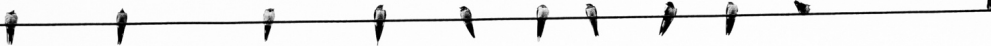
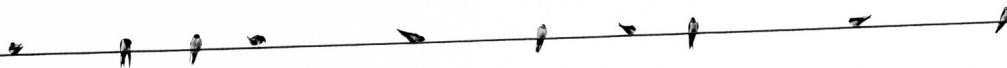


VOOR ENERGIE & OMGEVING



Strategisch management
van energieprojecten onder de Omgevingswet



Olaf Kwast & Marc Wesselink

Bevindingen van het expert team sneller en beter, in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en het Ministerie van Economische Zaken.

Met dank aan Rijkswaterstaat, Alliander, Reddyn, TenneT en Eneco.

25 november 2016

Vooraf

Op de in deze rapportage gepresenteerde analyses, bevindingen, best practices en aanbevelingen past enige nuance. Zij zijn gebaseerd op slechts twee pilots over een periode van twee jaar, ruim voor de inwerkingtreding van de Omgevingswet. In die pilots spelen grote organisaties met een aanzienlijke positie in het maatschappelijk veld een grote rol.

Dit heeft implicaties voor de hardheid van de bevindingen en de reikwijdte van de aanbevelingen. Echter, het expertteam heeft de opdracht gekregen de inzichten uit de pilots te toetsen aan hun jarenlange ervaring in de sector en met de voorbereiding van projecten en van wetgeving, om zo de bruikbaarheid van de verkregen inzichten te vergroten.

Daarmee zijn naar de mening van het expertteam de verkregen inzichten bruikbaar op bredere schaal dan uit het beperkte aantal pilots zou mogen worden afgeleid. Deze rapportage richt zich zo veel mogelijk op die bredere inzichten in de hoop dat die ten goede kunnen komen aan de besluitvorming over energieprojecten en over wetgeving.

Olaf Kwast & Marc Wesselink

Inhoudsopgave

1	Sneller en beter besluiten over energieprojecten onder de Omgevingswet	3
2	Nu al Eenvoudig Beter pilots.....	3
	De rol van het expertteam	4
3	De pilot-projecten	4
	Hoogspanningsstation A4-zone (Alliander/TenneT).....	4
	Windpark Spuisluis IJmuiden (Eneco).....	5
4	Bevindingen: Succesvolle energieprojecten.....	6
	Projectorganisatie	6
	Strategisch omgevingsmanagement	8
	Gestructureerde besluitvorming.....	10
	Verkenningfase.....	10
	Planuitwerkingsfase	13
	Uitvoeringsfase	14
5	Bevindingen voor de wetgever	15
	Bruikbaarheid van de projectprocedure	15
	Invloed van andere wetgeving	17
	Governance van de energieprojecten	17
6	Tot slot.....	18
	Voor meer informatie:	18

1 Sneller en beter besluiten over energieprojecten onder de Omgevingswet

De Omgevingswet vraagt dat de omgeving van energieprojecten actiever bij de besluitvorming over die projecten wordt betrokken. Dit toegenomen belang van participatie vereist een andere benadering van het project- en omgevingsmanagement. Zowel door initiatiefnemers als door bevoegde bestuursorganen. Door een strategische benadering van omgevingsmanagement en het benutten van nieuwe procedurele mogelijkheden, kan de besluitvorming over de aanleg of wijziging van energie-infrastructuur sneller en beter.

De Omgevingswet bouwt voort op het in de Tracéwet verankerde inzicht van de 'Commissie versnelling besluitvorming infrastructurele projecten' o.l.v. dhr. Elverding ("Sneller en Beter") over de aanleg en wijziging van hoofdinfrastructuur voor mobiliteit en water.¹ Onderdeel van het gedachtengoed van Sneller en Beter is dat de kwaliteit en snelheid van besluitvorming kan worden verbeterd door verandering in de bestuurscultuur, door het verbeteren van de kwaliteit (proces en inhoud) van de besluitvorming door vroegtijdige participatie en dialoog zowel van de betrokken professionals als de bestuurders en door het wegnemen van juridische belemmeringen in wet- en regelgeving. Dit pleidooi is een essentieel onderdeel van de Omgevingswet.

De invoering van de Omgevingswet wordt hierin gesteund door de visie over Omgevingsmanagement die de minister van Economische Zaken op 1 februari 2016 naar de Tweede kamer heeft gestuurd "Samen energieprojecten realiseren".² In die brief onderschrijft de minister nut en noodzaak van omgevingsmanagement en de principes van strategisch omgevingsmanagement om in een kritischer wordende samenleving de kwaliteit en snelheid van besluitvorming te verbeteren.

Dit is voor energieprojecten van bijzonder belang omdat het tempo van deze projecten medebepalend is voor de snelheid van de energietransitie, waarover in Europa, met het kabinet en onder andere IPO en VNG-afspraken zijn gemaakt. De voortgangsrapportages van de OECD en de Bertelsmann-Stiftung (SDG Index and dashboard – Global Report Page 254 Country Profiles)³ laten zien dat Nederland achterloopt met het invulling geven aan die afspraken. Dit vergroot de urgentie om de energietransitieprojecten succesvoller te laten verlopen.

2 Nu al Eenvoudig Beter pilots

Om deze veranderingen te stimuleren én om al tijdens de stelselherziening van het omgevingsrecht waar mogelijk te leren van praktijkervaring met het gedachtengoed van de nieuwe regels, hebben de CEO's van verschillende energiebedrijven, waaronder Eneco, Alliander en TenneT, afspraken gemaakt met de minister van Infrastructuur en Milieu en de minister van Economische Zaken, over

¹ Advies Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten, Sneller en Beter (april 2008) <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2008/04/21/commissie-elverding-besluitvorming-infrastructurele-projecten-kan-beter-en-sneller>.

² Kamerstukken II 2015/16, 31 239, nr. 211

³ Sustainable Development Goals (SDG) Index and dashboard – Global Report Page 254 Country Profiles. Zie: <http://sdgindex.org>.

het doen van pilots met enkele projecten. In deze 'Nu al Eenvoudig Beter'⁴ energiepilots worden de energiebedrijven in opdracht van de beide ministeries bijgestaan door een expert team op het terrein van het (strategisch) omgevingsmanagement (Marc Wesselink), het nieuwe omgevingsrecht (Olaf Kwast) en de praktijk van Rijkswaterstaat (afwisselend Peter van 't Hoog of Hans de Vries).

