

Handreiking Gemeentelijke organisatie

Maart 2025



1. Introductie

Gemeenten hebben verschillende taken in de lokale warmtetransitie

Nederland verduurzaamt de gebouwde omgeving. Het Klimaatakkoord van 2019 en de Klimaatwet van 2022 hebben de ambities hiervoor bepaald. Vóór 2030 moeten 1,5 miljoen woningequivalenten worden verduurzaamd of van het aardgas af.



Voor gemeenten is er een belangrijke rol weggelegd als regisseur in de warmtetransitie. Zo zijn gemeenten verantwoordelijk voor het uitvoeren van hun transitievisie warmte, opstellen van warmteprogramma's, uitrollen van warmtenetten, uitvoeren van isolatieprogramma's en het oprichten van – of deelnemen in – een warmtebedrijf. Gemeenten moeten deze taken oppakken om invulling te geven aan de warmtetransitie. Daarbij staan ze voor organisatorische keuzes.

Het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (NPLW) ondersteunt gemeenten om hun regierol voor de lokale warmtetransitie beter te kunnen vervullen. Dat doet het NPLW onder andere met praktische informatie voor gemeenten.

Handvatten voor kleine en middelgrote gemeenten

Deze handreiking schetst hoe gemeenten hun werkzaamheden rond de warmtetransitie organisatorisch kunnen inrichten. NPLW biedt gemeenten hiermee handvatten, maar gemeenten maken zelf afwegingen en keuzes

die passen bij de eigen decentrale uitvoeringspraktijk.

De inhoud is in het bijzonder gericht op kleine en middelgrote gemeenten.¹ Veel van deze gemeenten zoeken naar suggesties en *best practices* over het inrichten van hun organisatie. Ook grotere gemeenten kunnen hun voordeel doen met deze handreiking, al zijn hun organisatorische uitdagingen soms anders.

Gemeenten beschikken over CDOKE-middelen² die bedoeld zijn voor capaciteit voor klimaat- en energiebeleid. Het uitgangspunt in deze handreiking is dat gemeenten de CDOKE-middelen voor meer dan 60%³ inzetten voor de verduurzamingsopgave in de gebouwde omgeving, en dat er dus financiële ruimte is om hier personele capaciteit op in te zetten.

¹ Met 'klein' worden gemeenten tot ongeveer 30.000 inwoners bedoeld, met 'middelgroot' tot ongeveer 70.000 inwoners.

² Capaciteit decentrale overheden klimaat- en energiebeleid (CDOKE).

³ Zie voor nadere toelichting hoofdstuk 5.

Gericht op de lokale warmtetransitie

De warmtetransitie is onderdeel van de bredere energietransitie en van klimaatbeleid in het algemeen. De ingrijpende veranderingen die dit teweegbrengt in gemeenten, raken bovendien aan tal van aangrenzende domeinen, zoals de lokale economie, sociaal beleid, en ruimtelijk ordening.

Deze handreiking beschrijft de raakvlakken met deze onderwerpen en richt zich verder

vooral op de lokale warmtetransitie van de gebouwde omgeving. De kennis en tips uit deze handreiking komen van ongeveer 30 kleine en middelgrote gemeenten die meewerkten aan de totstandkoming van deze handreiking.

De handreiking bestaat uit 4 onderdelen

In deze handreiking vind je:

- de belangrijkste taken en bijbehorende activiteiten voor gemeenten binnen de lokale warmtetransitie;
- een overzicht van bijpassende typen medewerkers en bijhorende functieprofielen voor het uitvoeren van gemeentelijke taken;
- informatie over inrichtingskeuzes waar gemeenten voor staan bij het opzetten van hun organisatie, bijvoorbeeld rond inhuur, regionale samenwerking en de organisatiestructuur;
- fictieve voorbeelden van hoe een kleine en middelgrote gemeentelijke organisatie kan worden ingericht. Daarbij is aandacht voor de beschikbare financiële middelen en bijpassende organisatiegrootte.



2. Taken en activiteiten

Taken in de lokale warmtetransitie

In het Klimaatakkoord is vastgelegd dat de gemeente regie voert over de lokale warmtetransitie. Dat brengt verschillende taken met zich mee, rond beleid en in de uitvoering. Je kunt 3 hoofdcategorieën onderscheiden als je de gemeentelijke organisatie inricht om uitvoering te kunnen geven aan de warmtetransitie.

Categorie 1: Beleid en coördinatie warmteprogramma

De gemeente legt in het warmteprogramma vast wanneer welke wijk aardgasvrij wordt en wat hiervoor het warmtealternatief is. Ook als het warmteprogramma is opgeleverd, coördineert de gemeente doorlopend de uitvoering en stemt deze (regionaal) af. Dit alles vraagt om continue beleidsvorming en politiek-bestuurlijke afstemming. Activiteiten voor deze taak zijn onder andere:

- visievorming over de kansen en mogelijkheden van de gemeente (inclusief verankering in omgevingsvisie);
- doorlopen van de beleidsmatige stappen uit het planproces: het opstellen van het warmte-



- programma, het opstellen/vaststellen van het uitvoeringsplan en het wijzigen van het omgevingsplan (bij inzet van de aanwijsbevoegdheid);
- beleidsmatige werkzaamheden rondom de Wet collectieve warmte (vaststellen warmtekavel, deelneming warmtebedrijven);
 - ondersteunen politiek-bestuurlijke besluitvorming;
 - afstemming vanuit de regio/provincie met medeoverheden;
 - kaders en uitgangspunten stellen voor uitvoering van de projectaanpak, met aandacht voor de wijze waarop bewoners, onder-

nemers en stakeholders worden betrokken (inclusief formele inspraakprocedures);

- dataverzameling over de gebouwde omgeving en monitoren van de voortgang van de uitvoering.

