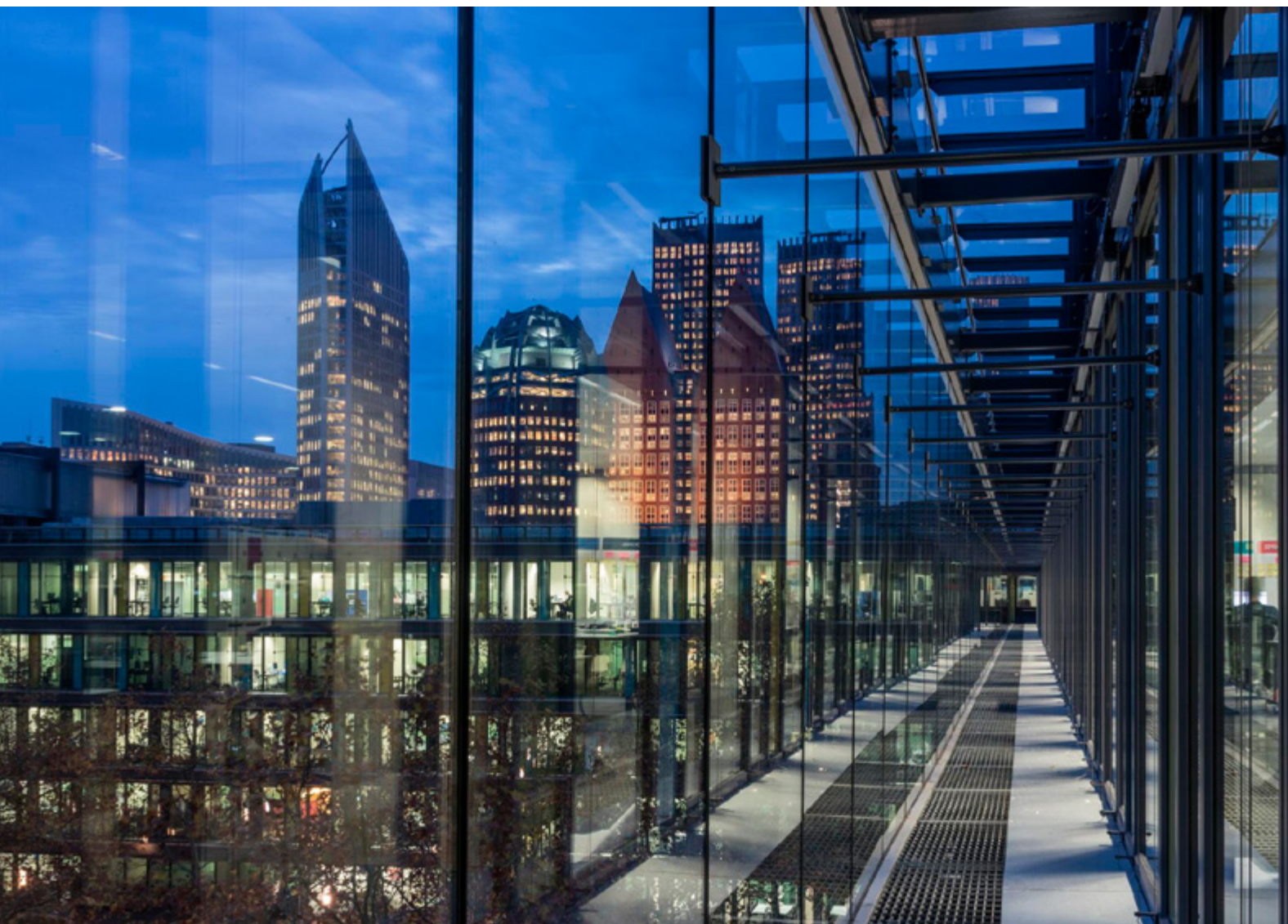




ERDH

# EnergieRijk Den Haag, gezamenlijk voorschrijvend managen van ontwikkelingen

Deel 2, het doorzetten van een programmatische transitie



Deze publicatie kwam tot stand in samenwerking met:



# Samenvatting

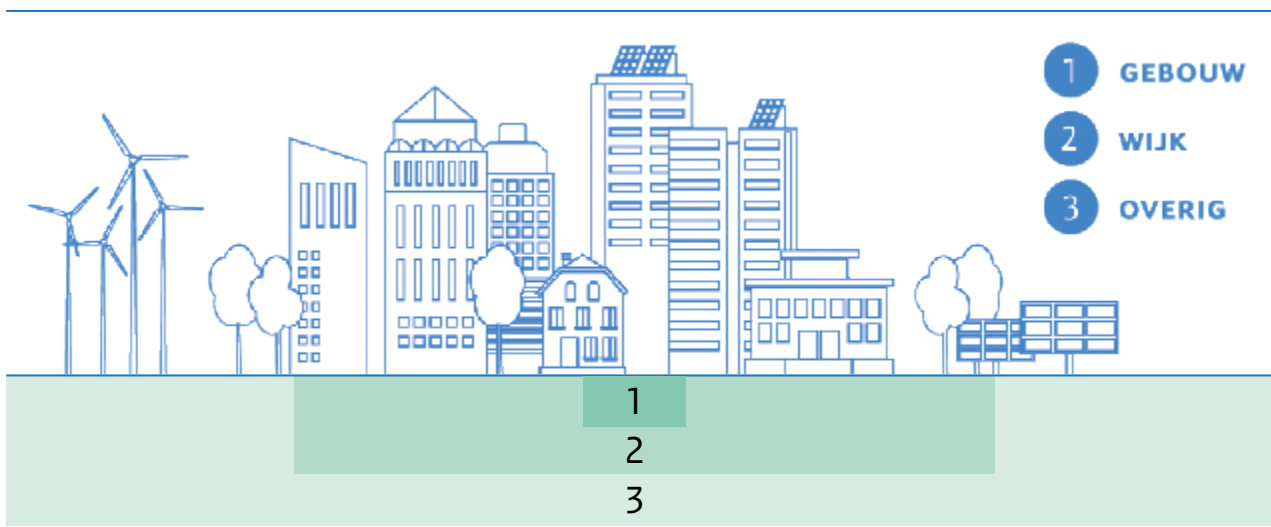
In dit tweede deel van het drieluik van wetenschappelijke uitgaven ‘*descriptief-prescriptief-descriptief*’ wordt de laatste stand van zaken en de beoogde vervolgrichting in het ontwikkelende EnergieRijk Den Haag-programma weergegeven.

De voornaamste uitdaging van het programma vormt de vraag op welke wijze de (ingezette) ontwikkelingen gezamenlijk te (blijven) managen. Hoe kan het programma, naast een gezamenlijk transitie-middel, ook als een individueel handvat voor verschillende doelen worden gebruikt en tegelijkertijd de gezamenlijkheid in transitiebelangen borgen. Een combinatie van een in het algemeen proactieve gezamenlijke betrokkenheid van de stuurgroep met het specifieke gebruik van risicomangement als een ontwikkel- in plaats van monitorings- en/of beoordelingstool, biedt houvast en mogelijkheden voor voorschrijvend handelen.

De complexiteit van ERDH-ontwikkelprogramma komt tot uiting op verschillende niveaus. Mede op basis van uitkomsten van verschillende risicomangement sessies, programma analyses, stuurgroep bijeenkomsten, en (deel)project overleggen is voor ieder niveau kort omschreven wat de stand van zaken is en hoe verder te handelen.

Een interessante ontwikkeling in het programma was dat er bijna ongemerkt als groep een keuze was gemaakt om eerst te starten met de stap twee van Trias Territoria, of in ieder geval prioriteit aan gebiedsmaatregelen te geven, voordat er keuzes over energiebesparende maatregelen op gebouwniveau gemaakt zouden worden. Het blijven werken aan commitment over verschillende (gebouw, stap 1) transitiepaden is hierbij de vereiste inhoudelijke processturing.

