

Handreiking uitvoeringsparagraaf warmteprogramma

Aan de slag met het warmteprogramma

April 2026



Inhoud

Inleiding	2
Deel 1. Wat is een uitvoeringsparagraaf?	3
De uitvoeringsparagraaf in het kort	3
Waarom een uitvoeringsparagraaf?	3
Scope	3
Hoe stel je de uitvoeringsparagraaf op?	4
Waar borg je de uitvoering?	5
Deel 2. Wat staat er in een uitvoeringsparagraaf?	7
1. Inleiding	8
2. Doel en scope	8
2.1 Programmadoelen	8
2.2 Deelprojecten	9
3. Rollen en sturing	10
3.1 Aansturing van het programma	10
3.2 Organisatie	10
4. Geld en capaciteit	12
5. Risico's	15
6. Tijd	16
7. Participatie en communicatie	17
8. Kwaliteit	18
9. Monitoring en rapportage	21
9.1 Monitoring	21
9.2 Voortgangsrapportages	23

Inleiding

Gemeenten hebben de regierol in het aardgasvrij maken van de gebouwde omgeving. Zij doen dit volgens een gebiedsgerichte aanpak, wat inhoudt dat iedere keer een buurt, wijk, dorpskern of ander afgebakend gebied aardgasvrij wordt gemaakt. Dat aardgasvrij maken duurt ongeveer 10 jaar. Wanneer welk gebied precies aan de beurt is en wat het voorkeusalternatief is voor aardgas, wordt vastgelegd in het warmteprogramma.

Het warmteprogramma moet iedere 5 jaar worden geactualiseerd en opnieuw vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders. De eerstvolgende datum dat dit moet gebeuren is eind 2027. Het is belangrijk dat gemeenten na het vaststellen aan de slag gaan met het warmteprogramma. Wat er nodig is om het warmteprogramma uit te kunnen voeren en te beheersen, staat in de uitvoeringsparagraaf.

Inhoud

Deze handreiking beschrijft hoe de uitvoeringsparagraaf van een warmteprogramma eruit kan zien. De handreiking beschrijft onderwerpen en geeft praktische voorbeelden.

Voor wie

Deze handreiking is bedoeld voor ambtenaren verantwoordelijk voor: het gemeentebestuur voor de warmtetransitie, het warmteprogramma en het verkrijgen van intern mandaat en middelen.

Leeswijzer

Dit document hoort bij de handreiking warmteprogramma, maar is ook zelfstandig te lezen. Het bestaat uit 2 delen:

- Deel 1 gaat over wat een uitvoeringsparagraaf is, waarom deze belangrijk is en hoe je deze kunt vaststellen.
- Deel 2 gaat over de opbouw van een uitvoeringsparagraaf.

Deel 1. Wat is een uitvoeringsparagraaf?

De uitvoeringsparagraaf in het kort

Warmteprogramma, uitvoeringsparagraaf en uitvoeringsplannen

Het warmteprogramma is een strategisch beleidsdocument dat aangeeft welke gebieden een gemeente in de komende 10 jaar aardgasvrij wil maken en wat het voorkeursalternatief is voor aardgas. Het warmteprogramma moet elke 5 jaar worden herzien.

De uitvoeringsparagraaf is een tekst over hoe de uitvoering van het warmteprogramma is georganiseerd en wat er nodig is om de activiteiten uit het warmteprogramma uit te voeren. De uitvoeringsparagraaf kan onderdeel zijn van het warmteprogramma of een apart beleidsstuk.

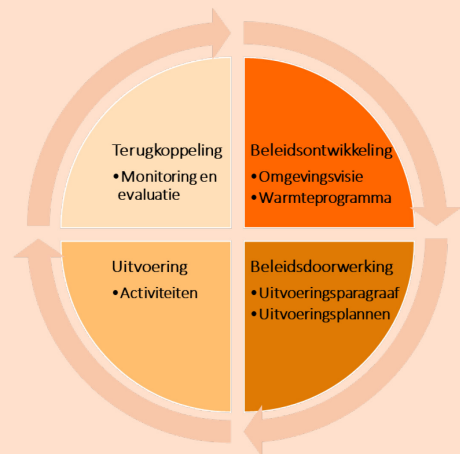
Het uitvoeringsplan volgt ná het warmteprogramma en de uitvoeringsparagraaf. Het uitvoeringsplan is een uitwerking van de warmtetransitie voor één van de gebieden die zijn genoemd in het warmteprogramma.

De volgorde waarin de stukken worden opgesteld wil niet zeggen dat deze niet meer kunnen worden aangepast. Als er iets verandert in het uitvoeringsplan kan het logisch zijn de aannames uit de uitvoeringsparagraaf of het warmteprogramma te herzien.

De uitvoeringsparagraaf in de beleidscyclus

Bij het opstellen van beleid wordt vaak gebruik gemaakt van de beleidscyclus. De uitvoeringsparagraaf is onderdeel van de beleidsdoorwerking: de brug tussen beleidsontwikkeling en de daadwerkelijke beleidsuitvoering.

In de uitvoeringsparagraaf geef je aan hoe de volgende stappen in de beleidscyclus eruit gaan zien. Dit zorgt er ook voor dat de terugkoppeling (monitoring en evaluatie) op een regelmatige en integrale wijze kan plaatsvinden.



Waarom een uitvoeringsparagraaf?

Het warmteprogramma is zelfbindend, wat betekent dat de gemeente zich committeert aan de doelen in het programma. Die doelen bereiken kan niet zonder het organiseren van de uitvoering en bijbehorende middelen, capaciteit, planning en verantwoordelijkheden. Deze moeten dus inzichtelijk worden gemaakt en vragen ook commitment. Dat betekent dat het college van burgemeester en wethouders een besluit neemt zowel over haar doelen (warmteprogramma) en een akkoord geeft op de organisatie om deze te behalen (uitvoeringsparagraaf). Dit zorgt voor een zorgvuldige besluitvorming doordat het college weet wát zij precies besluit en ambtelijk het mandaat wordt verkregen om de uitvoering te organiseren.

Scope

Focus op de gebiedsgerichte aanpak

De focus van deze handreiking is een warmteprogramma dat zich richt op de gebiedsgerichte aanpak. Er is dus een (of meerdere) buurt, wijk, dorpskern of ander gebied opgenomen in het

warmteprogramma, voor dit gebied is het voorkeursalternatief voor aardgas benoemd en er is een aanpak beschreven op hoofdlijnen (bijvoorbeeld in welk jaar wordt gestart en welke partijen worden betrokken).

Een warmteprogramma kan ook andere aanpakken bevatten, zoals een doelgroepenaanpak gericht op energiearmoede of contingentenaanpak gericht op oude energielabels. Bevat jouw warmteprogramma dit soort aanpakken? Werk deze dan ook uit in de uitvoeringsparagraaf. Deze handreiking kan daarvoor worden gebruikt maar bevat voorbeelden voor een gebiedsgerichte aanpak.

Programmatisch werken aan het warmteprogramma

In deze handreiking gaan we uit van de principes van programmatisch werken. Bijvoorbeeld dat er gericht wordt gewerkt aan een doel en er een planning is met duidelijke start en eind waarop tussentijds kan worden bijgestuurd. Programmatisch werken is echter niet verplicht, ook niet voor het warmteprogramma. Als je als gemeente niet programmatisch werkt en activiteiten op verschillende plekken zijn belegd in de lijnorganisatie, kun je deze handreiking goed gebruiken om de uitvoering van het warmteprogramma te organiseren, te monitoren en waar nodig bij te sturen.

Hoe stel je de uitvoeringsparagraaf op?

De uitvoeringsparagraaf werk je uit in samenhang met het warmteprogramma. In deze handreiking beschrijven we niet in detail hoe je dit proces vormgeeft. Wel hebben we een aantal tips voor het opstellen.