De rol van het expertteam

De opdracht van het expert team is om mee te denken met de initiatiefnemers van de pilotprojecten over de projectbesluitvorming, in het bijzonder om te verkennen of, en zo ja, hoe de Sneller-en-beter-aanpak kan bijdragen aan versnelling en verbetering van de besluitvorming over projecten in het energiedomein. De experts gaan met name in op aspecten van omgevingsmanagement en omgevingsrecht en geven een terugkoppeling aan de beide ministeries over de betekenis van de praktijk voor de nieuwe wet- en regelgeving. Van het expertteam wordt verwacht dat de projectorganisatie wordt geholpen om tot een proactieve strategie te komen voor het omgevingsmanagement en de inrichting van de besluitvorming, om waar mogelijk problemen te voorkomen en de problemen die ontstaan vanuit een visie effectief op te lossen en het onderling vertrouwen te versterken. Daarbij is gebruik gemaakt van ervaringen met andere projecten en de mogelijkheden die de wetgeving nu al biedt om sneller, eenvoudiger en beter te werk te gaan. Dit memo schetst de belangrijkste bevindingen die in de loop van de pilots zijn opgedaan in het licht van de doelstellingen.

3 De pilotprojecten

Behalve deelname aan algemene activiteiten, zoals de Kick-off bijeenkomst 'Sneller en beter met de Omgevingswet' (Rotterdam, 30 juni 2016) over successen en lessen uit de energiesector en bijeenkomsten van de ministers van IenM en EZ met de bestuurders van de energiebedrijven, richtten de activiteiten van het expertteam zich in het bijzonder op twee projecten.

Hoogspanningsstation A4-zone (Alliander/TenneT)

De energievraag in de Haarlemmermeer neemt toe. Dat komt onder andere doordat datacenters zich in het gebied willen vestigen, glastuinbouwers willen uitbreiden en bestaande bedrijven zich verder willen ontwikkelen. De beschikbare capaciteit in het elektriciteitsnetwerk is rond 2017 niet meer voldoende om aan de vraag te voldoen. Om de levering van elektriciteit in de regio in de toekomst te kunnen garanderen zijn aanpassingen nodig in het elektriciteitsnet.



Afbeelding 1: Mogelijke locatie hoogspanningsstation (kabeltracés niet opgenomen)

⁴ [Nu al Eenvoudig Beter](#) verzamelt aansprekende projecten die een voorbeeld zijn voor anderen. Het gaat om projecten waarbij bijvoorbeeld: de doorlooptijden voor vergunningen of bestemmingsplannen korter zijn; de overheid de bevolking eerder bij ruimtelijke plannen betreft; de overheid regels eenvoudiger maakt en overbodige regels schrapt.

Dit [project](#) betreft de mogelijke aanleg van een nieuw hoogspanningsstation in de A4-zone, en van de kabeltracés van dit station naar en tussen Vijfhuizen en de Nieuwe Meer (zie afbeelding 1). Initiatiefnemers zijn Liander (netbeheerder van Alliander) en TenneT. Beide trekken gezamenlijk op met Reddyn (voor TenneT en Liander de gezamenlijke serviceprovider op het gebied van hoogspanning en complexe middenspanning). Het gebied voor het project ligt grotendeels in de gemeente Haarlemmermeer, deels in de gemeente Amsterdam. Behalve vanuit de gemeente(n) zou het project mogelijk ook op provinciaal niveau benaderd kunnen worden. Een provinciaal bevoegd gezag brengt in dit geval automatisch mee dat het onder de Crisis- en herstelwet valt, bij gemeentelijk bevoegd gezag alleen als dat uitdrukkelijk wordt geregeld.

De tijdsdruk op het project, omdat er sprake is van een concrete klantvraag bij Alliander, en het feit dat er twee initiatiefnemers zijn die moeten samenwerken aan deze opgave, maken dit een complex project met potentieel veel spanning. Juist hierdoor zal naar verwachting een proactieve strategie voor het omgevingsmanagement en innovatieve inrichting van de besluitvorming helpen om problemen te voorkomen en problemen die toch ontstaan effectief te verhelpen.

In dit project krijgen de twee initiatiefnemers (TenneT en Alliander) gezamenlijk te maken met een aanzienlijk aantal stakeholders met grote belangen. Het grote aantal komt door de oppervlakte van het betreffende gebied. De grote belangen komen doordat het aanzienlijke doorsnijdingen van landbouwgronden betreft, de platten potentieel strijdig kunnen zijn met de belangen van Schiphol en de diverse belangen van de bewoners in de buurt van de mogelijke locaties van het hoogspanningsstation. Die belangen hebben betrekking op een dors aantal inhoudelijke issues zoals grondverwerving, elektromagnetische straling, landschappelijke inpassing, zichthinder en externe veiligheid.

Windpark Spuisluis IJmuiden (Eneco)

In 2014 is in de provincie Noord-Holland gezocht naar potentiële locaties voor nieuwe windparken. Er zijn uiteindelijk negen herstructureringsgebieden bepaald. Dit [project](#) betreft de mogelijke aanleg van een windpark van zes molens in lijnopstelling bij de Spuisluis IJmuiden, op initiatief van Eneco.

Het gebied voor het project ligt deels in de Gemeente Velsen (zie afbeelding 2). De gemeente Velsen zet in op verduurzamen. Dat windenergie hierin een belangrijke rol zou krijgen, lag gezien het gunstige windklimaat in Velsen voor de hand. Windpark Spuisluis zal met 6 windmolens grofweg zo'n 75.000 MWh aan elektriciteit opleveren. De gemeente Velsen wil in 2020 qua elektriciteit energieneutraal zijn voor alle huishoudens. Het windpark levert voldoende energie op om 90% van de woningen van elektriciteit te voorzien.



Afbeelding 2: overzichtkaart van het onderzoeksgebied.