Gebiedsmaatregelen als een gamechanger in een ontwikkelprogramma vereisen een actieve wisselwerking met de uitvoeringsprojecten. Dit is een cruciale, verbindende functie die blijvend en ‘dedicated’ moet belegd worden. Alleen indien een actieve wisselwerking tussen maatregelen op gebouwniveau wordt gerealiseerd kan de beoogde versnelling van verduurzaming op gebiedsniveau worden bewerkstelligd. Een concrete vraag die speelt is bijvoorbeeld wat draagt vastgoed (met gebouwtransitiepaden) bij aan het gebied, en andersom? Een actieve verbinding en feedbackloop voorkomt een patstelling, jaagt uitwerking van gebouwtransitiepaden aan, en bereidt verduurzaming van energiebronnen voor.



Trias Territoria

In de komende periode wordt een inventarisatie gemaakt van de kansen die de gebouwgebonden maatregelen in combinatie met de gebiedsgebonden maatregelen met zich meebrengen, om deze zo goed mogelijk te kunnen benutten. De leidende vraag daarbij is hoe gebouw- en gebiedskenmerken zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Belangrijk hierbij is te beseffen dat de mate van 'detailverschillen' op gebouwniveau waarschijnlijk geen directe vertaling van maatregelen mogelijk zullen maken. Dit besef pleit er alleen maar nog meer voor om de ontwikkelende aanpak van het programma consequent op alle schaalniveaus toe te passen. De win-win, voor verschillende partners maar ook verschillende schaalniveaus (gebouw en gebied) lijkt bewerkstelligd te kunnen worden door de juiste (timing van) gebouwspecifieke maatregelen.

Het programma EnergieRijk Den Haag gaat uiteindelijk niet de verduurzaming voor partners doen, de staande organisaties moeten de ERDH-aanpak en de werkzaamheden steeds meer overnemen in een soort 'fade in - fade out'. Gelet op de ERDH-ervaringen tot nu toe dat het 'lastig is om bij de achterbannen te komen', is het een belangrijke extra zorg om scherper het proces te omschrijven voor het land en van programmaonderdelen en werkwijzen in de staande organisatie van partnerorganisaties.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>De programmatische transitie</b>	<b>7</b>
<b>1. Horizon van mogelijkheden</b>	<b>9</b>
1.1 Het nieuwe leren	9
1.2 De concrete stippen	10
<b>2. Risico-gestuurde governance als innovatie-aanjaagmiddel</b>	<b>11</b>
2.1 Niveau 1 – Meervoudige publieke samenwerking in een veranderende opdrachtgeversrol	11
2.2 Niveau 2 – Publiek private samenwerking voorbij inkoopprocessen	12
2.3 Niveau 3 – Acceptatie en inpasbaarheid van ieders belang en succes	12
2.4 Niveau 4 – Technische flexibiliteit en aanpasbaarheid voor een blijvende systeemverandering	13
2.5 Niveau 5 – Evolutie van primaire processen	13
<b>3. Trias Territoria</b>	<b>15</b>
3.1 Richtinggevende keuzes	15
3.2 Inhoudelijke processturing	15
3.3 Gebiedsmaatregelen als gamechanger	16
3.4 Gebouwtransitiepaden als uitkomsten	17
<b>4. Ontwikkelingslijn in 2022</b>	<b>19</b>
<b>5. Reflecties vanuit direct betrokkenen</b>	<b>21</b>
5.1 Bestuurders en opdrachtgevers perspectief	21
5.2 Verbindend opdrachtnemersperspectief	21
5.3 Programmateam perspectief	22
<b>6. Vooruitzichten</b>	<b>23</b>



# De programmatische transitie

EnergieRijk Den Haag (ERDH) is een ontwikkelprogramma, waarin door middel van een zoektocht naar een vorm van partnerschap – of in ieder geval een effectieve vorm van samenwerking – een grote (denk)stap en voorbeeldbijdrage aan de energietransitie als belangrijke maatschappelijke opgave geleverd wordt. Deze ontwikkeling, alsook de implementatie van binnen het programma (door)ontwikkelde maatregelen, wordt in hoofdlijnen middels een ‘drieluik’ van verhalende publicaties omschreven. Deze uitgave betreft het tweede deel van dit drieluik. Eerder verscheen als deel één van deze reeks de uitgave [EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal](#). Deze tweede publicatie gaat over het gezamenlijk doorzetten van de programmatische transitie.

Nu vele eerste stappen gezet zijn, de insteek steeds duidelijker wordt, en er ook concrete resultaten worden geboekt en innovaties gerealiseerd, is het zaak om de ontwikkelende aanpak door te zetten. En dus niet te stoppen door het programma te veranderen in een set implementatieprojecten met vaste (proces)criteria.

EnergieRijk Den Haag (ERDH) is en blijft een ontwikkelprogramma, waarin door middel van een zoektocht naar effectieve vormen van samenwerking een grote (denk)stap en voorbeeldbijdrage aan de energietransitie als belangrijke maatschappelijke opgave geleverd wordt. De uitdaging van het programma is dus hoe de ontwikkelingen gezamenlijk te (blijven) managen. Daar waar de eerste publicatie voornamelijk -naast de aanleiding en aanloop- de beschrijving van de stand van zaken (*descriptieve fase*) van het programma in 2021 weergaf, wordt in deze tweede publicatie de nadruk gelegd op de omschrijving van vervolg ontwikkelstappen (*prescriptieve fase*). Zowel als een set vooraf geëxpliciteerde ‘to do’ stappen, die namelijk voortkomen uit de analyse van de eerste descriptieve fase, alsook als een set van de verder gaandeweg 2022 gerealiseerde ontwikkelingen. Het EnergieRijk Den Haag ontwikkelprogramma blijft dus ook in de theoretisch ‘zuivere’ contouren van descriptie-prescriptie-trouw aan de eigen ontwikkelende aard.

De derde publicatie zal tot slot in 2023 afsluiten met de beschrijving van de nieuwe stand van zaken (*descriptieve fase II*), inclusief reflecties op het verlopen proces; op de eigen prescriptie in deze publicatie dus.

## Overzicht fasen en publicaties

Fase	Publicatie
Descriptieve fase	<i>EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal</i>
Prescriptieve fase	<i>Het doorzetten van een programmatische transitie</i>
Descriptieve fase II	Nog te bepalen

Met dit drieluik van publicaties reikt EnergieRijk Den Haag leerpunten, aanbevelingen en concrete handvatten op *programmaniveau* aan voor andere (energie)transitie initiatieven. De transities worden net als het programma steeds *ontwikkelend* beschouwd, als een continuüm van veranderingen in de gewenste richting in plaats van stapsgewijze aanpassingen van een ‘IST’ naar een ‘SOLL’ toestand.



**Perica Savanović**, lector Gebouwde Omgeving, Hogeschool Inholland





# 1. Horizon van mogelijkheden

Het laatste hoofdstuk bij de beschrijvende eerste publicatie, ‘horizon van mogelijkheden’, vormt de start van deze tweede publicatie, welke gelijktijdig voorschrijvend en nieuwe ontwikkelingen omschrijvend is. Een horizon met mogelijkheden van ‘zo zou je het kunnen doen’ op basis van de ERDH-inzichten en ervaringen.

Het EnergieRijk Den Haag programma heeft in de afgelopen paar jaar in eerste instantie een gezamenlijke *procesaanpak* opgeleverd die het mogelijk maakt de onzekerheid in concrete uitwerkingen van (gebouw)maatregelen en in expliciete implementatie van (gebied)innovaties te hanteren. Dit is een belangrijk gegeven en een belangrijk kenmerk, gezien het feit dat EnergieRijk Den Haag zowel een innovatieve gebiedsbenadering als een vernieuwende gebouwgebonden benadering ontwikkelt. Dit gebeurt bovendien in relatie en wisselwerking met elkaar, die samen bepalende onderdelen vormen in de samenwerking van EnergieRijk Den Haag-partners die collectiviteit en schaalvergroting als uitgangspunten heeft.

