöperatie of is er een mogelijkheid dit aan te jagen?</p>	
<p>Wie zijn je aanwezige en potentiële partners?</p> <p>Voorbeelden mogelijke partners:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Provincie – Andere gemeenten – Energiecoöperaties – Bestaand publiek of privaat warmtenet in je gemeente – Afvalenergiebedrijven – Dochterbedrijven netbeheerders – EBN (verplichte rol bij aardwarmteprojecten) 	
<p>Heb je al een regierol bepaald voor de warmte-transitie of past er één logisch bij het DNA van je organisatie? Zo ja, welke?</p> <p>Bijvoorbeeld: sturende regisseur, afwachtende regisseur, procesregisseur, integrale regisseur. (Bron: Argumentenfabriek, 2019)</p>	



Achtergrond bij de rol van energiecoöperaties

Deze positiekiezer adviseert niet over het soort partners waarmee je kunt samenwerken, maar gaat in op de vraag of meedoen in een warmtebedrijf past bij je wensen en ambities en of je het beter als enige aandeelhouder kunt doen of met andere partijen.

Besef dat energiecoöperaties een bijzonder soort partner zijn; een groot draagvlak onder de eindgebruikers is een heel belangrijk onderdeel voor het realiseren van een warmtenet. De eindgebruikers een stem geven kan het draagvlak vergroten. De Wet collectieve warmte biedt ruimte aan warmtegemeenschappen om aangewezen te worden als warmtebedrijf voor een warmtekavel. Een energiecoöperatie is een logische juridische entiteit voor een warmtegemeenschap. Je hebt dan de opties:

1. Energiecoöperatie als enige of meerderheidsaandeelhouder. In dit geval laat je het een energiecoöperatie helemaal zelf doen óf je stapt er zelf als gemeente als minderheidsaandeelhouder in. Zo hebben de eindgebruikers niet alleen de meeste zeggenschap in de vorm van stemrecht en vertegenwoordiging in het bedrijf, maar ook financieel.
 2. Energiecoöperatie als minderheidsaandeelhouder. Door aandeelhouderschap van een energiecoöperatie hebben de eindgebruikers stemrecht in het bedrijf en worden hun belangen direct vertegenwoordigd door een van de aandeelhouders.
 3. Energiecoöperatie is geen partij; je doet het als gemeente zelf of met anderen. De eindgebruiker heeft geen invloed in de vorm van stemrecht.
- Meer weten over energiecoöperaties en warmtegemeenschappen in de Wcw? [Klik hier](#).

Voordat je begint: heb je de Schets uitgangssituatie al gedaan?

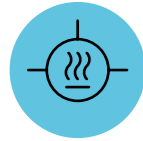
Positiekiezer warmtebedrijf voor gemeenten

Jullie voorkeuren:



1. Wil je invloed hebben op de eindgebruikerskosten?

Toelichting



2. Wil je invloed hebben op de keuze van de bronnen?

Toelichting



3. Wil je invloed hebben op het koppelen van andere opgaven aan de warmtetransitie?

Toelichting

Zie pagina 5 voor een voorbeeld.



4. Wil je flexibel kunnen bijsturen?

Toelichting

Jullie situatie:



5. Heb je kennis en capaciteit in je gemeentelijke organisatie?

Toelichting



6. Wil en kan je een financiële investering doen?

Toelichting



7. Kan en wil je operationeel risico dragen?

Toelichting

Geen aandeelhouder. Besef wel dat er bij kostenverhogende incidenten alsnog vaak naar de gemeente wordt gekeken (ondanks dat die geen aandeelhouder is) om geld bij te leggen om de eindgebruikerskosten te drukken.

Meerdere aandeelhouders. Meerdere aandeelhouders betekent moeten afstemmen in het benutten van de speelruimte die de kostengebaseerde tariefregulering biedt.

Enige aandeelhouder. Besef dat 'veel' hier een relatief begrip is, aangezien we naar een kostengebaseerde tariefregulering gaan. De meeste invloed heb je als enige aandeelhouder. Je kunt ook overwegen eigenaar van de bron te worden, aangezien die een grote invloed heeft op de kosten.

Deze vraag is voor ons minder belangrijk

Geen aandeelhouder. De Wcw gaat middels een AMvB sturen op duurzaamheid door normen te stellen over de toegestane uitstoot van broeikasgassen. Als je verder geen invloed wil op de keuze van de bron is geen aandeelhouder zijn een optie. Let op: nadeel van deze optie is dat het lastig wordt als je als gemeente méér wilt. Bijvoorbeeld toch een duurzamere bron kiezen of sneller gaan dan wat de wet voorschrijft.

