

# Organisatie inrichting

De strategische keuze over hoe een gemeente invulling wil geven aan de regierol bij het opstellen van de Transitievisie Warmte heeft invloed op hoe de organisatie daarop wordt ingericht.

Dit onderdeel helpt bij de vraag welke interne en externe organisatie je nodig hebt om het stappenplan te doorlopen en tot een Transitievisie Warmte te komen. Welke organisatievorm bij jouw gemeente past, is afhankelijk van de inhoudelijke doelstellingen.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

**Welke strategische rol  
kiest de gemeente**

**Gevolgen van de  
strategische rol voor  
de organisatie**

**Interne organisatie**

**Projectstructuur**

**Betrokkenheid van  
de gemeenteraad**

**Externe  
samenwerking**

**Benodigde  
competenties**

## Welke strategische rol kiest de gemeente?

Gemeenten hebben de regie in de wijkgerichte aanpak om te komen tot een aardgasvrije gebouwde omgeving (Klimaat-akkoord). De regierol van gemeenten bij de energietransitie en de totstandkoming van de Transitievisie Warmte is nieuw. Gemeenten kunnen op verschillende manieren invulling geven aan deze rol. Er zijn daarmee ook verschillende manieren om de interne en externe organisatie vorm te geven. Als basis voor latere keuzes is het belangrijk dat de gemeente vroeg in het proces een strategische rol kiest.

De Argumentenfabriek heeft in opdracht van het Kennis- en Leerprogramma Aardgasvrije Wijken een afwegingskader opgesteld om gemeenten te helpen bij het kiezen van deze strategische rol. De keuze is onder andere afhankelijk van de inhoudelijke afwegingen, de wijze waarop de gemeente wil omgaan met de omgeving en de beschikbare capaciteit en financiële middelen. Op basis van de verschillende variabelen is een groot aantal varianten mogelijk. Op de kaart zijn vier typische rollen uitgewerkt: de afwachtende regisseur, de procesregisseur, de sturende regisseur en de integrale regisseur. Een gemeente kan uiteraard andere rollen of een combinatie van rollen kiezen en kan tijdens het proces ook wisselen van rol. Bij de vier varianten gaat het uitdrukkelijk om rolopvattingen en niet om ambitieniveaus. Deze varianten zijn vooral bedoeld ter inspiratie en om binnen en buiten de gemeentelijke organisatie het gesprek aan te gaan over de invulling van de regierol.

[Afwegingskader en uitwerking van varianten van de regierol](#)

## Gevolgen van de strategische rol voor organisatie

De strategische keuze over hoe een gemeente invulling wil geven aan de regierol bij het opstellen van de Transitievisie Warmte heeft invloed op hoe de organisatie daarop wordt ingericht. In onderstaande tabel is samengevat welke organisatorische keuzes goed passen bij de verschillende varianten van de regierol. We maken onderscheid tussen de interne organisatie, de externe samenwerking met stakeholders en de competenties van de projectleider/programmamanager en direct betrokken medewerkers. Door te klikken op de links in de bovenste rij van de tabel volgt een uitgebreidere toelichting. Deze tabel is bedoeld ter inspiratie bij de inrichting van de interne organisatie en het opstellen van het plan van aanpak.