In relatie hiermee was een belangrijke les als volgt omschreven:

Eén van de interessante mogelijkheden is om *governance als ontwikkelmiddel* te gebruiken. Eventueel in combinatie met het risicomanagement als innovatie-aanjaagmiddel, in plaats van beoordelingsmiddel. Hiermee wordt de blik naar voren gericht en gehouden, en wordt het ook voor commerciële partijen makkelijker om de ontwikkeling ‘over te nemen’. Bij grote transitieopgaven is het gedeelde beeld dat overheden de voortrekkersrol tijdelijk moeten pakken, maar daarna moet de ontwikkeling ook zonder die voortrekkersrol doorgezet kunnen worden. (Voor de rest van de omschrijving zie p.25 van ‘EnergieRijk Den Haag een ontwikkelend verhaal’)

Bij een nieuw type aansturing van gezamenlijke ontwikkelingen en complexe transitie, bij *governance als ontwikkelmiddel*, hoort ook de nieuwe zichtbaarheid op de horizon: één die niet enkel via gezamenlijke programmakaders en doelen gerealiseerd hoeft te worden, maar ook (en misschien vooral!) via activiteiten van individuele samenwerkingspartners en hun eigen specifieke doelstellingen. Een programma dat, naast een gezamenlijk transitieinstrument, ook als een individueel handvat voor verschillende doelen gebruikt kan worden en tegelijkertijd de gezamenlijkheid in transitiebelangen borgt; via bewaking van de gemeenschappelijke richting, waarbinnen partijen verschillende individuele belangen en doelstellingen kunnen hebben. Daarbij passen ook verkenningen van nieuwe business cases gekoppeld aan (verschillend soortige) primaire processen, naast object/gebouw gerelateerde scenario’s.

De bovenstaande vormt een paraplu voor de omschrijving van de ‘prescriptieve aanpak’ welke EnergieRijk Den Haag partners in meer of mindere mate -want afhankelijk van eigen belangen en deeldoelstellingen- in het ontwikkeljaar 2022 hebben gevolgd.

## 1.1 Het nieuwe leren

In die periode is er overigens nog steeds voornamelijk digitaal overlegd en afgestemd, en de inmiddels welbekende open online overleggen van het programmateam hebben ook een efficiëncyslag gemaakt en zijn vaak in tijd sneller en korter verlopen. Daar waar we hoopten dat we vanaf start 2022 weer regelmatig in grotere getalen in goed geventileerde face-to-face werkcontexten elkaar tegen zouden komen, moesten we ons dus tevreden stellen met meer ‘live’ bilaterale overleggen.

Doorwerking in de lijnorganisaties heeft mogelijk ook om de vergelijkbare redenen minder aandacht dan verwacht gekregen. Het is in ieder geval nog steeds, en misschien nog duidelijker zo dat alle samenwerkingspartners ook voor interne besluitvormingsprocessen voldoende tijd en ruimte nodig hebben. Zeker wanneer er online of hybride afstemmingen de boventoon blijven voeren. Ervaring leert inmiddels dat die namelijk vooralsnog minder geschikt zijn om vernieuwing en innovatie vanuit een (nog te vormen) gedeeld beeld efficiënt aan te jagen. Mogelijk dat meer ervaring in het gebruik ervan nieuwe lessen voortbrengt.

Gezien het feit dat EnergieRijk Den Haag een ontwikkelprogramma is, waar nieuwe kennis en oplossingen worden gecreëerd, was en is het logisch dat er ook tijd genomen wordt om die nieuwe kennis en oplossingen te delen, maar ook om binnen de organisaties te leren.

Daar waar het al langer in de gebouwde omgeving duidelijk was dat niet iedereen de 'luxe' heeft om te leren, meestal gehinderd door de 'waan van de dag' en de lopende portfolio van projecten, moet geconstateerd worden dat dit toch ook voor de EnergieRijk Den Haag partners in grote mate geldt. Hoewel het besef bij iedereen aanwezig is dat leren en toepassen van nieuwe ontwikkelingen relatief veel tijd kost (die men niet heeft, of niet aan wil besteden), is het programma nog niet helemaal gelukt om te demonstreren dat dit ook in/via projecten zelf mogelijk is.

Praktijkprojecten zouden daarvoor namelijk beschouwd en benaderd moeten worden als ontwikkelomgevingen, in lijn met het programma zelf, en niet enkel als implementatieomgevingen voor de al bekende oplossingen, in lijn van de verwachtingen vanuit 'running business'. Dit betekent dat de 'running business' via praktijkprojecten ook het nieuwe werken leert. Het ERDH-programma biedt additionele meerwaarde daarvoor via een welwillende omgeving in combinatie met de mogelijkheid voor samen ontwikkelen en leren.

## 1.2 De concrete stippen

Een stip op de horizon blijft nog steeds de ontwikkelde en ook in aanpak zichzelf doorontwikkende 'lerende leergang', die vaker en nadrukkelijker ingezet zou kunnen/moeten worden in (andere) samenwerkingsprogramma's, alsook in-company bij EnergieRijk Den Haag samenwerkingspartners.

Wat technische ontwikkelingen betreft is een kanskaart als een nieuw stip op de horizon in de maak, bedoeld als een tool op strategisch niveau. Het voornaamste doel hiervan is om inzicht te geven bij welke gebouwen er kansen zijn om te verduurzamen, op basis van de huidige gebieds- en gebouwkenmerken. Er wordt daarbij nadrukkelijk een link gelegd met operationalisering van gebouwtransitiepaden, waarbij die een meer tactisch en operationeel niveau van uitwerking blijven houden.

Een cruciale en aanjagende ontwikkeling in het programma is echter (innovatieve) verduurzaming van warmte in combinatie met het vergroten van capaciteit en het koppelen van WKO-netten geworden. Dit is een delicaat proces waarbij contractuele afspraken het tempo van verduurzaming in grote mate kunnen bepalen. Het is evenwel een mogelijke manier van de programmapartners om de complexiteit te omarmen, dat één van de uitgangspunten van het gezamenlijk handelen is. In dit complexe proces is de verwachte leercurve groot, maar tegelijkertijd ook de uiteindelijke energetische opbrengst.

Een punt van aandacht blijft daarbij het inzichtelijk maken van energiegegevens: een transparante monitor die data voor iedereen inzichtelijk én bruikbaar maakt, zou voor versnelling in ontwikkeling moeten zorgen. Niet alleen aangaande technische aspecten, maar ook wat betreft samenwerking met assetmanagers en eindgebruikers. Bij monitoring gaat het daarom in eerste instantie om transparantie en functionaliteit, pas daarna om eventuele eenduidigheid en standaardisering, zodat het hanteren ervan tot voldoende flexibiliteit en daarmee bereidheid tot handelen inzake fasering en afstemming van maatregelen op gebouw- en gebiedsniveau leidt.

In het kader van de langere termijn doelstelling van lage temperatuur verwarming wordt er al met de gebruikers geëxperimenteerd in samenwerking met Eneco (de enige warmtenet eigenaar en aanbieder in het gebied). Daarmee is op termijn ook een gemakkelijker systeemafstemming van stadswarmte met WKO's te maken. Een belangrijk stip op de horizon.

## 2. Risico-gestuurde governance als innovatie-aanjaagmiddel

In een programma waar individuele samenwerkingspartners hun eigen doelstellingen en snelheid van handelen hebben en houden, is een vernieuwende kijk en aanpak van gezamenlijk stappen vooruit blijven zetten noodzakelijk gebleken.