Meerdere aandeelhouders. Als je wel wat invloed wil hebben op de bronkeuze, omdat je bijvoorbeeld meer wil doen op duurzaamheid dan de wet voorschrijft of omdat je via de bronkeuze meer grip wil hebben op de kosten, is het handig om als gemeente aandeelhouder te zijn van het warmtebedrijf. Je kan dan voor een model kiezen met meerdere aandeelhouders

Enige aandeelhouder. Als je wel invloed wil hebben op de bronkeuze, omdat je bijvoorbeeld meer wil doen op duurzaamheid dan de wet voorschrijft of omdat je via de bronkeuze meer grip wil hebben op de kosten, is het handig om als gemeente aandeelhouder te zijn van het warmtebedrijf. Als je de enige aandeelhouder bent, kun je hier volledig op sturen. Let op: Je kunt ook overwegen om broneigenaar te worden.

Deze vraag is voor ons minder belangrijk

Geen aandeelhouder. Als je geen aandeelhouder van het warmtebedrijf bent, heb je geen directe invloed op het koppelen van andere opgaven aan de werkzaamheden die het warmtebedrijf uitvoert. Je hebt dan namelijk geen controle over plannings en werkzaamheden omtrent het warmtenet. Wel ben je als gemeente natuurlijk altijd ook nog een samenwerkingspartner als het gaat om uitvoering in de wijk. Je zou dan als 'externe' partij alsnog een samenwerking aan kunnen gaan met het warmtebedrijf om opgaven te koppelen.

Meerdere aandeelhouders. Het koppelen van opgaven vergt veel afstemming met verschillende afdelingen en plannings binnen de gemeente én in dit geval met het warmtebedrijf. Dit is ge makkelijker als je in ieder geval wat zeggenschap over het warmtebedrijf hebt, en (mede) aandeelhouder bent.

Enige aandeelhouder. Het koppelen van opgaven vergt veel afstemming met verschillende afdelingen en plannings binnen de gemeente én het warmtebedrijf. Dit is gemakkelijker als je als gemeente zeggenschap hebt over het warmtebedrijf. Als je de enige aandeelhouder bent kan je hier actief op aansturen. Bedenk wel dat het alsnog een ingewikkeld proces is. Je hebt met afstemming tussen verschillende afdelingen binnen de gemeente, en soms daarbuiten, te maken.

Deze vraag is voor ons minder belangrijk

Geen aandeelhouder. Ben je geen aandeelhouder, dan heb je geen directe invloed op het bijsturen. Belangrijke wijzigingen in de plannen zullen in veel gevallen niet aan de gemeente voorgelegd worden.

Meerdere aandeelhouders. Als je het aandeelhouderschap deelt met andere partijen, deel je ook de zeggenschap over zaken waar je eventueel op zou willen bijsturen met die andere partijen.

Enige aandeelhouder. Het bijsturen op verschillende zaken op elk moment kan ingewikkelder zijn zodra er meerdere aandeelhouders (en daarmee ook meerdere belangen) betrokken zijn. Ben je enige aandeelhouder, dan kan je makkelijker bijsturen op de onderdelen die jij belangrijk vindt.

Deze vraag is voor ons minder belangrijk

Geen aandeelhouder. Als je niet de kennis en capaciteit in huis hebt of kunt halen, kun je niet de rol van aandeelhouder vervullen en ook de rol van opstellen van het bedrijfsplan ligt niet voor de hand.

Meerdere aandeelhouders. Samenwerken met andere aandeelhouders kan de lasten verlichten (in zowel de rol als aandeelhouder als opstellen van het bedrijfsplan), maar vraagt wel om afstemming met andere partijen. Dit vraagt tijd en kennis van zaken.

Enige aandeelhouder. Heb je veel kennis en capaciteit in huis? Dan kun je de enige aandeelhouder zijn en beide rollen vervullen.

Deze vraag is voor ons minder belangrijk

Geen aandeelhouder. Geen investering initieel, bij calamiteiten kan er nog wel naar je worden gekeken.

Meerdere aandeelhouders. De investering kan met de andere aandeelhouders gedeeld worden. Let op dat energiecoöperaties vaak niet veel financieel kunnen bijdragen.