Sluit aan op bestaande werkwijzen binnen de gemeente

Elke gemeente heeft echter bestaande processen, formats en vereisten. Denk aan de Planning & Control-cyclus waarmee gemeenten hun bedrijfsvoering beheersen. Sommige gemeenten hebben ook een coördinator omgevingsprogramma's die vormvereisten stelt. En uiteraard kan er kennis en expertise aanwezig zijn bij andere beleidsafdelingen zoals ruimtelijke ordening. Door aan te sluiten op bestaande werkwijzen en gebruik te maken van een gemeenschappelijke taal kan het proces makkelijker en sneller verlopen.

Wacht niet totdat alle details bekend zijn

De meeste warmteprogramma's zullen bestaan uit verschillende projecten. De uitvoeringsparagraaf is erop gericht om deze projecten waar mogelijk al concreet te maken en relaties met lopend beleid inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld met het isolatieprogramma. Veel details zullen echter pas later worden geconcretiseerd. Het is van belang om daar niet op te wachten maar juist aan de slag te gaan en alvast de basis te leggen met de uitvoeringsparagraaf.

Aan de slag met een uitvoeringsparagraaf

Ook als uitvoeringsplannen nog niet zijn opgesteld, kun je bij het vaststellen van het warmteprogramma in een uitvoeringsparagraaf vastleggen welke eerste acties nodig zijn om te kunnen starten. Voorbeelden zijn technisch onderzoek, financieel onderzoek of een buurtbijeekoms. Bepaal daarbij welke informatie, capaciteit of besluitvorming nog ontbreekt en de start van de uitvoering belemmert. Is er bijvoorbeeld nog data, technisch inzicht of uitvoeringscapaciteit nodig? Begin dan met het omschrijven van de acties die nodig zijn om deze elementen te verzamelen en geef een doorkijk naar de vervolgstappen. Zo ontstaat een helder startpunt en een realistisch pad richting een go/no-go-beslissing om daadwerkelijk te starten met het uitvoeringsplan.

Begin bij de begroting

Het opstellen van de uitvoeringsparagraaf start met het opstellen van een begroting. De begroting zorgt er namelijk voor dat je expliciet moet worden over je activiteiten. Die scherppte maakt het eenvoudiger om vervolgens na te denken over de andere onderdelen van de uitvoeringsparagraaf waaronder planning en organisatie.

Het verder uitwerken van de uitvoeringsparagraaf kan ertoe leiden dat de begroting moet worden bijgeschaafd. Dat is een logisch onderdeel van het proces. Het kan ook gebeuren dat je een verschil vaststelt tussen de beleidsambities en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Als dit aanzienlijk is en moeilijk te overbruggen, zul je opnieuw in gesprek moeten om te voorkomen dat doelen die het college zichzelf heeft opgelegd niet kunnen worden bereikt.

Waar borg je de uitvoering?

De uitvoeringsparagraaf is een los document dat bij het warmteprogramma hoort. Het is verstandig om de besluitvorming over de uitvoeringsparagraaf gelijk op te laten lopen met het besluit over het warmteprogramma. Hoewel de uiteindelijke keuze voor de vorm bij de gemeente ligt, zorgt deze gelijktijdige vaststelling voor een duidelijke koppeling tussen de ambities en de benodigde inzet.

De uitvoeringsparagraaf kan op verschillende manieren vastgesteld worden. Een aantal logische richtingen zijn:

1. **Als paragraaf of losse notitie bij het warmteprogramma.** De uitvoeringsparagraaf wordt dan samen met het warmteprogramma voorgelegd bij het college ter besluitvorming. De uitvoeringsparagraaf wordt formeel bijgesteld als ook het warmteprogramma wordt geactualiseerd. Hierbij moet rekening worden gehouden met welke informatie ter inzage wordt gelegd (zie kader).
2. **Als uitvoeringsstrategie of uitvoeringsagenda.** De uitvoeringsparagraaf wordt ook hier met het warmteprogramma ingebracht voor besluitvorming, maar heeft na vaststelling een eigen status en wordt losstaand beheerd en geactualiseerd. In dit geval is het ook nog mogelijk om elementen uit de uitvoeringsparagraaf weer op te nemen in een bredere uitvoeringsparagraaf (bijvoorbeeld voor een programma energie of duurzaamheid).
3. **Integraal opnemen.** Het is ook mogelijk om alle onderdelen van de uitvoeringsparagraaf integraal te verwerken in het warmteprogramma. Wij adviseren dit echter niet, omdat het dan lastiger is om een goed overzicht te krijgen van wat er nodig is voor de uitvoering. Ook moet er rekening worden gehouden met welke informatie ter inzage wordt gelegd (zie kader).

Publiek versus intern

Een belangrijke vraag bij het opstellen van de uitvoeringsparagraaf is: *welke onderdelen horen publiekelijk in het warmteprogramma en wat is interne sturingsinformatie? Deze afweging is aan iedere gemeente zelf. Hou er rekening mee dat waar je informatie opschrijft mede bepaalt of deze publiek wordt:*

- Het **warmteprogramma** is een openbaar document en moet ter inzage worden gelegd. Het bevat de gekozen richting, uitgangspunten, de fasering op hoofdlijnen en de participatieaanpak.
- De activiteiten zoals benoemd in het warmteprogramma worden door het college vastgesteld.
Het is verstandig om bij dit besluit ook expliciet te maken welke inzet (in fulltime-equivalent/fte en euro's uitvoeringskosten) nodig is om deze doelen te halen en waar deze uit worden gefinancierd. Deze informatie is daarmee nog niet automatisch publiekelijk.
- De **uitvoeringsparagraaf** zelf bevat een verdere uitwerking van de capaciteit, planning, risico's, begroting en mandaat. Deze informatie is in de praktijk vooral bedoeld voor interne sturing, maar kan indien gewenst als bijlage of als onderdeel van het warmteprogramma worden gepubliceerd.

Deel 2. Wat staat er in een uitvoeringsparagraaf?

In dit deel vind je de opbouw van een uitvoeringsparagraaf. Voor ieder onderdeel zijn een toelichting en voorbeelden opgenomen.

Een deel van de informatie die relevant is voor de uitvoeringsparagraaf, staat opgenomen in het warmteprogramma zelf en herhalen we niet. Tabel 1 laat zien welke informatie dit betreft en in welke hoofdstuk van het warmteprogramma dit terugkomt. De hoofdstukken komen overeen met de opbouw uit de handreiking warmteprogramma.

Onderdeel uitvoeringsparagraaf	Inhoud	Hoofdstukken warmteprogramma
1. Inleiding	Aanleiding en doel van de uitvoeringsparagraaf.	-
2. Doel en scope	Waarom projecten worden uitgevoerd en welke werkzaamheden worden meegenomen	3. Aanpak voor de hele gemeente, 4. Aanpak per gebied
3. Rollen en governance	Procedure voor besluitvorming en verdeling van mandaten, taken en verantwoordelijkheden.	2.2. De rol van de gemeente
4. Geld en capaciteit	Begrote en geraamde middelen voor de uitvoering.	-
5. Risico's	Risico's voor de uitvoering van het warmteprogramma en beheersmaatregelen.	-
6. Tijd	Overzicht activiteiten en fasering.	3. Aanpak voor de hele gemeente
7. Participatie	Betrokkenheid van en communicatie met stakeholders.	2.3. Participatie
8. Kwaliteit	Toetsing op de kwaliteit van resultaten.	2. Uitgangspunten
9. Monitoring en rapportage	Hoe de voortgang wordt bijgehouden en gedeeld.	5. Monitoring en evaluatie

Tabel 1. De onderdelen van de uitvoeringsparagraaf en hun relatie tot het warmteprogramma.

1. Inleiding

Beschrijf in de inleiding van je uitvoeringsparagraaf beknopt de aanleiding en strekking van het document. Als de uitvoeringsparagraaf een zelfstandig document is, kan het nuttig zijn om kort toe te lichten wat het warmteprogramma is. Dit is niet nodig als het een bijlage of notitie is bij het warmteprogramma.

