

Kennissessie

# GEMEENTELIJKE REGIE IN DE WARMTETRANSITIE

## SERVICEPUNT DUURZAME ENERGIE



28 mei 2025



SERVICEPUNT  
DUURZAME ENERGIE

Een samenwerking van:



E:M+MA.

akd  
benelux  
lawyers

# Agenda & doelstelling voor vandaag

*Er komt een hoop op gemeenten af in de warmtetransitie. Maar wat is nou echt belangrijk voor een gemeente om stappen te maken naar de doelstelling aardgasvrij 2050? Welke keuzes moeten nu worden gemaakt en welke kunnen nog wachten? **Warmteregie** helpt gemeenten overzicht te krijgen en keuzes te maken die passen bij de maturiteit en complexiteit van de huidige fase van de warmtetransitie.*

- ❖ Introductie warmteregie
- ❖ Theorie
  - ❖ Ontwikkelen
  - ❖ Organiseren
  - ❖ Waarden
  - ❖ Rollen
  - ❖ Varianten
- ❖ Werkwijze in de praktijk
- ❖ Zelf aan de slag

# Gemeenten hebben de regie gekregen...

*...maar met regie komt ook een verantwoordelijkheid*



*Maar ik wil niet  
over de  
hoofden van de  
inwoners iets  
beslissen...*



*Wij zijn een  
HVC gemeente,  
dus zij kunnen  
gewoon aan de  
slag...*



*Het college  
zoekt steeds  
meer zekerheid  
om keuzes te  
maken...*



*Ik wil inzicht in  
de betaal-  
baarheid, maar  
de buca wordt  
niet gedeeld...*

# Gemeente Lindendael

## *Uitdagingen uit de praktijk*



- ❖ Kapitaalvernietiging door ongebruikte studies
- ❖ Overmatig onderzoek zonder concrete resultaten
- ❖ Tegenstrijdige uitkomsten van verschillende studies
- ❖ Gebrek aan besluitvaardigheid door overvloed aan informatie
- ❖ Zoeken naar comfort voor besluitvorming

# Gemeenten hebben de regie gekregen...

*...en met regie komt ook een verantwoordelijkheid*

**Regie voeren** betekent dat de gemeente:

1. **Richting geeft;**
2. **Samenhang bewaakt; en**
3. **Verantwoordelijkheid neemt** in de warmtetransitie.

Het is geen alles zelf doen, maar wel weten:

1. **Waar je voor staat;**
2. **Hoe je stuurt; en**
3. **Hoe je je verhoudt tot inwoners, stakeholders en andere overheden.**



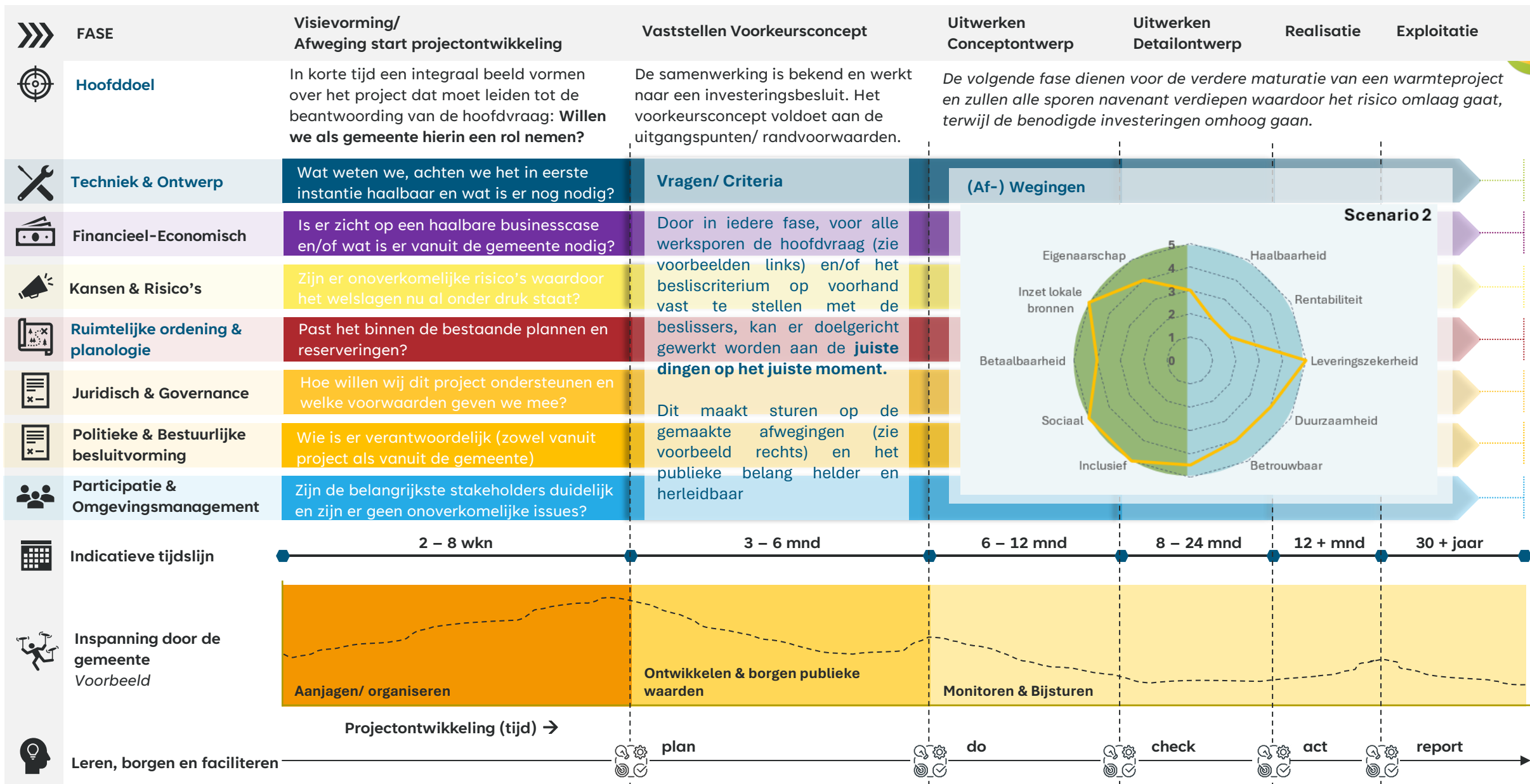
# Regie nemen betekent...

*Regie is niet alleen een rol, maar ook een houding: actief, verbindend en **koersvast***

- I. **Visie en waarden vertalen naar keuzes:** Wat vinden we belangrijk? Wat willen we bereiken? En hoe maken we dat concreet in beleid, projecten en uitvoering?
- II. **Verantwoordelijkheid nemen:** Niet alleen faciliteren, maar ook durven besluiten nemen, middelen inzetten en juridische of bestuurlijke kaders stellen
- III. **Samenhang organiseren:** Tussen beleid en uitvoering, tussen wijken en projecten, tussen techniek, participatie, financiën en governance
- IV. **Verbinding maken met de buitenwereld:** Transparant communiceren, belangen afwegen, partnerschappen aangaan en bewoners serieus nemen









# GEMEENTELIJKE REGIEROL IN DE WARMTETRANSITIE





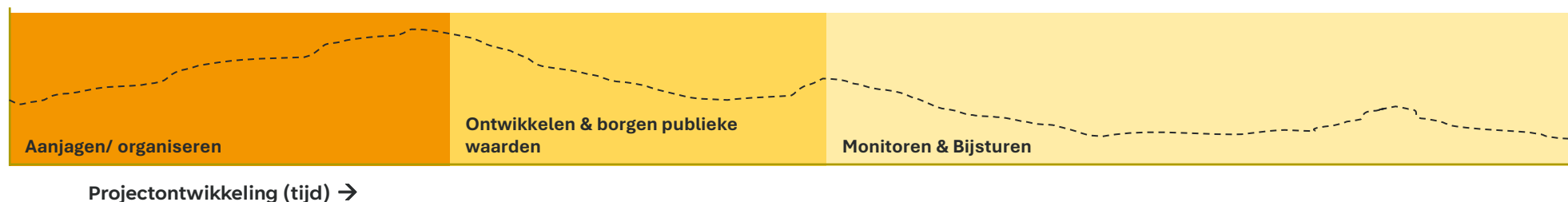
# Sporen doen recht aan het gemeentelijk/ publieke belang