Enige aandeelhouder. Je zal als gemeente voor het benodigde eigen vermogen moeten zorgen. Dat moet kunnen en passen binnen de gemeentelijke begroting.

Deze vraag is voor ons minder belangrijk

Geen aandeelhouder. Besef dat er bij problemen toch vaak naar de gemeente wordt gekeken voor financiële hulp, ook al ben je geen aandeelhouder. Je kunt niet meesturen op risicobeheersing vooraf.

Meerdere aandeelhouders. Je kunt afspraken maken met de deelnemende partijen over het gezamenlijk dragen van risico's.

Enige aandeelhouder. Je hebt de middelen om alle operationele risico's zelf op te vangen. Ben je enige aandeelhouder, dan heb je de meeste grip op hoe je hier mee omgaat (bijvoorbeeld door de kosten voor de eindgebruiker wel of niet te verhogen), maar ben je ook de enige die deze risico's draagt.

Deze vraag is voor ons minder belangrijk



Voorkeurspositie (meest gekozen):

Geen aandeelhouder ●●●●●●●●

Meerdere aandeelhouders ●●●●●●●●

Enige aandeelhouder ●●●●●●●●

Tips & achtergrond

Bij het bepalen van de rol van de gemeente is het verstandig rekening te houden met de volgende tips:

1. Anticipeer op de Wet collectieve warmte (Wcw) die vereist dat publieke organisaties of warmtegemeenschappen een meerderheidsaandeel moeten hebben in het warmte(net)bedrijf.
2. Het samenbrengen van de gehele warmteketen in een integraal warmtebedrijf helpt om zowel de financiering als de governance en bedrijfsvoering eenvoudig te houden. Het splitsen van het warmtebedrijf in twee of meer bedrijfsonderdelen die intensief samenwerken is mogelijk, maar complexer. Let op: er moet altijd een integraal verantwoordelijk holdingbedrijf zijn.
3. Streef naar een zakelijke uitvoering van het warmtebedrijf: dit bereik je het best als je de krachten bundelt met gelijksoortige aandeelhouders. Zijn er bewonersinitiatieven? Benut ze!
4. Bewonersinitiatieven zijn erg goed voor het draagvlak. Besef dat ze wel vaak de steun van de gemeente nodig hebben om de financiering rond te krijgen.
5. Zorg ervoor dat je slim samenwerkt (in drie stappen):
 - a. Kies alleen een samenwerkingspartner die iets toevoegt aan wat je nu al hebt ([klik hier](#) voor motieven om samen te werken).
 - b. Denk erover na of de eigenaren van de bronnen in je bronnenstrategie een plek als aandeelhouder moeten krijgen in het warmtebedrijf of 'slechts' als bron fungeren.
 - c. Stem de keuze voor je partners af op de ambities die geformuleerd zijn in je warmteprogramma (ook t.a.v. regionale samenwerking).
6. Zorg ervoor dat je toewerkt naar een multi-bronnenstrategie (voorkom afhankelijkheid van één bron) voor de robuustheid van je warmtenet, beheersing van de kosten en risico's. Het toewerken hiernaar vergt een langetermijnaanpak en is niet zomaar gedaan.
7. Weeg belangen af op korte en langere termijn. Een warmtenetwerk is een langetermijninvestering.
8. Weeg de ambities af tegen de financiële kracht van je gemeente.
9. Doorgrond welke kennis en expertise nodig is om de ambities in de transitievisie warmte te realiseren, wat de gemeente daarbij kan inbrengen en wat eventueel op een andere manier ingevuld moet worden.

Voorbeeld van een succesvolle koppeling

(achtergrond bij vraag 3 van de positiekiezer)

Warmtenet met klimaatadaptatie in Paddepoel, Groningen

In de wijk Paddepoel in Groningen hebben ze klimaatadaptatie gekoppeld aan de aanleg van het warmtenet. De komst van een warmtenet en een gewenste versmalling van de weg voor vergroening en verkeersveiligheid vormden de aanleiding om hiermee gezamenlijk aan de slag te gaan.

De gemeente constateerde dat er sprake was van wateroverlast en verkeersonveiligheid en heeft aangeklopt bij Warmtestad (het warmtebedrijf van de gemeente Groningen en waterbedrijf Groningen). Die was uiteindelijk welwillend om er in Paddepoel een gezamenlijk project van te maken.