Een combinatie van een in het algemeen proactieve gezamenlijke betrokkenheid van de stuurgroep met het specifieke gebruik van risicomanagement als een ontwikkel- in plaats van beoordelingstool biedt houvast en mogelijkheden voor voorschrijvend handelen. Risicomanagement wordt zo expliciet ingezet om blokkades in de samenwerkingsconstellatie die ontwikkeling in de weg staan, vroegtijdig expliciet te maken en te onderkennen, bespreekbaar te maken en gezamenlijk op te lossen.

Zoals omschreven in de eerste publicatie, komt de complexiteit van EnergieRijk Den Haag ontwikkelprogramma tot uiting op verschillende niveaus:

**Niveau 1** – meervoudige publieke samenwerking in een veranderende opdrachtgeversrol

**Niveau 2** – publiek private samenwerking voorbij inkoopprocessen

**Niveau 3** – acceptatie en inpasbaarheid van ieders belang en succes

**Niveau 4** – technische flexibiliteit en aanpasbaarheid voor een blijvende systeemverandering

**Niveau 5** – evolutie van primaire huisvestingprocessen.

Mede op basis van uitkomsten van verschillende risicomanagement sessies, programmateam overleggen en analyses, stuurgroep bijeenkomsten, en (deel)project overleggen is voor ieder niveau kort omschreven wat de stand van zaken is en hoe verder te handelen.

### 2.1 Niveau 1 – Meervoudige publieke samenwerking in een veranderende opdrachtgeversrol

De (zoektocht naar) proactieve rol van overheden komt op dit niveau het meest duidelijk tot uiting. De procestransitie van een uitsluitend opdrachtgever-opdrachtnemer-verdeling van rollen, naar het aanjagen van ontwikkeling, is een opgave op zich. Binnen het EnergieRijk Den Haag programma komt deze 'mini-transitie' stapsgewijs tot uiting, met als eerste resultaat en noodzakelijke stap een geïntensiveerde afstemming tussen de overheden.

Samenwerking tussen Rijk, Provincie en Gemeente is iets waar niemand tegen kan zijn, zeker als het argument van gezamenlijke schaalvergroting wordt gebruikt. Zoals meermalig benoemd, is langdurig investeren in relaties hierbij onontbeerlijk. Dit komt voornamelijk duidelijk tot uiting bij risicomanagement, een standaard 'tool' dat vernieuwend ingezet wordt. De verschillende gezamenlijke (ontwikkel)sessies hebben inzichtelijk gemaakt dat risicomanagement bij ERDH wordt ingezet als communicatiemiddel rond 'bedreigingen' die een ontwikkeling in de weg kunnen staan. Het gebeurt namelijk vaak dat ontwikkelingen worden geremd wanneer risicomanagement wordt gehanteerd als een sturingsinstrument op basis van eerder gedefinieerde criteria voor de gewenste ontwikkelingen. Binnen het ERDH-programma worden criteria in beginsel niet eenmalig gedefinieerd, maar op basis van ontwikkelstappen waar nodig aangepast.

*Een risico kan worden gezien als een prikkel om in beweging te komen. Je moet er expliciet iets mee, waarbij accepteren ook een actie is.*

Echter, het omschreven vernieuwend gebruik van risicomanagement binnen het ERDH-programma wordt nog steeds niet als zodanig door alle programmapartners gezien en gebruikt. En zeker niet in afstemming op verschillende niveaus van die partnerorganisaties. De voornaamste reden hiervoor is dat de deelprojecten planningen onvoldoende ruimte toelaten voor het zich eigen maken van deze zienswijze en blijvend ernaar handelen – nogmaals, op alle niveaus van de betrokken partnerorganisaties. Met als gevolg dat er steeds, meestal onbedoeld of onbewust, (door)ontwikkel en implementatie-aanpakken en handelwijzen met elkaar botsen. Waar er op alle programmaniveaus de vraag blijft om (door) te ontwikkelen, is vaak de vraag binnen de afzonderlijke lijnorganisaties wat en hoe te implementeren.

In deze mini-transitie blijft het gelden dat een actief teamlid vanuit ieder van de samenwerkende overheidspartners in de overlegstructuren goed werkt en eigenlijk noodzakelijk is. Op die manier zijn de lijntjes kort, maar het vergt wel een (pro)actieve deelname en niet slechts toehoren.

In de vorige publicatie is al geconcludeerd dat het bezetten van de sleutelposities met ‘the best men for the job’ in de praktijk lang niet altijd lukt, terwijl in algemene zin juist blijkt te gelden: ‘First who, then what’. Een alternatief is om met proactief sturend management, inclusief het expliciet betrekken van het lijnmanagement van de partnerorganisaties, een andere governance-aanpak te kiezen en consequent te gebruiken. Op die manier is het beschikbaar stellen van capaciteit ook minder een probleem, omdat het management zelf actief meewerkt.

Een bijkomend aspect is dat op deze manier ook de afstemming tussen het programma, de lijnorganisatie en de stuurgroep in directe wisselwerking tot stand komt:

- Enerzijds komen veel mensen pas in beweging als er een opdracht vanuit de stuurgroep (of een directeur binnen de organisatie) ligt om iets te doen.
- Anderzijds vraagt de stuurgroep om afstemming binnen de lijnorganisaties en ontstaat er weerstand omdat belangen op uitvoerend niveau meer botsen, terwijl de opbrengsten vooral op meer strategisch niveau liggen.

## 2.2 Niveau 2 – Publiek private samenwerking voorbij inkoopprocessen

De Energietransitie vraagt om nieuwe ontwikkelingen die voorbijgaan aan het oprekken van de vertrouwde vraag-antwoord en uitvragen-beoordelen inkoopprocessen. Dit is tegelijkertijd een grote kans en een grote belemmering voor het programma.

Het Rijksvastgoedbedrijf, de organisatie dat de programmadirecteur voor EnergieRijk Den Haag levert, brengt haar eigen strategie actief in als een manier om tot een vernieuwende samenwerking met de marktpartijen te komen. Het gaat daarbij om meer en eerder inzetten van marktverkenningen en marktconsultaties, gerichte inzet op ontwikkeling van ‘soft skills’, (gezamenlijk) sturen op verduurzaming, innovaties en maatschappelijk impact door middel van een programmatische of portfolio-aanpak. Operationeel wordt dit vertaald in (inzetten van): klankbordgroepen, themabijeenkomsten, informele gesprekken (inclusief bilaterale gesprekken), verschillende webinars, en marktconsultaties in de meest uiteenlopende vormen. Idealiter ook resulterend in het ontwikkelen van gezamenlijk beleid.

Er zijn in het programma, mede gebruikmakend van bovengenoemde middelen en aanpakken, veel verkenningen gedaan rondom het WKO-net. EnergieRijk Den Haag heeft een mooi draagvlak bij partners opgebouwd en is in een fase gekomen dat dit draagvlak niet alleen behouden, maar ook gebruikt moet worden voor het versterken van het commitment van alle partners. Eén van de eerste stappen daarin is om niet alleen op het behoud te focussen, maar op doorontwikkeling van de samenwerking. Zoals in de vorige publicatie is benadrukt: publieke én private partijen leren beide ‘hands-on’ van elkaar en zijn direct, hoewel vaak impliciet, de exclusieve ‘launching customers’ inzake elkaars kennis en aanpak.

Voor zowel publieke en private partijen geldt dat het primaat uiteindelijk bij eigenaren ligt. Dit betekent dat beide partijen samen moeten leren hoe deze eigenaren kunnen participeren in ontwikkeling en innovatie. Dit is iets waar ook het programmateam zich steeds bewuster van geworden is, zowel in onderlinge interacties alsook binnen deelprojecten in samenwerking met externen en directe afstemming met gebouweigenaren.

## 2.3 Niveau 3 – Acceptatie en inpasbaarheid van ieders belang en succes

De stelling in het EnergieRijk Den Haag was, en nog steeds is: samen volharden. Vanwege verschillende perspectieven van betrokkenen is het zaak om elkaars successen als aanjager voor verdere ontwikkeling te gebruiken, én blijven zoeken naar gemeenschappelijke definities en gedeelde belangen.