Categorie 2: Uitvoering projectaanpak

De 2e categorie is het uitvoeren van de projecten die onder het warmteprogramma vallen. Hoe die uitvoering er precies uit ziet, is afhankelijk van lokale omstandigheden: liggen er bijvoorbeeld kansen voor collectieve oplossingen zoals warmtenetten of wil een warmte-

gemeenschap aan de slag in een buurt, wijk of dorpskern? In alle gevallen is communicatie met betrokkenen van groot belang.

Er zijn 3 subcategorieën met bijbehorende taken: collectieve oplossingen, individuele oplossingen en communicatie.

Collectieve oplossingen

Onder collectieve oplossingen vallen projecten waar de gemeente een gezamenlijke, duurzame warmteoplossing voor hele gebieden (buurt, wijk of dorpskern) opzet. Een voorbeeld is de inrichting van warmtenetten. Gemeentelijke activiteiten voor zulke oplossingen kunnen zijn:

- uitvoeren wijkuitvoeringsplannen;
- uitwerken planvorming en realisatie van warmtenetten;
- oprichten en/of deelneming in een publiek warmtebedrijf;
- beheren en uitvoeren conform soortenmanagementplan (SMP);
- uitvoeren aanwysbevoegdheid (vanaf publicatie Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie).

Individuele oplossingen

Onder individuele oplossingen vallen duurzame warmtealternatieven en isolatiemaat-

regelen die worden gerealiseerd per gebouw of gebouweigenaar. Dat kan bijvoorbeeld door all-electric-warmte te stimuleren. Regie is wenselijk, onder andere vanwege het risico op netcongestie. Gemeentelijke activiteiten voor zulke oplossingen kunnen zijn:

- stimuleren technische oplossingen voor warmtevoorziening in huishoudens;
- stimuleren van isolatie- en andere energiebesparende maatregelen in huishoudens;
- beheren en sturen op uitvoering conform soortenmanagementplan (SMP).

Communicatie

Ten slotte is communicatie een belangrijk onderdeel van de uitvoering van de warmtetransitie. Hierbij kun je denken aan algemene communicatie richting burgers en belanghebbenden, en participatie bij de planvorming en uitvoering van het warmteprogramma. De warmtetransitie raakt bewoners en ondernemers direct. Voor het slagen van de warmtetransitie is het daarom belangrijk dat zij betrokken worden. Voor communicatie- en participatieactiviteiten van de gemeente kun je denken aan:

- brede communicatie over het gemeentelijk warmtebeleid (bijvoorbeeld via het Energieloket);

- organiseren van burgerbetrokkenheid en -participatie over gemeentebestuur;
- aanjagen van de samenwerking met partners, zoals lokale instellingen of bedrijven.

Categorie 3: Bedrijfsvoering en ondersteuning

Ook ondersteunende onderdelen van de gemeente spelen een rol bij de lokale aanpak van de warmtetransitie. Dit geldt voor bedrijfsvoering en ondersteuning met specialistische kennis die niet uniek is voor de warmtetransitie. Denk hierbij aan:

- financiële expertise voor businesscase(s), en ook voor interne verantwoording en control;
- juridische expertise, bijvoorbeeld ter ondersteuning van het opstellen van subsidieregelingen en het wijzigen van het omgevingsplan;
- ruimtelijke ordening of gronddaken om uitvoering en plannen mee af te stemmen, of de werkwijze die zij volgen bij het aanpassen van het omgevingsplan;
- ecologische expertise voor het opstellen van een soortenmanagementplan en het meegeven van kaders voor de uitvoering;
- algemene bedrijfssteun zoals HR, salarisadministratie, ICT en facility management.

Lokale omstandigheden beïnvloeden de omvang van de taken

Alle bovengenoemde taken zijn onderdeel van de gemeentelijke opgave voor de lokale warmtetransitie, maar de taken zijn niet voor iedere gemeente evenveel van toepassing. Dat heeft te maken met de invloed van de lokale omstandigheden op de warmteoplossingen, de aanpak en de taken die daarbij horen:

- **De aan- of afwezigheid van een of meerdere warmtebronnen** beïnvloedt de levensvatbaarheid van een warmtenet. Dit kan daarmee mede bepalen in hoeverre een collectieve aanpak mogelijk is.
- **De mate van verstedelijking** heeft invloed op de haalbaarheid van een warmtenet. Hoe minder geconcentreerd de bebouwing in een gemeente is, hoe minder collectieve oplossingen voor de hand liggen.
- **De mate van netcongestie** beïnvloedt de snelheid waarmee een gemeente elektrische alternatieven voor fossiele warmtebronnen kan uitrollen.
- **Het stadium van de warmtetransitie in een gemeente** bepaalt de activiteiten. De beginfase bestaat vooral uit visie- en beleidsvorming en de planvorming voor een eventueel warmtebedrijf. Naarmate de warmtetransitie verder vorm krijgt, komt de nadruk meer te liggen op de uitvoering van het warmteprogramma.