Inhoudelijke afweging	Strategische rol	Consequenties voor interne organisatie	Consequenties voor externe samenwerking	Consequenties voor specifieke competenties
Maximale resultaten & tempo	Sturende regisseur ('stuurder')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma met eigen medewerkers</li> <li>• Programma in matrixorganisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smalle stuurgroep/klankbordgroep</li> <li>• Externe samenwerking staat in dienst van behalen van resultaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmamanagement van complexe programma's, moet kunnen 'sleuren'</li> <li>• Planmatig werken, sturen op resultaat</li> <li>• Overtuigend communiceren, 'verkopen van de aanpak'</li> </ul>
Prioriteit bij andere opgaven	Afwachtende regisseur ('afwachter')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team als onderdeel van een afdeling in de lijn</li> <li>• Projectgroep van losse medewerkers verdeeld over de lijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen aparte stuurgroep of klankbordgroep, ad-hoc afstemming via bestaande contacten.</li> <li>• Beperkte betrokkenheid van de belangrijkste stakeholders, gericht op het verzamelen van data en het vaststellen van een Transitievisie Warmte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkte eisen, waarschijnlijk zal de projectleider veel zaken zelf moeten oppakken i.p.v. delegeren.</li> </ul>
Maximale samenhang met andere opgaven	Integrale regisseur ('meekoppelaar')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma in matrixorganisatie</li> <li>• Programma met eigen medewerkers (eventueel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuurgroep of klankbordgroep met brede vertegenwoordiging, ook uit andere domeinen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overzicht kunnen houden in complexe materie</li> <li>• Organisationsensitiviteit, onderhandeling en conflicthantering (om iedereen op 1 lijn te houden)</li> <li>• Verbinden van uiteenlopende opgaven en personen.</li> <li>• Onafhankelijkheid ten opzichte van de verschillende belangen</li> </ul>
Maximale participatie	Procesregisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectgroep van losse medewerkers verdeeld over de lijn</li> <li>• Programma in matrixorganisatie</li> <li>• Programma met eigen medewerkers (eventueel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuurgroep met mandaat waarin alle belanghebbenden vertegenwoordigd zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgevingsbewustzijn, oog voor participatie en realiteit, verbindende vaardigheden, staat dicht bij de samenleving</li> <li>• Flexibel en innovatief</li> <li>• Geduld</li> </ul>

# 1. Interne organisatie

Hierna worden vier opties beschreven voor de organisatiestructuur om binnen de gemeente tot een Transitievisie Warmte te komen. Bij deze beschrijving past een aantal kanttekeningen:

- **Kanttekening 1:** Naast de strategische rol is het ook van belang om andere factoren mee te wegen. Denk daarbij aan de ervaring van de gemeente met programma's of matrix-organisaties, de bestuurlijke opvattingen hierover, de beschikbare financiële middelen, de omvang van de gemeente, de ruimte voor organisatorische wijzigingen en de beschikbaarheid van voldoende toegeruste project/programmamanagers en goede leidinggevenden.
- **Kanttekening 2:** Er zijn naast deze vier typische opties uiteraard ook andere opties of mengvormen mogelijk. Gemeenten kunnen ook kiezen voor een ontwikkelpad, bijvoorbeeld door eerst voor een programma te kiezen en het thema later 'in de lijn te laten landen' of vice versa.
- **Kanttekening 3:** De keuzes voor de interne organisatie zijn waarschijnlijk ook van toepassing op andere aspecten van de energietransitie. In veel gemeenten zullen de medewerkers die zich bezig houden met de Transitievisie Warmte immers onderdeel zijn van een groter team dat zich bezig houdt met aardgasvrij, energie & klimaat of duurzaamheid.
- **Kanttekening 4:** In deze beschrijving wordt bewust onderscheid gemaakt tussen de termen project, programma en proces. Sommige gemeenten kennen een specifieke werkwijze voor projecten, programma's of processen, maar wat deze werkwijze is verschilt per gemeente. Het opstellen van de Transitievisie Warmte kan door een gemeente worden beschouwd als een separaat project met een relatief korte looptijd, een duidelijke planning en afbakening en een helder einddoel. Het opstellen van de Transitievisie Warmte kan ook worden beschouwd als een stap binnen een breder programma met een langere looptijd en een minder heldere afbakening en einddoel. Het opstellen van de Transitievisie Warmte zou ook nog kunnen worden beschouwd als proces met een tijdelijk karakter, een organisch verloop en een onzekere uitkomst. Indien het opstellen van de Transitievisie Warmte duidelijk is gemarkeerd als project, programma of proces kan gebruik worden gemaakt van de inzichten rond projectmatig werken/creëren, programmamanagement, of procesmanagement.

## Opties organisatiestructuur

### 1. Team als onderdeel van een afdeling in de lijn

Een eerste optie is het project Transitievisie Warmte of het team Aardgasvrij onderdeel te laten zijn van een grotere afdeling in het fysieke domein, zoals ruimte, fysiek of wonen.