Het programma maakte een pas op de plaats voor de procesaanpak voor het bereiken van mede-eigenaarschap over zaken waar overeenstemming van partners vereist is. Een van de interventies in relatie daarmee was de explicitering van de rol van ‘manager procesbeheersing’, gezien de complexiteit en de vele raakvlakken. In het algemeen wordt ervaren dat EnergieRijk Den Haag, als een ontwikkelprogramma, meer tijd vraagt dan van een programma traditioneel wordt verwacht. Waar het eigenlijk om gaat is zorgvuldigheid naar elkaar toe te borgen. Het programmabureau vervult hierin een soort verbindingsofficier-rol. Assetmanagers en objectmanagers moeten bijvoorbeeld actief in het proces meegenomen worden, net als portefeuille- en programmamanagers.

Dit is een niet te verwaarlozen aspect dat niet vergeten mag worden bij de uiteindelijke beëindiging van het programma. Als je zomaar stopt, worden de zaken niet vanzelf opgepakt en gezamenlijke ontwikkeling doorgezet.

Positionering van EnergieRijk Den Haag binnen de verscheidenheid van doelen en activiteiten van betrokken organisaties blijft onverminderd van belang. Het gaat er daarbij om niet als overkoepelend en/of richtingbepalend te worden gezien, maar meer als meedenkend en meebewegend met de eigen organisaties werkwijzen en doelstellingen. Het gaat om de bijdragen die het programma in de versnelling van de transitie en duurzaamheidsdoelstellingen kan leveren.

Een voorbeeld is de transitievisie warmte van de gemeente Den Haag. Hoewel niet van toepassing op alle gebouwen, is de overweging van de gemeente om stadswarmte dominant te maken in het centrum. De achterliggende gedachte is om vanwege drukte en weinig beschikbare ruimte in ondergrond, het liefst met bestaande infrastructuur te blijven werken. Daarbuiten zou de nadruk op meer collectieve WKO's liggen, waar EnergieRijk Den Haag op goed aansluit. Bij de daadwerkelijke keuzes welke techniek op welke manier waar in te zetten, is het dus noodzakelijk om gezamenlijke verdere ontwikkeling in het oog te houden. En waar en wanneer mogelijk nieuwe richtingen in te slaan op basis van individuele belangen én bewaking van gezamenlijke richting.

#### 2.4 Niveau 4 – Technische flexibiliteit en aanpasbaarheid voor een blijvende systeemverandering

Vertrekkend vanuit algemene insteek om zo lokaal mogelijk te kijken naar de energietransitie, is in de context van EnergieRijk Den Haag de gekozen gebiedsaanpak en ontwikkelrichting een energiesysteem met gekoppelde WKO's en (duurzame) stadswarmte.

EnergieRijk Den Haag heeft daarbij de ambitie om een startpunt te zijn voor één of meerdere duurzame WKO-netten in Den Haag. Er is gestart met een betrekkelijk klein WKO-net dat een toekomstig exploitant zelf kan uitbreiden. Hiermee wordt gezamenlijk gebruik van de ondergrond verbeterd, daar waar individuele claims niet altijd voldoende efficiënt zijn.

Tegelijkertijd staan er in het gebied veel gebouwen die (nog) niets met deze systeem(keuze) te maken hebben. Het is daarom belangrijk om de zaken zoals energetische meerwaarde en technische flexibiliteit goed te blijven analyseren en toelichten, en breed met de stakeholders te blijven delen. Maar ook afstemming en koppelkansen te zoeken met klimaatadaptatie en duurzaam ondergrond maatregelen vanuit stedenbouw en planologie.

De technische flexibiliteit zit enerzijds in de balans tussen WKO's en stadswarmte, maar anderzijds in de afstemming met gebouwgebonden maatregelen. Dit kan in beide richtingen werken, gebiedsaanpak biedt uitwerkingskaders voor gebouw gebonden maatregelen, maar (gezamenlijke) gebouw gebonden maatregelen kunnen ook als een voorwaarde voor gebiedsmaatregelen dienen. Het gebouwperspectief staat in nauwe relatie tot het WKO-net en gebiedsperspectief.

Verbeteringen en pilots bij bestaande assets en relaties zijn mogelijk en wenselijk. Op deze manier worden assets ingezet als ontwikkelomgevingen, wat een uiting is van vormgeving aan praktijkprojecten als ontwikkelomgevingen. Buiten bestaande contracten is het vanwege aanbestedingsregels niet mogelijk om nieuwe samenwerkingsrelaties op te stellen/starten, ook niet op basis van 'unsolicited proposals'.

#### 2.5 Niveau 5 – Evolutie van primaire processen

Het nieuwe, 'post-corona', kantoorgebruik betekent voor EnergieRijk Den Haag dat er niet enkel vanuit, of voor alleen eigen organisaties gedacht zou moeten worden. Daar waar het bijvoorbeeld best lastig is om publieke en private partners actief te laten participeren in innovatieprocessen, zou het sneller mogelijk moeten zijn om vanuit vergelijkbare primaire processen (zoals het realiseren en gebruiken van een comfortabele werkomgeving) veel meer samen te denken in maatschappelijke waarden ervan – en hoe die door de energietransitie in gang gezet of verder gebracht kunnen worden. Dit was de redenatie die tijdens de corona maatregelen ontwikkeld werd in het programma.

In de afgelopen periode was in verschillende organisaties te merken dat er na het loslaten van coronamaatregelen niet echt een directe teruggang naar 'business as usual' gaande was. In meeste gevallen is het gebruik van kantoren wel duidelijk verminderd, en zijn hybride manieren van werken eerder regel dan uitzondering.

Het gezamenlijke denken over, of het realiseren van veranderingen in primaire processen op basis van effecten en/of incentives uit de energietransitie ontstaat en evolueert niet spontaan of vanzelf. Als geen specifiek programmadoel, is het ook niet een spin-off van het EnergieRijk Den Haag gebleken.



## 3. Trias Territoria

De 'Trias Territoria' handelingsperspectief van EnergieRijk Den Haag schetst globaal de gewenste aanpak van de energietransitie:

1. Minder energie gebruiken (door gebouwen beter te isoleren en installaties/gebruik aan te pakken),
2. Opwek/opslag zoveel mogelijk binnen het plangebied realiseren, en
3. Inkopen op schaal buiten het gebied, na de eerste twee stappen.

Een belangrijk aspect van dit opzet is dat bij het toepassen van de Trias Territoria eigenaren zelf onderzoeken en bepalen welke maatregelen aan hun gebouwen wenselijk, mogelijk en nodig zijn.

### 3.1 Richtinggevende keuzes

Interessante ontwikkeling in de afgelopen periode was dat er bijna ongemerkt een groepskeuze gemaakt is binnen het programmateam en samenwerkingspartners om eerst te starten met (de voorbereiding van) de realisatie van opwek/opslag binnen het plangebied, of in ieder geval prioriteit in programma-activiteiten daaraan te geven, voordat er keuzes aangaande energiebesparende maatregelen op gebouwniveau gemaakt zouden worden. Hoewel er bij een aantal clusters al gebouwgebonden maatregelen onafhankelijk van elkaar werden genomen, lijkt het alsof in groepsverband toch een, bijna automatische, voorkeur voor (zelf)sturing op basis van gemeenschappelijke doelstellingen de overhand in het proces krijgt. Het werkt in ieder geval de vertrouwde procedures in afstemming in de hand, en helpt daarmee in het uitstellen van individuele partneracties op gebouwniveau. Tegelijkertijd was de waarschuwing al gegeven dat dit een mogelijk scenario zou kunnen worden, doordat een pragmatische afweging tussen gebouwmaatregelen (stap 1) en energie uit de omgeving (stap 2) tot twee risico's zou leiden:

Risico 1. In sommige gevallen worden lastig te nemen maatregelen op gebouwniveau niet genomen, omdat deze door het verbeterde duurzaamheidsniveau (als gevolg van aansluiting op een duurzame gebiedsmaatregel zoals het WKO-net) niet meer noodzakelijk zijn. Ook kunnen deze bijvoorbeeld (nog niet) passen in voorgenomen renovatiemomenten of duur zijn en een relatief lange terugverdientijd kennen. Het resultaat is een relatief hoge energievraag van gebouwen die een claim leggen op schaarse bronnen van duurzame energie uit de omgeving- of regio. Deze verplaatsing van de verduurzamingsopgave van gebouw naar omgeving kan onwenselijk zijn.