In dit project komt de complexiteit en spanning voort uit kruisende en voorwaardelijke processen voordat tot een besluit tot het plaatsen van de molens en de uitvoering van dat besluit kan worden overgegaan. De initiatiefnemer is onder meer afhankelijk van de selectieprocedure van de provincie Noord-Holland, hoe de gemeente omgaat met een gedoogsituatie met betrekking tot woonboten, de plannen van TaTa Steel, de relatie tussen windmolens en de verstuiving van (fijn-)stof en de

plannen van Rijkswaterstaat. Deze complexiteit stelt eisen aan het proces. Een proactieve strategie voor het omgevingsmanagement en innovatieve inrichting van de besluitvorming helpen om problemen te voorkomen en problemen die toch ontstaan effectief te verhelpen

4 Bevindingen: Succesvolle energieprojecten

Het expertteam heeft in de pilots, de kick-off bijeenkomst en in overleggen of gesprekken daaromheen, verschillende bevindingen verzameld over relevante aandachtspunten voor succesvolle energieprojecten. Het expertteam heeft daarbij geput uit de eigen ervaringen met projecten, omgevingsmanagement en omgevingsrecht en uit de inspiratiebronnen van het gedachtegoed van de Omgevingswet.

Bij succesvolle energieprojecten staat vanzelfsprekend de inhoud van de opgaven die de projecten beogen te dienen voorop. Een beoordeling van nut en noodzaak of van de technische kwaliteit van de projecten valt evenwel buiten de opdracht die aan het expert team is meegegeven. Deze blijft in deze rapportage daarom buiten beschouwing. Hier gaat de aandacht uit naar het bredere proces waarin de projecten ontwikkeld worden en waarin strategisch omgevingsmanagement (SOM) een cruciale rol speelt en naar de structuur van de besluitvormingsprocedure die daarbij gevolgd wordt. Juist de interactie tussen deze drie variabelen (inhoud – proces – procedure) is van belang voor succesvolle besluitvorming over energieprojecten.

De belangrijkste bevindingen binnen dit kader zijn hier verdeeld over een drietal kernelementen (1) de projectorganisatie van de initiatiefnemer(s), (2) strategisch omgevingsmanagement en (3) een juridisch slim gestructureerd besluitvormingsproces.⁵ Voor al deze bevindingen geldt dat deze zijn geïdentificeerd in de gesprekken met de projectteams van de pilotprojecten. Hoewel deze dus niet berusten op waarnemingen in een bredere groep projecten, kon uit de aard van de betrokken issues (bijvoorbeeld omdat het om al dan niet vermeende knelpunten in regelgeving gaat die ook voor anderen geldt) of uit gesprekken daarover soms worden opgemaakt dat het een (potentieel) breder probleem betreft. Generaliserende opmerkingen in deze rapportage zijn in dit licht te lezen.

Projectorganisatie

Wie beslist over energieprojecten? Anders dan bij hoofdinfrastructuur, ligt het initiatief, de investering, het opdrachtgeverschap en het bevoegd gezag bij de aanleg of wijziging van energie-infrastructuur doorgaans niet in één hand. Er is een klantvraag, een leverend energiebedrijf, een netbeheerder, een planologisch bevoegd gezag, vergunningverlenend gezag, etc. Bovendien spelen er maatschappelijke beleidsopgaven waaraan projecten een bijdrage leveren en die beleidsmakers van verschillende overheden mede-probleemeigenaar maken.

Dat neemt niet weg dat stabiele besluitvorming over energieprojecten, net als besluitvorming over hoofdinfrastructuur, een wezenlijke voorwaarde kan vinden in een goed gepositioneerde

⁵ Onderzoek van o.a. Goldmann Sachs (2010) heeft laten zien dat als besluitvorming in de energiesector stuk loopt door te sterke focus op (technische) inhoud en door te weinig aandacht voor de belangen van stakeholders in een slim gestructureerd contractering- en besluitvormingsproces. Ook de Commissie Elverding heeft gewezen op de kwaliteit en cultuur van bestuurlijke en ambtelijke besluitvorming, het belang van publieksparticipatie en duidelijk onderscheiden fasen in de besluitvorming.

projectorganisatie, waarin integrale besluiten kunnen worden genomen.⁶ Onder integraal verstaan wij dan een situatie waarin de rollen voor het technisch management, het contractmanagement en het omgevingsmanagement gelijkwaardig zijn. Dat vergt dat alle relevante deelnemers voldoende mandaat hebben om mee te doen: ook de netbeheerder en mogelijk zelfs het planologisch bevoegd gezag, als sprake is van wijziging van het planregime.

Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de projectorganisatie niet los van elkaar opererende projectorganisaties binnen de betrokken organisaties zijn: de effectiviteit van een gedeelde projectorganisatie is gediend met een gedeelde stuurgroep zodat bij knelpunten snel kan worden opgeschaald en de consistentie bewaakt kan worden. Commitment van de top is hiervoor een noodzakelijke voorwaarde. Vooral omdat er sprake moet zijn van een erkende werkvorm met escalatiemogelijkheden naar de top van de organisatie, het mandaat van de top verkregen moet worden, maar ook omdat er in de organisatie weerstand zal bestaan voor bijvoorbeeld de vroegtijdige dialoog met stakeholders of het maken van een omgevingsanalyse voordat de scope van een project wordt vastgesteld. Dit soort veranderingen werken alleen als er een onvoorwaardelijke steun voor is van de directie/Raad van Bestuur.

Best practice: Initiatiefnemers richten een gezamenlijke projectorganisatie op en werken volgens de principes van Integraal Project Management (IPM).

Best practice: Er is nauwe betrokkenheid en commitment van de top van de organisatie voor het inrichten van de gezamenlijke projectorganisatie en het verkrijgen van het benodigde mandaat om volgens de principes van integraal projectmanagement te kunnen werken.

In de pilots blijkt dat zorgvuldig opgezette projectorganisaties en integrale besluitvorming nog geen of onvoldoende dagelijkse praktijk zijn. Als er al een projectorganisatie is dan binnen de afzonderlijke initiatiefnemende organisaties, ook deze blijkt in de praktijk een hoog ad hoc-gehalte te hebben. Van een doordachte, goed verankerde opzet lijkt vooralsnog maar zeer beperkt sprake te zijn. Daarbij komt dat dit per organisatie verschillend is georganiseerd. Veelal is de afdeling Assetmanagement betrokken en wordt er beperkt op integrale besluitvorming (waarin omgevingsmanagement een rol speelt) gestuurd. Van één organisatie overstijgende projectorganisatie (zoals gezamenlijke stuurgroep) is al helemaal geen sprake. Dit zorgt ervoor dat de nadruk vooral komt te liggen op intern stakeholdermanagement binnen de organisatie (omgevingsmanagers moeten vechten voor positie

⁶ Vergelijk het IPM-model van integraal projectmanagement: <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/werken-in-projecten/integraal-projectmanagement.aspx>

en invloed op de besluitvorming) en tussen de initiatiefnemende organisaties (bijvoorbeeld over wie er in de lead is). Spanning zorgt voor frustraties, vertraging en een beperkt effectieve externe stakeholderdialoog. Ook duurt het daardoor lang voordat het (planologisch) bevoegd gezag bij de projectorganisatie wordt betrokken. Dit staat de gestelde doelen in de weg.

