

# Sturen in transitie: Alle hens aan dek!

12 aandachtspunten voor de regierol  
van gemeenten in de warmtetransitie



Betrokken Partijen



**1** Ontwikkel een lokale visie op regie.

Maak expliciet welke regierol nodig is en werk hierbij samen met de interne organisatie, de Raad en relevante stakeholders.



**2** Meekoppelen is maatwerk

Bekijk per wijk (of buurt) welke uitdagingen of koppelkansen er zijn en sluit daarop aan. Stem dit af met je interne collega's. Probeer niet alles aan alles te koppelen, maar weeg af wat effectief is.



**3** Het maken van tempo is essentieel.

Partijen en bewoners moeten vertrouwen krijgen en houden dat de gekozen aanpak voor aardgasvrij realiseerbaar is. Het draagvlak erodeert bij te veel vertraging.



**4** Een mix aan instrumenten leidt tot een samenhangend resultaat.

Naast sturing en coördinatie zijn financiële prikkels, participatie en communicatie nodig.



**5** Tijd voor opschaling, de pioniersfase is voorbij.

Waar gemeenten een duidelijke rol hadden bij het ontwikkelen van de Transitievisie Warmte en bij het opzetten van Uitvoeringsplannen, is dit in de uitvoering minder uitgekristalliseerd. Maak ook in de uitvoering je rol helder en werk dit per wijk/ buurt uit.



**6** Denk vroeg in het proces na over welke afdeling je binnen de gemeente nodig hebt.

Bekijk met name bij warmtenetten de mogelijke rollen die je als gemeente kunt hebben. Een goed proces aan de voorkant zorgt dat je weloverwogen een rol kunt kiezen en draagt bij aan de besluitvorming in de raad.



**7** Richt overlegstructuren in met partners. Zorg ervoor dat structuren en rollen mee kunnen veranderen.

Werk uit welke overlegstructuur nodig is en op welke niveaus. Zorg voor uitwisseling van informatie tussen de verschillende niveaus. Stel samen met relevante partijen een plan van aanpak of een samenwerkingsovereenkomst op.



**8** Evalueer de samenwerking periodiek.

Wees specifiek over het gezamenlijke doel, de rollen en verwachtingen. Wrijvingen zijn onvermijdelijk, maar duidelijke afspraken en randvoorwaarden helpen vertraging te voorkomen.



**9** Zoek waar je samen voor gaat.

Regelmatig overleg op bestuurlijk en uitvoerend niveau bouwt vertrouwen tussen partijen. Een gedeeld gevoel van urgentie en motivatie bij de investerende partijen helpt.



**10** Coördineer de participatie zorgvuldig.

Lokaal enthousiasme en aansluiten bij de 'energie in de wijk' is cruciaal voor het slagen van de warmtetransitie.



**11** De warmtetransitie vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden binnen de gemeentelijke organisatie.

Versterk je eigen mensen met nieuwe vaardigheden en betrek nieuwe mensen waar nodig. Borg de kennis binnen de organisatie.



**12** Regie is mensenwerk.

Een goede match tussen sturingsfilosofie en programmaleider is belangrijk. Er zit groot verschil in aanpak in de verschillende wijken en dat vraagt verschillende vaardigheden.

## De warmtetransitie vraagt om nieuwe manieren van denken en werken

De warmtetransitie is een systeemverandering. Naast nieuwe technieken zijn er nieuwe werkwijzen, samenwerkingsvormen en wettelijke kaders nodig. Van het aardgas af gaan vereist langdurige samenwerkingen tussen de betrokken partijen en gaat gepaard met grote onzekerheden. De gemeente heeft de regie in de lokale warmtetransitie, maar dat betekent niet dat zij alles zelf zou moeten of kunnen doen. In het complexe speelveld zijn vertrouwen, lef en een pragmatische blik op wat al mogelijk is cruciaal om vooruit te komen.