3. Functies

Verschillende typen medewerkers betrokken bij de warmtetransitie

Om de taken rond de gemeentelijke warmtetransitie uit te voeren, zijn verschillende typen medewerkers nodig. Hieronder vind je een overzicht van de belangrijkste functies en hun functieprofiel.

De volgende aandachtspunten zijn belangrijk:

- Eén medewerker kan meerdere functies vervullen, zeker bij kleinere gemeenten kunnen functies worden gecombineerd. Zo kan een beleidsmedewerker zowel strategisch-inhoudelijke taken uitvoeren als ondersteunende werkzaamheden. In een grotere gemeente is het eerder wenselijk dat functies worden gescheiden en meerdere medewerkers dezelfde functie uitvoeren.
- De lokale omstandigheden van de gemeente spelen mee in de benodigde functies. Zo vraagt het realiseren van warmtenetten om specifieke functies die bij individuele oplossingen niet nodig zijn.

- Het overzicht hieronder bevat alleen functies die specifiek voor de warmtetransitie van belang zijn. In de praktijk werken medewerkers regelmatig aan opgaven die elkaar raken, zoals de Regionale Energiestrategie (RES). Die staan in het overzicht

hieronder niet direct vermeld omdat deze handreiking focust op de warmtetransitie. Beleid en uitvoering die hier indirect aan bijdragen, zoals een isolatieopgave om onder andere energiearmoede tegen te gaan, zijn wel opgenomen.



3. Functie | **Beleid en coördinatie**



Coördinerend beleidsmedewerker

Rol:

- Coördineert en geeft vorm aan gemeentelijk beleid (warmteprogramma, wijkuitvoeringsplannen)
- Vormt schakel tussen beleid, uitvoering en politiek (overziet intern bestuurlijk proces gemeente)

Profiel en ervaring:

- Senioorniveau met goede stakeholdermanagement vaardigheden en ervaring in ruimtelijke opgaven



Technisch adviseur

Rol:

- Brengt (technische) mogelijkheden warmtenetten en all-electric oplossingen in kaart
- Draagt bij aan beleidsvorming rond technische mogelijkheden
- Coördineert oprichting van warmtebedrijf (regionaal en intern)
- Coördineert en stemt af met externe partners (gemeenten, warmtebedrijf, netbeheerder)

Profiel en ervaring:

- Senioorniveau met actuele inhoudelijk-technische expertise op het gebied van warmtenetten en all-electric oplossingen



Ondersteunend beleidsmedewerker

Rol:

- Voert ondersteunende beleidstaken uit, waaronder aanvragen subsidies, opstellen subsidies voor burgers, informatieverzameling en monitoring

Profiel en ervaring:

- Juniorniveau met affiniteit met de energietransitie en bredere verduurzamingsopgaven

3. Functie | Uitvoering projectaanpak



Projectleider(s)

Rol:

- Coördineert gemeentelijke rol bij specifieke uitvoeringslijnen (bijv. buurtaanpak isolatieprogramma)
- Opdrachtgever richting energieloket en energiecoaches
- Opdrachtgever en beheerder soortenmanagementplan

Profiel en ervaring:

- Senioorniveau met goed overzicht in technisch en sociaal complexe projecten



Participatie-adviseur/ Communicatie-adviseur

Rol:

- Opstellen communicatiestrategie
- Afstemming met communicatieteam gemeente over - of zelf uitvoeren van - communicatiestrategie
- Vormgeven en uitvoeren participatie
- Aanspreekpunt burgers en stakeholders bij buurtaanpak

Profiel en ervaring:

- Ervaring met ontwikkelen communicatiestrategieën rondom gedragsverandering en stakeholdermanagement, en affiniteit met duurzaamheid



Energiecoach / Loketmedewerker

Rol:

- Algemeen aanspreekpunt burgers en stakeholders via gemeentelijk energieloket
- Adviseren en enthousiasmeren huiseigenaren over verduurzamingsmogelijkheden

Profiel en ervaring:

- Sterke communicatievaardigheden, actuele inhoudelijke kennis en vaardigheden

3. Functie | **Bedrijfsvoering en ondersteuning**



Stafmedewerkers

Betreft reeds aanwezige functies in de gemeentelijke organisatie, te denken aan:

- Juridisch medewerker
- Financieel controller
- Medewerker ruimtelijke ordening (ecoloog/landschapsarchitect)
- Medewerker subsidieverstrekker
- Medewerker algemene bedrijfsondersteuning

4. Inrichtingskeuzes

Het vorige hoofdstuk schetst welk typen medewerkers de warmtetransitie in een gemeente trekken. Het is belangrijk dat zij samenwerken in een passende organisatie. In dit onderdeel lees je meer over de inrichting van deze organisatie. Daarbij kun je verschillende inrichtingskeuzes maken.