Een laatste belangrijk aandachtspunt is dat uit de projectteamvergaderingen bleek dat de invloed van het ministerie van EZ op inhoud-proces en procedure aanzienlijk is, dat er veel over of namens het ministerie gesproken wordt (met tegenstrijdige signalen, afhankelijk van welke persoon van de initiatiefnemers met welke persoon bij het ministerie heeft gesproken), maar dat het ministerie niet zelf (in alle relevante hoedanigheden) aan tafel zit. Indien de belangen van het ministerie groot zijn, is het beter dat het ministerie ook zelf zitting neemt in de projectorganisatie. Dit is een lastig punt in de governance; EZ kan niet altijd mede de verantwoordelijkheid dragen voor alle beslissingen die in projecten worden genomen. Maar de huidige situatie is ook niet wenselijk. Inmiddels werkt het ministerie van Economische Zaken aan een oplossing voor dit vraagstuk.

Best practice: in het project besturingsmodel moeten de belangen van het ministerie op een zorgvuldige wijze worden verankerd.

Strategisch omgevingsmanagement

Strategisch omgaan met de dynamische omgeving van projecten. Strategisch omgaan met belangen: niet als extraatje, maar integraal met techniek en verwerving. Dat leidt tot betere projecten en voorkomt vertraging door geschillen.

Op 1 februari 2016 heeft Minister Kamp van Economische Zaken een brief naar de Tweede Kamer gestuurd met daarin zijn visie op omgevingsmanagement. De Minister ziet omgevingsmanagement als een cruciaal instrument om de energietransitie te realiseren. In die visie beschrijft hij

doel en vijf uitgangspunten van omgevingsmanagement. De achterliggende gedachte is dat de steeds mondigere samenleving over veel kennis en kunde beschikt en duidelijk maakt vroegtijdig bij plannen te willen worden betrokken. Dat vraagt om een andere visie op het omgaan met die omgeving. Dit kan rechtszaken en afnemend vertrouwen in de overheid en bedrijfsleven als initiatiefnemer voorkomen.

Bovenstaande geldt ook voor de energiepilots. De uitgangspunten uit de brief van de Minister komen grotendeels overeen met de principes uit het Handboek Strategisch OmgevingsManagement (Wesselink en Paul, 2010). Beide zouden door de initiatiefnemers omarmd moeten worden. Doel is dat alle betrokken partijen proactief met elkaar in gesprek gaan, respect ontwikkelen voor elkaars belangen en in dialoog veel van de omgevingsissues oplossen, met snellere en betere

Vijf uitgangspunten van omgevingsmanagement volgens EZ

1. Samenbinden van belanghebbenden
2. Betrek de omgeving zo vroeg mogelijk
3. Transparantie en vertrouwen
4. Omgevingsmanagement is een gezamenlijke verantwoordelijkheid
5. Maatwerk

besluitvorming tot gevolg.

Juist in de energieprojecten is helderheid over de verschillende rollen van initiatiefnemer(s) en bevoegde gezag(en) geen vanzelfsprekendheid. Energieopgaven zijn vaak al op strategisch niveau door beleidsmakers gegeven (in aantal megawatts), terwijl energiebedrijven en netbeheerders sterk worden gedreven door de verplichting van leveringszekerheid, maar en in toenemende mate ook door klantvragen.

In deze omstandigheden is het risico groot dat het identificeren en afbakenen van de opgave (de eerste stap na een deugdelijk gestarte verkenning) te gauw functioneel wordt beperkt tot een antwoord op de energievraag. Kansen op juist ook door de Omgevingswet gezochte meer integrale ontwikkeling en een daadwerkelijk strategisch omgevingsmanagement waarin belangen een rol mogen spelen, kunnen dan verloren gaan.

Best practice: een deugdelijke verkenning dient een omgevingsanalyse te bevatten die inzicht geeft in de overige ontwikkelingen in het gebied en de daarmee samenhangende belangen van stakeholders. Hierdoor wordt duidelijk hoe het initiatief zich verhoudt tot die ontwikkelingen en wat dit betekent voor het de scope van het project en het te ontwerpen proces.

Dit is zeker het geval waar het initiatief ligt bij marktpartijen (netbeheerders) die zich niet vrij voelen (tegenover de toezichthouder) mee te werken in een bredere benadering van een verkenning. De sturing op leveringszekerheid in de afgelopen decennia is bepalend geweest voor de werkwijzen van management en professionals in deze organisaties. De door de Omgevingswet gegeven ruimte en verwachtingen voor een snellere en betere besluitvorming worden dan doorkruist door (gepercipieerde of werkelijke) functionele beperkingen van de energiekolom. Ruimte voor het samenbinden van belanghebbenden waarin gezocht wordt naar gemeenschappelijke belangen en mede vanuit die gemeenschappelijke belangen beleid en projecten vormgeven wordt niet gevoeld.

Dit onderwerp kent ook een juridische component. De juridische context voor strategische management en vroegtijdige participatie rondom energieprojecten beperkt zich niet tot het omgevingsrecht. Initiatiefnemers van deze projecten — energiebedrijven, inclusief netbeheerders — opereren binnen de bestaande kaders die de energiewetgeving stelt in termen van soberheid, doelmatigheid en leveringszekerheid. Uit de pilots en daaromheen gevoerde gesprekken met andere energiebedrijven komt naar voren dat er binnen dat bredere juridische gebied soms (niet in alle gevallen) twijfel bestaat of energiebedrijven de door de Omgevingswet gestimuleerde vroegtijdige en brede participatie volledig kunnen vormgeven gelet op de eisen van soberheid, doelmatigheid en leveringszekerheid die het kader vormen. Cruciaal lijkt daarbij de inschatting of dit ook in de ogen van de ACM (die belast is met het toezicht op deze bedrijven) het geval is. Er lijkt zo een potentiële spanning te kunnen bestaan tussen de verwachtingen van de Omgevingswet enerzijds, en ruimte van de energiewetgeving, anderzijds. Dit speelt niet alleen bij energieprojecten die (straks) via projectbesluiten tot stand zullen komen maar ook bij in vergelijking daarmee kleinere projecten, die

via een omgevingsvergunning zullen worden toegestaan.⁷ In het kader van de invoeringswet zou, in overleg met de ACM, nagegaan kunnen worden of de doorwerking van het gedachtengoed van de Omgevingswet naar de wettelijke en reguleringskaders voor energiebedrijven inderdaad voldoende is verzekerd.