## *Voorbeeld differentiatie rolneming mettertijd*

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aanjagen/<br/>Organiseren</b>                              | Bij aanvang is er nog niets, of een initiatief meldt zich vanuit de bewoners of vanuit een marktpartij. De gemeente zorgt daarbij enerzijds voor dat de omstandigheden gunstig zijn voor initiatieven en mogelijkheden bekend te maken bij haar (maatschappelijke) partners. Daarnaast zorgt de gemeente ook dat nieuwe initiatieven geëvalueerd worden en indien haalbaar en kansrijk ook navenant opgepakt worden in de organisatie. |
| <b>Ontwikkelen &amp;<br/>Borgen<br/>publieke<br/>belangen</b> | Op het moment dat initiatieven verworden tot concrete projecten, kan de gemeente hierin zelf zeer actief bijdragen en zich als (mede-) ontwikkelaar opstellen. Voor projecten waarin dit nodig of gewenst is, heeft zij alsnog wel een minimale ondergrens te bewaken en dat is het borgen van het publieke belang is alle ontwikkelingen, projecten en aanpakken.                                                                     |
| <b>Monitoring &amp;<br/>Bijsturen</b>                         | Naarmate het project zich verder ontwikkelt, zal het of overgenomen worden door andere afdelingen, of zal een externe partij (warmtegemeenschap, warmtebedrijf of marktpartij) een trekkende rol hebben. In dat geval is het aan de gemeente om – wederom minimaal vanuit de publieke waarden – de voortgang te monitoren en bij te sturen (direct of indirect) waar nodig                                                             |



Inspanning door de  
gemeente  
*Voorbeeld*

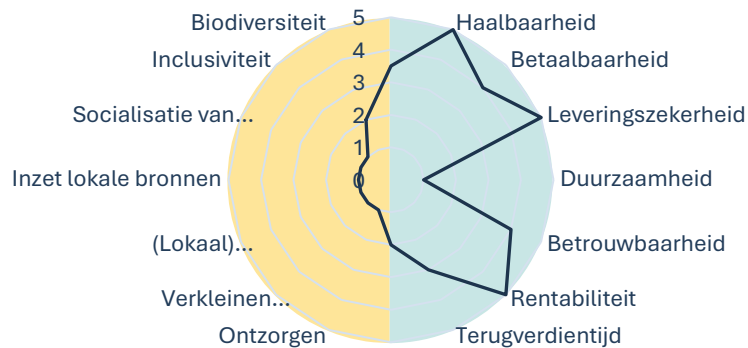


# Welke verandering/ sturing wil ik als gemeente?

## Invloed van criteria op het systeem

### (Af-) Wegingen

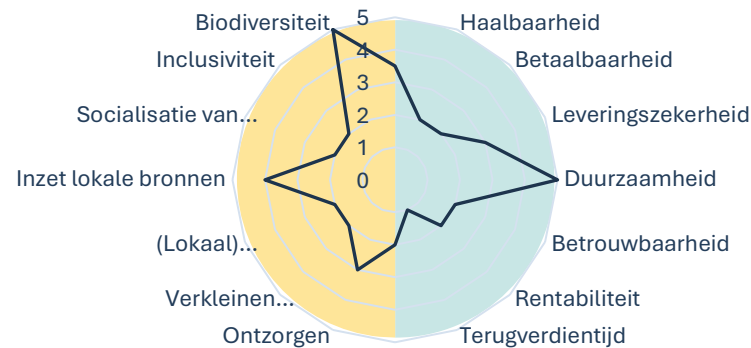
Scenario: Veilig van de kant



#### Mogelijke consequentie:

Klein, rendabel net voor de meest optimaal gelegen woningen met relatief hoge warmtevraag

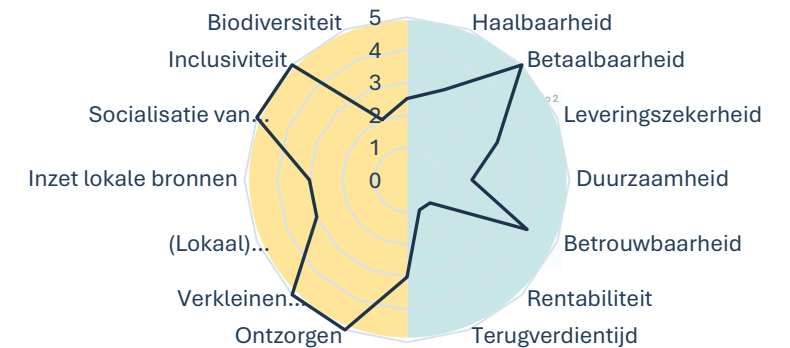
Scenario: Duurzaamste net



#### Mogelijke consequentie:

Er is een grote urgentie om snel te CO2 uitstoot te reduceren. Dit gaat ten koste van de functionaliteit en betaalbaarheid

Scenario: Maatschappelijk leidend



#### Mogelijke consequentie:

Een warmtenet met hoge penetratiegraad met sociale prioritering. Keuzes leiden tot (zeer) laag rendement/ langer TVT

# Welke verandering/ sturing wil ik als gemeente?

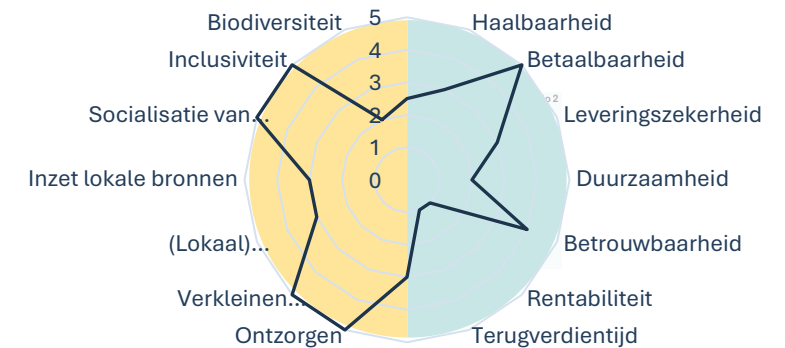
## *Invloed van criteria op het systeem*

(Af-) Wegingen

We onderscheiden 3 soorten criteria:

- ❖ **Essentiële criteria** (wettelijke ~) waar je sowieso aan moet voldoen (volgende uit bijv. Wcw, Mbw, Ew, etc.)
- ❖ **Meetbare criteria** (harde~) , zoals duurzaamheid, temperatuur, rentabiliteit, terugverdientijd, etc.
- ❖ **Waardecriteria** (zachte ~), zoals inclusiviteit, ontzorgen, energierechtvaardigheid