Voordat je een inrichtingskeuzes maakt, moet je enkele randvoorwaarden borgen:

- **De warmtetransitie als integrale opdracht is bestuurlijk verankerd.** De belangrijkste voorwaarde voor het inrichten van de organisatie is dat de gemeente zich bestuurlijk committeert aan de integrale opgave van de warmtetransitie. Dit biedt de zekerheid en het mandaat om een organisatie rondom de opgave in te richten. Het kan wenselijk zijn dat de budgetten voor onderdelen van deze integrale warmtetransitie-opgave deels worden ontschot. Zo kan er samenwerking plaatsvinden tussen de lijnorganisatie en teams, tussen verschillende teams en met andere gemeenten.
- **Er is budget en personele capaciteit beschikbaar.** Gemeenten ontvangen financiële

middelen voor de uitvoering van taken rondom de warmtetransitie via de CDO-KE-regeling. De omvang van de gemeente bepaalt in de basis de omvang van deze middelen. Gemeenten kunnen hiermee personele capaciteit beschikbaar stellen voor de uitvoering van de wettelijk verplichte taken rondom de warmtetransitie.⁴

De benodigde functies voor gemeentelijke taken rondom de warmtetransitie kun je organisatorisch op verschillende manieren beleggen. Hieronder laten lees je over 3 belangrijke inrichtingskeuzes en de daarbij behorende afweging: zelfstandig taken uitvoeren of regionaal samenwerken, met eigen personeel of inhuur werken, en de plek in de organisatiestructuur.

⁴ De verdeling van deze middelen over de gemeenten vind je in de Kamerbrief 'Uitvoeringsmiddelen klimaat- en energiebeleid' van oktober 2022. Dit zijn de totale budgetten voor nieuw klimaat- en energiebeleid. Uitvoering van de warmtetransitie is daar een (groot) deel van, zie hoofdstuk 5. Je kunt de kamerbrief downloaden via de volgende pagina: www.nplw.nl/regierol/organisatie

Inrichtingskeuze 1: zelfstandig of regionaal samenwerken?

In het algemeen is het voor kleinere gemeenten niet altijd haalbaar of wenselijk om taken alleen lokaal uit te voeren. Bijvoorbeeld omdat de schaalgrootte van de opgave in een kleine gemeente vraagt om (al dan niet tijdelijke) expertise en specialismen waar de gemeente niet over beschikt. Of omdat de warmte-oplossingen meerdere gemeenten bedienen.

Het is daarom zeker voor kleinere gemeenten van belang om te verkennen wat in regionaal verband kan worden opgepakt. Een aantal taken en functies zijn (deels) gebaat bij een regionale aanpak:

- **Visievorming kansen en mogelijkheden gemeenten.** De visievorming rondom collectieve oplossingen door een beleidsadviseur warmte kun je (deels) regionaal beleggen. Gemeenten kunnen gezamenlijk onderzoeken welke kansrijke mogelijkheden voor collectieve aanpakken er in de regio zijn en leren van elkaars aanpak. De visie op het warmteprogramma ontwikkel je vervolgens op lokaal niveau en stel je bestuurlijk vast,

om de koppeling te maken naar de lokale strategie en wijkuitvoeringsplannen. Een deel van de tijd van een coördinerend of strategisch beleidsmedewerker warmte bekostig je zo via een regionaal samenwerkingsverband.

- **Dataverzameling gebouwde omgeving en monitoren uitvoering en voortgang.** Monitoring is periodiek nodig voor het herijken van het warmteprogramma en de RES. Veel gemeenten zijn nog in de planvormingsfase rondom warmteprogramma's, waardoor deze taak nog niet breed wordt uitgevoerd en het daarmee mogelijk is om deze taak regionaal in te richten. Een deel van de tijd van een coördinerend of strategisch beleidsmedewerker warmte bekostig je zo via een regionaal samenwerkingsverband.
- **Planvorming warmtenetten en oprichten of deelnemen in een publiek warmtebedrijf.** Gemeenten kunnen gezamenlijk optrekken in onderzoek naar mogelijke warmtebronnen en de haalbaarheid van een warmtenet of publiek warmtebedrijf. Deze taak vergt technische en financiële expertise die op regionale schaal makkelijker aan te trekken en te financieren is. De functie van technisch adviseur kan daarbij regionaal worden ingevuld.

- **Stimuleren technische oplossingen, isolatiemaatregelen en energiebesparing.** Verschillende gemeenten richten het energieloket, dat burgers voorziet van advies en hulp in de uitvoering rondom de warmtetransitie, regionaal in. De taak vergt deels lokale kennis, waardoor deze ook regionaal uitgevoerd kan worden. Regio's werken met een flexpool van energiecoaches, die soms uit vrijwilligers bestaat.

Platform31 biedt aanvullende inzichten hogemeenten door middel van expertcentra, flex- en traineepools taken binnen de warmtetransitie uitvoeren.⁵

Er zijn ook taken die een gemeente beter zelf kan uitvoeren. Bijvoorbeeld rond de besluitvorming in een individuele gemeente of taken waar kennis over de specifieke gemeente voor vereist is.

Inrichtingskeuze 2: eigen personeel of externe inhuur?