Het voordeel van deze optie is dat er weinig extra bestuurlijke drukte is en dat er goede afstemming kan plaatsvinden met andere teams binnen de afdeling. Punt van aandacht is dat er minder automatische afstemming is met andere afdelingen, dat het team ver af komt te staan van bestuur en directie en dat het belang van aardgasvrij (mede door de afstand tot het bestuur) zowel financieel als inhoudelijk kan ondersneeuwen ten opzichte van andere belangen binnen de afdeling en organisatie. Dit is een logische optie voor de afwachende regisseur en eventueel voor de procesregisseur (mits het team onderdeel is van een grote afdeling in het fysiek domein).



### 2. Programma met eigen medewerkers

In deze optie geeft een programmamanager of opgavemanager leiding aan een programma dat direct onder de gemeentesecretaris of het MT hangt. De programmamanager geeft hiërarchisch en functioneel leiding aan een team van medewerkers vanuit uiteenlopende disciplines en het programma heeft een eigen budget. Het ligt in deze optie voor de hand dat het team dat (of de persoon die) zich bezig houdt met de Transitievisie Warmte onderdeel is van een breder programma energie & klimaat of duurzaamheid.

Het voordeel van deze optie is dat de lijnen naar bestuur en directie kort zijn en dat het belang van aardgasvrij ten opzichte van andere prioriteiten geborgd is. Aandachtspunt is dat het kan zorgen voor extra bestuurlijke drukte en dat het programma de verbinding met andere thema's kan verliezen. Dit is een logische optie voor de sturende regisseur en eventueel voor de integrale regisseur (mits er voldoende verbindingen zijn met de andere thema's).

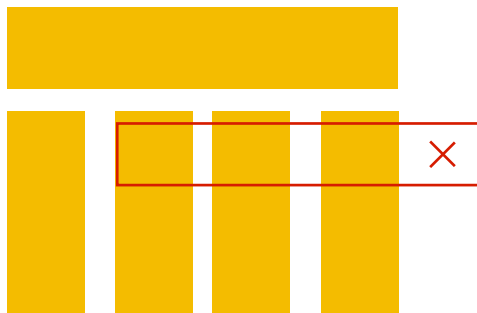


## Opties organisatiestructuur

### 3. Programma in matrixorganisatie

Deze optie is gelijk aan het programma met eigen medewerkers, met als belangrijk verschil dat de programmamanager alleen functioneel leiding geeft aan een team van medewerkers dat voltijd of deeltijd vanuit andere afdelingen beschikbaar is gesteld voor het programma. Deze optie vereist een goed functionerende 'matrixorganisatie', omdat de programmamanager anders de spreekwoordelijke 'Jan zonder land' wordt. Medewerkers moeten om kunnen gaan met de dubbele sturing en loyaliteit vanuit de eigen afdeling en het programma.

Het voordeel van deze optie is dat het programma goede verbindingen heeft met andere thema's, dat bij goede uitvoering vanuit iedere afdeling het commitment op de energietransitie sterker is, en dat er relatief eenvoudig medewerkers met specifieke expertise bij het programma kunnen worden gehaald. Dit is vanwege de ingebouwde integraliteit met andere opgaven een logische optie voor de integrale regisseur. Daarnaast kan deze optie in sommige gevallen ook geschikt zijn voor de sturende regisseur en de procesregisseur.



### 4. Projectgroep van losse medewerkers verdeeld over de lijn

In deze optie is er geen specifiek organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor de energietransitie en het realiseren van de Transitievisie Warmte. Ambities worden gerealiseerd door een interne projectgroep met vertegenwoordigers vanuit verschillende betrokken afdelingen.

Het voordeel van deze optie is de eenvoudige focus op het opleveren van een Transitievisie Warmte en de verbindingen die vanuit de projectgroep kunnen worden gelegd met de verschillende afdelingen. Aandachtspunten zijn de afstand tot bestuur en directie, waardoor het project aan urgentie kan verliezen, het risico dat projectgroepleden door andere verplichtingen onvoldoende tijd hebben voor hun bijdrage aan het project en het gebrek aan integraliteit. Dit is een logische optie voor de afwachende regisseur. Daarnaast kan deze optie ook geschikt zijn voor de procesregisseur, bijvoorbeeld in een projectgroep met uitvoerende medewerkers met een netwerk onder bewoners, bedrijfsleven en partners.