Scenario: Maatschappelijk leidend

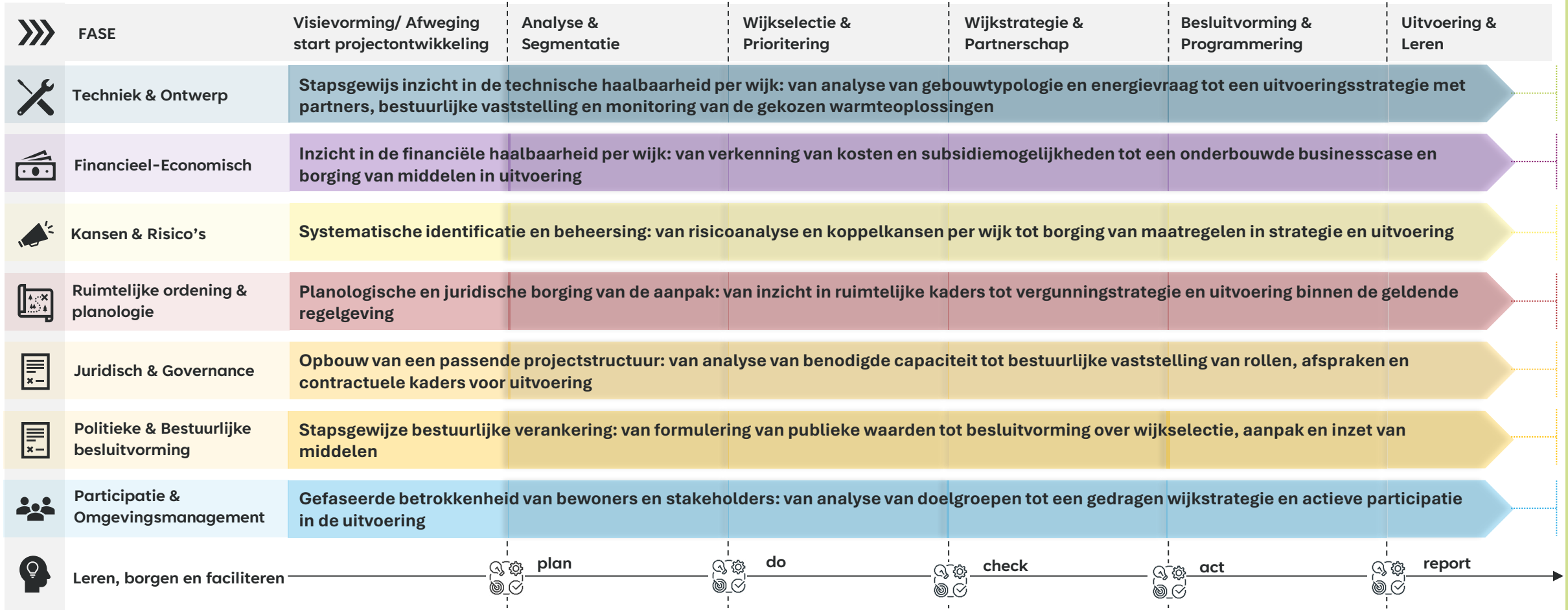


**Mogelijke consequentie:**

Een warmtenet met hoge penetratiegraad met sociale prioritering. Keuzes leiden tot (zeer) laag rendement/ langer TVT

# Een gestandaardiseerde aanpak voor collectieve benadering

## VOORBEELD alternatieve toepassing voor een CONTIGENTENAANPAK



# VOORBEELD alternatieve toepassing voor een CONTIGENTENAANPAK



|                                                    | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                    | Analyse & Segmentatie                                                | Wijkselectie & Prioritering                                         | Wijkstrategie & Partnerschap                                         | Besluitvorming & Programmering                        | Uitvoering & Leren                                           |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>TECHNIEK &amp; ONTWERP</b>                      | Stapsgewijs inzicht in de technische haalbaarheid per wijk: van analyse van gebouwtypologie en energievraag tot een uitvoeringsstrategie met partners, bestuurlijke vaststelling en monitoring van de gekozen warmteoplossingen | Inzicht in gebouwtypologie, energievraag en kansen                   | Keuze van wijken op basis van technische haalbaarheid               | Opstellen van wijkuitvoeringsplan/-strategie met technische partners | Bestuurlijke vaststelling van technische aanpak       | Implementatie en monitoring van technische oplossingen       |
| <b>FINANCIEEL &amp; ECONOMISCH</b>                 | Inzicht in de financiële haalbaarheid per wijk: van verkenning van kosten en subsidiemogelijkheden tot een onderbouwde businesscase en borging van middelen in uitvoering                                                       | Inzicht in financiële haalbaarheid en publieke financieringsmiddelen | Realistische koppeling van warmtevraag en aanbod voor business case | Opstellen van financiële strategie met betrokken stakeholders        | Bestuurlijke vaststelling van financiële aanpak       | Implementatie en monitoring van financiële oplossingen       |
| <b>GOVERNANCE &amp; CONTRACTING</b>                | Opbouw van een passende projectstructuur: van analyse van benodigde capaciteit tot bestuurlijke vaststelling van rollen, afspraken en contractuele kaders voor uitvoering                                                       | Inzicht in capaciteiten en contracting strategie                     | Opstellen van projectorganisatie en rolverdeling                    | Opstellen van governance structuur en contracten                     | Bestuurlijke vaststelling van governance aanpak       | Implementatie en monitoring van governance oplossingen       |
| <b>RUIMTELIJKE ORDERING &amp; VERGUNNINGEN</b>     | Planologische en juridische borging van de aanpak: van inzicht in ruimtelijke kaders tot vergunningstrategie en uitvoering binnen de geldende regelgeving                                                                       | Inzicht in vergunningen en planologische kaders                      | Keuze van wijken op basis van planologische haalbaarheid            | Opstellen van vergunningenstrategie met betrokken stakeholders       | Bestuurlijke vaststelling van vergunningenaanpak      | Implementatie en monitoring van vergunningen oplossingen     |
| <b>PARTICIPATIE &amp; OMGEVINGS-MANAGEMENT</b>     | Gefaseerde betrokkenheid van bewoners en stakeholders: van analyse van doelgroepen tot een gedragen wijkstrategie en actieve participatie in de uitvoering                                                                      | Inzicht in bewonersprofielen en stakeholders                         | Keuze van wijken op basis van participatie haalbaarheid             | Opstellen van participatiestrategie met betrokken stakeholders       | Bestuurlijke vaststelling van participatie aanpak     | Implementatie en monitoring van participatie oplossingen     |
| <b>POLITIEKE &amp; BESTUURLIJKE BESLUITVORMING</b> | Stapsgewijze bestuurlijke verankering: van formulering van publieke waarden tot besluitvorming over wijkselectie, aanpak en inzet van middelen                                                                                  | Inzicht in publieke waarden en beleidskaders                         | Keuze van wijken op basis van bestuurlijke haalbaarheid             | Opstellen van bestuurlijke strategie met betrokken stakeholders      | Bestuurlijke vaststelling van besluitvorming aanpak   | Implementatie en monitoring van bestuurlijke oplossingen     |
| <b>KANSEN &amp; RISICO'S</b>                       | Systematische identificatie en beheersing: van risicoanalyse en koppelkansen per wijk tot borging van maatregelen in strategie en uitvoering                                                                                    | Inzicht in kansen en risico's                                        | Keuze van wijken op basis van risicobeheersing                      | Opstellen van risicostrategie met betrokken stakeholders             | Bestuurlijke vaststelling van risicobeheersing aanpak | Implementatie en monitoring van risicobeheersing oplossingen |

