



ERDH

# EnergieRijk Den Haag, reflectie en vervolg

Deel 3, Energietransitie door collectieve  
gebiedsafspraken en individuele gebouwacties



Deze publicatie kwam tot stand in samenwerking met:



# Samenvatting

Bij energietransitie hebben we te maken met snel veranderende, onvoorspelbare, onbekende en onzekere omstandigheden. EnergieRijk Den Haag is een ontwikkelprogramma waarin de partners met een zoektocht naar een effectieve vorm van samenwerking een voorbeeldbijdrage aan de energietransitie als belangrijke maatschappelijke opgave (willen) leveren. Een nadrukkelijke bewustwording van de aard van het veranderproces is op zich al een belangrijke geleerde les. Een algemeen beeld is dat de resultaten die de partners met het ERDH-programma tot op heden boekten, vooral bereikt konden worden omdat de betrokken partners bereid waren om deze reis samen te maken.

Een belangrijke les onderweg was dat niet alle partijen dezelfde taal spraken en elkaar niet altijd direct begrepen, maar ook dat besluitvormingsmechanismen niet op elkaar aansloten. Echter, met elkaar hebben de partijen het belang van samenwerken steeds onderkend als voorwaarde om verder te komen in gezamenlijke ambities.

Het gezamenlijk managen van ontwikkelingen blijkt vooralsnog te hoog gegrepen. Vanaf 2024 zal op basis van een andere, aangepaste organisatie(vorm) gezamenlijk aan verdere ontwikkelingen van het ERDH-programma gewerkt worden. Dit laat zien dat ERDH daadwerkelijk durft en bereid is om te leren, en op basis daarvan direct wijzigingen door te voeren opdat alle betrokken partijen aan boord gehoord worden.

De ERDH manier van ontwikkelen leidt tot een eindbeeld dat gedreven is door scenario's. Daar waar een 'masterplan'-achtig beeld in stappen steeds concreter wordt, en via monitoring en analyse de tussenstand steeds ten opzichte van de eerder bepaalde criteria wordt gemeten, wordt bij denken in scenario's door middel van een ontwerp onderzoek een tussenstand ingezet ten behoeve van het bijsturen, en verdere fysieke en ruimtelijke transformatie, als tastbare en tijdelijke concretisering van transitie.



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Een programmatische transitie, inleiding</b>	<b>7</b>
<b>0 Leeswijzer</b>	<b>9</b>
<b>1 Programmabrede reflectie</b>	<b>10</b>
1.1 Reflectie op basis van de oorspronkelijke uitgangspunten	10
1.2 Reflectie op basis van (voorgeschreven) ontwikkelstappen afgelopen jaren	13
1.3 Continue ontwikkeling programma richtlijnen	15
<b>2. Collectief (leren) én individueel (doen)</b>	<b>16</b>
2.1 Niveau 1 – Meervoudige publieke samenwerking in een veranderende opdrachtgeversrol	16
2.2 Niveau 2 – Publiek private samenwerking voorbij inkoopprocessen	17
2.3 Niveau 3 – Acceptatie en inpasbaarheid van ieders belang en succes	17
2.4 Niveau 4 – Technische flexibiliteit en aanpasbaarheid voor een blijvende systeemverandering	19
2.5 Niveau 5 – Evolutie van primaire processen	19
<b>3 Mogelijke horizon(s)</b>	<b>21</b>
3.1 Vooruitzichten; het verwachte op basis van het geleerde	21
3.2 Lerende leergang; aanpassingen op basis van het onverwachte	22
<b>4 Doorstart [gezamenlijk programma]</b>	<b>23</b>
<b>5 Doorwerking [individuele organisaties]</b>	<b>25</b>



# Een programmatische transitie, inleiding

In dit afsluitende deel van het drieluik van wetenschappelijke uitgaven *EnergieRijk Den Haag, descriptief-prescriptief-descriptief*<sup>1</sup> worden de geleerde lessen en bereikte resultaten tot einde 2023 van het nog steeds actuele en zich blijvend ontwikkelende EnergieRijk Den Haag-programma weergegeven.

EnergieRijk Den Haag (ERDH) is een ontwikkelprogramma, waarin de transities net als het programma ontwikkelend beschouwd worden: als een continuüm van veranderingen in de gewenste richting in plaats van stapsgewijze aanpassingen van een *ist*- naar een *soll*-toestand. Met andere woorden: een adaptieve manier van veranderen, vanuit de notie dat je bij energietransitie te maken hebt met snel veranderende, onvoorspelbare, onbekende en onzekere omstandigheden. En ook vertrekend bij het besef dat dit programma zich begeeft in een complex samenwerkingsverband met veel stakeholders en verschillende belangen en prioriteiten. Dit proces vraagt dan ook het nodige van de organisatie en de governance van het programma en eenieder die daarin een rol bij speelt.