Voldoende eigen medewerkers binnen de gemeente draagt bij aan meer zekerheid rond de continuïteit en kennisborging van de warmtetransitie. De taken vragen in ieder geval tot 2050 structurele inzet. De uitvoeringsmiddelen voor de taken (CDOKE-middelen) zijn structureel inzetbaar door gemeenten.⁶

Het is voor gemeenten niet altijd haalbaar om alle benodigde functies voor de warmtetransitie met interne contracten in te vullen. Het inhuren van functies en taken, of het inkopen van onderzoek, is in sommige gevallen mogelijk efficiënter:

- **Inzichtelijk maken van kansen en mogelijkheden voor gemeenten bij visievorming.** Sommige gemeenten kiezen voor inhuur van een extern bureau dat (delen van) een warmteprogramma voor hen opstelt. Deze partijen hebben ervaring met de vereisten van het warmteprogramma en worden vaak regionaal ingehuurd om voor betrokken gemeenten vergelijkbare warmteprogramma's op te stellen. Ook kan het een partij zijn die onderdelen verzorgt zoals het financieel doorrekenen van scenario's of het verrichten van een milieueffectrapportage (mer). Dit ondervangt een deel van de tijd van een coördinerend of strategisch beleidsmedewerker warmte, die een sturende rol aanneemt en het eigenaarschap borgt.

⁵ Publicatie Slim samenwerken in de warmtetransitie: Poolen van capaciteit en kennis in een schaarse arbeidsmarkt. Platform 31. 10 juli 2024.

⁶ Uitvoeringsmiddelen klimaat structureel inzetbaar. Dinsdag 3 oktober 2023.

- **Planvorming warmtenetten en oprichten of deelnemen in een publiek warmtebedrijf.**

De inhuur van specialisten kan nodig zijn voor het verkennen van warmtenetten en het oprichten van of deelnemen aan een publiek warmtebedrijf. Bijvoorbeeld als de beleidsmedewerkers of projectleiders geen specialistische organisatorische, technische en financiële kennis hebben.

- **Stimuleren technische oplossingen, isolatiemaatregelen en energiebesparing.**

Een energieloket vraagt om technische kennis over verduurzamingsmogelijkheden en veel praktische uitvoeringscapaciteit. Deze ervaring is breed aanwezig bij marktpartijen. In sommige gemeenten zijn er vrijwilligers beschikbaar.

- **Opstellen soortenmanagementplan (SMP) en uitvoeren ecologisch onderzoek.**

Het opstellen van een SMP kan nodig zijn voor de wijkuitvoeringsplannen. Het onderzoek dat ecologen hiervoor doen, wordt vaak ingekocht.

Inrichtingskeuze 3: een eigen team of projectinzet vanuit bestaande afdelingen?

De medewerkers die betrokken zijn bij de beleidsvorming en uitvoering, zijn vaak onderdeel van een team dat zich specifiek richt op

de warmtetransitie (en aanpalende opgaven). De taken zijn specifiek en structureel, dus een eigen team kan wenselijk zijn. Het is niet altijd haalbaar of noodzakelijk om voor alle functies capaciteit in het team te borgen. Zo kun je ondersteunende functies, die alleen voor specifieke deeltaken (ad hoc) nodig zijn, vanuit de lijnorganisatie inschakelen.

Met name voor kleinere gemeenten is er binnen het team niet altijd ruimte nodig voor juridische of financiële expertise. Beleidstaken en uitvoerende krachten zijn vaak wel een vast onderdeel van het team. Een goede afstemming tussen het team warmtetransitie en aanspreekpunten uit de lijnorganisatie is dan wel vereist voor de integrale uitvoering van de warmtetransitie.



5. Voorbeelden

Hieronder staan voorbeelden van de organisatie-inrichting van 2 (fictieve) gemeenten: een kleine (25.000 inwoners) en een middelgrote gemeente (50.000 inwoners). Beide voorbeelden geven een beeld van de inrichting van de organisatie voor de warmtetransitie.

Voor beide voorbeelden gelden de volgende uitgangspunten:

- Beide gemeenten hebben concrete doelstellingen geformuleerd:
 - Kleine gemeente (25.000 inwoners)**
 - 1 wijk all-electric
 - Verkenning naar een warmtenet
 - Gemeentebrede isolatieaanpak
 - Middelgrote gemeente (50.000 inwoners)**
 - 1 wijk collectief op warmtenet
 - 1 wijkinitiatief procesmatig ondersteunen
 - Gemeentebrede isolatieaanpak
 - Samenwerken aan warmtebedrijf
- De gemeenten hebben vanuit de CDO-KE-middelen mensen in dienst die specifiek (een deel van hun tijd) aan de warmtetransitie werken. Toelichting op deze middelen staat hieronder.

- Deze mensen werken in een team of projectorganisatie die gericht is op de warmtetransitie. Bij kleine schaalgroten zet dit organisatieonderdeel zich waarschijnlijk ook in op aangrenzende domeinen, zoals: energiearmoede en RES. In de voorbeelden richten we ons op de benodigde capaciteit voor de warmtetransitie.
- Naast een team of project ten behoeve van de lokale warmtetransitie, is voor uitvoering van de taken inzet nodig van vaste staf-directies van de gemeente. Bijvoorbeeld juridische en financiële ondersteuning of planologische expertise. Bij kleine en middelgrote gemeenten komt deze inzet veelal (ad hoc) uit de bestaande organisatie. Uitgangspunt in dit voorbeeld is dat deze inzet niet wordt gedekt vanuit CDOKE-middelen en dit om een beperkt aantal uren gaat.