2. Doel en scope

In dit hoofdstuk beschrijf je het doel van het warmteprogramma en welke deelprojecten er zijn om uitvoering te geven aan dit doel. Ook geef je aan wat de relatie is met andere trajecten. Veel van deze informatie staat misschien al in het warmteprogramma. Dit hoofdstuk biedt de ruimte om deze doelen verder te concretiseren en waar mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Actiegericht, Realistisch, Tijdsgebonden) te formuleren.

2.1 Programmadoelen

Benoem de doelen en ambities van het warmteprogramma. Dit is de basis waar de uitvoering aan bij moet dragen.

SMART doelen

Afhankelijk van hoe de doelen in het warmteprogramma geformuleerd zijn, kunnen deze nog breed en open zijn. Werk in dat geval toe naar concretere subdoelen. Dit helpt om in de toekomst de voortgang te meten en om concrete inspanningen te formuleren die nodig zijn om de subdoelen te behalen.

De afkorting SMART is een handig hulpmiddel bij het formuleren van duidelijke doelen waaraan je kunt werken. Bekijk figuur 1 hoe je dit kunt doen.



Figuur 1. Een voorbeeld van hoe een doel SMART uitgewerkt kan worden.

2.2 Deelprojecten

Beschrijf de projecten of inspanningen die als onderdeel van het warmteprogramma zullen worden uitgevoerd. Maak daarbij duidelijk aan welke doelstellingen ze bijdragen. Voorbeelden van mogelijke deelprojecten zijn:

- De uitvoeringsplannen die de gemeente in specifieke gebieden gaat opstellen en uitvoeren. *"In 2027 en 2028 stelt de gemeente een uitvoeringsplan op om de wijk Eikenrand aardgasvrij te verwarmen met een warmtenet."*
- Ondersteuningsactiviteiten voor bewoners, ondernemers en andere gebouw eigenaren. *"Gemeente Nieuwerland organiseert elk half jaar een participatiegesprek over de warmtetransitie om erachter te komen waar bewoners en ondernemers tegenop kijken bij de transitie, met ten minste 10 deelnemers per gebied."*
- Bijkomende activiteiten, zoals de oprichting van een warmtebedrijf of het opstellen van een soortenmanagementplan (smp).

Relatie tot andere trajecten

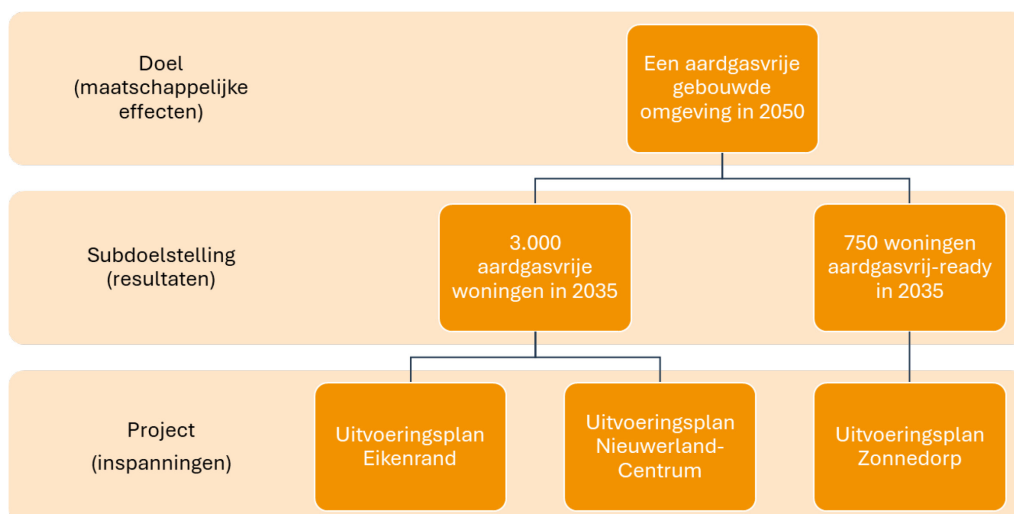
Niet alle inzet die de gemeente verricht in de warmtetransitie hoeft een plek te krijgen in het warmteprogramma. Het is wel belangrijk te duiden hoe deze samenhangen. Benoem daarom hoe de activiteiten uit het warmteprogramma zich verhouden tot activiteiten die niet in het programma zijn opgenomen, maar wel bijdragen aan het verduurzamen van de gebouwde omgeving. Voorbeelden zijn:

- De Lokale Aanpak Isolatie
- De algemene communicatieaanpak duurzaamheid binnen de gemeente
- Lokale ondersteuning aan VvE's, het MKB of andere specifieke doelgroepen

Beschrijf kort wat het raakvlak is met deze trajecten en hoe er afstemming voorzien is.

Doelenboom

Een overzichtelijke manier om de verbinding tussen projecten en doelstellingen duidelijk te maken is een doelenboom. Die bestaat uit een hoofddoel met subdoelstellingen en geeft voor elke subdoelstelling aan welke inspanningen de gemeente hiervoor gaat plegen. Zo ontstaat een schema waarin duidelijk is hoe de deelprojecten bijdragen aan de overkoepelende doelen. Zie figuur 2 voor een eenvoudig voorbeeld.



Figuur 2. Een voorbeeld van een doelenboom voor de fictieve gemeente Nieuwerland.

3. Rollen en sturing

In dit hoofdstuk beschrijf je hoe de activiteiten van het warmteprogramma worden aangestuurd, welke partijen zijn betrokken en wat hun rol is.

3.1 Aansturing van het programma

Beschrijf hoe de uitvoering van het warmteprogramma wordt aangestuurd. Hoe verloopt besluitvorming over de uitvoering en wie kan welke besluiten nemen? Maak onderscheid tussen:

- Bestuurlijk opdrachtgeverschap. Binnen welke portefeuille valt het warmteprogramma?
- Ambtelijk opdrachtgeverschap. Onder welke afdeling of team valt het warmteprogramma?

Beschrijf wat voor besluiten ambtelijk genomen kunnen worden en wat voor besluiten bestuurlijke besluitvorming vereisen. Besluiten die de kaders van de uitvoeringsparagraaf veranderen zijn in ieder geval bestuurlijk en lopen dus via de wethouder of het college. Besluiten binnen de kaders kunnen bestuurlijk of ambtelijk zijn, afhankelijk van de omvang van het besluit en afspraken over de betrokkenheid van de wethouder.

De aansturing kan volledig bij de gemeente liggen, maar het is ook mogelijk dat partnerorganisaties er een rol in hebben. Bijvoorbeeld bij gezamenlijke besluitvorming in een stuurgroep of vanuit een adviesrol in een klankbordgroep. Werk dit uit als dit van toepassing is.

3.2 Organisatie

Beschrijf hoe de organisatie van de uitvoering van het warmteprogramma is opgezet. Beschrijf welke teams er zijn en wat hun rol is.