# Met ook hier de besluitvorming centraal

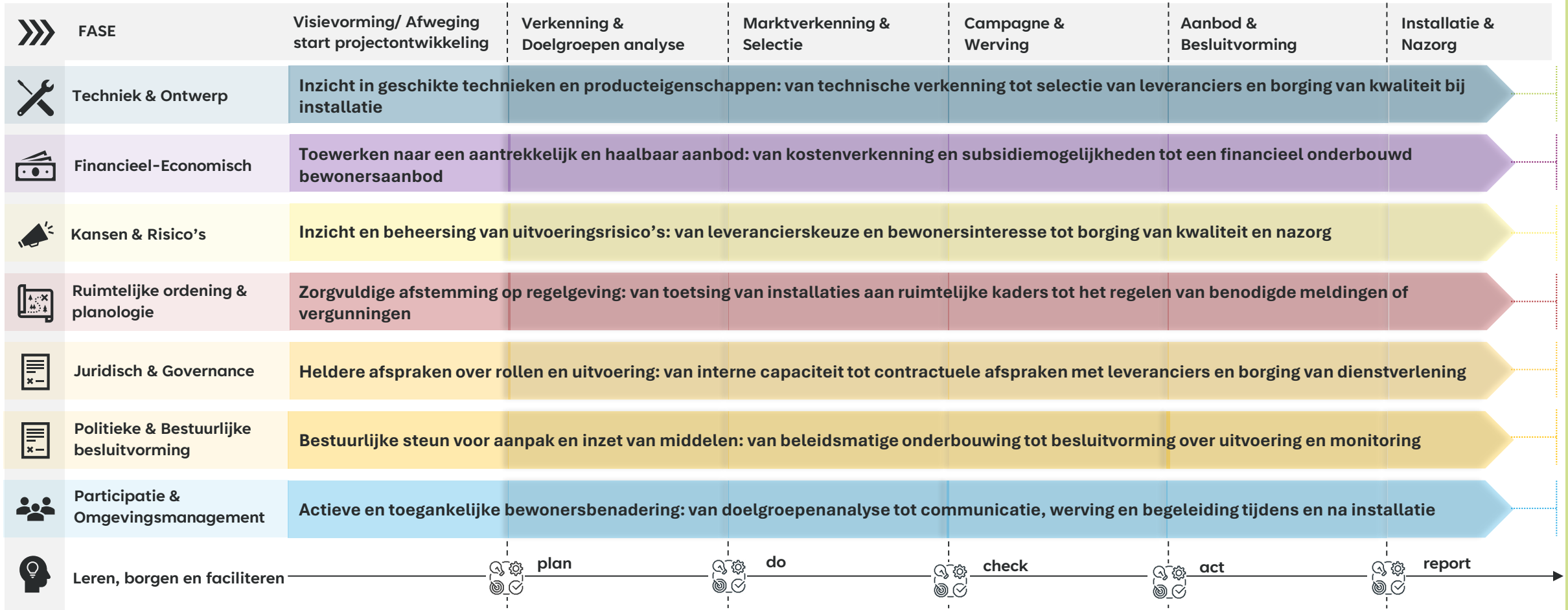
## *VOORBEELD alternatieve toepassing voor een CONTIGENTENAANPAK*

| CONTIGENTENAANPAK                         | BESLUITMOMENT                                         | TOELICHTING                                                                                                        |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ANALYSE &amp; SEGMENTATIE</b>          | Vaststellen van uitgangspunten en segmentatiecriteria | Formele vaststelling van de uitgangspunten en criteria voor het segmenteren van wijken.                            |
| <b>WIJKSELECTIE &amp; PRIORITERING</b>    | Besluit over prioritaire wijken en programmering      | Besluitvorming over welke wijken prioriteit krijgen en hoe deze geprogrammeerd worden.                             |
| <b>WIJKSTRATEGIE &amp; PARTNERSCHAP</b>   | Vaststellen van uitvoeringsstrategie en IOK           | Vaststelling van de strategie voor de uitvoering in wijken en het aangaan van intentieovereenkomsten met partners. |
| <b>BESLUITVORMING &amp; PROGRAMMERING</b> | Bestuurlijk besluit over aanpak per wijk              | Bestuurlijk besluit over de aanpak per wijk, inclusief de inzet van middelen en participatieaanpak.                |
| <b>UITVOERING &amp; LEREN</b>             | Besluit over voortzetting of opschaling               | Besluit over de voortzetting of opschaling van de aanpak op basis van monitoring en evaluatie.                     |



# Een gestandaardiseerde aanpak voor collectieve benadering

## VOORBEELD alternatieve toepassing voor COLLECTIEVE INKOOP



# VOORBEELD alternatieve toepassing voor COLLECTIEVE INKOOP



|                                                    | Omschrijving                                                                                                                                              | Verkenning & Doelgroepenanalyse                                      | Marktverkenning & Selectie                                   | Campagne & Werving                    | Aanbod & Besluitvorming                                 | Installatie & Nazorg                              |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>TECHNIEK &amp; ONTWERP</b>                      | Inzicht in geschikte technieken en producteigenschappen: van technische verkenning tot selectie van leveranciers en borging van kwaliteit bij installatie | Inzicht in technische mogelijkheden en marktpotentieel               | Selectie van leveranciers/installateurs via marktconsultatie | Communicatie en bewonersbijeenkomsten | Bewoners ontvangen een aanbod en besluiten tot deelname | Uitvoering, kwaliteitsborging en serviceafspraken |
| <b>FINANCIEEL &amp; ECONOMISCH</b>                 | Toewerken naar een aantrekkelijk en haalbaar aanbod: van kostenverkenning en subsidiemogelijkheden tot een financieel onderbouwd bewonersaanbod           | Inzicht in financiële haalbaarheid en publieke financieringsmiddelen | Selectie van leveranciers/installateurs via marktconsultatie | Communicatie en bewonersbijeenkomsten | Bewoners ontvangen een aanbod en besluiten tot deelname | Uitvoering, kwaliteitsborging en serviceafspraken |
| <b>GOVERNANCE &amp; CONTRACTING</b>                | Heldere afspraken over rollen en uitvoering: van interne capaciteit tot contractuele afspraken met leveranciers en borging van dienstverlening            | Inzicht in capaciteiten en contracting strategie                     | Selectie van leveranciers/installateurs via marktconsultatie | Communicatie en bewonersbijeenkomsten | Bewoners ontvangen een aanbod en besluiten tot deelname | Uitvoering, kwaliteitsborging en serviceafspraken |
| <b>RUIMTELIJKE ORDENING &amp; VERGUNNINGEN</b>     | Zorgvuldige afstemming op regelgeving: van toetsing van installaties aan ruimtelijke kaders tot het regelen van benodigde meldingen of vergunningen       | Inzicht in vergunningen en planologische kaders                      | Selectie van leveranciers/installateurs via marktconsultatie | Communicatie en bewonersbijeenkomsten | Bewoners ontvangen een aanbod en besluiten tot deelname | Uitvoering, kwaliteitsborging en serviceafspraken |
| <b>PARTICIPATIE &amp; OMGEVINGS-MANAGEMENT</b>     | Actieve en toegankelijke bewonersbenadering: van doelgroepenanalyse tot communicatie, werving en begeleiding tijdens en na installatie                    | Inzicht in bewonersprofielen en stakeholders                         | Selectie van leveranciers/installateurs via marktconsultatie | Communicatie en bewonersbijeenkomsten | Bewoners ontvangen een aanbod en besluiten tot deelname | Uitvoering, kwaliteitsborging en serviceafspraken |
| <b>POLITIEKE &amp; BESTUURLIJKE BESLUITVORMING</b> | Bestuurlijke steun voor aanpak en inzet van middelen: van beleidsmatige onderbouwing tot besluitvorming over uitvoering en monitoring                     | Inzicht in publieke waarden en beleidskaders                         | Selectie van leveranciers/installateurs via marktconsultatie | Communicatie en bewonersbijeenkomsten | Bewoners ontvangen een aanbod en besluiten tot deelname | Uitvoering, kwaliteitsborging en serviceafspraken |
| <b>KANSEN &amp; RISICO'S</b>                       | Inzicht en beheersing van uitvoeringsrisico's: van leverancierskeuze en bewonersinteresse tot borging van kwaliteit en nazorg                             | Inzicht in kansen en risico's                                        | Selectie van leveranciers/installateurs via marktconsultatie | Communicatie en bewonersbijeenkomsten | Bewoners ontvangen een aanbod en besluiten tot deelname | Uitvoering, kwaliteitsborging en serviceafspraken |