## Gemeenten zorgen in de warmtetransitie voor samenhang

De warmtetransitie vraagt om veranderingen in het hele energiesysteem, van bron tot achter de voordeur. Gemeenten maken samen met betrokkenen een afweging over het benodigde draagvlak voor de besluitvorming over een warmtealternatief. Het eigenaarschap en de benodigde kennis, zijn verspreid over mensen en organisaties met verschillende Ausgangssituaties en behoeften. Keuzevrijheid en lokale zeggenschap zijn daarom noodzakelijk. Tegelijkertijd is er samenhang nodig: de optelsom van de keuzes van alle betrokkenen moet 'kloppen'. Regie is, kortom, een balans tussen autonomie en sturing. Gemeenten zorgen vanuit hun regierol voor samenhang op het gebied van:

**Waarden en belangen.** Gemeenten zorgen voor een balans tussen de wensen van betrokkenen en bewaken daarbij publieke waarden en belangen.

**Tempo.** Gemeenten zijn verantwoordelijk voor een realistisch tijdpad waarmee de gebouwde omgeving in 2050 aardgasvrij is.

**Het energiesysteem.** De keuzes die de gemeente maakt dragen bij aan een betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam energiesysteem. Daarbij gaat duurzaamheid verder dan alleen de reductie van CO<sub>2</sub>.

**De investeringsagenda's van partijen in de warmteketen.** Deze trajecten samenbrengen en onderling afstemmen is nodig om tempo te houden en desinvesteringen te voorkomen.

**De lokale situatie.** De gemeente laat de warmtetransitie aansluiten op andere ontwikkelingen en opgaven in de wijk in een integrale benadering.

## Gemeenten sturen op verschillende manieren

Deze samenhang komt tot stand via sturing. Gemeenten hebben daar een verschillende middelen voor tot hun beschikking en andere zijn in ontwikkeling. Er zijn vijf belangrijke middelen waarmee gemeenten regie kunnen uitoefenen:

### Coördinatie.

Gemeenten dragen zorg voor de samenwerking tussen de partijen die nodig zijn voor gezamenlijke oplossingen. Zij zien erop toe dat bewoners worden ontzorgd en nemen waar mogelijk informatie- en organisatiebarrières weg.

### Participatie en communicatie

Gemeenten betrekken bewoners op een wijze waarin hun belang zichtbaar en herkenbaar wordt gearticuleerd en een plek krijgt in het proces van besluitvorming.

### Prikkelen.

Gemeenten maken technische opties of arrangementen aantrekkelijk met bijvoorbeeld subsidies en garanties. Daarmee dragen zij bij aan betaalbare oplossingen voor eindgebruikers.

### Directe sturing.

Gemeenten verplichten of verbieden acties vanuit hun rol in de vergunningverlening, en in de toekomst mogelijk wanneer er een afsluitbevoegdheid is.

Met directe sturing kan de gemeente de gewenste richting van de warmtetransitie tot op zekere hoogte afdwingen.

### Rolneming in de governance.

Gemeenten nemen zelf een rol in de alternatieve warmteoplossing, als bijvoorbeeld (mede-)eigenaar of (mede-)aandeelhouder. Daarmee krijgen zij zeggenschap over de keuzes die gemaakt worden.

## De regierol vereist een flexibele en veranderlijke invulling

Regie is maatwerk en komt tot stand in samenwerking met andere partijen.

Er is daarom niet één juiste aanpak om deze middelen in te zetten om samenhang te creëren. Welke aanpak effectief is, hangt af van de betrokken partners, de wijk en haar bewoners en de techniek. De behoeften veranderen ook gedurende het proces. Tussentijdse reflectie op de aanpak en de gemaakte afspraken is daarom belangrijk. Een lineair stappenplan is niet voldoende om een wijk of buurt aardgasvrij te krijgen. De gemeente zal samen met belanghebbenden zicht moeten krijgen op het gewenste toekomstbeeld voor de lange termijn. Door een route te schetsen, te leren en gezamenlijk bij te sturen vinden gemeenten en hun partners de weg naar een duurzame, betaalbare en gedragen warmtevoorziening.