## Projectstructuur

Het is raadzaam vanaf de beginfase een duidelijke projectstructuur neer te zetten, rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te verdelen en de projectstructuur periodiek aan te scherpen. Denk hierbij aan:

- **Bestuurlijk opdrachtgever:** de bestuurlijk opdrachtgever is de verantwoordelijke wethouder. In sommige gemeenten is de portefeuille duurzaamheid verdeeld over meerdere wethouders. In dat geval is het raadzaam om – in overleg met de gemeentesecretaris – één bestuurlijke opdrachtgever aan te wijzen. Eventueel kan een interne stuurgroep worden gevormd met alle verantwoordelijke wethouders.
- **Ambtelijk opdrachtnemer:** de ambtelijk opdrachtnemer is de medewerker die de opdracht van de bestuurlijk opdrachtgever ontvangt. Hij/zij is verantwoordelijk voor de rapportage naar het college en is intern opdrachtgever van de projectleider (of is zelf de projectleider). Meestal is de ambtelijk opdrachtnemer lid van de directie.
- **Projectleider:** de projectleider (of programmamanager, opgavemanager, etc.) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht. Hij/zij rapporteert naar de ambtelijk opdrachtnemer of als hij/zij dat zelf is de bestuurlijk opdrachtgever. De projectleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit, planning, budget en aansturing van de betrokken medewerkers.
- **Projectgroep:** als er meerdere personen vanuit verschillende afdelingen nauw betrokken zijn bij de totstandkoming van de Transitievisie Warmte ligt het voor de hand een projectgroep te vormen. De projectleider is voorzitter van de projectgroep.

In grotere gemeenten of organisatieonderdelen is soms sprake van een extra niveau tussen projectleider en college. Voorbeelden zijn een intern opdrachtgeveroverleg met alle verantwoordelijke directieleden. Dit is met name relevant in grotere gemeenten die werken in een matrixstructuur. Daarnaast kan er een regieteam of coördinerend overleg over duurzaamheid zijn om de Transitievisie Warmte op directieniveau af te stemmen op andere duurzaamheidsontwikkelingen zoals de RES.

## Betrokkenheid van de gemeenteraad

De gemeente besluit over de Transitievisie Warmte en uitvoeringsplannen. Het is van belang de raad goed in positie te brengen, ook als het college de transitievisie warmte vaststelt. Voor de meeste raadsleden is het een nieuw thema. Daarom is het verstandig om vroegtijdig – in overleg met de griffie – de raad te informeren en de gewenste rolnemingen te bespreken: hoe wil de raad haar kaderstellende en controlerende rol invullen?

De gemeenteraad kan er voor kiezen om inhoudelijk op de hoogte te worden gebracht via raadsconferenties of raadsinformatiebijeenkomsten. Ook kan een raads werkgroep worden ingesteld. Een raads werkgroep is doorgaans tijdelijk en bestaat uit raadsleden of commissieleden (vaak van iedere fractie één afgevaardigde), eventueel bijgestaan door inhoudelijk deskundigen uit de ambtelijke organisatie. Een raads werkgroep richt zich op het uitdiepen en uitwerken van een vraagstuk, ter invulling van kaderstellende besluiten van de raad.

Waar de voorkeur van de raad ook ligt, het is in ieder geval van belang dat in de beginfase van het traject duidelijke afspraken zijn gemaakt over de betrokkenheid van de raadsleden, zodat ze in de eindfase niet verrast worden. De mogelijke rol van de raad in de aardgasvrij opgave zal nog nader worden uitgewerkt op basis van interviews die de komende maanden worden gehouden met raadsleden.

## 2. Externe samenwerking

De transitie naar aardgasvrij is bij uitstek een vraagstuk dat om samenwerking met stakeholders vraagt.

Geen enkele gemeente kan dit alleen, hoe groot of klein de ambities ook zijn.

### Welke partijen

Welke partijen betrokken moeten worden en welke invloed je hen geeft in het besluitvormingsproces hangt af van de strategische rol en het doel dat je hiermee wilt bereiken: de procesregisseur streeft naar breed draagvlak en zal dus veel partijen willen betrekken, inclusief bewoners; de sturende regisseur zal vooral die partijen willen betrekken die cruciaal zijn voor het nemen van besluiten en die kunnen bijdragen aan het behalen van snelle resultaten. De integrale regisseur zal ook stakeholders uit andere domeinen betrekken voor het verbinden van opgaven.