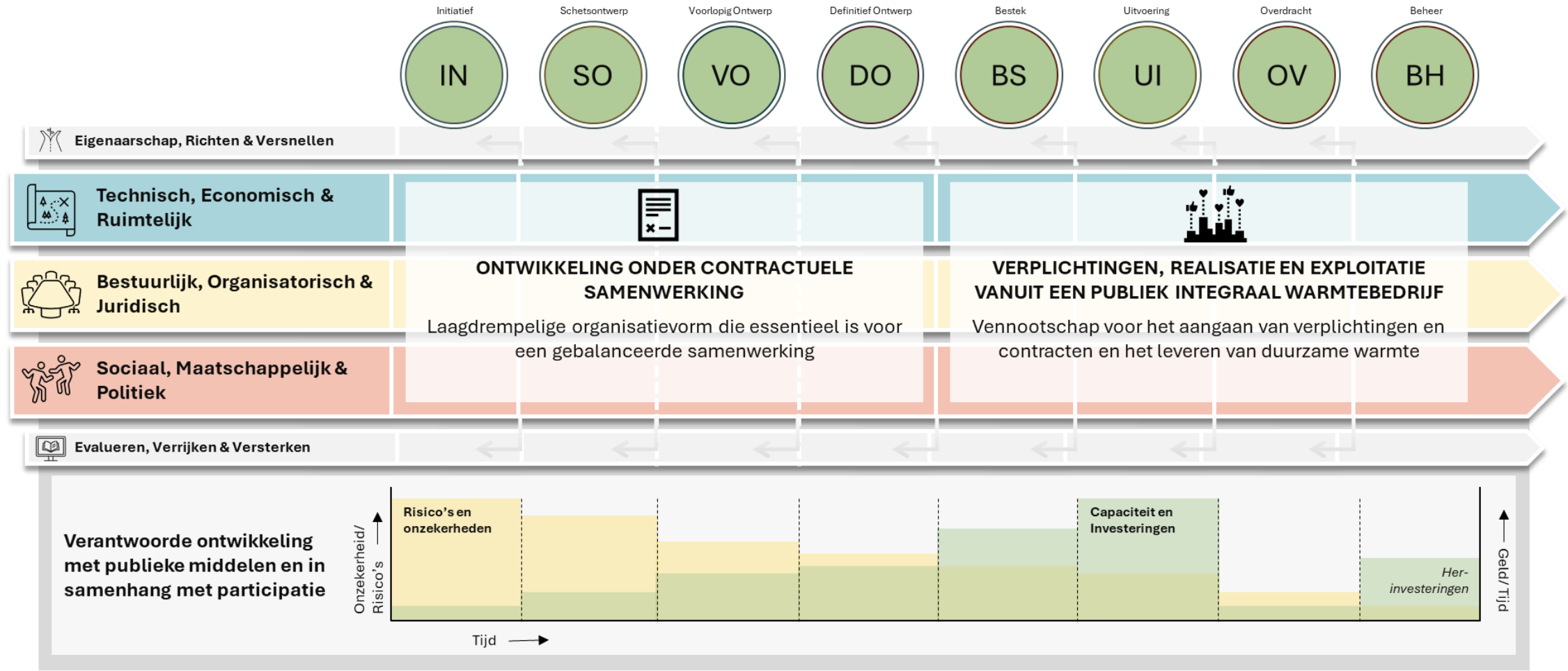
# Met ook hier de besluitvorming centraal

## *VOORBEELD alternatieve toepassing voor COLLECTIEVE INKOOP*

| INKOOPACTIE                              | BESLUITMOMENT                                                                 | TOELICHTING                                                                                                                |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VERKENNING &amp; DOELGROEPANALYSE</b> | Besluit om door te gaan met inkoopactie                                       | Besluit om door te gaan met de inkoopactie op basis van de analyse van de doelgroep en haalbaarheid.                       |
| <b>MARKTVERKENNING &amp; SELECTIE</b>    | Selectie van leveranciers/installateurs en vaststelling van inkoopvoorwaarden | Selectie van leveranciers en installateurs via marktconsultatie of aanbesteding, en vaststelling van de inkoopvoorwaarden. |
| <b>CAMPAGNE &amp; WERVING</b>            | Besluit over start van de campagne en communicatiestrategie                   | Besluit over de start van de campagne en de communicatiestrategie voor de werving van deelnemers.                          |
| <b>AANBOD &amp; BESLUITVORMING</b>       | Formele vaststelling van het bewonersaanbod en besluit over uitvoering        | Formele vaststelling van het aanbod aan bewoners en besluit over de uitvoering van de inkoopactie.                         |
| <b>INSTALLATIE &amp; NAZORG</b>          | Evaluatiebesluit en eventuele besluitvorming over herhaling of opschaling     | Evaluatie van de actie en besluitvorming over eventuele herhaling of opschaling op basis van de resultaten.                |

# Manier van werken als opmaat naar Warmteregie

Wees ervan bewust dat met het ontwikkelen van projecten, de kosten van wijzigingen mettertijd zullen toenemen



# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



Waar sta ik nu?

# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



Wat is de volgende stap?



# Het ontwikkelmodel in de praktijk

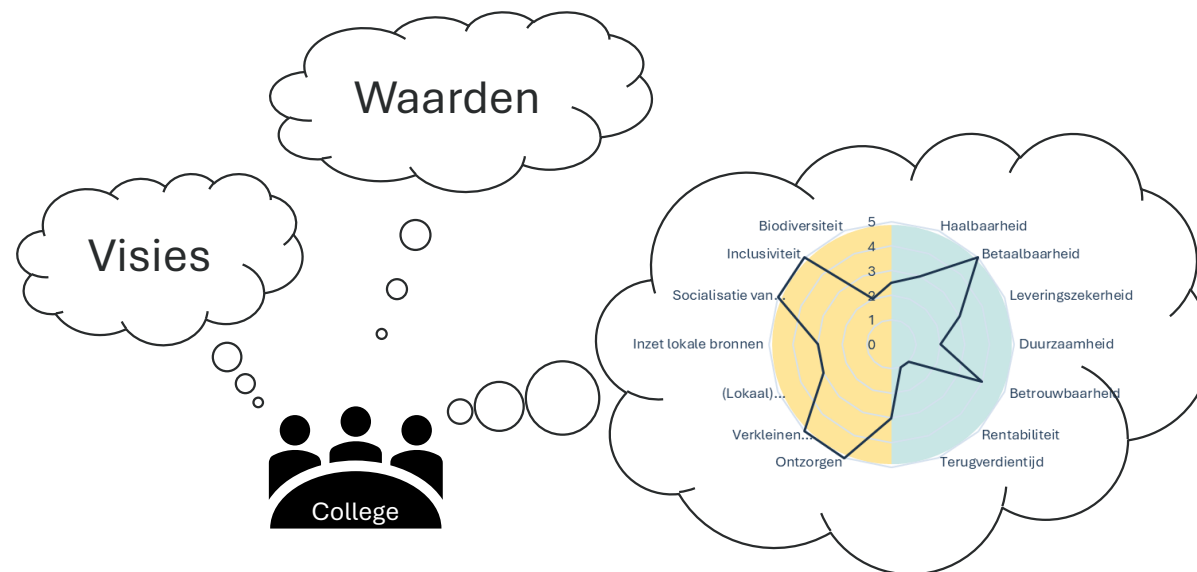
*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



Wie is bevoegd om het besluit te nemen?

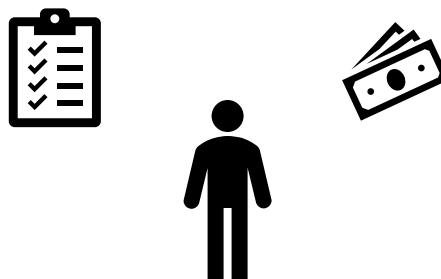
# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