De financiering kwam van:

- Water en riolering (gemeente)
- Rijksgeld (Programma Aardgasvrije Wijken)
- Energietransitie (gemeente)

Deze geldstromen zijn wel gescheiden gebleven.

Sinds dit gezamenlijk project zit de gemeente eerder aan tafel bij Warmtestad voor integrale projecten:

- Geldstromen worden nu wel gebundeld.
- Lift de gemeente mee met een project van Warmtestad, dan hevelen zij geld over naar Warmtestad en doet Warmtestad de projectleiding.
- Lift Warmtestad mee met de gemeente, dan is het andersom. De partij met het grootste budget neemt daarbij de leiding.

Meer weten over de verschillende governancemodellen onder de Wcw? [Hier](#) vind je de webinars van NPLW hierover.

De teksten van de positiekiezer

<p>1. Wil je invloed hebben op de eindgebruikerskosten?</p>	<p>Geen aandeelhouder. Besef wel dat er bij kostenverhogende incidenten alsnog vaak naar de gemeente wordt gekeken (ondanks dat die geen aandeelhouder is) om geld bij te leggen om de eindgebruikerskosten te drukken.</p>	<p>Meerdere aandeelhouders. Meerdere aandeelhouders betekent moeten afstemmen in het benutten van de speelruimte die de kostengebaseerde tariefregulering biedt.</p>	<p>Enige aandeelhouder. Besef dat 'veel' hier een relatief begrip is, aangezien we naar een kostengebaseerde tariefregulering gaan. De meeste invloed heb je als enige aandeelhouder. Je kunt ook overwegen eigenaar van de bron te worden, aangezien die een grote invloed heeft op de kosten.</p>	<p>Deze vraag is voor ons minder belangrijk</p>
<p>2. Wil je invloed hebben op de keuze van de bronnen?</p>	<p>Geen aandeelhouder. De Wcw gaat middels een AMvB sturen op duurzaamheid door normen te stellen over de toegestane uitstoot van broeikasgassen. Als je verder geen invloed wil op de keuze van de bron is geen aandeelhouder zijn een optie. Let op: nadeel van deze optie is dat het lastig wordt als je als gemeente méér wilt. Bijvoorbeeld toch een duurzamere bron kiezen of sneller gaan dan wat de wet voorschrijft.</p>	<p>Meerdere aandeelhouders. Als je wel wat invloed wil hebben op de bronkeuze, omdat je bijvoorbeeld meer wil doen op duurzaamheid dan de wet voorschrijft of omdat je via de bronkeuze meer grip wil hebben op de kosten, is het handig om als gemeente aandeelhouder te zijn van het warmtebedrijf. Je kan dan voor een model kiezen met meerdere aandeelhouders.</p>	<p>Enige aandeelhouder. Als je wel invloed wil hebben op de bronkeuze, omdat je bijvoorbeeld meer wil doen op duurzaamheid dan de wet voorschrijft of omdat je via de bronkeuze meer grip wil hebben op de kosten, is het handig om als gemeente aandeelhouder te zijn van het warmtebedrijf. Als je de enige aandeelhouder bent, kun je hier volledig op sturen. Let op: Je kunt ook overwegen om broneigenaar te worden.</p>	<p>Deze vraag is voor ons minder belangrijk</p>
<p>3. Wil je invloed hebben op het koppelen van andere opgaven aan de warmtetransitie?</p>	<p>Geen aandeelhouder. Als je geen aandeelhouder van het warmtebedrijf bent, heb je geen directe invloed op het koppelen van andere opgaven aan de werkzaamheden die het warmtebedrijf uitvoert. Je hebt dan namelijk geen controle over plannings en werkzaamheden omtrent het warmtenet. Wel ben je als gemeente natuurlijk altijd ook nog een samenwerkingspartner als het gaat om uitvoering in de wijk. Je zou dan als 'externe' partij alsnog een samenwerking aan kunnen gaan met het warmtebedrijf om opgaven te koppelen.</p>	<p>Meerdere aandeelhouders. Het koppelen van opgaven vergt veel afstemming met verschillende afdelingen en plannings binnen de gemeente én in dit geval met het warmtebedrijf. Dit is gemakkelijker als je in ieder geval wat zeggenschap over het warmtebedrijf hebt, en (mede) aandeelhouder bent.</p>	<p>Enige aandeelhouder. Het koppelen van opgaven vergt veel afstemming met verschillende afdelingen en plannings binnen de gemeente én het warmtebedrijf. Dit is gemakkelijker als je als gemeente zeggenschap hebt over het warmtebedrijf. Als je de enige aandeelhouder bent kan je hier actief op aansturen. Bedenk wel dat het alsnog een ingewikkeld proces is. Je hebt met afstemming tussen verschillende afdelingen binnen de gemeente, en soms daarbuiten, te maken.</p>	<p>Deze vraag is voor ons minder belangrijk</p>