Risico 2. Maatregelen op gebouwniveau verlagen de energievraag zodanig dat WKO's slechts beperkt nodig zijn, uitgewisselde energiehoeveelheden klein zijn en daardoor de businesscases van WKO-netten onaantrekkelijk worden. In sommige gevallen kan beter een wat grotere warmte- of koudevraag ontstaan, waarmee WKO's optimaal kunnen worden geladen, of de vermeden gebouwmaatregelen als investering kunnen worden gebruikt en zo de haalbaarheid van een gewenst WKO-net vergroten.

Directe aanleidingen van deze (impliciete) keuze zijn niet van puur technische aard, het gaat om gebouwmaatregelen én WKO's, die overwegingen zijn immers al gegeven in Motion2040 advies. Het betreft meer een combinatie van juridische wenselijkheden en mogelijkheden, samenwerking zienswijzen, (bestaande) marktrelaties, en regiewensen.

### 3.2 Inhoudelijke processturing

Hoe wordt er binnen EnergieRijk Den Haag met de bovengenoemde risico's omgegaan, op basis van een gerichte 'risicogestuurde governance als innovatie-aanjaagmiddel' ontwikkelaanpak?

Theorie en logica zeggen dat er een optimaal aanbod en vraag gecreëerd kunnen worden van (uit te wisselen) warmte en koude via een WKO-net, door structureel contact met gebouweigenaren en het betrekken van de eigenaren en gebruikers in de afwegingen gedurende het slim faseren van maatregelen in het verduurzamingsproces.

Dit is echter een complexe opgave en een ingewikkeld proces waarbij niet altijd dezelfde mate van concrete omschrijvingen van (tussen)doelen te geven is, en zeker niet aangevuld met duidelijk en op haalbaarheid doorgerekende (deel)projectplannen, voorafgaand aan het starten met uitwerking en uitvoering. Dit is echter wat wel regelmatig in de afgelopen maanden gevraagd werd binnen EnergieRijk Den Haag. Een gedeeltelijk, of als gedeeltelijk ervaren antwoord resulteert dan regelmatig in frictie: iets is een kans, of wordt als een kans gezien, totdat het op een bepaald manier concreet wordt op basis van beschikbare gegevens – en het dan vaak ineens als bedreiging wordt ervaren.

[Een fluïde ontwikkelproces gebaseerd op gelijkwaardige samenwerkingsrollen kan leiden tot ‘stroef’ lopende deelprojecten, wanneer er geen aandacht aan wederzijdse commitment voor inhoudelijke vernieuwing en innovatie \(pro\)actief wordt besteed.](#)

Een voorbeeld: midden-temperatuur-ready gebouwen. Er wordt onderzocht aan welke eisen EnergieRijk Den Haag gebouwen moeten voldoen én wanneer, om duurzame bronnen en lagere temperatuur mogelijk te maken. Blijven werken aan commitment inzake verschillend soortige transitiepaden is de benodigde inhoudelijke processturing. Van ‘no-regret’-acties, zoals een hogere isolatiegraad van de gebouwen dat een onmiddellijk energiebesparing en CO<sub>2</sub>-reductie oplevert, tot volledige verduurzaming van stadswarmte. Op een manier die een ‘lock-in’ voorkomt, en alternatieven en verschillende aandelen in de warmtemix bijvoorbeeld mogelijk maakt en open houdt.

Tegelijkertijd wordt ook een externe partij zoals Eneco inhoudelijk aangespoord om een bijdrage te leveren, en gericht oplossingen te zoeken voor specifieke problemen zoals piekbelasting.

### 3.3 Gebiedsmaatregelen als gamechanger

In de eerste publicatie Energierijk, een ontwikkelend verhaal werd aangegeven dat gebiedsgerichte samenwerking maatwerk betreft, waarbinnen het aantal stakeholders en de te onderhouden relaties in een gebied al snel kan toenemen. Dit maakt maatvoering in de begrenzing van de scope in beginsel een belangrijk ontwerpprincipe bij participatief ontwikkelen. Echter, de ervaring van afgelopen maanden leert dat er ook tegelijkertijd de grotere scope niet uit het oog verloren moet worden, omdat juist dat hoger doel ervoor zorgt dat alle betrokkenen voorbij moeilijkheden die ook bij een begrensde scope ontstaan blijven kijken.

Gebiedsmaatregelen, op een bredere alsook een begrensde scope zoals binnenstad, blijven een gekozen leidend principe van EnergieRijk Den Haag programma. Maar zijn ook een daadwerkelijke gamechanger in de afgelopen periode gebleken. Het programma zou niet zover zijn gekomen zonder de belofte en potentie van gezamenlijke gebiedsmaatregelen. Een WKO-net binnenstad is bijvoorbeeld een mogelijke oplossing om de benutting van de bodempotentie te verbeteren, en deze potentie ook voor andere gebouwen te ontsluiten.

Moeilijkheden en risico's in de complexiteit van de ondergrond, maar ook in het juridische vlak en de besluitvorming, maken het nog altijd spannend in uitwerking en uitdagend in samenwerking. Een aantal van de risico's is zelfs dusdanig groot dat bij het optreden ervan het WKO-net niet gerealiseerd zou kunnen worden. En toch, hoewel de concrete uitvoeringsprojecten niet door het programmabureau worden gedaan, maar overgedragen worden naar ‘integraal project verantwoordelijke’, moet het programmabureau nadrukkelijk de rol van verbindingsofficier in dit fluïde ontwikkelproces blijven spelen en een actieve feedback loop vanuit de projecten naar het programma in stand houden.

[Gebiedsmaatregelen als een gamechanger in een ontwikkelprogramma vereisen een actieve wisselwerking met de uitvoeringsprojecten. Deze cruciale verbinderrol moet blijvend en ‘dedicated’ belegd worden, zodat er tot directe concretisering komt van in eerste instantie onderlinge bijdragen van verschillende Trias Territoria stappen, en daarna en daarmee aan het geheel.](#)

Een concrete vraag die speelt is bijvoorbeeld wat draagt vastgoed (met gebouwtransitiepaden) bij aan het gebied, en andersom?! Een actieve verbinding en feedbackloop voorkomt een patstelling, jaagt uitwerking van gebouwtransitiepaden aan, en bereidt verduurzaming van energiebronnen voor.

Een concreet voorbeeld is het advies vanuit het programmabureau en programmabureau om gezamenlijk met Eneco tot een samenwerkingsarrangement te komen waarin gewerkt wordt aan verdere verduurzaming van zowel stadswarmte en de gebouwen.



### 3.4 Gebouwtransitiepaden als uitkomsten

De eerste stap in de trias territoria was omschreven en bedoeld voor verduurzaming van deelnemende gebouwen door deelnemende partners en eigenaren. Ook al wordt dit inmiddels als tweede stap in de aanpak voorbereid, wordt iedere eigenaar gevraagd om zo snel mogelijk een geloofwaardig en concreet gebouwtransitiepad op te stellen. Het gebouwtransitiepad is een optimale combinatie van verduurzamingsmaatregelen over tijd om de gewenste energieprestatie te behalen. De huidige transitiepaden zullen verdiept worden met de energieadviezen, wat een directe en concrete mogelijkheid is voor afstemming en feedbackloop met gebiedsmaatregelen. Daarnaast kunnen ze op basis van ervaringen en geleerde lessen beter aansluiten op de behoefte van(uit) de lijnorganisatie.