Activiteiten en budget om te voldoen aan de beslisriteria

# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



Uitvoering in taakvolwassen organisatie



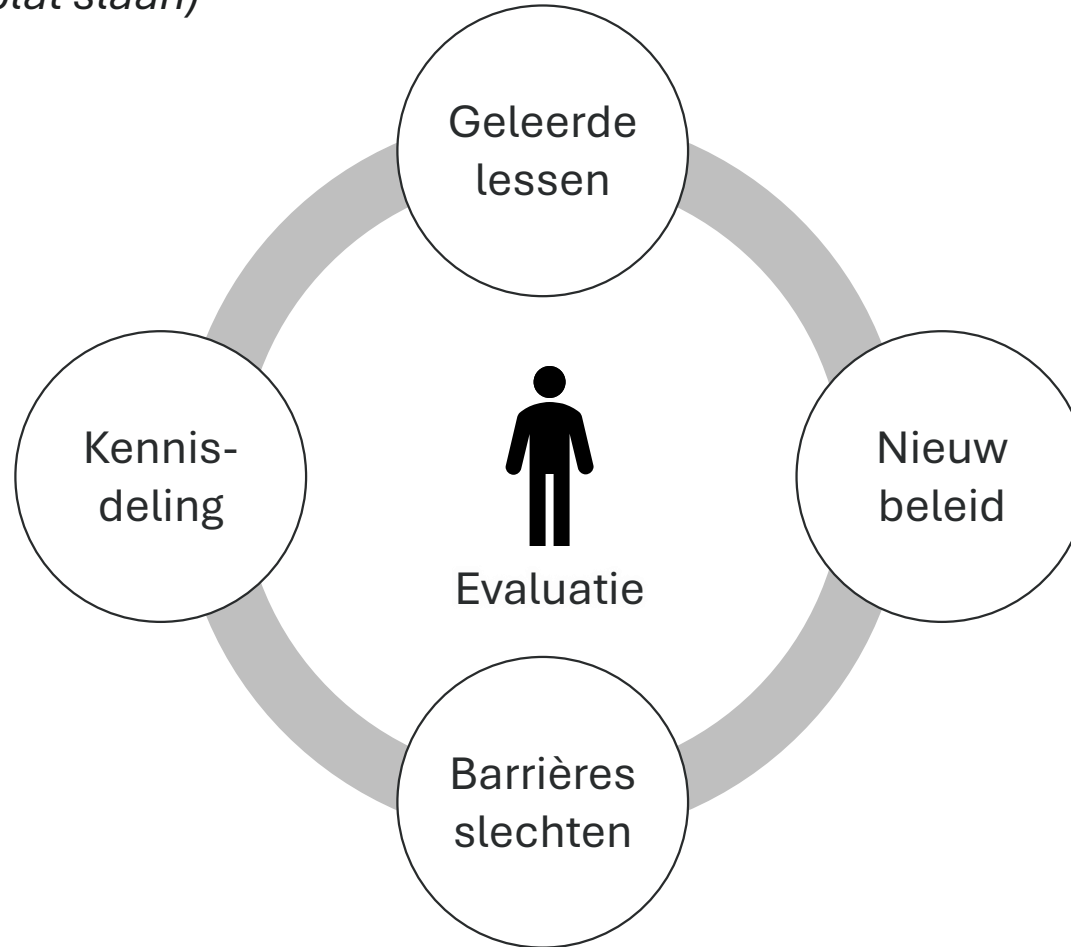
# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



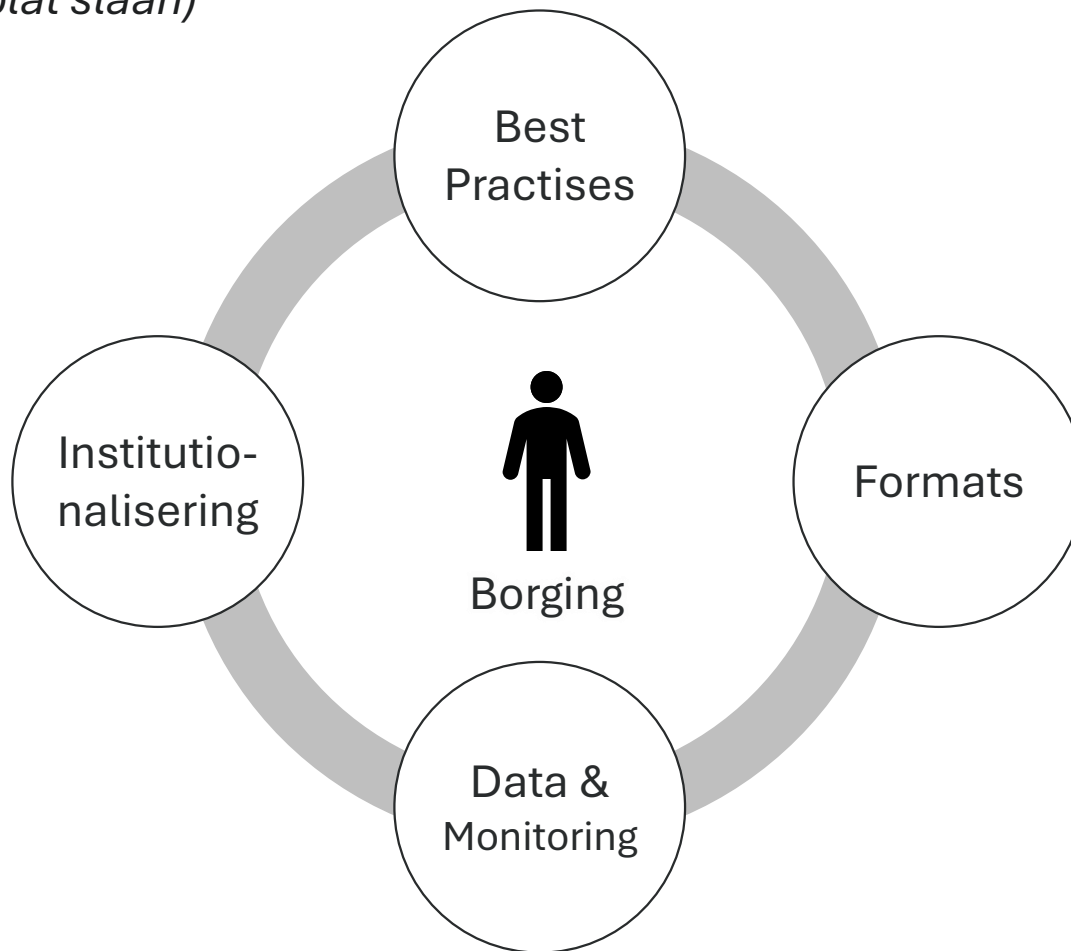
# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