Best practice: vroegtijdige afstemming in de energiekolom (lees met het departement) over de doelstellingen van het project waarin de spanning tussen leveringszekerheid veiligstellen enerzijds en vroegtijdige dialoog en zorg voor belangen van stakeholders met als mogelijke consequentie bijvoorbeeld een andere scope anderzijds worden besproken en vastgelegd in het projectinitiatiedocument.

Aanbeveling: In het kader van de invoeringswet zou, in overleg met de ACM, nagegaan of de doorwerking van het gedachtengoed van de Omgevingswet naar de wettelijke en reguleringskaders voor energiebedrijven inderdaad voldoende is verzekerd.

Gestructureerde besluitvorming

Gelet op de Omgevingswet kan ook nu al in de besluitvorming over energieprojecten onderscheid worden gemaakt tussen drie fasen van besluitvorming. De verkenningsfase, de planuitwerkingsfase en de uitvoeringsfase. Deze fasen zijn ontleend aan het gedachtengoed van Sneller en Beter worden hier gehanteerd om een aantal aandachtspunten te formuleren.⁸

Verkenningsfase

De eerste fase in de besluitvorming is de *verkenningsfase*. Deze fase is de fase waarin de initiatiefnemer voorbereidingen treft voor het project. Bedoeld is de fase voorafgaand aan de start van de planologische procedure. De verkenningsfase is in de huidige wet- en regelgeving niet een duidelijk geregelde fase. De initiatiefnemer dient mogelijk, afhankelijk van het aantal betrokken megawatt een melding te doen aan de minister,⁹ provinciale staten¹⁰ of de ACM.¹¹ De huidige

⁷ De nota van toelichting bij het ontwerp-Omgevingsbesluit (p. 59 van de internetconsultatieversie) spreekt immers de verwachting uit dat ook bij omgevingsvergunningen door initiatiefnemers aandacht zal worden besteed aan participatie, op de voet van artikel 16.55 lid 6 van de Omgevingswet.

⁸ Deze termen zijn ontleend aan het rapport van de Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten en worden niet letterlijk in de Omgevingswet gehanteerd.

⁹ art. 9b lid 3 en 20a lid 2 Elektriciteitswet 1998

wetgeving kent geen duidelijk begin of einde van deze fase en verbindt daaraan ook geen termijnen. Een melding is formeel bovendien geen aanvraag tot het nemen van een besluit. Als gevolg daarvan is er ook geen algemene beslistermijn voor het bevoegd gezag om een bestemmingsplan of een (ontwerp-)inpassingsplan vast te stellen.

Onder de Omgevingswet zal de verkenningsfase (deels) overlappen met de voor een projectbesluit verplichte voorafgaande verkenning. Elke verkenning begint straks met de bekendmaking van een voornemen door het bevoegd gezag om een projectbesluit vast te stellen (art. 5.47 Omgevingswet). Daarbij zal o.a. de termijn van de verkenning worden gegeven, en of er een voorkeursbeslissing zal worden genomen als tussenstap naar het projectbesluit. De verkenningsfase zal in de praktijk wat ruimer zijn dan alleen de strikte verkenning omdat de initiatiefnemer mogelijk al is begonnen met nadenken over haalbaarheid voordat een verkenning daadwerkelijk start.

Initiatiefnemers maken een omgevingsanalyse voordat de scope van het project wordt bepaald.

Een ander punt waarop nog veel te winnen is betreft het interne opdrachtgeverschap. Zoals al door Elverding is aangegeven ligt de tijdwinst en daarmee ook besparingen op budget vooral in het begin van het project. De ervaring leert dat het maken van een stakeholderanalyse aan het begin van een project, nog voor het bepalen van de scope (opgave, budget, tijd) leidt tot een realistischer opgave. Duidelijk wordt welke andere opgaven er in dit gebied spelen, welke belangen bij stakeholders zwaar wegen en hoe dit project zich tot andere initiatieven verhoudt. Zo kunnen onnodige problemen worden voorkomen en de tijdwinst kan gebruikt worden voor het gezamenlijk met stakeholders vinden van creatieve oplossingen.

Verkennen onder de Omgevingswet

Voornemen van een verkenning (art. 5.47 Ow)

- Keuze of er een voorkeursbeslissing komt
- Eenieder in gelegenheid stellen om binnen een gestelde termijn mogelijke oplossingen voor de opgave voor te dragen, aan de hand van gegeven uitgangspunten
- Kennisgeven van wijze waarop burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en bestuursorganen worden betrokken

Verkenning (art. 5.48 Ow)

- Onderzoek op strategisch niveau naar opgave, ontwikkelingen en mogelijke oplossingen
- Inbrengers van oplossingen kunnen het bevoegd gezag verzoeken daarover advies te vragen aan een onafhankelijke deskundige. Bevoegd gezag beslist over redelijkerwijs in beschouwing te nemen mogelijke oplossingen

Voorkeursbeslissing (art. 5.49 Ow)

- Keuze voor uitvoeren van het project, een oplossing zonder project, een combinatie daarvan of niets doen

¹⁰ art. 9e lid 2 Elektriciteitswet 1998

¹¹ art. 9h lid 2, 20e lid 1 Elektriciteitswet 1998

Best practice: Het veranderen van de manier van werken in projectteams, zoals door het eerst maken van een omgevingsanalyse voordat de scope van het project wordt bepaald vraagt om lef en leiderschap van de projectleider, dan wel de omgevingsmanager. Maar ook om een expliciete rol van de interne opdrachtgever. Deze dient steun te geven voor deze manier van werken aan de projectleider én de omgevingsmanager.

Best practice: In geval van complexere opgaven is het aanwijzen van een separate rol voor de omgevingsmanager in het (integrale) projectteam noodzakelijk. Het commitment van de omgevingsmanager dient naast bij het projectresultaat óók bij het vraagstuk te liggen. Dit dubbele mandaat kan tot spanning in het projectteam leiden. Steun voor deze rol van de omgevingsmanager van de interne opdrachtgever is noodzakelijk.