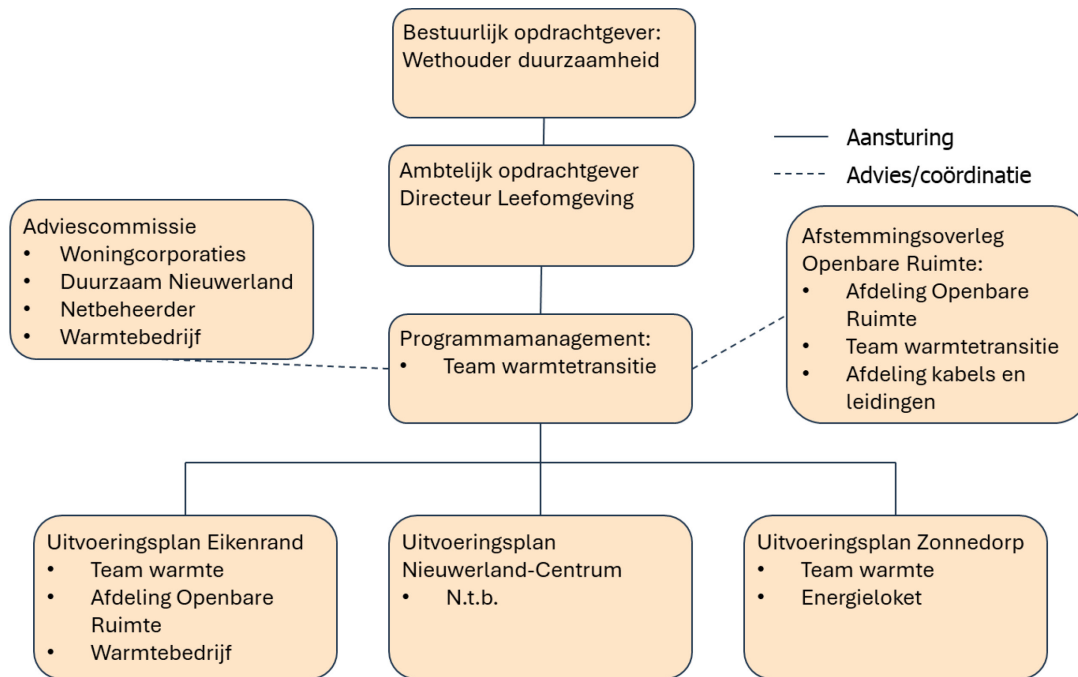
Voorbeeld

In de gemeente Nieuwerland is de uitvoer van het warmteprogramma belegd bij M. Werker in het team Warmtetransitie. Zij rapporteert aan de wethouder Duurzaamheid als bestuurlijk opdrachtgever en de directeur Ruimte als ambtelijk opdrachtgever. Hiernaast stemt zij de voortgang van de deelprojecten af met de betreffende projectleiders. De volgende vaste overleggen vinden plaats:

- Projectleidersoverleg (elke 2 weken): monitoring van projectvoortgang, signaleren van knelpunten en afstemming van acties.
- Ambtelijk voortgangsoverleg (elke maand): bespreking van de voortgang over het hele warmteprogramma, risico's en benodigde besluiten door de programmamanager en directeur Ruimte.
- Bestuurlijk voortgangsoverleg (elk kwartaal): bespreking van de voortgang over het hele warmteprogramma en benodigde besluiten door de programmamanager, directeur Ruimte en wethouder.

Organogram

Een goede vorm om de organisatie van de uitvoering van het warmteprogramma inzichtelijk te maken is een organogram. Dit laat schematisch zien hoe de organisatie eruitziet en wie aan wie rapporteert. De wijze waarop wordt gerapporteerd over de voortgang beschrijf je in {HYPERLINK hoofdstuk 9}. Figuur 3 geeft een simpel voorbeeld van een organogram.



Figuur 3. Een voorbeeld van een simpel organogram.

Afstemming en coördinatie

Beschrijf ook welke afstemming er plaatsvindt met andere trajecten die invloed hebben op de uitvoering. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan de rioolvervangingsopgave, als het plan is om meekoppelkansen te benutten, of aan een bredere planning voor ruimtelijke projecten. Ook externe trajecten kunnen relevant zijn zoals afstemoverleggen met de netbeheerder of woningcorporaties.

4. Geld en capaciteit

In dit hoofdstuk beschrijf je wat eraan geld en capaciteit nodig is voor de uitvoering van het warmteprogramma en hoe deze worden gefinancierd. In de uitvoeringsparagraaf leg je vast wat je op dit moment al weet over kosten. Het is begrijpelijk dat nog niet alle informatie beschikbaar is over de benodigde middelen voor de volledige uitvoeringsperiode. Vul de begroting daarom periodiek aan en scherp hem aan zodra er nieuwe inzichten komen.

Opstellen van een raming

De uitvoering van de plannen van het warmteprogramma vraagt om capaciteit, expertise en geld. Door van tevoren een raming te maken van de middelen die je tot je beschikking hebt en welke daadwerkelijk nodig zijn, is het mogelijk om de plannen realistischer te maken en om middelen tijds te reserveren en toe te wijzen.

De raming stel je op door het beschikbare budget en de verwachte kosten in beeld te brengen voor de beoogde activiteiten. Als er een verschil is tussen budget en kosten, kun je in deze opstelfase de kosten bijstellen, budget op een andere manier inzetten of kun je nagaan of elders extra budget beschikbaar is.

Budget

Er zijn verschillende financieringsbronnen voor de uitvoering van het warmteprogramma beschikbaar:

- Middelen uit de Regeling capaciteit decentrale overheden voor klimaat- en energiebeleid ([CDOKE](#)).
- Specifieke uitkeringen (SpUk) vanuit de Rijksoverheid, zoals de SpUk Lokale Aanpak Isolatie en de SpUk Energiearmoede.
- Gemeentelijke algemene middelen.
- Mogelijke subsidies voor de uitvoering van maatregelen.

Kosten

In de begroting breng je in kaart wat er aan uitvoeringskosten en personele inzet nodig is om de geplande activiteiten in het warmteprogramma uit te voeren. De kosten zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

1. **Uitvoeringskosten voor uitgaven buiten personele inzet.** Ook wel 'out-of-pocket-kosten' genoemd. Denk hierbij aan kosten voor externe adviesbureaus voor onderzoeken, berekeningen, communicatiecampagnes, materialen, enzovoorts. Dit kan een aanzienlijk deel zijn van de totale projectkosten.
2. **Personele inzet.** Begroot ook de personele inzet die nodig is voor deze activiteiten. Deel personele inzet in op basis van 3 categorieën:
 - a. Vaste capaciteit. De kosten voor deze uren zitten al in de gemeentelijke begroting. Je hoeft hiervoor geen extra budget op te nemen. Wij adviseren wel om deze inzet (in uren of fte) inzichtelijk te maken, omdat dit helpt mandaat verkrijgen om deze inzet te claimen.
 - b. Interne doorbelasting. Soms heb je collega's nodig van andere afdelingen (bijvoorbeeld juristen of communicatiemedewerkers). Sommige van deze afdelingen rekenen hun uren door naar projecten waarvoor budget moet worden gereserveerd.
 - c. Capaciteit inhuur. Voor bepaalde taken heb je expertise nodig die je niet in huis hebt. Dat kunnen tijdelijke medewerkers zijn die je intern inhurt (via een flexpool) of extern (zoals zzp'ers). Dit kost geld en moet worden opgenomen in de begroting.

3. **Andere kosten.** Naast de directe projectkosten zijn ook de middelen voor de projectorganisatie van belang. Denk hierbij aan kosten voor de coördinatie, de administratie, monitoring, communicatie en juridische ondersteuning. Stel deze kosten jaarlijks bij aan de behoefte. Geef in het hoofdstuk Monitoring & rapportage aan hoe je hierover rapporteert richting het bestuur.
4. **Risicobuffer.** Neem een risicobuffer (post onvoorzien) op om onvoorziene omstandigheden en risico's af te dekken. Baseer de hoogte van deze buffer op de risicoscan uit hoofdstuk 5. Deze buffer wordt aangewend wanneer onverwachte kosten ontstaan bijvoorbeeld door marktontwikkelingen, technische tegenvallers, of noodzakelijke versnelling van activiteiten.

Tips:

- De BegrotingsTool Uitvoeringsorganisatie van De WarmteTransitieMakers is specifiek ontworpen om gemeenten en uitvoeringsorganisaties te helpen bij opstellen van een begroting voor het aardgasvrij maken van wijken.
- De handreiking gemeentelijke organisatie geeft advies over benodigde inzet van mensen, welk type mensen en hoe je de keuze maakt om eigen personeel of inhuur in te zetten.