# Het ontwikkelmodel in de praktijk

*(als we 'm even helemaal plat slaan)*





# Het ontwikkelmodel in de praktijk

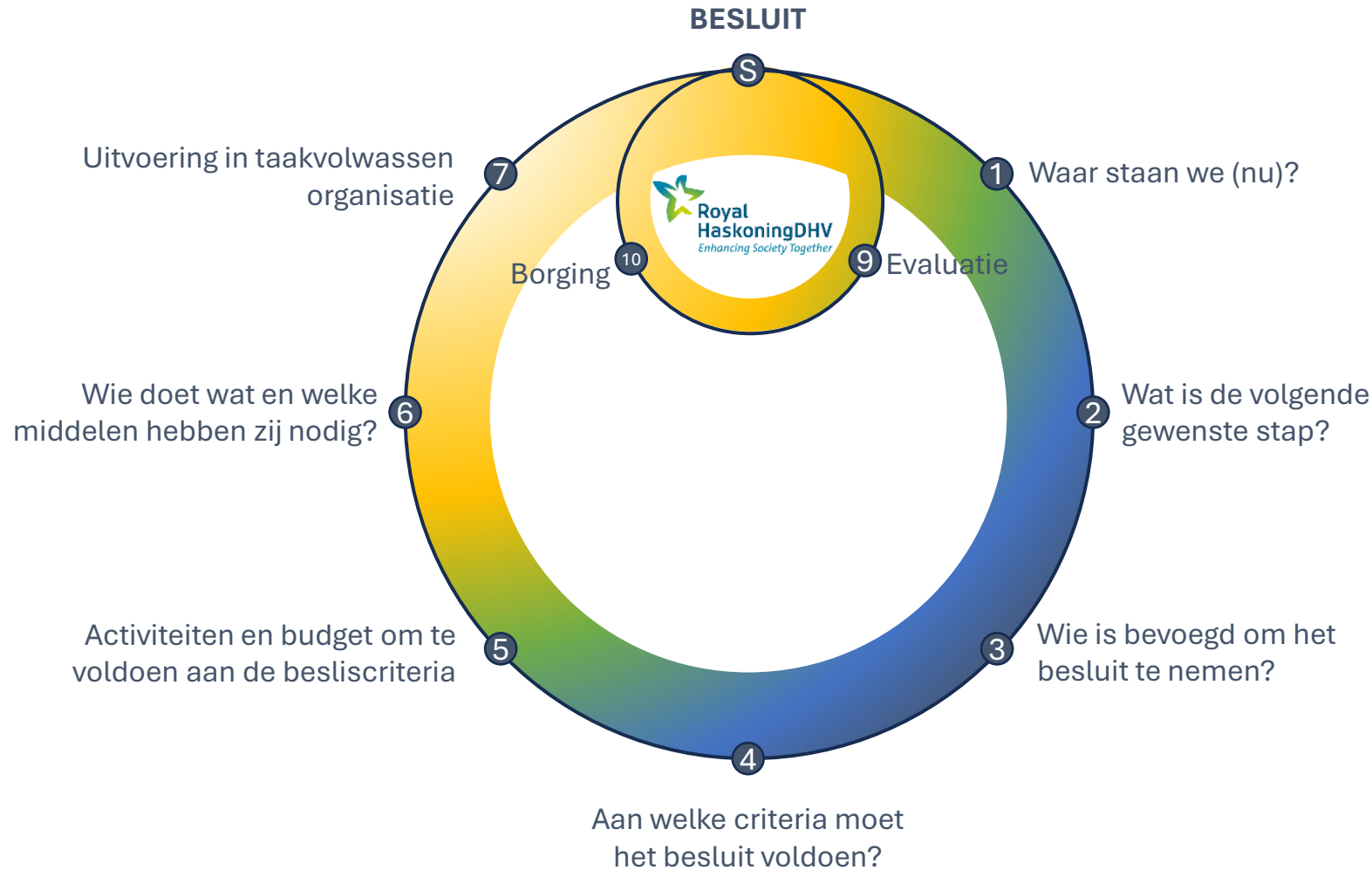
*(als we 'm even helemaal plat slaan)*



Waar sta ik nú?

# Biedt houvast en is nooit een keurslijf

*De onderliggende filosofie is leidend, de rest is maatwerk*



# Besluitvorming

*Van special naar kerntaak/ van controle naar vertrouwen*

Een **vaste cadans** en een **taakvolwassen organisatie** versterken niet alleen de effectiviteit van de gemeentelijke organisatie, maar maken ook besluitvorming eenvoudiger — doordat er meer **vertrouwen**, **inzicht** en **eigenaarschap** ontstaat in het proces.

| #                           | 1                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FASE                        |  EVALUATIEFASE                                                  |  VERKENNINGSFASE                                                                                                                                              |  INITIATIEFASE                                                                                                                                                                        |
| HOOFDDOEL                   | Eerste orde inschatting van de haalbaarheid en kansrijkheid en een besluit over a) start projectontwikkeling en b) de rolneming door de gemeente | Brede integrale verkenning om enerzijds te kijken waarbij er (wel/geen) aansluiting is bij vigerend beleid en anderzijds de verschillende mogelijkheden te hebben afgewogen om te komen tot een voorkeursconcept voor het te ontwikkelen project | De samenwerking voor de ontwikkeling, realisatie en exploitatie is bekend en heeft zich gecommitteerd aan het komen tot een investeringsbesluit. Het voorkeursconcept is uitgewerkt tot een concept ontwerp en voldoet aan de gestelde uitgangspunten en randvoorwaarden |
| GOVERNANCE & CONTRACTING    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| TECHNIEK & ONTWERP          |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| FINANCIEEL-ECONOMISCH       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| KANSEN & RISICO'S           |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| PARTICIPATIE & STAKEHOLDERS |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| VERGUNNINGEN                |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| PROCUREMENT/ INKOOP         |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |

← CRITERIA

VOORBEELD

# Bewuste & expliciete besluitvorming

Geen keurslijf, maar een leidraad voor een stapsgewijze aanpak

Er zijn meerdere concepten geëvalueerd en er is een expliciete en herleidbare keuze gemaakt voor het voorkeursconcept (warmtebron en systeemeigenschappen). Het voorkeursconcept is **technisch haalbaar** en **past bij de warmtevraag**. Eventuele effecten op de wijkopgave zijn geactualiseerd.

| #                           | 1                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FASE                        | EVALUATIEFASE                                                                                                                                    | VERKENNINGSFASE                                                                                                                                                                                                                                  | INITIATIEFASE                                                                                                                                                                                                                                                            |
| HOOFDDOEL                   | Eerste orde inschatting van de haalbaarheid en kansrijkheid en een besluit over a) start projectontwikkeling en b) de rolneming door de gemeente | Brede integrale verkenning om enerzijds te kijken waarbij er (wel/geen) aansluiting is bij vigerend beleid en anderzijds de verschillende mogelijkheden te hebben afgewogen om te komen tot een voorkeursconcept voor het te ontwikkelen project | De samenwerking voor de ontwikkeling, realisatie en exploitatie is bekend en heeft zich gecommitteerd aan het komen tot een investeringsbesluit. Het voorkeursconcept is uitgewerkt tot een concept ontwerp en voldoet aan de gestelde uitgangspunten en randvoorwaarden |
| GOVERNANCE & CONTRACTING    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| TECHNIEK & ONTWERP          |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| FINANCIEEL-ECONOMISCH       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| KANSEN & RISICO'S           |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| PARTICIPATIE & STAKEHOLDERS |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| VERGUNNINGEN                |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| PROCUREMENT/ INKOOP         |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |

← CRITERIA

Consequentie

De bewoners zijn geïnformeerd op het niveau van het uitvoeringsplan en de belangrijkste stakeholders in relatie tot het project zijn bekend. Deze stakeholders zijn geordend naar hun belang en invloed t.o.v. het project.

Er is zicht op een haalbare businesscase o.b.v. het gekozen voorkeursconcept en er is een gevoeligheidsanalyse beschikbaar. Ook zijn de mogelijkheden voor de financiering van de ontwikkeling verkend en waar mogelijk vergund.

# Kortom

*Met de onderliggende filosofie als leidend in onze werkwijze zien we onder andere dat we:*

- ❖ Door de **besluitvorming centraal** te stellen, alle **beslissers mede-eigenaar** van het proces maken;
- ❖ Zodoende **alleen investeringen doen die passen bij de fase** waarin het project zich bevindt;
- ❖ Daarmee tegelijkertijd voor zowel een **laag (politiek) afbreukrisico** voor bestuurders zorgt, evenals de concrete **beleidsvrije handelingsruimte** voor beleidsadviseurs definiëren;
- ❖ De basis leggen om op een verantwoorde manier de **daadwerkelijke stap naar de uitvoering** maken;
- ❖ Daarbij het kan helpen om zo veel mogelijk aan te sluiten op het **gemeentelijke (ruimtelijke) planproces** en daarbij de werkwijze van de gemeentelijke organisatie.
- ❖ Zorgen dat de **uitvoering in de pas loopt met participatie** en inwoners proportioneel invloed hebben en kunnen meepraten over de juiste vragen
- ❖ Expliciet aandacht geven aan de **evaluatie** en zorgen voor **verrijking** en een aansluiting bij de beleidscyclus.
- ❖ Zodoende gezamenlijk het fundament creëren om vanuit projecten **op te schalen naar het beheersen (regievoeren) van een portfolio**, al dan niet in een PIW.