<p>4. Wil je flexibel kunnen bijsturen?</p>	<p>Geen aandeelhouder. Ben je geen aandeelhouder, dan heb je geen directe invloed op het bijsturen. Belangrijke wijzigingen in de plannen zullen in veel gevallen niet aan de gemeente voorgelegd worden.</p>	<p>Meerdere aandeelhouders. Als je het aandeelhouderschap deelt met andere partijen, deel je ook de zeggenschap over zaken waar je eventueel op zou willen bijsturen met die andere partijen.</p>	<p>Enige aandeelhouder. Het bijsturen op verschillende zaken op elk moment kan ingewikkelder zijn zodra er meerdere aandeelhouders (en daarmee ook meerdere belangen) betrokken zijn. Ben je enige aandeelhouder, dan kan je makkelijker bijsturen op de onderdelen die jij belangrijk vindt.</p>	<p>Deze vraag is voor ons minder belangrijk</p>
<p>5. Heb je kennis en capaciteit in je gemeentelijke organisatie?</p>	<p>Geen aandeelhouder. Als je niet de kennis en capaciteit in huis hebt of kunt halen, kun je niet de rol van aandeelhouder vervullen en ook de rol van opstellen van het bedrijfsplan ligt niet voor de hand.</p>	<p>Meerdere aandeelhouders. Samenwerken met andere aandeelhouders kan de lasten verlichten (in zowel de rol als aandeelhouder als opstellen van het bedrijfsplan), maar vraagt wel om afstemming met andere partijen. Dit vraagt tijd en kennis van zaken.</p>	<p>Enige aandeelhouder. Heb je veel kennis en capaciteit in huis? Dan kun je de enige aandeelhouder zijn en beide rollen vervullen.</p>	<p>Deze vraag is voor ons minder belangrijk</p>
<p>6. Wil en kan je een financiële investering doen?</p>	<p>Geen aandeelhouder. Geen investering initieel, bij calamiteiten kan er nog wel naar je worden gekeken.</p>	<p>Meerdere aandeelhouders. De investering kan met de andere aandeelhouders gedeeld worden. Let op dat energiecoöperaties vaak niet veel financieel kunnen bijdragen.</p>	<p>Enige aandeelhouder. Je zal als gemeente voor het benodigde eigen vermogen moeten zorgen. Dat moet kunnen en passen binnen de gemeentelijke begroting.</p>	<p>Deze vraag is voor ons minder belangrijk</p>
<p>7. Kan en wil je operationeel risico dragen?</p>	<p>Geen aandeelhouder. Besef dat er bij problemen toch vaak naar de gemeente wordt gekeken voor financiële hulp, ook al ben je geen aandeelhouder. Je kunt niet meesturen op risico-beheersing vooraf.</p>	<p>Meerdere aandeelhouders. Je kunt afspraken maken met de deelnemende partijen over het gezamenlijk dragen van risico's.</p>	<p>Enige aandeelhouder. Je hebt de middelen om alle operationele risico's zelf op te vangen. Ben je enige aandeelhouder, dan heb je de meeste grip op hoe je hier mee omgaat (bijvoorbeeld door de kosten voor de eindgebruiker wel of niet te verhogen), maar ben je ook de enige die deze risico's draagt.</p>	<p>Deze vraag is voor ons minder belangrijk</p>
<p>Voorkeurspositie:</p>	<p>Geen aandeelhouder</p>	<p>Meerdere aandeelhouders</p>	<p>Enige aandeelhouder</p>	

Colofon

Platform31

Den Haag, mei 2024

Auteurs: Caspar Boendermaker (BNG), Roos Marinissen (Platform31) en Hannah Tullemans (Platform31)

Redactie: Platform31

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door een bijdrage van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Deze tool is tot stand gekomen in samenwerking met:



Platform31

Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken oplossingen voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan brede welvaart.

Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengt Platform31 partijen bij elkaar en onderzoeken we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren trends en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een aanpak waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van deze tool, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.