De ERDH-samenwerking is ontstaan vanuit het inzicht en de overtuiging van betrokken Haagse partners dat de energietransitie slimmer en effectiever kan worden gerealiseerd als deze gebouwoverstijgend wordt aangepakt in plaats van de traditionele gebouw-voor-gebouw aanpak. En dit vereist samenwerking. Naast het besef dat men samen verder komt, dat overigens niet noodzakelijkerwijs ook gelijk sneller gaat, is men zich vanaf het begin van bewust en gelijktijdig bereid gebleken om veel effort in (samen) leren te steken. En het geleerde zo breed mogelijk ter beschikking te stellen, bij de partners en daarbuiten, ten behoeve van een verdere energietransitie versnelling als (inter)nationale opgave.

Het hogere doel van het programma is dan ook de ontwikkeling van een repeteerbaar gedachtengoed en werkwijzen voor een gezamenlijke en samenhangende aanpak van de energietransitie die ERDH overstijgend is.

In de eerste publicatie, *EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal* betrof voornamelijk de beschrijving van de stand van zaken (descriptieve fase) van het programma halverwege 2021.

In de tweede publicatie, *EnergieRijk Den Haag, het doorzetten van de programmatische transitie* lag de nadruk op het beschrijven van ontwikkelstappen (prescriptieve fase) vanaf 2022.

In deze derde publicatie sluiten we af met de beschrijving van de actuele stand van zaken (descriptieve fase II) eind 2023, inclusief reflecties op het verlopen proces en op de eigen prescriptie.

De drie publicaties vormen één geheel en om een goed beeld van het ontwikkelprogramma te krijgen, dienen deze delen dan ook in samenhang met elkaar te worden gelezen.

Het programma verkeert inmiddels in een fase waarin nieuwe financiering voor de periode 2024 t/m 2028 is toegekend en er op basis van een aanbesteding van de raamovereenkomst een nieuw consortium het programma bij de verdere ontwikkeling en uitvoering gaat ondersteunen en helpen vormgeven. Wat dat betreft is de timing van deze derde en afsluitende publicatie heel geschikt, ook voor een overdracht, maar komt deze tegelijkertijd net iets te snel ten opzichte van acties die in de tweede publicatie omschreven en/of aangekondigd zijn, en grotendeels nog gaande zijn.



**Perica Savanović**, lector Gebouwde omgeving van het Research and Innovation Centre Techniek, Ontwerpen en Informatica van InHolland Hogeschool.

<sup>1</sup> [Deel 1 EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal](#), [Deel 2 EnergieRijk Den Haag, Gezamenlijk voortschrijdend managen van ontwikkeling](#)



Foto | Met een in 2023 gerealiseerde koppeling van bestaande Warmte-Koude-Opslagen (WKO's) van Bezuidenhoutseweg 20 en 30 wordt een optimaler gebruik van beschikbare warmte (in de winter) en koude (in de zomer) gerealiseerd.



# 0. Leeswijzer

De indeling van deze derde uitgave volgt de opzet uit de eerste en tweede publicatie<sup>2</sup>.

In hoofdstuk 1 wordt een *programmabrede reflectie* gegeven, met een onderscheid op basis van de oorspronkelijke uitgangspunten [1.1] en op basis van (voorgeschreven) ontwikkelstappen afgelopen jaren [1.2], leidend tot continue ontwikkeling van programmarichtlijnen.

In hoofdstuk 2 wordt de *complexiteit van het ontwikkelprogramma* op vijf verschillende niveaus uitgelegd.

In hoofdstuk 3 worden mogelijke *horizonten* geschetst, daar waar in eerdere twee publicaties omschrijvingen van een horizon aan mogelijkheden werden gebruikt, met het verwachte op basis van het geleerde [3.1] en aanpassingen op basis van het onverwachte [3.2].

Een gezamenlijk *programma doorstart* is omschreven in hoofdstuk 4, met afsluitend in hoofdstuk 5 de doorwerking hiervan voor individuele organisaties.

---

<sup>2</sup> Deel I EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal, deel II EnergieRijk Den Haag, het doorzetten van een programmatische transitie.