Let op: investeringen in een warmtebedrijf

Sommige gemeenten overwegen om aandeelhouder te worden van een warmtebedrijf. Dat vereist een investering en dus ook de inzet van financiële middelen. We gaan er hier van uit dat dit een los besluit is, dat niet samenvalt met het vaststellen van het warmteprogramma. Daarom is het niet in de raming opgenomen.

Categorie	Omschrijving	Kostenindicatie € per jaar	Jaar					Totaal 5 jaar €	Type inzet/ financiering	Budgethouder
			1	2	3	4	5			
1. Uitvoeringskosten	Externe onderzoeken, technische analyses, warmteberekeningen, haalbaarheidsstudies, wijkdata-updates	€ 150.000	x	x	x			€ 450.000	Uitvoeringsbudget warmteprogramma	Team Duurzaamheid
	Participatie & communicatie (wijkbijeenkomsten, drukwerk, huis-aan-huisbezoeken, website, tolken)	€ 100.000	x	x	x	x	x	€ 500.000	SPUK/ gemeentelijke middelen	Communicatie
	Tools & software (GIS, monitoring dashboards, licenties)	€ 30.000	x	x	x	x	x	€ 150.000	Gemeentelijke ICT	ICT/ Data
	Externe begeleiding (juridisch, financieel, procesadvies)	€ 120.000	x	x		x	x	€ 480.000	Projectbudget	Projectteam WP
2. Personele inzet - vast	Interne vaste formatie: projectleider, beleidsmedewerkers, programmamanager, ondersteuning	-	x	x	x	x	x	-	Reguliere capaciteit	Afdeling Duurzaamheid
3. Personele inzet - interne doorbelasting	Juridische ondersteuning, communicatie, inkoop, vastgoed, wijkregie	€ 80.000	x	x	x	x	x	€ 400.000	Interne doorbelasting	Betreffende afdelingen
4. Personele inzet - inhuur	Specialistische expertise die niet intern beschikbaar is (wijkregisseur, technisch adviseur, procesbegeleider)	€ 200.000			x	x	x	€ 600.000	Uitvoeringsbudget	Programma Warmtetransitie
5. Samenwerkingskosten	Afstemming woningcorporaties, netbeheerder, energiecoöperaties, bewonersinitiatieven	€ 40.000	x	x	x	x	x	€ 200.000	Gemeentelijke middelen	Programma
6. Monitoring & evaluatie	Jaarlijkse voortgangsrapportages, dataverzameling, evaluaties startwijken	€ 50.000	x	x	x	x	x	€ 250.000	Monitoringbudget	Team Monitoring
7. Risico- & onvoorzien budget	Buffer op basis van risicoscan (5 tot 10% van totale begroting)	€ 60.000	x	x	x	x	x	€ 300.000	Onvoorzien	Gemeentelijke reserve
8. Totale kosten warmteprogramma (5 jaar)								€ 3.330.000		

Tabel 2 – Fictief overzicht van de benodigde middelen voor uitvoering van het warmteprogramma (komende 5 jaar)

5. Risico's

Beschrijf in dit hoofdstuk wat de belangrijkste risico's zijn voor de uitvoering van het warmteprogramma en hoe je hiermee omgaat. Door deze vooraf samen met het team in beeld te brengen, kun je risico's later in de uitvoering tijdig signaleren en ondervangen.

Risicomatrix

Een risicomatrix kan een goede vorm zijn om risico's te rangschikken. In een risicomatrix benoem je de belangrijkste risico's van de projecten, hun kans en impact (risicoscore) en welke maatregelen zijn voorzien om deze risico's te ondervangen. Orden de matrix zodat de risico's met de hoogste risicoscore bovenaan staan.

Mogelijke risico's zijn:

- Volloopriscio: het aantal bewoners en gebouweigenaren dat kiest voor een eigen gelijkwaardig duurzaam warmtealternatief ('opt-out') is hoger dan voorzien
- Een gebrek aan transportcapaciteit op het elektriciteitsnet
- Vertraging in de realisatie van delen van de warmtetechniek
- Financiering van de warmtetechniek die in het geding komt door externe factoren zoals veranderende subsidies, energieprijzen, rentelasten en materiaalkosten

Niet alle risico's zijn vooraf al in beeld. Het is een goed begin om alvast op te schrijven wat je al weet en te focussen op de belangrijkste 10 risico's. Tabel 3 toont een voorbeeld van risico's.

Risico	Voorbeeld risicoscore (kans x impact)	Maatregel
1. Het aandeel gebouweigenaren dat kiest voor een eigen warmte alternatief overtreft de verwachtingen, met als gevolg dat de businesscase onaantrekkelijk dreigt te worden (volloopriscio).	Kans: 4 Impact: 5 Totale score: 20	1a. Gebouweigenaren zijn verplicht te melden als zij een eigen alternatief willen realiseren. Op basis hiervan besluit de stuurgroep over de realisatie van delen van het warmtenet.
2. De betaalbaarheid van de warmte oplossing komt in het geding door veranderende prijzen, wegvallende subsidies of andere externe ontwikkelingen.	Kans: 2 Impact: 5 Totale score: 10	2a. De partners monitoren de verwachte ontwikkelingen in prijzen en subsidies en de gevolgen daarvan voor de betaalbaarheid. 2b. Waar nodig zoeken de partners aanvullende subsidiemogelijkheden.
3. De verzwarende van het elektriciteitsnet loopt vertraging op of de netbelasting loopt sneller op dan verwacht, waardoor het net te vol zit om grootschalig aardgasvrij te worden.	Kans: 3 Impact: 3 Totale score: 9	3a. De netbeheerder monitort de belasting van het elektriciteitsnet, om vroegtijdig in te kunnen zetten op aanvullende netverzwaring. 3b. De gemeente communiceert de situatie naar bewoners en stopt ondersteuningsregelingen tijdelijk, totdat aanvullende netcapaciteit gerealiseerd is.
4. De voorziene meekoppelkansen in de uitvoering blijken niet haalbaar, met een negatieve invloed op de kosten. De budgetten zijn daardoor onvoldoende voor de uitvoering.	Kans: 3 Impact: 3 Totale score: 9	4a. Het projectteam monitort de uitvoering nauwkeurig. Zij kunnen vroegtijdig knelpunten identificeren. Zo kunnen zij problemen op tijd signaleren en waar nodig bijsturen. 4b. De kosten van de uitvoering zonder benutting van de meekoppelkansen zijn vooraf doorgerekend. De partners hebben afspraken

		gemaakt hoe deze worden verdeeld of hoe aanvullend budget van buiten gezocht wordt.
5. Ondanks de getroffen maatregelen is de gekozen warmteoplossing niet beschikbaar voor alle bewoners, ondernemers en gebouweigenaren voor de vastgelegde einddatum van de levering van aardgas.	Kans: 2 Impact: 2 Totale score: 4	5a. De einddatum van de levering van aardgas wordt uitgesteld.
6. De gemeente kan onvoldoende uitvoeringscapaciteit opbouwen voor alle geplande uitvoeringsplannen, waardoor vertraging ontstaat of kwaliteitsverlies optreedt in de uitvoering.	Kans:1 Impact:3 Totale score: 3	6a. De gemeente zet een intern scholingsprogramma op om bestaande medewerkers op te leiden en inzetbaar te maken binnen de warmtetransitie. 6b. Indien nodig wordt aanvullende externe capaciteit ingehuurd om tijdelijke piekbelasting of ontbrekende expertise op te vangen. 6c. Indien structureel onvoldoende capaciteit beschikbaar is, verlegt het college de prioriteiten van het warmteprogramma en worden uitvoeringsplannen gefaseerd, uitgesteld of aangepast.

Tabel 3. Overzicht risico's en beheersmaatregelen (fictief voorbeeld). Kans en impact zijn gerangschikt op een 5-puntschaal.