De verkenning kan eindigen met een voorkeursbeslissing (art. 5.49 Omgevingswet). Een voorkeursbeslissing kan inhouden: (a.) het uitvoeren van een project, (b.) een oplossing zonder project, (c.) een combinatie van de onderdelen a of b met de uitvoering van andere projecten, of (d.) het niet uitwerken van een oplossing. Het kan ook zijn dat er geen formele voorkeursbeslissing wordt genomen (dat is dan bij aanvang zo gekozen) maar dat de verkenning op een zeker moment overgaat in of overlapt met de planuitwerkingsfase.

In de energieprojecten zijn vooral de verkenningsfase en de planuitwerkingsfase nog niet altijd duidelijk van elkaar gescheiden. Duidelijk bekendgemaakt voornemen (de start van een verkenning) ontbreekt nog. Dat levert het risico op dat scopewijziging en discussies over hoofdkenmerken van het project niet zijn afgerond, voordat met het opstellen van een planologisch besluit wordt begonnen. Het onderscheid tussen een herkenbaar gestarte verkenning, een voorkeursbeslissing, de planuitwerking van de voorkeur, en de (vergunningverlening voor) realisatie is nog geen tweede natuur in de energiesector. Dat geldt zowel voor initiatiefnemers als voor bevoegde bestuurorganen.

Best practice: Scheid verkenningsfase en planuitwerkingsfase duidelijker door in de verkenningsfase eenduidiger in te richten: vroegtijdige bekendmaking, maken omgevingsanalyse, vroegtijdige dialoog, afleiden gewenste scope, voordat met het opstellen van een planologisch besluit wordt begonnen.

Planuitwerkingsfase

De tweede fase in de besluitvorming is de *planuitwerkingsfase*. In de planuitwerkingsfase vindt de planologische besluitvorming plaats. Anders dan de initiatieffase gaat het hier om de uitwerking van een project in de mate die nodig is voor het kunnen vaststellen van een bestemmingsplan (of een omgevingsvergunning in afwijking van een bestemmingsplan) een provinciaal inpassingsplan¹² of een rijksinpassingsplan. Alleen het uit de verkenning naar voren gekomen plan wordt uitgewerkt. Er is dus sprake van een trechtering van opties en alternatieven.

Trechtering

Een zekere trechtering is een cruciaal kenmerk van dit besluitvormingsproces, zeker als het gaat om omvangrijkere projecten waarbij meerdere varianten een rol spelen.¹³ Uit jurisprudentie rondom wegenprojecten komt naar voren dat een dergelijk besluitvormingsproces, indien dat aan de hand van stabiele criteria plaatsvindt, een kader kan bieden voor het onderzoek naar een integrale oplossing voor de betreffende opgave. Die trechtering wordt dan al voor de planuitwerking ingezet, tijdens de verkenningfase. Een recent voorbeeld betreft de Grenscorridor N69 waarin het onderzoek werd verricht door een bestuurlijk overleg van in totaal 25 verschillende partijen, inclusief de provincie Noord-Brabant, verschillende gemeenten en belangenorganisaties.¹⁴

Een ander aandachtspunt is dat onduidelijkheid over de fasen leidt tot minder zinvolle effectbepaling en onderzoeken. Juist in een verkenningfase is onderzoek op strategisch niveau mogelijk, zodat in de planuitwerkingsfase de onderzoekslast beperkter kan zijn. Een zorgvuldig procesontwerp voor trechtering kan daarvoor een kader bieden. Indien een dergelijk proces ontbreekt kan dat ten koste gaan van de zorgvuldigheid van de besluitvorming.

Best practice: initiatiefnemers geven hun haalbaarheidsstudie vorm in een zorgvuldig procesontwerp dat rekening houdt met de verschillen tussen de strategische en brede verkenningfase en de snelle en gerichte planuitwerkingsfase.

Bestuurlijke versnelling

Een factor die van grote invloed is op de procedure is de instrumentkeuze: een provinciaal inpassingsplan of een gemeentelijk bestemmingsplan. Met de laatste kan, dankzij de Crisis- en herstelwet (bijlage 2) versnelling verkregen worden. Welke overheid een beslissing neemt is in eerste instantie de vraag bij welk bestuursorgaan hij een aanvraag indient. Dit speelde in het pilotproject A4-zone, wat aanleiding is geweest voor het projectteam om in overleg met het ministerie van

¹² Art. 3.26 Wro

¹³ Dit is ook erkend in de jurisprudentie van de ABRvS 7 december 2011, zaak nr. [201011757/1/R1](#) en [201012728/1/R1](#).

¹⁴ ABRvS 20 april 2016, zaak nr. 201410222/1/R6

Infrastructuur en Milieu te verkennen of het project onder de Crisis- en herstelwet gebracht kon worden. Deze mogelijkheid gaf de ruimte om de regie van het project op gemeentelijk niveau te houden in een procedure die met meer snelheid doorlopen kan worden.

Best practice: Maak optimaal gebruik van de Crisis- en herstelwet om vooruit te lopen op de Omgevingswet

Uitvoeringsfase

De derde fase in de besluitvorming is de *uitvoeringsfase*. Dit is de fase waarin de besluiten (vergunningen en ontheffingen) die voor de uitvoering vereist zijn worden aangevraagd, afgegeven en verdedigd tegen eventuele beroepen daartegen bij de bestuursrechter.

Beslissing over toepassing coördinatieregeling

Het bevoegd gezag zal een beslissing kunnen nemen over de toepassing van een van de coördinatieregelingen voor de voorbereiding van vergunningen die nodig zijn. Coördinatie is van belang om regie te kunnen voeren over de besluitvorming die van belang is voor het project. Bekend zijn de rijkscoördinatieregeling en de provinciale coördinatieregeling maar ook gemeenten kunnen besluitvorming coördineren. Zij hebben weliswaar geen formele doorzettingsmacht tegenover bestuursorganen van provincies, waterschappen of het Rijk maar deze partijen kunnen wel vrijwillig meewerken aan gemeentelijke coördinatie. Dat past goed bij het afstemmen en gezamenlijk uitoefenen van taken en bevoegdheden door bestuursorganen die de Omgevingswet mogelijk maakt (art. 2.2). Bovendien wordt het onder de Omgevingswet en de nieuwe coördinatieregeling van Afdeling 3.5 van de Algemene wet bestuursrecht mogelijk om het coördinerend bestuursorgaan onderling te kiezen. In de pilot van de A4-zone wordt hiermee ervaring opgedaan door toepassing van een gemeentelijke coördinatieregeling.