# 1. Programmabrede reflectie

Hoewel EnergieRijk Den Haag een ontwikkelprogramma is waarin de partners met een zoektocht naar een effectieve vorm van samenwerking een voorbeeldbijdrage aan de energietransitie als belangrijke maatschappelijke opgave (willen) leveren, keert regelmatig de discussie terug in welke mate het programma de nadruk op ontwikkeling moet (blijven) plaatsen. En wanneer, of in welke mate, en al dan niet tijdelijk, de nadruk op uitvoering, implementatie en een vorm van opschaling de voorrang moet krijgen. Dit is een wezenlijke en terugkerende discussie op verschillende niveaus tussen de samenwerkende partnerorganisaties, maar ook binnen het programmateam zelf, die de afgelopen jaren steeds aandacht heeft vereist en wellicht in de toekomst manifest zal blijven.

Een nadrukkelijke bewustwording van de aard van het veranderproces is om die reden op zich al een belangrijke geleerde les. Traditioneel en behoudend opererende organisaties hebben moeite met het experimenteren en durven ontwikkelen. Hierbij dringt zich de vergelijking met het volwassen worden op: experimenteren is essentieel voor de ontwikkeling en dat gaat ook wel eens mis, of het loopt niet zoals gewenst. De kunst is om de effecten van het 'misgaan' goed in de hand te houden, omdat te veel pragmatisme, voor bijvoorbeeld direct zichtbare 'juiste' resultaten, remmend kan werken op de ontwikkeling. Dit is een voortdurend spanningsveld.

De reflectie op deze overkoepelende en kenmerkende programmakarakteristiek, inclusief de invloed ervan op verschillende programmaonderdelen en -uitwerkingen, wordt hieronder op basis van de oorspronkelijke uitgangspunten, maar ook op basis van doorlopen ontwikkelstappen omschreven.

Dit eerste hoofdstuk sluit af met een aantal richtlijnen, als voorlopige conclusies voor het verdere verloop van continue ontwikkeling. In hoofdstuk twee wordt vervolgens dieper per niveau gekeken naar leerpunten, aanbevelingen en concrete handvatten.

## 1.1 Reflectie op basis van de oorspronkelijke uitgangspunten

De oorspronkelijke uitgangspunten van het programma, waarvan de totstandkoming ook chronologisch omschreven is in de eerste publicatie *EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal*, focussen uiteindelijk op het Trias Territori- handelingsperspectief zoals in 2017 ontwikkeld door Motion2040 consortium ([EnergieRijk Den Haag 2.0 Eindrapport](#)) Met als globale richting voor de gewenste aanpak van de energietransitie:

- I. Minder energie gebruiken door gebouwen beter te isoleren en installaties/gebruik aan te pakken.
- II. Opwek/opslag zoveel mogelijk binnen het plangebied te realiseren, en
- III. Inkopen op schaal buiten het gebied, na de eerste twee stappen.

Het doel van de Green Citydeal ([Green Citydeal EnergieRijk Den Haag | Convenant | Rijksvastgoedbedrijf](#)) was om 30 (semi-) overheidsgebouwen in het centrumgebied van Den Haag in samenhang zo te verduurzamen dat deze al in 2040 klimaatneutraal zijn. Het ERDH-programma beoogt dit te doen langs de lijn van inspirerende en navolgbare duurzame innovaties die echt zichtbaar zijn. Zoals de inmiddels geplaatste stadsbatterij, het toepassen van thermische zonnepanelen en de gerealiseerde WKO-koppeling tussen twee gebouwen ([WKO-pilot ERDH: het leereffect is het allerbelangrijkst](#)). Maar het ging in de afgelopen periode zeker ook over al die – niet altijd en voor iedereen zichtbare – tussenresultaten die hieraan ten grondslag liggen en die niet direct over duurzaamheid gaan, maar daar wel sterk aan bijdragen en soms zelfs noodzakelijk zijn binnen het totale transitietraject. Zoals het verkennen en vormgeven van samenwerkingsvormen of het inrichten van processen die ervoor zorgen dat eenmalige projectresultaten na de programmaperiode in staande organisaties opvolging zullen krijgen.