5.1 Financiële toelichting

Financiële middelen

Er zijn financiële middelen voor gemeenten om de warmtetransitie uit te voeren, zoals de CDOKE-middelen. De hoogte van de CDO-

KE-middelen is afhankelijk van onder andere de omvang van de gemeente. Van het bedrag is in het eerste jaar 60% bestemd voor het verduurzamen van de gebouwde omgeving. In de vervolgjaren groeit de omvang van de CDO-KE-middelen omdat de opgave in de gebouwde omgeving zwaarder wordt (gemeenten moeten steeds meer woningen van het aardgas afhalen). Deze groei wordt in dit onderzoek volledig toegekend aan de warmtetransitie in de gebouwde omgeving.

Voorbeeldberekening gemeente met 25.000 inwoners

• CDOKE 2023	€ 480.000
• CDOKE 2024	€ 485.000
• CDOKE 2025	€ 490.000
• 60% van gemiddelde 2023, 2024, 2025	€ 291.000
• Verschil tussen CDOKE 2023 en CDOKE 2025	€ 10.000
• Budget waarmee wordt gerekend	€ 301.000

Indicatie CDOKE-budget voorbeeldgemeenten

Hieronder geven we 2 voorbeelden van fictieve gemeenten: een kleine gemeente met 25.000 inwoners en een middelgrote gemeente met 50.000 inwoners. Er is een inschatting gemaakt op basis van bovenstaande voorbeeldberekening en feitelijk toegekende middelen aan gemeenten van vergelijkbare grootte.⁷

- | | |
|--|--------------------|
| ● Kleine gemeente (25.000 inwoners) | € 300.000 per jaar |
| ● Middelgrote gemeente (50.000 inwoners) | € 570.000 |

5.2 Organisatie kleine gemeente

Gemeente Nieuwerland

De gemeente Nieuwerland heeft 25.000 inwoners en beschikt daarmee over een jaarlijks budget van zo'n € 300.000 voor het verduurzamen van de gebouwde omgeving. Nieuwerland heeft concrete doelstellingen voor de warmtetransitie, waaronder in ieder geval:

- 1 wijk all-electric
- Verkenning naar een warmtenet
- Gemeentebrede isolatieaanpak

De gemeente Nieuwerland benut het budget grotendeels voor de personeelskosten. Daarnaast benutten ze een deel voor het uitvoeren van extern onderzoek en de inkoop van een energieloket.

Uitgangspunten organisatie Nieuwerland

Gemeente Nieuwerland heeft een kernteam warmtetransitie met 3 vaste medewerkers: een coördinerend beleidsmedewerker (senior), een projectleider (senior) en een communicatiemedewerker (medior).

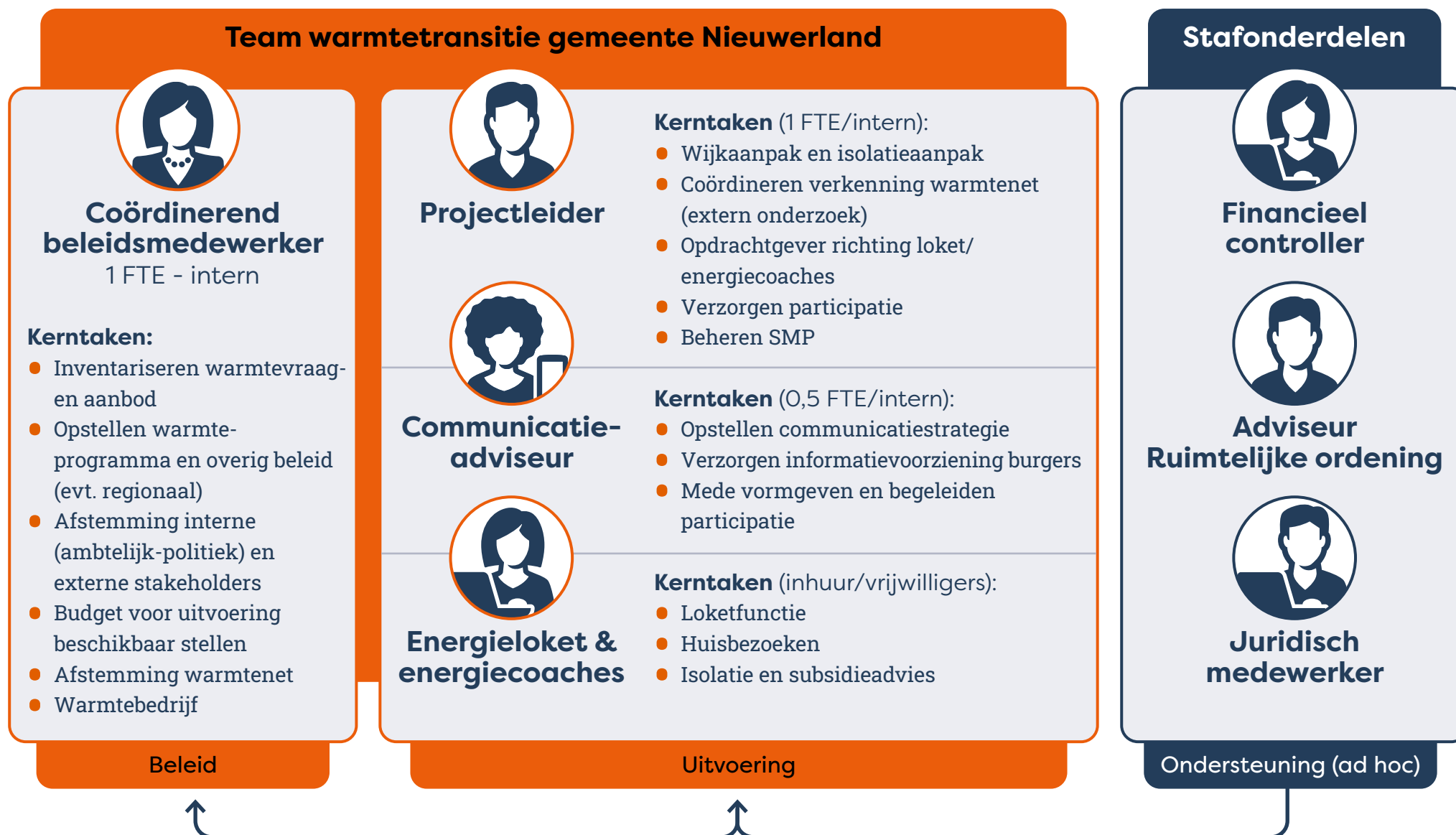
- Op hoofdlijnen is de coördinerend beleidsmedewerker de centrale persoon binnen de gemeente tussen beleid en uitvoering. Het verkennen van een warmtenet voert gemeente Nieuwerland uit in samenwerking met 2 buurgemeenten. De beleidsmedewerker verzorgt de regionale afstemming.
- Voor het verkennen van een warmtenet zet de gemeente Nieuwerland onderzoeksbudget in voor een gezamenlijk onderzoek met buurgemeenten. In dit stadium is geen vaste technische expertise in de gemeente nodig.
- De projectleider verzorgt de uitvoering in de wijken en voert een breed aantal coördinerende werkzaamheden uit in relatie tot burgers, overige stakeholders en interne