Vervolgstappen risicomatrix

De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen neem je op in je voortgangsrapportage (hoofdstuk 9) zodat je ze kunt monitoren en bijsturen waar dat nodig is. Dit is vooral van belang voor de ambtelijke rapportage. Voor het monitoren van risico's stel je een vast ritme in: maandelijks, per kwartaal of bij grote mijlpalen. Kijk op dat moment ook met het team naar nieuwe risico's (bijvoorbeeld veranderende wetgeving). Zorg dat deze werkwijze een vast onderdeel wordt van de reguliere programma- en projectsturing.

6. Tijd

In dit hoofdstuk beschrijf je de planning voor de uitvoering van het warmteprogramma. Geef daarvoor de fasering van de deelprojecten aan uit paragraaf 2.2 deelprojecten.

Het is niet nodig om al een detailplanning te hebben, maar beschrijf in ieder geval de beoogde momenten voor de start en afronding. Is al duidelijk dat de projecten uit meerdere fases bestaan? Dan kan het goed zijn om dat hier op te nemen, bijvoorbeeld als de benodigde capaciteit verschilt tussen fases.

Geef daarnaast aan wat de momenten zijn waarop belangrijke vervolgbesluiten genomen worden. De actualisatie van het warmteprogramma na 5 jaar is zo'n besluit. Een ander voorbeeld is het besluit om een uitvoeringsplan vast te stellen en over te gaan op de uitvoering waarvoor doorgaans 2 jaar staat.

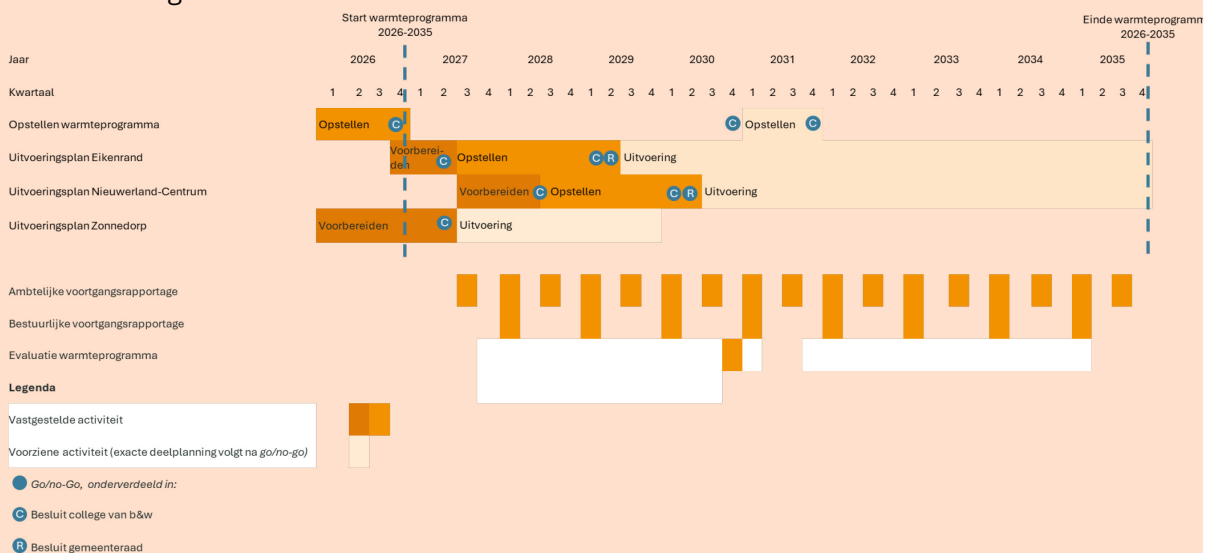
Het kan prettig zijn om een overzicht op te nemen van de totale planning. Dit helpt met het overzicht om te zien welke projecten wanneer lopen en hoe besluitvormingsmomenten zich tot elkaar verhouden. Hieronder staat een voorbeeld van een simpele planning voor de uitvoer van het warmteprogramma van de fictieve gemeente Nieuwerland.

Voorbeeldplanning Nieuwerland

De gemeente Nieuwerland ligt op koers om eind 2026 haar warmteprogramma vast te stellen. Voor het uitvoeringsplan Eikenrand voorziet zij dat er in 2027 nog onderzoeken nodig zijn voordat daadwerkelijk gestart kan worden met het opstellen van het uitvoeringsplan. Het gaat hierbij om draagvlakverkenningen in de wijk, gesprekken met het beoogd warmtebedrijf en een goede positionering van de rol van de gemeente bij het beoogde warmtenet. Deze activiteiten maken onderdeel uit van de uitvoeringsparagraaf van de gemeente Nieuwerland. Hierna kan het wijkuitvoeringsplan worden opgesteld samen met het warmtebedrijf en de wijk. Het doel is om in 2029 hierover een definitief besluit te nemen, zodat in 2030 kan worden gestart met het uitvoeren van de activiteiten in het wijkuitvoeringsplan.

Voor het uitvoeringsplan voor Nieuwerland Centrum is momenteel nog niet een heldere aanpak gekozen. De gemeente gaat het jaar 2027 benutten om hiervoor verkenningen uit te voeren. Deze activiteiten staan beschreven in de uitvoeringsparagraaf van de gemeente Nieuwerland. In 2028 volgt een bestuurlijk besluit om al dan niet door te gaan met het opstellen van het uitvoeringsplan.

De aanpak voor het uitvoeringsplan Zonedorp is momenteel in voorbereiding. Het is de ambitie om deze begin 2027 volledig te hebben uitgewerkt en te kunnen starten met de voorbereiding.



Figuur 4. Een voorbeeld van een simpele planning voor de uitvoering van het warmteprogramma van de gemeente Nieuwerland.

7. Participatie en communicatie

In dit hoofdstuk beschrijf je hoe belanghebbenden worden betrokken bij de uitvoering van het warmteprogramma en hoe over de uitvoering wordt gecommuniceerd. Belanghebbenden zijn onder andere bewoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Afhankelijk van de wijze van participatie kan er overlap zitten met hoofdstuk 3 Rollen en governance. Schets daarom in dit hoofdstuk hoe de participatie er breed uitziet en in hoofdstuk 3 hoe formele samenwerkingen zijn ingeregeld.

Sluit voor dit hoofdstuk aan bij de participatieverordening van je gemeente en de uitspraken over participatie in het warmteprogramma. Zoek actief de samenwerking met je communicatiemedewerker.

Tip!

Zie voor hulp bij het vormgeven van een geschikte participatieaanpak de factsheet participatie in [de handreiking warmteprogramma](#), en de [Participatiemethoden voor de warmtetransitie](#) op de website van NPLW.

Geef hierbij aan:

- Wat de doelen zijn voor participatie in de verschillende projecten.
 - Schrijf deze SMART op. Zie ook hoofdstuk 2.1 en hoofdstuk 7 monitoring.
- Welke belanghebbenden relevant zijn voor de projecten.
- Welke wijzen en niveaus van participatie je voor deze groepen nastreeft.
- Welke activiteiten de gemeente de komende jaren onderneemt binnen de uitvoering van het warmteprogramma en wie deze activiteiten uitvoert.

Kosten van participatie

Participatie kost menskracht en geld. Op basis van bovenstaande inzichten is het mogelijk om de benodigde middelen globaal in te schatten. Het is belangrijk om de kosten van participatie op een goede wijze mee te nemen in de begroting van de uitvoeringsparagraaf (zie hoofdstuk 4).

Samenwerking met lokale initiatieven

Werk je samen met bewonersinitiatieven of energiecoöperaties of -gemeenschappen? Ga dan ook in op hun rol die de initiatieven nastreven. Beschrijf per project welke doelen centraal staan, welke groepen worden meegenomen en welk participatieniveau volgens de gemeentelijke participatieverordening wordt toegepast. Benoem in welke gevallen bewonersinitiatieven en energiecoöperaties een coproductie rol kunnen krijgen.