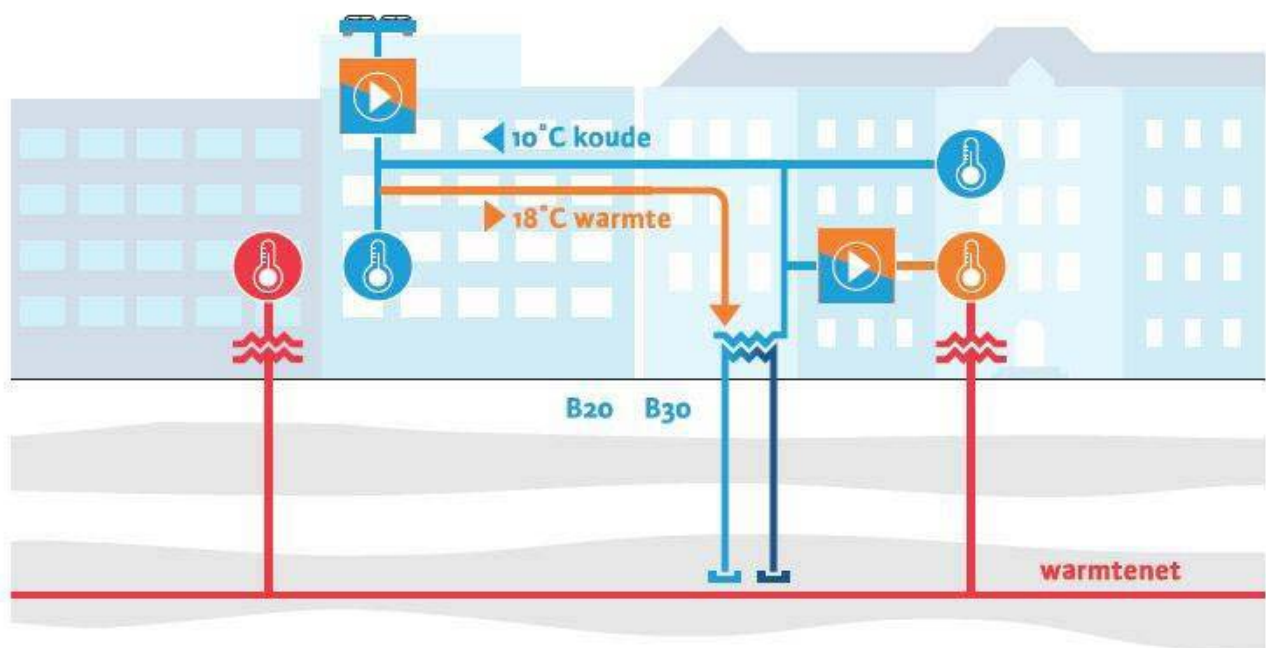
En het gaat natuurlijk ook over het *publiceren en delen* van onderzoeken, aanpakken, handreikingen en verkenningen, die allemaal op [de website van het ERDH](#) open gedeeld worden. Inclusief het delen van ervaringen over wat niet werkt zodat elders het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden. 'Doorontwikkelen en doorstempelen' wordt dat genoemd, met als leidend handelingsperspectief de Trias Territoria.

Volgens ERDH-programmadirecteur Frans Deeleman "is het bijzonder dat we de ruimte hebben gekregen om te verkennen, te onderzoeken en te innoveren met de focus op de energietransitie. Dat is in reguliere huisvestingsopgaven echt niet mogelijk." Dat vereist stevig (publiek) leiderschap vanuit het perspectief van samenwerking. Een algemeen beeld is dat de resultaten die de partners met het ERDH-programma tot op heden boekten, vooral bereikt waren omdat de betrokken partners bereid waren om deze reis samen te maken.

De Trias Territoria creëert een nieuw perspectief in de energietransitie door een vernieuwende gebiedsscope van de opgave. Dat zorgt voor meer kansen in samenwerken, het uitwisselen en delen van energie dat ontbreekt bij een individuele gebouwscope. De gebiedsscope geeft tegelijk handvatten in oplossingen voor de gebiedsuitdagingen zoals netcongestie, schaarste in de bodem voor WKO's en de piekvraag van gebouwen aan warmtenetten. Samenwerken aan die uitdagingen maakt het proces ook moeilijker. Opeens zijn voordelen collectieve voordelen die je nog moet verdelen, moet de samenwerking organisatorisch worden ingericht en verbinden stakeholders zich aan een langjarige samenwerking. Juist dat laatste kan voelen als een risico doordat transitie per definitie onvoorspelbaar zijn en een langjarige zekerheid kan ontbreken. Tegelijkertijd is met het een risico's van alle veranderingen waar we met een gebiedsscopebenadering tegenaan lopen gewoon nog (te) weinig ervaring opgedaan.

De Trias Territoria aanpak werkt. Bij de koppeling van de Warmte-Koude-Opslagen (WKO's) van de gebouwen Bezuidenhoutseweg 20 en 30 (B20 en B30) deelt B30 haar koude met de burens van B20 om daar de gewenste warmte voor terug te krijgen. Dat is een gebiedsscope in plaats van een gebouwscope.