collega's. De projectleider verzorgt samen met de communicatiemedewerker de participatiemomenten.

- De communicatiemedewerker is inzetbaar als schakel tussen de uitvoering en de burgers. Daarnaast adviseert de communicatiemedewerker over de generieke communicatie, en over de participatie in samenwerking met de betrokken projectleider.
- De gemeente Nieuwerland koopt de energieloketfunctie extern in en zet daarnaast vrijwilligers in die als energievoaches advies geven aan bewoners over isolatiemaatregelen.
- Verschillende stafonderdelen van de gemeentelijke organisatie leveren ad hoc ondersteuning vanuit hun specifieke expertise op vraagbasis.

⁷ Voor deze inschatting is een gerekend met het gemiddelde bedrag dat 4 gemeenten, met respectievelijk ongeveer 25.000 inwoners en ongeveer 50.000 inwoners.

Organogram kleine gemeente



5.3 Organisatie middelgrote gemeente

Gemeente Warmerdam

Gemeente Warmerdam heeft zo'n 50.000 inwoners en een budget van € 570.000 voor het verduurzamen van de gebouwde omgeving. Warmerdam heeft concrete doelstellingen voor de warmtetransitie, waaronder in ieder geval:

- 1 wijk collectief op een warmtenet;
- 1 wijkinitiatief procesmatig ondersteunen;
- Gemeentebrede isolatieaanpak;
- Samenwerken aan een warmtebedrijf.