Als je werkt aan coproductie met deze initiatieven is het nog meer van belang om duidelijk aan te geven hoe dit wordt ingericht. Denk hierbij aan het expliciteren van taken en verantwoordelijkheden. Geef ook voor deze activiteiten aan op welke manier de inzet en kosten voor co-creatie en participatie zijn opgenomen in de begroting.

Communicatie over de aanpak

Geef aan hoe en wanneer wordt gecommuniceerd over de warmtetransitie en de stappen in de gebieden uit het warmteprogramma. Geef aan welke vaste kanalen worden ingezet en zorg dat communicatie (inzet en kosten) een duidelijke plek heeft in de begroting.

8. Kwaliteit

In dit hoofdstuk beschrijf je hoe je tijdens de uitvoering stuurt op kwaliteit. Kwaliteit in programmamanagement draait om het borgen en beheersen van de beoogde resultaten. Dit doe je door systematisch te sturen op planning, uitvoering en het behalen van vastgestelde doelen en KPI's (kritieke prestatie indicatoren). Stel hiervoor een kwaliteitsplan op. Dit fungeert als een routekaart die zorgt dat aan de oorspronkelijke verwachtingen van het programma worden voldaan en dat processen gestructureerd verlopen. Een kwaliteitsplan bevat:

- Eisen

- Toetsingscriteria
- Reviewmomenten
- Procedures voor escalatie en afwijking

Hieronder gaan we verder in op deze onderdelen.

Eisen

Beschrijf aan welke eisen de deelprojecten moeten voldoen om een succes te zijn. Daarbij zijn in elk geval de doelstellingen relevant (zie hoofdstuk 2). Naast doelstellingen kunnen bijvoorbeeld ook randvoorwaarden voor succes gesteld worden. Het gaat hierbij zowel om de kwaliteit van het proces als om de kwaliteit van de uiteindelijke uitkomst.

Toetsingscriteria

Beschrijf hoe de eisen getoetst worden. Door dit vooraf te bepalen kunnen deze criteria structureel gemonitord worden (zie hoofdstuk 9).

Om kwaliteit meetbaar te maken kunnen indicatoren worden vastgesteld per thema.

Bijvoorbeeld:

*“% wijkdata voldoet aan datastandaarden: correctheid, volledigheid, actualiteit en bronvermelding. ()
En word maandelijks geactualiseerd” (Bron: [TNO](#))*

Voor elk deelproject is het belangrijk dat vooraf wordt vastgesteld aan welke eisen, normen en kwaliteitscriteria de ‘actie’ moet voldoen. Je kan hiervoor ook de opzet van SMART doelen gebruiken om te controleren op volledigheid (zie hoofdstuk 2).

Reviewmomenten

Beschrijf op welke momenten getoetst wordt of de kwaliteit van de uitvoering voldoende is. Hiervoor zijn twee soorten momenten van belang: projectmijlpalen (zoals de beoogde vaststelling van een uitvoeringsplan) en periodieke momenten (zoals een kwartaalrapportage). De periodieke momenten zijn van belang om te zorgen dat je kwaliteit in alle fases meeneemt en niet alleen aan het einde van een project. Plan ook de kwaliteitscheckpunten (zie hoofdstuk 6) in samenhang met de voortgangsrapportages uit paragraaf 9.2.

Escalatie en afwijkingen

Beschrijf wat er gebeurt als blijkt dat niet aan de beoogde kwaliteit wordt voldaan. Hierbij kun je het volgende escalatie pad als voorbeeld nemen:

1. Het projectteam doet een interne review: evalueert wat er aan de hand is en neemt corrigerende maatregelen.
 - a. Indien onvoldoende: de programma-/projectmanager schakelt aanvullende expertise in
 - b. Indien structureel: bestuurlijke besluitvorming, inclusief bijstelling van de planning, middelen en/of scope
2. Afwijkingen worden geregistreerd en meegenomen in de jaarlijkse actualisatie van de uitvoeringsparagraaf.

Voorbeeld: kwaliteit in een uitvoeringsplan

Gemeente Nieuwerland gaat een aantal uitvoeringsplannen opstellen en wil de kwaliteit daarvan borgen. De gemeente stelt daarom een kwaliteitsplan op. Dat bestaat uit:

1. Kwaliteitseisen

De gemeente heeft 3 kwaliteitseisen opgesteld:

- De warmtetechnieken moeten betaalbaar zijn.
- De risico's moeten goed in beeld zijn voordat het uitvoeringsplan wordt vastgesteld door het college.
- Bewoners moeten voldoende betrokken zijn bij het opstellen van het uitvoeringsplan.

2. Toetsingscriteria

De kwaliteitseisen zijn vertaald naar toetsingscriteria:

- De betaalbaarheid wordt getoetst door te bepalen of de kosten van de beoogde warmtetechniek voor tenminste 70% van de bewoners lager zijn dan de baten en of er voldoende financieringsopties beschikbaar zijn.
- Het zicht op de risico's is niet met toetsingscriteria nader gedefinieerd.
- Voor de betrokkenheid van bewoners is het criterium dat tenminste de helft van de bewoners bereikt is gedurende het proces.

3. Reviewmomenten

Om zicht te houden op de kwaliteitseisen is afgesproken dat:

- De betaalbaarheid en het zicht op risico's worden getoetst als er een concept-uitvoeringsplan is.
- De betrokkenheid van bewoners wordt in de reguliere voortgangsrapportages getoetst.

4. Escalatie en afwijking

Als het niet lukt om aan de kwaliteitseisen te voldoen, rapporteert de programmamanager dit aan de wethouder, met verbetervoorstellen. De wethouder beslist over de vervolgstappen.

9. Monitoring en rapportage

In dit hoofdstuk beschrijf je hoe je de voortgang van het warmteprogramma gaat monitoren en hoe je de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever op de hoogte houdt.

9.1 Monitoring

Beschrijf hoe de monitoring van het warmteprogramma plaatsvindt. Sluit hierbij aan op wat hierover al in het warmteprogramma is opgenomen is. Beschrijf in elk geval op welke indicatoren gemonitord worden, hoe dit wordt gedaan en wie verantwoordelijk is.

Monitoring kan op verschillende manieren bijdragen aan de uitvoering. Bedenk in elk geval welke informatie je tijdens de uitvoering nodig hebt om zicht te houden op de voortgang van de doelen (hoofdstuk 2), de risico's (hoofdstuk 5), de kwaliteit (hoofdstuk 8) en werk indicatoren uit die deze informatie bieden.

Tabel 4 geeft een voorbeeldoverzicht van indicatoren waarmee de voortgang van het warmteprogramma systematisch kan worden gevolgd. Deze tabel koppelt de doelen en deelprojecten aan prestatie-indicatoren, de frequentie van monitoring, de wijze waarop de gegevens worden verzameld en de persoon verantwoordelijk voor het bijhouden en verzamelen van gegevens voor deze indicator binnen de organisatie.

Een deel van de benodigde informatie voor deze indicatoren kun je uit openbare bronnen verzamelen. Deze informatie is relatief makkelijk beschikbaar, maar kan gedateerd zijn en laat alleen de trends zien binnen je gemeente. Wat de impact is van je eigen acties ontbreekt hierin. Om te monitoren wat inzet en resultaat zijn van de gemeentelijke acties is het daarom vaak nodig om zelf data bij te houden. Bedenk hiervoor op tijd welke informatie tussentijds vastgelegd moet worden.

Tip!

Zie www.nplw.nl/data-en-monitoring/monitoring-lokale-warmtetransitie voor praktische handvatten voor het opzetten van de monitoring, en suggesties voor nuttige indicatoren.

Door vaste meetmomenten en duidelijke verantwoordelijkheden te hanteren, wordt geborgd dat het programmateam tijdig kan bijsturen en dat de resultaten verantwoord kunnen worden.