Aangeraden wordt in de beginfase een stakeholderanalyse uit te voeren naar de standpunten van de verschillende partijen en de invloed van deze partijen op het realiseren van de ambities. Invloed kan bijvoorbeeld voortkomen uit financiële middelen, uitvoeringskracht, hindermacht of lobbykracht. Op basis van de stakeholderanalyse kunnen partijen bijvoorbeeld worden verdeeld in onderstaande vier kwadranten:

	Weinig invloed	Veel invloed
Ander standpunt	Irrelevant	Te overtuigen partijen
Zelfde standpunt	Supporters	Bondgenoten

Een andere methode is Factor C. Factor C is een manier van werken die helpt om in alle fases van een traject strategisch aan de slag te gaan met communicatie. Op ieder moment stel je de vraag: wat willen we bereiken, met wie en hoe?

Zie voor de uitgebreide leidraad deze website van het Rijk (link: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/factor-c>).

Per gemeente zullen de standpunten en invloed van partijen verschillen, maar de netbeheerder en woningcorporatie(s) zullen in bijna alle gevallen stakeholders zijn met veel invloed op het succes van de aanpak. In sommige gemeenten zijn lokale energiecoöperaties, burgerinitiatieven en warmteproducenten belangrijke spelers. Andere partijen waaraan gedacht kan worden zijn (in willekeurige volgorde): particuliere verhuurders, VvEs, bedrijvenkringen, aannemers en installateurs, onderwijsinstellingen (in verband met opleiden van arbeidskrachten), wijkraden, particuliere fondsen, buurgemeenten, waterschappen, provincie, etc.



## Welke vorm

Naast het aantal partijen dat betrokken wordt bij de totstandkoming van de Transitievisie Warmte is het belangrijk om na te denken over de vorm waarin partijen betrokken worden. Dit kan per partij verschillen. Op basis van de Participatieladder zijn er op hoofdlijnen vier niveaus van betrokkenheid:

- **Informereren:** de gemeente bepaalt zelf de inhoud van de Transitievisie Warmte en houdt partijen op de hoogte van de voortgang. Informeren is éénrichtingsverkeer. Hierbij passen werkvormen als nieuwsbrieven en informatiebijeenkomsten.
- **Consulteren:** de gemeente bepaalt zelf de inhoud van de Transitievisie Warmte, maar partijen kunnen als gesprekspartner ideeën aandragen voor het totstandkomingsproces. In een verregaande vorm kunnen partijen wijzigingsvoorstellen doen en adviseren over het eindresultaat. Hierbij past de werkvorm van de klankbordgroep.
- **Participeren:** de gemeente en partijen werken samen de Transitievisie Warmte uit, bijvoorbeeld in gezamenlijke werksessies. De gemeente beslist over het eindresultaat, maar verbindt zich in principe aan de uitkomsten van de samenwerking. In een verregaande vorm kunnen partijen gezamenlijk besluiten over het eindresultaat. Hierbij past de werkvorm van de stuurgroep.
- **Faciliteren:** de partijen zijn initiatiefnemer en beslisser. De gemeente committeert zich aan het resultaat en helpt partijen eventueel op weg.

Hoe verder op de participatieladder, hoe kleiner het aantal partijen dat kan deelnemen. Je kunt immers wel veel partijen gelijktijdig informeren, maar je kunt niet heel veel partijen laten meebeslissen. Hoe verder op de participatieladder, hoe groter het draagvlak. Hoe verder op de participatieladder, hoe groter de investering (in tijd en geld). En hoe verder op de participatieladder hoe groter de afhankelijkheid van externe partijen.

## Scope

Bij het uitwerken van de externe samenwerking zijn keuzes over de scope van belang. Bijvoorbeeld of er aparte overleggen zijn over de Transitievisie Warmte, of dat de overleggen met externe partijen worden gevoerd op het niveau van de transitie naar aardgasvrij, de energietransitie als geheel of in een breed duurzaamheidsoverleg zelfs thema's als klimaatadaptatie en circulaire economie mee te nemen. Deze afweging is wederom afhankelijk van de strategische rol: de afwachtende regisseur zal zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande overleggen, de integrale regisseur bespreekt het liefst meerdere thema's tegelijkertijd en de sturende regisseur zal het aantal thema's juist willen beperken om op korte termijn tempo te maken. Ook andere factoren spelen een rol in deze afweging, zoals de bestuurlijke drukte in de gemeente (in hoeverre zijn partijen 'overlegmoe?'), de organisatiecultuur (complexiteit omarmen of complexiteit vermijden?) en de omvang van de gemeente (in hoeverre zijn de thema's verdeeld over verschillende personen?).