# Recap: regie nemen betekent...

*Regie is niet alleen een rol, maar ook een houding: actief, verbindend en koersvast*

- I. **Visie en waarden vertalen naar keuzes:** Wat vinden we belangrijk? Wat willen we bereiken? En hoe maken we dat concreet in beleid, projecten en uitvoering?
- II. **Verantwoordelijkheid nemen:** Niet alleen faciliteren, maar ook durven besluiten nemen, middelen inzetten en juridische of bestuurlijke kaders stellen
- III. **Samenhang organiseren:** Tussen beleid en uitvoering, tussen wijken en projecten, tussen techniek, participatie, financiën en governance
- IV. **Verbinding maken met de buitenwereld:** Transparant communiceren, belangen afwegen, partnerschappen aangaan en bewoners serieus nemen





# GEMEENTELIJKE REGIE IN DE WARMTETRANSITIE

## SPDE EXPERTTEAM

**Thijs Boxem**

**Leading Professional Warmtetransitie bij [Haskoning](#)**

Operationeel Programmamanager & Coördinator Kennisprogramma SPDE

[thijs.boxem@rhdhv.com](mailto:thijs.boxem@rhdhv.com) | +316 412 26 328



SERVICEPUNT  
DUURZAME ENERGIE





**BACK-UP**



SERVICEPUNT  
DUURZAME ENERGIE

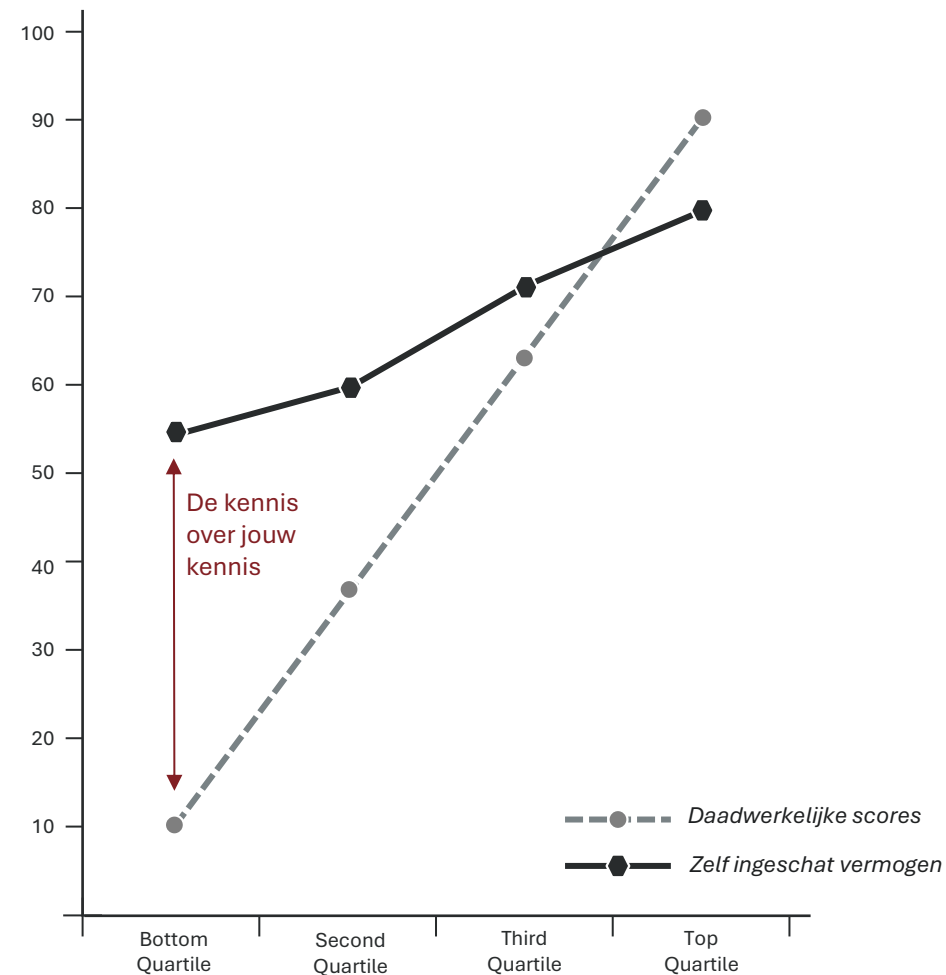


# “Dat kan wel zo zijn, maar...”

## *Irrationele kant van besluitvorming*

- ❖ **Beperkte Rationaliteit** (Herbert Simon): Mensen nemen beslissingen binnen de grenzen van hun kennis en cognitieve capaciteiten
- ❖ **Prospecttheorie** (Daniel Kahneman en Amos Tversky): Mensen nemen beslissingen op basis van potentiële winsten en verliezen, waarbij ze verliesaversie vertonen
- ❖ **Groepsbesluitvorming** (Irving Janis): Besluitvorming in groepen kan leiden tot groepsdenken, waarbij de wens om consensus te bereiken de kwaliteit van de beslissing kan verminderen

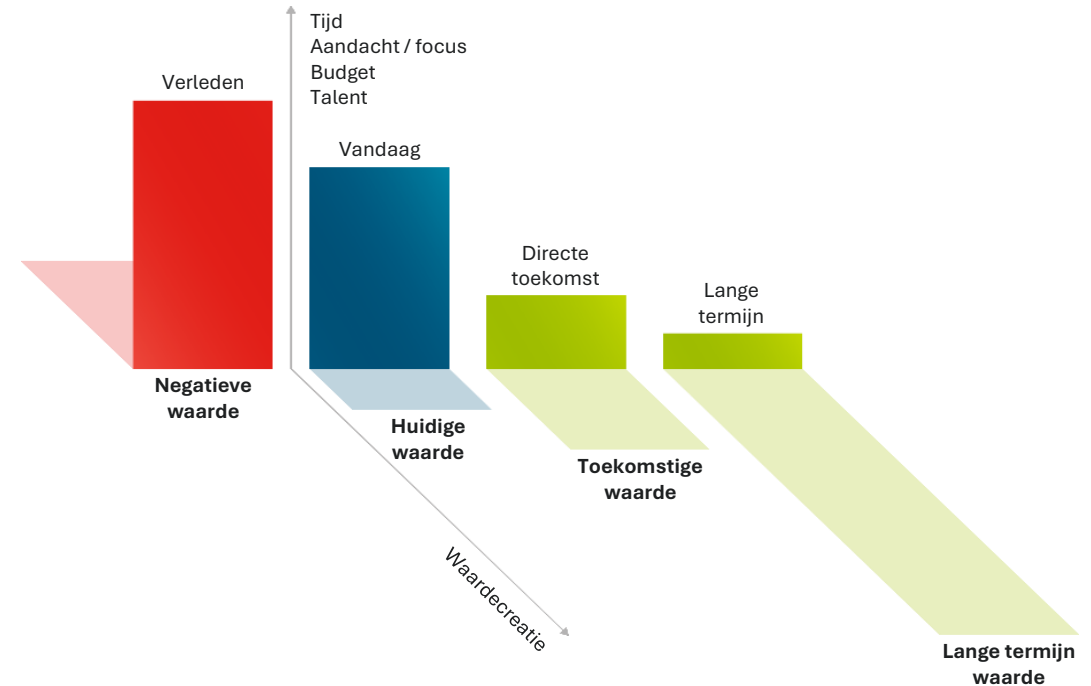
Kruger – Dunning (1999)



# “Dat kan wel zo zijn, maar...”

## *Irrationele kant van besluitvorming*

- ❖ **Beperkte Rationaliteit** (Herbert Simon): Mensen nemen beslissingen binnen de grenzen van hun kennis en cognitieve capaciteiten
- ❖ **Prospecttheorie** (Daniel Kahneman en Amos Tversky): Mensen nemen beslissingen op basis van potentiële winsten en verliezen, waarbij ze verliesaversie vertonen
- ❖ **Groepsbesluitvorming** (Irving Janis): Besluitvorming in groepen kan leiden tot groepsdenken, waarbij de wens om consensus te bereiken de kwaliteit van de beslissing kan verminderen



*Day after tomorrow model, Peter Hinssen*

# “Dat kan wel zo zijn, maar...”

## *Irrationele kant van besluitvorming*

- ❖ **Groepsbesluitvorming** (Irving Janis): Besluitvorming in groepen kan leiden tot groepsdenken, waarbij de wens om consensus te bereiken de kwaliteit van de beslissing kan verminderen