Categorie	Onderwerp	Indicator	Frequentie	Hoe	Verantwoordelijk
<i>Doelen warmteprogramma</i>	3.000 woningen aardgasvrij in 2035	% bestaande gebouwen dat is overgestapt op duurzame warmte	Jaarlijks	Data register ACM, CBS	Medewerker data en monitoring
	750 woningen aardgasvrij-ready in 2035	Aantal woningen met tenminste energielabel B	Jaarlijks	Data EP Online	Medewerker data en monitoring
	750 woningen aardgasvrij-ready in 2035	Aantal woningen dat voldoet aan de standaard voor woningisolatie	Jaarlijks	Data EP Online	Medewerker data en monitoring
<i>Voortgang deelprojecten</i>	Uitvoeringsplan Eikenrand	n.t.b.			
	Uitvoeringsplan Nieuwerland-Centrum	n.t.b.			
	Uitvoeringsplan Zonedorp	Aantal gerealiseerde subsidies	Elk kwartaal	Eigen registratie	Energieket
	Uitvoeringsplan Zonedorp	Tevredenheid deelnemers	Elk kwartaal	Eigen registratie o.b.v. beoordelingsformulier	Energieket
<i>Risico's</i>	Communicatie en participatie	Bereik (aantal bewoners bereikt per participatievorm)	Halfjaarlijks	Eigen registratie	Team communicatie
	Capaciteit elektriciteitsnet	Beschikbare transportcapaciteit midden- en hoogspanningsnet	Halfjaarlijks	Afstemming netbeheerder	Medewerker data en monitoring
<i>Juridische vereisten</i>	Betaalbaarheid warmtenet	Tariefverwachtingen i.r.t. aardgas	Jaarlijks	Interne berekeningen	Medewerker data en monitoring
	Verplichte monitoring	Zoals omschreven in de handreiking warmteprogramma	Elke 5 jaar	Data CBS, PBL	Medewerker data en monitoring

Tabel 4. Voorbeeld van indicatoren voor de uitvoering van het warmteprogramma in de gemeente Nieuwerland.

9.2 Voortgangsrapportages

Beschrijf op welke momenten er voortgangsrapportages opgesteld worden. Een voortgangsrapportage geeft inzicht in hoe het warmteprogramma loopt. Hierin staat welke activiteiten gepland zijn, wat de voortgang is en of extra besluitvorming nodig is.

Het is nuttig om hierbij onderscheid te maken tussen ambtelijke rapportages en bestuurlijke voortgangsrapportages.

De ambtelijke rapportage

De ambtelijke rapportage is bedoeld voor het interne team en de ambtelijke opdrachtgever. Deze rapportages hebben een hogere frequentie (bijvoorbeeld halfjaarlijks of per kwartaal) en richten zich op:

- De voortgang van geplande activiteiten ten opzichte van de projectplanning.
- De stand van zaken op de belangrijkste indicatoren zoals benoemd in paragraaf 7.1.
- Eventuele knelpunten en risico's, inclusief benodigde beheersmaatregelen.
- Afwijkingen in tijd, middelen of kwaliteit en een voorstel voor bijsturing.
- Interne afhankelijkheden, bijvoorbeeld van capaciteit, juridische ondersteuning of datalevering.

Deze rapportages ondersteunen de dagelijkse bijsturing binnen de gemeente. Ze hoeven niet formeel vastgesteld te worden, maar worden besproken binnen reguliere overleggen, zoals een programmateam.

Bestuurlijke voortgangsrapportage

Voor de bestuurlijk opdrachtgever wordt een bestuurlijke voortgangsrapportage opgesteld. Belangrijke inhoud van deze rapportage is bijvoorbeeld een overzicht van de voortgang in de gebieden die in het warmteprogramma zijn opgenomen.

Periodieke voortgangsrapportages leveren een goede basis voor de wettelijke verplichting om het warmteprogramma elke 5 jaar te actualiseren. Door de herijking en voortgangrapportages als vaste onderdelen van de aanpak te beschouwen, verandert het warmteprogramma van een eenmalig beleidsdocument in een doorlopend proces dat de uitvoering ondersteunt. Om te zorgen voor continuïteit en vergelijkbaarheid is het nuttig om een **vaste opbouw** aan te houden voor alle rapportages en duidelijke afspraken te maken over de planning, betrokken teams en verantwoordelijkheden.

Benoem in de bestuurlijke rapportage:

- De ontwikkeling van de verplicht te monitoren indicatoren (zoals in paragraaf 9.1 beschreven).
- De voortgang ten opzichte van de begroting, met toelichting op afwijkingen.
- De status van risico's en aanpassingen van beheersmaatregelen.
- De kwaliteit van de uitvoering, inclusief eventuele procesafwijkingen.
- Bijzonderheden of besluiten die richting de komende periode nodig zijn.

Tabel 5 geeft een voorbeeld van de inhoud van een bestuurlijke voortgangsrapportage.

Onderdeel	Omschrijving	Belangrijk voor	Voorbeeld
Voortgang per wijk/ gebied	Overzicht van de voortgang in wijken of gebieden binnen het warmteprogramma.	Inzicht in realisatie vs. Planning	Status per wijk (bijv. ontwerp gereed, participatie afgerond, uitvoering gestart).
Voortgang per wijk/ gebied	Monitoring van KPI's zoals beschreven in hoofdstuk 2.	Sturing en rapportage aan stakeholders	Indicatoren zoals CO ₂ -reductie, aantal aangesloten woningen, bewonersparticipatie.
Realisatie t.o.v. begroting	Financiële voortgang inclusief afwijkingen.	Financieel beheer en verantwoording	Over- of onderschrijding van budgetten, met oorzaken en verbetermaatregelen.
Risico's en beheersmaatregelen	Status van risico's en eventuele wijzigingen in maatregelen.	Risicobeheersing en tijdige bijsturing	Nieuwe risico's, wijziging risicoscores, aanvullende maatregelen.
Kwaliteit van de uitvoering	Inzicht in uitvoeringskwaliteit en eventuele procesafwijkingen.	Borging kwaliteit programma	Afwijkingen t.o.v. planning of proces, audits, kwaliteitsrapportages.
Bijzonderheden/ besluiten nodig	Speciale aandachtspunten of te nemen besluiten voor de komende periode.	Tijdige besluitvorming bestuur	Besluitpunten voor bestuur/college, escalaties, belangrijke mijlpalen.

Tabel 5. Overzicht bestuurlijke voortgangrapportage

Aansluiten bij de P&C-cyclus of niet?

Veel gemeenten kiezen ervoor om voor de bestuurlijke voortgangsrapportage aan te sluiten bij de gemeentelijke Planning & Control-cyclus. De voortgangsrapportage wordt dan onderdeel van de voorjaarsnota, de najaarsnota of halfjaarrapportage. Ook kunnen elementen van de voortgangsrapportage opgenomen worden in de jaarrekening of het jaarverslag. Hiermee wordt het warmteprogramma onderdeel van de reguliere sturings- en verantwoordingscyclus van de gemeentelijke organisatie.

Andere gemeenten kiezen er echter bewust voor om een aanvullende voortgangsrapportage buiten de P&C-cyclus om te maken, bijvoorbeeld jaarlijks of halfjaarlijks. Dat kan nuttig zijn wanneer de omvang van de warmtetransitie groot is, wanneer de gemeente in een intensieve uitvoeringsfase zit (zoals in startwijken), of wanneer de raad behoefte heeft aan extra zicht op risico's, financiën en bewonersbetrokkenheid. Dit kan je zelf inrichten naar behoefte en verwachtingen intern en van de raad. Sommige gemeenten hebben expliciete eisen hoe om te gaan met de verantwoording van grote risicovolle projecten. Een voorbeeld hiervan is de ([regeling risicovolle projecten](#)) van de gemeente Utrecht.

Bijsturing

Wanneer de voortgangsrapportages laten zien dat belangrijke afwijkingen van de planning ontstaan, kan het nodig zijn om bij te sturen. De wijze waarop dit gebeurt heb je omschreven in hoofdstuk 3 Rollen en Sturing.