### 3. Benodigde competenties

Het opstellen van een Transitievisie Warmte vraagt op hoofdlijnen om de volgende competenties van de betrokken ambtenaren, in het bijzonder de projectleider/programmamanager:

- Ervaring met het opstellen van beleidsdocumenten en gemeentelijke besluitvorming.
- Ervaring met (ruimtelijke) planvorming. De Transitievisies Warmte moet immers een basis bieden voor de Uitvoeringsplannen en de daadwerkelijke uitvoering en de uitkomsten moeten landen in het omgevingswet instrumentarium.
- Kennis van de energietransitie en warmtetransitie als maatschappelijk vraagstuk. Zonder deze kennis is het lastig om de juiste afwegingen te maken binnen de Transitievisies Warmte.
- Samenwerkingsvaardigheden. In de meest basale vorm zal bij de totstandkoming van de Transitievisies Warmte in ieder geval afstemming moeten worden gezocht met de corporaties en de netbeheerder. In varianten die om uitgebreide samenwerking vragen wordt gevraagd om netwerkleaderschap. Deze moderne vorm van leiderschap wordt gekenmerkt door gelijkwaardigheid, pluriformiteit, verbinding en vragen stellen, ten opzichte van het traditionele leiderschap dat gekenmerkt wordt door hiërarchie, uniformiteit, controle en antwoorden geven.
- Ervaring met verschillende vormen van samenwerking op basis van de Participatieladder.

Afhankelijk van de strategische rol die gekozen wordt zijn daarnaast ook andere competenties van belang:

- **Sturende regisseur:** deze regisseur moet in korte tijd veel resultaten behalen. Dat vraagt om de vaardigheid om planmatig te kunnen werken en te sturen op resultaat. Om te zorgen dat de resultaten tijdig worden gehaald zullen meerdere acties en pilots gelijktijdig worden gestart, waardoor een complex programma of project ontstaat dat beheersbaar moet blijven. Daarnaast is het wenselijk dat de regisseur de noodzaak en de snelheid van de transitie naar aardgasvrij kan 'verkopen', aangezien zowel interne als externe partijen daar nog van overtuigd zullen moeten worden.
- **Afwachtende regisseur:** in aanvulling op de hiervoor genoemde algemene competenties zijn er geen specifieke eisen aan de afwachende regisseur. In veel gevallen zal de projectorganisatie van de afwachende regisseur een beperkte omvang hebben. In dat geval zal de projectleider ten opzichte van de andere rollen meer zaken zelf moeten oppakken in plaats van te delegeren aan anderen (hands on).
- **Integrale regisseur:** de verbinding met tal van andere dossiers maakt dat de integrale regisseur nog meer dan in de andere varianten overzicht moet kunnen houden in complexe materie. Goede analytische vaardigheden helpen om koppelkansen te herkennen en benutten. Daarnaast moet de regisseur in deze rol bij uitstek beschikken over organisatiesensitiviteit, verbindende en onderhandelingsvaardigheden om recht te doen aan alle belangen in de organisatie en toch voortgang te boeken.
- **Procesregisseur:** de procesregisseur moet allereerst het geduld hebben om te wachten tot er voldoende draagvlak is. Dit moet hij/zij kunnen versnellen door partijen te enthousiasmeren en met elkaar in verbinding te brengen, zodat inspiratie, samenwerking en uitvoering gaat ontstaan. Hij/zij moet het omgevingsbewustzijn hebben om zich te kunnen inleven in de belangen van alle partijen en vervolgens in staat zijn om op basis van alle belangen tot een voorstel te komen. Ervaring met participatietrajecten is zeer wenselijk. Tot slot helpt het als de procesregisseur flexibel en innovatief is om de Transitievisie Warmte aan te laten sluiten bij de nieuwste inzichten en wensen van alle partijen.