In de komende periode wordt bovendien een inventarisatie gemaakt van de kansen die de gebouwgebonden maatregelen in combinatie met de gebiedsgebonden maatregelen met zich meebrengen, om deze zo goed mogelijk te kunnen benutten. De leidende vraag daarbij is hoe gebouw- en gebiedskenmerken zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. De huidige gebouwtransitiepaden geven daarbij een startbeeld welke gebouwen in aanmerking komen om als eerste aangepakt te worden. Dit zal gebeuren in combinatie met een goed afgestemde monitoring en analyse, zodat er sneller tot opschaling van het principe en waar mogelijk herhaling van maatregelen kan worden gekomen. Belangrijk hierbij is te beseffen dat de mate van 'detailverschillen' op gebouwniveau waarschijnlijk geen directe vertaling van maatregelen mogelijk zullen maken. Dit besef pleit er alleen maar nog meer voor om de ontwikkelende aanpak van het programma consequent toe te passen door alle schaalniveaus heen.

Met detailanalyses wordt dus een tussenstap gemaakt van gebouwtransitiepaden naar 'verdiepende gebouwtransitiepaden'. In eerste instantie lijkt dit een puur technische exercitie; er zijn meer gedetailleerde gegevens nodig per gebouw. Maar waar het hier werkelijk om draait is om door middel van die technische gegevens tot een gezamenlijk inzicht te komen van de koppelkansen. En uiteindelijk tot een gezamenlijk besluitvorming- en uitvoeringsproces. Het is daarom noodzakelijk om de benodigde technische uitwerkingen vanuit sociaal en samenwerkingsperspectief aan te jagen, te sturen, en waar nodig expliciet vanuit het programma(bureau) te leiden. Op deze manier zullen de verdiepende transitiepaden en de bijbehorende kansenkaart tot handreiking en handelingsperspectief ook op strategisch niveau leiden. Gebouwtransitiepaden zullen dan tot concrete uitkomsten leiden van het aanjagen van innovatie door nieuwe gezamenlijke risico-gestuurde governance.

De benadering van het gebouwtransitiepad gaat uit van een aantal principiële keuzes op dit moment om een gebouw klimaatneutraal te krijgen in 2040. Dit schept duidelijkheid voor alle betrokkenen over de te nemen maatregelen over de tijd. Tegelijkertijd is er behoefte aan flexibiliteit, om rekening te houden met andere ontwikkelingen in en rond het gebouw.

De win-win, voor verschillende partners maar ook verschillende schaalniveaus (gebouw en gebied), lijkt te kunnen worden bewerkstelligd door de juiste (timing van) gebouw maatregelen. Het zijn tegelijkertijd de uitkomsten, maar ook de aanjagende (start!) elementen. Wat voor alle EnergieRijk Den Haag partners geldt, en de kern van de Trias Territoria aanpak raakt.



MAURITSHUIS

## 4. Ontwikkelingslijn in 2022

Het jaar 2021 eindigde met:

Eén van de belangrijke lessen, die ook direct toegepast is in de vorm van een nieuw type risicobeheersing-aanpak, is een gaandeweg ingelast risicoproces op basis van het ontstane inzicht dat het programma zelf risico loopt om innovatie af te remmen door strikte toepassing van initieel gedefinieerde beheersmaatregelen. Het gaat om samen ontwikkelen, niet om elkaar beoordelen op basis van vooraf gedefinieerde implementatie criteria.

Door de stroomversnelling van verschillende (mondiale) ontwikkelingen is de noodzaak voor verdere versnelling van energietransitie bij iedereen -ook buiten het EnergieRijk Den Haag programma- overduidelijk geworden. Tegelijkertijd resulteert de huidige situatie in extra druk op het programma om sneller te leveren! Het gevaar van de korte termijn 'quick-wins' (ten behoeve van beeldvorming), ten koste van de lange termijn (intrinsieke) ambities van het programma, zou echter daarmee het verleden tijd moeten zijn.

Het benadrukken van de urgentie blijft nog steeds heel belangrijk, die moet continu onder aandacht gebracht worden zodat er ook voldoende capaciteit en interesse is om ermee aan slag te gaan. Het programmateam zorgt op basis van de gemaakte afspraken tussen de partners die ervoor gaan -'no matter what', of kijkend hoever ze komen - voor voldoende draagvlak binnen de organisaties door het programma zodanig te ontwikkelen dat het voor alle partners loont om deel ervan te blijven maken.

Vanuit risicogestuurde governance zorgen tegelijkertijd de 'eigenaren' van het programma vanuit eigen commitment voor blijvende motivatie en jagen de ontwikkeling aan door de lat steeds iets hoger per ontwikkelstap te leggen. Wat dat betreft is, kritisch bekeken, het samenwerkingsalliantie soms ook een gelegenheidspartnerschap dat steeds de gedeelde urgentie moet (her)ontdekken.

Bij het toepassen van Trias Territoria wordt dan ook regelmatig gekeken wat voor iedereen afzonderlijk te halen is bij/uit de gemeenschappelijke maatregelen (stappen 2 en 3) – voordat er individueel met eigen gebouwen wordt geïnvesteerd in gemeenschappelijk resultaat (stap 1).

Het programmateam heeft de taak om de geschikte gelegenheden te blijven omschrijven en spiegelen. Dit is eigenlijk ook een beetje het lot van de actieve professional, steeds doen wat nodig is voor algemeen belang, zonder zichzelf op voorgrond te plaatsen.

Op deze manier bekeken is het ook begrijpelijk om eerst te focussen op stap 2 van Trias Territoria en gemeenschappelijkheid daarin. Om vervolgens te kijken hoe dit ook het beste kan leiden tot een versnelling en uiteindelijk opschaling in het nemen van individuele gebouwgebonden maatregelen.



# 5. Reflecties vanuit direct betrokkenen

## 5.1 Bestuurders en opdrachtgevers perspectief

Het programma komt steeds meer in een concrete projectuitvoering fase, waarbij er operationele besluitvorming en blijvend commitment ook steeds meer vereist is, met name bij de initiatieven rondom WKO-net en het in gang zetten van verduurzamen van de stadswarmte met Eneco. De inmiddels ook gedeeltelijk qua bezetting veranderde stuurgroep, dat deels de grote doorloop binnen het programmateam weerspiegelt, speelt een belangrijke rol in dit commitment.

De bestuurders en opdrachtgevers zijn zich bewust van de blijvende spanning in de opgave, vaak ervaren door het programma-team en de direct betrokkenen als een combinatie van meervoudige vraagstellingen op korte termijn en een lange termijn opdracht en drive voor transitie.

De eerdergenoemde ingelaste pas op de plaats om procesafspraken expliciet(er) te maken, betekent het volgende op stuurgroepniveau:

- de stuurgroep fungeert als opdrachtgever voor de programmaorganisatie,
- alle stuurgroep leden zijn ambassadeurs voor EnergieRijk Den Haag binnen hun eigen organisatie en daarbuiten,
- de stuurgroep vergadert (minimaal) vier keer per jaar,
- de stuurgroep kan alleen besluiten nemen die niet in strijd zijn met de belangen van individuele organisaties,
- indien het individueel belang wordt geschaad worden besluiten genomen op basis van het consensusmodel,
- het mandaat van de stuurgroep leden, wat betreft het aanwenden van programmafinanciën, is beperkt tot de inbreng (van budgetten) van de eigen organisatie.

## 5.2 Verbindend opdrachtnemersperspectief

Er is besef van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie – EnergieRijk Den Haag ontwikkelprogramma is niet eenzijdig. 'Practice what you preach' inzake 'gezamenlijke' Energietransitie is echter nog niet ingebed binnen de Adviesraad organisaties. Hoewel beknopt omschreven, illustreren onderstaande voorbeelden individuele en grotendeels afwachtende benaderingen van afzonderlijke organisaties.