Best practice: gemeentelijke coördinatie van besluiten geeft aan bestuursorganen een gezamenlijke structuur voor besluitvorming over een project, ook voor bestuursorganen van waterschappen, provincies en Rijk, die hieraan vrijwillige medewerking verlenen.

Overigens kan er daarbij voor worden gekozen om het bestemmingsplan of inpassingsplan en de uitvoeringsbesluiten gelijktijdig gecoördineerd voor te bereiden. Dan loopt de uitvoeringsfase en de *planuitwerkingsfase* gelijk op, maar dat hoeft niet (art. 3.32 jo. 3.33 lid 4 Wro). Bedacht moet worden dat de voorbereiding van de vergunningen doorgaans gedetailleerdere, meer uitgewerkte gegevens vereist dan de voorbereiding van een planologisch besluit. Coördinatie van uitvoeringsbesluiten kan onder de Omgevingswet door het bevoegd gezag worden bepaald (art. 5.45 Ow) om toepassing te geven aan de nieuwe Afdeling 3.5 van de Algemene wet bestuursrecht (art. 16.7 Ow).

Om een duidelijke structuur te bieden is in het projectteam voor de A4-zone voorgenomen om een coördinatie-regeling toe te passen onder regie van de gemeente Haarlemmermeer als te volgen procedure voor de samenwerking tussen betrokken bestuursorganen. Daarmee wordt al getracht invulling gegeven aan de flexibelere mogelijkheden om een coördinerend bestuursorgaan aan te wijzen onder de coördinatie-regeling zoals die in Afdeling 3.5 van de Awb is voorzien, ook al berust deze toepassing hier op vrijwillige medewerking van andere bestuursorganen buiten de gemeente.

5 Bevindingen voor de wetgever

Zoals het expertteam heeft nagedacht over relevante aandachtspunten voor de projecten, zijn er ook enkele relevante aandachtspunten voor de wetgever. Daarbij is niet alleen uitgegaan van de ruimte die de wetgeving biedt voor projecten om “het goed te doen” (en of dat in kwaliteit en snelheid wordt beloond) maar ook naar – onbedoelde – ruimte in de wetgeving om besluitvorming niet op de door de wetgever beoogde manier of zelfs heel anders te doen, en naar de mogelijkheid van averechtse werking: wetgeving die de goede bedoelingen zouden kunnen frustreren. Ook hier geldt dat deze bevindingen niet berusten op een systematisch onderzoek naar alle relevante huidige of toekomstige regelgeving, maar op onderwerpen die aan bod zijn gekomen in of werden gesignaleerd tijdens de besprekingen met de projectteams van de pilots.

Bruikbaarheid van de projectprocedure

De projecten laten zien dat match en fit van de regels op een snellere en betere besluitvorming in energiesector nog niet altijd optimaal is. Die regels zijn in de Omgevingswet geïnspireerd op de aanpak van Sneller en Beter in de Tracéwet. Waar investeerder, initiatiefnemer, opdrachtgever en bevoegd gezag bij hoofdinfrastructuur en water vaak in één hand ligt (Tracéwet), is dit in de energieprojecten verdeeld over veel verschillende actoren. Het is dus van belang dat deze elkaar tijdig en in de juiste rollen en verantwoordelijkheden vinden. In het ontwerp-Omgevingsbesluit is geregeld dat bij de kennisgeving van het voornemen vermeld moet worden wie het bevoegd gezag is. En dat bevoegd gezag zal in de kennisgeving participatie aan moeten geven wat de rol van de initiatiefnemer is en wat de rol van het bevoegd gezag bij de participatie. Dat vraagt dan ook dat in de praktijk per project gezocht wordt naar de onderlinge verhoudingen bij de voorbereiding van dat project.

De Omgevingswet gaat er bijvoorbeeld vanuit dat de verantwoordelijkheid voor de verkenningsfase die aan de voorbereiding van een projectbesluit ten grondslag ligt, berust bij het bevoegd gezag voor het projectbesluit dat voortbouwend op de verkenning zal kunnen worden genomen. In bepaalde gevallen zal duidelijk zijn wie het bevoegd gezag is, bijvoorbeeld omdat duidelijk is dat het betreffende aantal megawatt leidt tot de bevoegdheid van de minister. Daarnaast kunnen ook provincies in hun omgevingsvisie hebben aangegeven voor welke projecten zij zich verantwoordelijk achten. Toch blijven er, zeker bij minder grote projecten dan de rijksprojecten, naar verwachting initiatieven waarbij niet op voorhand met zekerheid te zeggen is wie het bevoegd gezag is. Juist in de fase waarin een kennisgeving voornemen genomen zou kunnen worden staat echter niet altijd vast wie het bevoegd gezag is.¹⁵

¹⁵ Dat speelt vooral in andere gevallen dan die waarin de wet heeft voorgeschreven dat de minister bevoegd is. Daarom is

Met name wanneer in die vroege fase nog niet duidelijk is wat de precieze aantallen megawatt zullen zijn of zelfs met welke energiebron die zal worden opgewekt. Dat zijn ook bij uitstek vragen waarover in de verkenningsfase nog alternatieven voor aan het licht kunnen komen. Het is in die fase dan moeilijk om te voorspellen wie later het bevoegd gezag is voor het besluit waarin de verkenningsfase uitmondt. Dit kan bijvoorbeeld het gemeentebestuur zijn (met een omgevingsvergunning of een omgevingsplan; thans bestemmingsplan) of het provinciebestuur (met een projectbesluit of nu een inpassingsplan of omgevingsvergunning).¹⁶ Het gaat hierbij dan om het bevoegd gezag voor de planuitwerkingsfase, terwijl dat bij uitstek iets is wat eerst bij voorkeursbeslissing zou kunnen worden besloten. De bevoegdheid van een bepaald bestuursorgaan voor de verkenningsfase zou idealiter niet uitsluiten dat bij voorkeursbeslissing wordt bepaald dat een ander bestuursorgaan bevoegd gezag dient te zijn voor het projectbesluit.

Best practice: voor de start van een verkenning zou voor de initiatiefnemers steeds voldoende duidelijk moeten zijn wie het bevoegd gezag is voor de verkenning (en dus voor de voorkeursbeslissing), en de rol van het bevoegd gezag voor de planuitwerkingsfase zou na de verkenning overgedragen moeten kunnen worden op een ander bestuursorgaan.