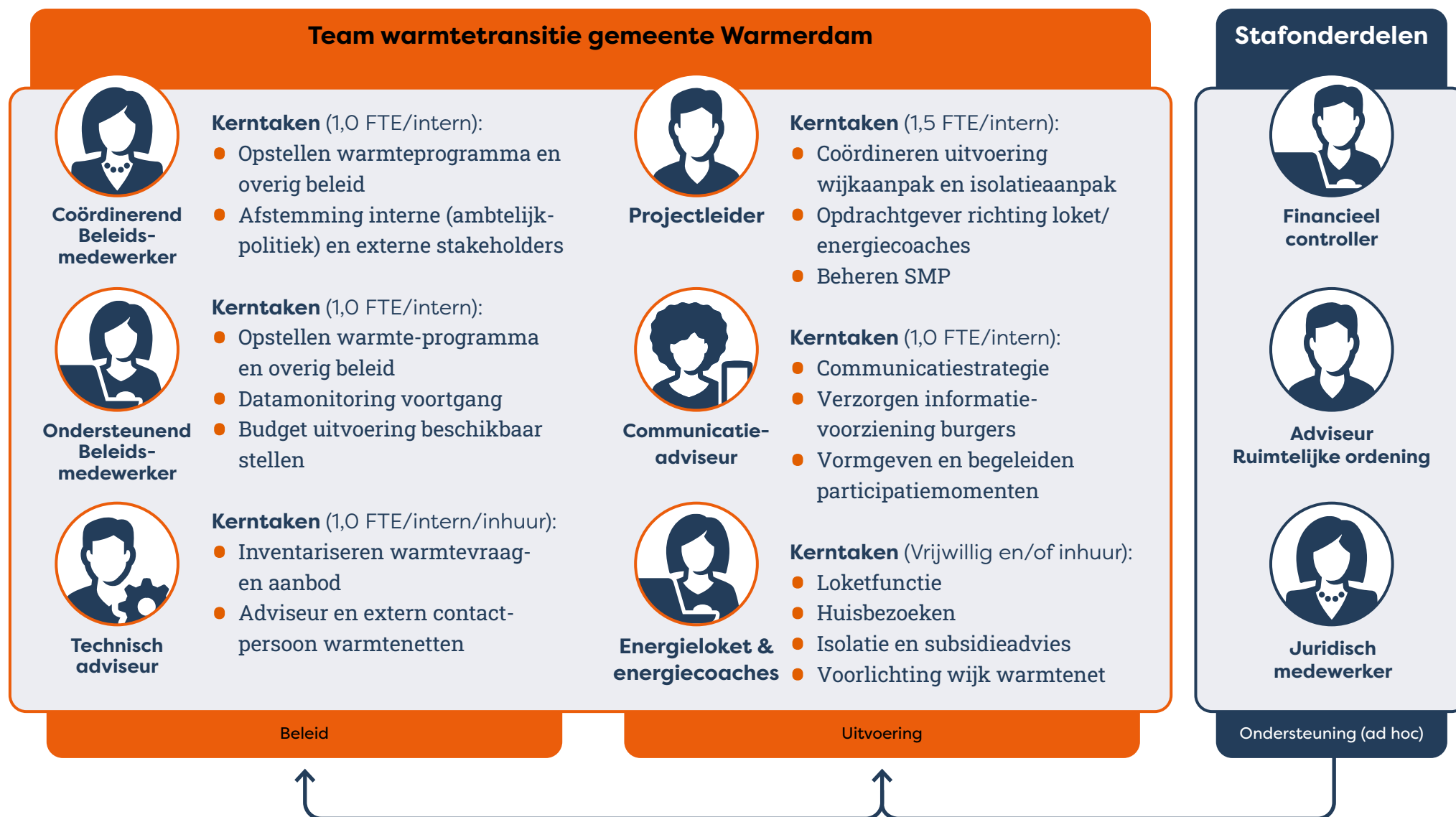
De gemeente Warmerdam benut het budget grotendeels voor de personeelskosten. Daarnaast benutten ze een deel voor het uitvoeren van extern onderzoek en het inkopen van een energieloket.

Uitgangspunten organisatie Warmerdam

Gemeente Warmerdam heeft een kernteam met 6 vaste medewerkers: een coördinerend beleidsmedewerker (senior), een ondersteunend beleidsmedewerker (junior), een technisch adviseur (senior) twee projectleiders (senior/medior) en een communicatiemedewerker (medior).

- Op hoofdlijnen is de coördinerend beleidsmedewerker de centrale persoon binnen de gemeente tussen beleid en uitvoering. De coördinerend beleidsmedewerker heeft het totaaloverzicht over de lopende projecten, in de uitvoering en beleidsontwikkelingen en stemt hierover af met interne en externe stakeholders. Ook gaat de medewerker over het samenwerken aan een warmtebedrijf.
- De ondersteunend beleidsmedewerker voert ondersteunende taken uit in nauwe samenwerking met de coördinerend beleidsmedewerker. In het takenpakket valt in ieder geval het mede opstellen van het warmteprogramma en andere beleidsdocumenten, monitoring van uitvoering, en het borgen van het budget voor de uitvoering.
- Een technisch adviseur vormt de koppeling tussen enerzijds de inhoudelijke onderbouwing voor beleidsdoelstellingen in de gemeente (intern) en anderzijds de technisch-inhoudelijke ondersteuning van de uitvoering (extern). Deze medewerker borgt zo de uitvoerbaarheid van de plannen.
- De gemeente Warmerdam heeft 2 projectleiders die eigen deelprojecten coördineren. Zij verzorgen de uitvoering in de wijken en voeren een breed aantal coördinerende werkzaamheden uit in relatie tot burgers, overige stakeholders en interne collega's. De projectleiders verzorgen samen met de communicatiemedewerker voor de participatiemomenten.
- De communicatiemedewerker is inzetbaar als schakel tussen de uitvoering en de burgers. Daarnaast adviseert de communicatiemedewerker over de generieke communicatie, en over de participatie in samenwerking met de betrokken projectleider.
- De gemeente Warmerdam kocht de energieloketfunctie extern in en zet daarnaast vrijwilligers in die als energiecoaches advies geven aan bewoners over isolatiemaatregelen.
- Verschillende stafonderdelen van de gemeentelijke organisatie leveren ad hoc ondersteuning vanuit hun specifieke expertise op vraagbasis.

Organogram middelgrote gemeente



Colofon

Deze Handreiking gemeentelijke
organisaties is een uitgave van:

**Nationaal Programma
Lokale Warmtetransitie**

Postbus 93218
2509 AE Den Haag

www.nplw.nl

Redactie

Erwin de Craen, Koen van Wijk, Charlotte
Hagenaars, Michiel Ehrismann (AEF)

Datum

Maart 2025