Voorbeelden:

- SER; dit speelt bij andere organisaties ook, in meer of mindere mate. Een groot vraag is wat te doen met eigen pand. SER wil een CO<sub>2</sub> neutraal gebouw, maar ook een modern kantoor (niet kantoor-tjes zoals nu). Zij gaan een onderzoek doen... waarbij alles open staat, met het vaste doel om CO<sub>2</sub> neutraal te kunnen werken. Inmiddels wordt er al twee jaar een investering in luchtbehandeling uitgesteld, omdat het niet duidelijk is wat te doen met het pand.
- BNG kijkt naar de kosten en effecten. Dat kost tijd, om het goed te doen. Een keuze wordt daarmee effectief ook in tijd (steeds) uitgesteld.
- Unie van Waterschappen is bezig om te kijken hoe op termijn aansluiten op een WKO-net mogelijk is. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan een grote groene gevel, samen met de gemeente.
- Bij de Nationale Politie lopen de projecten langer of door. Dat wordt gebruikt om bezig te zijn met herijking op eigen programmering. Politie groeit inmiddels door, maar percentage middelen voor huisvesting is nog steeds dalende. Men gaat waarschijnlijk veel meer vanuit gebiedsontwikkeling strategieën denken en werken, in plaats van gebouwgebonden.

### 5.3 Programmameteam perspectief

Het al grotendeels omschreven pas op de plaats maken van het programmameteam, komt ook voort vanuit de wens om de aspecten van professioneel handelen die onvoldoende aan de voorkant verkend waren nader te definiëren.

Het programmameteam overlegt tweewekelijks, met 1x per zes weken inclusief een zogenaamde tweede schil uit eigen organisaties. Dan geeft iedereen een update over de activiteiten van de afgelopen zes weken. De rollen van de twee schillen zijn verschillend, en onderling afgestemd:

- De eerste schil neemt initiatief, vanuit thema's of partnerorganisaties, signaleert raakvlakken met anderen, en werkt acties uit.
- De tweede schil signaleert raakvlakken met eigen werkzaamheden.

Besluitvormende stukken voor de stuurgroep gaan namens het programmameteam (eerste schil) naar de stuurgroep. Binnen het programmameteam wordt er onderscheid gemaakt tussen akkoord zijn op het procesmatige en inhoudelijke aspect van (de totstandkoming) van stukken. Bij geschilpunten binnen het programmameteam, kunnen deze in een annotatie meegegeven worden aan de stuurgroep. Een interessante observatie is dat er dan toch meestal (langdurig) naar een consensus en aanpassing van stukken wordt gezocht, voordat ze worden gestuurd naar de stuurgroep.

Stukken ter besluitvorming in de stuurgroep komen altijd eerst langs het programmameteam, minimaal twee weken voor een stuurgroep overleg. Op verzoek van het programmameteam zijn nog eventuele kleine wijzigingen in stukken mogelijk. In overleg kan van het beschreven proces afgeweken worden, bijvoorbeeld om een snellere doorlooptijd te realiseren.

**Het programmameteam moet ervoor waken dat het meer strikt en 'blauw' oppakken van de afspraken niet een nieuwe deken over het programma laat vallen!**

Een voorbeeld van een afwijking in het beschreven proces is een urgente vraag vanuit de gemeente Den Haag over de exacte demarcatie (aanpak) en ruimte in de ondergrond, gerelateerd aan de WKO-net ontwikkelingen. Er wordt vanwege tijdsdruk vanuit de gemeente een brief direct naar de stuurgroep gestuurd met overwegingen en verdiepende vragen aangaande integrale gebiedsontwikkeling inclusief WKO-net binnenstad.

Dit past in lijn met de uitgesproken verwachting (zie [eerste publicatie](#)) dat het programma in steeds meer geledingen en organisaties gaat spelen, omdat het wezenlijke bijdragen gaat vragen en effect gaat sorteren.

Het past bovendien ook in de verwachte (uit)werking van een gezamenlijke risico-gestuurde governance, die EnergieRijk Den Haag programma overstijgend is – van binnen de partnerorganisaties uit!

## 6. Vooruitzichten

Programma EnergieRijk Den Haag gaat uiteindelijk niet de verduurzaming voor partners doen. Alle partners moeten de energietransitie zelf vormgeven. De staande organisaties moeten dus de EnergieRijk Den Haag aanpak en de werkzaamheden steeds meer overnemen.

Het betreft een soort ‘fade in – fade out’, die al deels in gang is gezet, maar niet op de manier dat je kant-en-klare-oplossingen overdraagt. Het betreft de overdracht van programmaonderdelen én werkwijzen naar de lijnorganisatie.

Eigen organisaties moeten daarbij op eigen manieren mede-eigenaar worden, waarbij het in ieder geval niet om een vertrouwde uitrol van de voorbereide zaken gaat. De in deze publicatie omschreven prescriptieve handvatten moeten, proactief gefaciliteerd door het programmateam, daarbij helpen.

Gezien de EnergieRijk Den Haag-ervaringen dat het “lastig is om bij de achterbannen te komen”, is een belangrijke extra zorg om scherper het proces te omschrijven voor het landen van onderdelen en werkwijzen in de organisaties. Idealiter gebeurt dit parallel en in directe relatie met de uitvoering van deelprojecten. Het betreft dus aanpassing van ‘integraal project verantwoordelijke’ overdrachten.

Deze nieuwe ‘spelregels’ zullen dus gecombineerd worden met de verbindingsofficier rol van het programmateam. Want, ook al wordt men steeds meer heel vroeg ergens bijgehaald, telkens blijkt dat een eenmalige actie zonder structurele opvolging niet voldoende helpt.

Het thema innovatie zal, hoe toepasselijk, het eerste zijn dat actief overgedragen gaat worden. Deels zal dit gebeuren door de genoemde kanskaart, maar grotendeels betreft het een aanpak als zodanig. Vanuit het programma zelf zullen geen nieuwe innovatieprojecten worden opgestart, en het thema stopt helemaal aan het einde van het jaar 2022. Het zal interessant zijn om te zien wat er vanuit de staande organisaties in plaats hiervan in de loop van 2023 zal ontstaan.

Samen met de omschrijvingen van de verdere ontwikkelingen, met nadruk op het verloop van de hier geëxpliciteerde verwachtingen en ‘voorgeschreven’ acties, zullen in de derde en laatste publicatie ook de reflecties op de effecten van onder andere overdracht van thema innovatie en alle andere (on)verwachte activiteiten gegeven worden.

Gezamenlijk met een serie handreikingen en de leergang 'Gebiedsgericht samenwerken in de energietransitie', dragen de publicaties bij aan het delen en verrijken van kennis en ervaringen vanuit EnergieRijk Den Haag. Via de website worden regelmatig nieuwe updates gedeeld.

**Perica Savanović**      lector Gebouwde Omgeving, Hogeschool Inholland

Op basis van input en samenwerking met het (veranderende) ERDH-programmateam:

<b>Frans Deeleman</b>	programmadirecteur ERDH, Rijksvastgoedbedrijf
<b>Mary Ann Mooiman</b>	strategisch risicomanager, Provincie Zuid-Holland
<b>Jasper van der Zon</b>	projectmanager energietransitie, Gemeente Den Haag
<b>Rik Altena</b>	lid Motion+ consortium, DWA
<b>Arthur Gleijm</b>	lid Motion+ consortium, RebelGroup
<b>Niels Wäckerlin</b>	lid Motion+ consortium, Witteveen+Bos
<b>Sybren van der Velde</b>	lid Motion+ consortium, TwynstraGudde





**Dit is een uitgave van het ERDH**

Maart 2023

[www.energieijkdenhaag.nl](http://www.energieijkdenhaag.nl)