Ook in situaties waarin bij aanvang van een verkenning duidelijk is wie het bevoegd gezag is, kan de situatie ontstaan waarin dat bestuursorgaan nog niet gereed of bereid is om een verkenning te ondernemen die een initiatiefnemer voor energieproject wenst. Dit kan zijn omdat de te verkennen opgave nog niet helder is voor het bestuursorgaan maar het kan ook zijn dat sprake is van stilzitten door het bestuursorgaan. In een dergelijke situatie kan de participatie en het omgevingsmanagement door een initiatiefnemer vertraging oplopen. Een actieve houding van het bestuursorgaan tegenover verkenningen en voorafgaande duidelijkheid en transparantie over die houding is daarom cruciaal voor de snelheid waarmee projecten ondernomen kunnen worden.

Best practice: bevoegde bestuursorganen kunnen al bij de omgevingsvisie of in bekendgemaakte werkwijzen aandacht besteden aan de wijze waarop zij met verkenningen voor projecten zullen omgaan.

Als gedachtenexperiment zou een nog verdergaande mogelijkheid overwogen kunnen worden waarin initiatiefnemers, mits zij dit zorgvuldig melden bij het bevoegd gezag, zelf kennis kunnen geven van een voornemen om een verkenning te starten. Goede verkenningen zouden dan in de

hierna vooral sprake van de discussie of het gemeentebestuur of het provinciebestuur aan zet is.

¹⁶ Dat een projectbesluit een ambtshalve bevoegdheid is, sluit de mogelijkheid niet uit dat initiatiefnemers kunnen verzoeken om daarvan gebruik te maken.

loop van het proces door betrokken overheden kunnen worden 'geadopteerd' en bij voorkeursbeslissing (waar van toepassing) of bij projectbesluit eigen wordt gemaakt door het bevoegd gezag (wat op dat moment zal vast staan), zonder dat opnieuw een formele verkenning hoeft te worden gestart. Als praktische oplossing is dit gedachtenexperiment vermoedelijk een brug te ver maar het kan juist daarom dienen om tot een scherpe praktijk te komen voor de start van verkenningen in de energietransitie.

Invloed van andere wetgeving

Hierboven, onder 4, werd bij het onderwerp strategisch omgevingsmanagement al geconstateerd dat de relevante juridische context voor SOM niet beperkt is tot het omgevingsrecht, maar ook bestaat uit de eisen die de energiewetgeving stelt aan het opereren van de bedrijven die bij de energieprojecten zijn betrokken. De doorwerking van het gedachtegoed van de Omgevingswet zal in belangrijke mate afhangen van de mate waarin die energiewetgeving (en diens toezichthouders) toelaat dat deze bedrijven daaraan uitvoering geven én de afwezigheid van onzekerheid of ruis daarover. Voor de uitvoering van de Omgevingswet noodzakelijke investeringen in strategisch omgevingsmanagement en passende publieksparticipatie, op een moment waarop die participatie nog betekenis kan hebben voor keuzes over het technisch ontwerp van een project, zouden dus niet zonder meer geïnterpreteerd moeten kunnen worden als ontoelaatbaar of ondoelmatig. Strategisch omgevingsmanagement bij de aanleg of wijziging van energie-infrastructuur zou daarom een integraal onderdeel moeten vormen van de goede conditie van die infrastructuur.

Best practice: veranker strategisch omgevingsmanagement en passende publieksparticipatie bij de aanleg en wijziging van energie-infrastructuur niet alleen in het omgevingsrecht maar ook in economisch ordeningsrecht waarin het toezicht op de beheerders van de infrastructuur is geregeld, zodat omgevingsmanagement daadwerkelijk integraal onderdeel van projectbesluitvorming kan worden naast het technisch management en het contractmanagement.

Governance van de energieprojecten

Uit de voorgaande bevindingen blijkt ook dat de governance van de energieprojecten aanzienlijk verschilt van die van de hoofdinfrastructuurprojecten waarop het bestaande gedachtegoed van Sneller en Beter is ontwikkeld. Het succes van dat gedachtegoed hangt deels samen met de mogelijkheid om de governance te sturen door middel van min of meer informele overheids-interne procesinstrumenten zoals het MIRT-Spelregelkader. Dergelijke instrumenten zijn zeer praktisch maar ontlenuen hun betekenis aan de achtergrond van een wettelijk (in de Wet infrastructuurfonds) geregeld jaarlijks investerings- en begrotingsprogramma van het Rijk voor concrete projecten en een bestuurlijk overleg in de regio's waarin deze programma's voorzien in de meest ingrijpende en zwaarste projecten.

Voor eenzelfde succesvolle impact van het Sneller en Beter-gedachtegoed in de energieprojecten zijn dezelfde bestaande instrumenten niet op deze manier voorhanden. De energiesector is meer

gefragmenteerd en een anders (als markt) geordend beleidsterrein, waarin investeringen deels vanuit de bedrijven en deels via een subsidiesystematiek worden gedaan. Dat maakt het lastiger om te sturen op de gewenste werkwijzen en cultuuromslag.

6 Tot slot

Nut en waarde van het expertteam voor de pilots heeft niet gelegen in geïsoleerd of ad hoc-advies over een concrete belanghebbende, over een juridische vraag inzake die of die vergunning of over het kunnen benutten van een ingang bij het bevoegd gezag. Dat werk kan heel goed door de eigen professionals en beschikbare adviesbureaus worden verricht.

De meerwaarde van het expertteam voor deze en eventueel volgende projecten ligt volgens ons in het identificeren van onderlinge afhankelijkheden tussen de inrichting en positionering van de projectorganisatie, de juridische structuren voor de besluitvorming die de projectorganisatie mogelijk zal maken en de wijze waarop de belangen die spelen in de omgeving daarbij proactief en strategisch kunnen worden betrokken.

Inzicht in deze onderlinge samenhang kan de besluitvorming over energieprojecten verbeteren en versnellen. Een goed samenstel van deze factoren vergroot het draagvlak en maakt het eenvoudiger om verantwoordelijkheid voor projecten te dragen. Bovendien leveren deze ervaringen waardevolle feedback op voor de wijze waarop de projectprocedures en bevoegdheden voor energieprojecten zijn vormgegeven in de wet- en regelgeving.

Voor meer informatie:

Drs. Marc J.F. Wesselink

Partner / Directeur, WesselinkVanZijst

marc.wesselink@wesselinkvanzijst.nl / www.wesselinkvanzijst.nl

Mr. Olaf Kwast ML

Oprichter / Directeur, Wetgevingswerken

okwast@wetgevingswerken.nl / www.wetgevingswerken.nl