In een gebouwscope zou zijn gekozen voor thermische zonnepanelen, een eigen thermische energie uit drinkwater (TED aansluiting) of een droge koeler om koudeoverschot te 'vernietigen'. De gebiedsscope met een koppeling naar de burens 'vernietigt' de overbodige koude niet, maar deelt die juist. Dat is een overtreffende trap in benutten van zowel warmte en koude, zo werkt het toepassen van het Trias Territoria-perspectief.



Afbeelding 1 | Schematische voorstelling van het koppelen van WKO's Bezuidenhoutseweg 20 en 30, bron: DWA.

Vanuit de Trias Territoria ontstaat het inzicht dat gebouwverduurzaming vaak complex is. Bijvoorbeeld door hoge monumentale waarden van gebouwen. Sommige panden huisvesten duizenden medewerkers die ook tijdens een verbouwing gehuisvest moeten worden. Benodigde ingrepen voor verduurzaming zijn vaak technisch wel mogelijk, maar door het speelveld van gebruiker, financiering en besluitvorming lastig in te passen.

Vanuit het inzicht dat verduurzamingsmaatregelen niet altijd prioriteit krijgen boven gebouwaanpassingen die beantwoorden aan de wensen van gebruikers komt ERDH meer in een adviserende rol, om zo gebouweigenaren bij te staan bij het realiseren van de doelstelling ‘klimaatneutraal in 2040’. Door kennis te delen over mogelijke gebouwmaatregelen en te ondersteunen in het gesprek op managementniveau levert ERDH een directe bijdrage aan het versnellen van de verduurzaming bij de deelnemende partners.

Een belangrijk aspect van de oorspronkelijke uitgangspunten en eigenlijk een aanname die steeds terugkomt in veel hedendaagse overheidsprogramma's is dat een grote schaal zal leiden tot grotere en snellere opschaling, inclusief de innovatie die daarvoor nodig is. De aanname is dat een groot aanbod van, in dit geval vastgoed, een nieuwe ontwikkeling en innovatie eerder rechtvaardigt, omdat het direct meer mogelijkheden voor opschaling biedt. Voorsnog is er echter geen directe bevestiging te vinden van deze aanname. Er is namelijk geen versnelling in de ontwikkeling van bijvoorbeeld ‘*unsolicited proposals*’ geweest, dat op basis van een grotere potentie – door aanwezigheid van een grotere schaal – actief door de markt ontwikkeld had kunnen worden. Het lijkt erop dat hiervoor toch iets meer en explicieter aan de traditionele verdeling van rollen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers moet gebeuren, waardoor onder andere niet eerst op een expliciete opdracht gewacht gaat worden voordat de markt nieuwe ontwikkelingen gaat versnellen. Hierover is meer in paragraaf 2.2 te lezen.

Een stap in die richting is gezet door [het Warmteconvenant](#), een samenwerkingsovereenkomst dat is ondertekend door meerdere grote (semi-)publieke en private vastgoedeigenaren met Eneco als huidige warmteleverancier om samen het warmtenet – een vast gegeven al bij de start van het programma – in het centrumgebied van Den Haag verder te verduurzamen.

Zoals in de inleiding is aangegeven, waren de deelnemers aan het programma zich vanaf het begin bewust van de realiteit dat ze eigen doelstellingen steeds zouden blijven aanscherpen, en benodigde vernieuwingen en innovaties vaak eerst zouden moeten ontwikkelen, voordat men ook daadwerkelijk kan starten met de gebruikelijke uitvoering en implementatie van (deel)projecten en (deel)oplossingen.

Dit collectieve bewustzijn wordt overigens herhaaldelijk op de proef gesteld, mede door persoonlijke wijzigingen in het programmateam en het consortium, maar ook in de stuurgroep waar(door) een sterke behoefte aan concrete tussenresultaten op korte termijn regelmatig op eerste plaats komt.

Wat eigenlijk onvoorzien was en waar men vermoedelijk onvoldoende rekening mee heeft gehouden, was de snelheid waarmee de betrokkenen haast ongemerkt in een ‘*business as usual*’-aanpak dreig(d)en te vervallen. Dit heeft onder andere geleid tot gericht(er) en vaker inzetten van risicosessies om de richting van ontwikkeling te bewaken. Daarnaast werden er ook aanpassingen in afspraken doorgevoerd, zoals de routekaart voor besluitvorming die gezamenlijk ontwikkeld en daarna vastgesteld is binnen het Rijksvastgoedbedrijf. Achteraf gezien, is dit een hele goede indicator gebleken voor het behoud van ontwikkelende karakter van het ERDH als transitieprogramma. Wat dat betreft is de omschrijving uit de eerste publicatie meerdere malen bevestigd:

*“Misschien wel de belangrijkste karakteristiek van het programma is de ontwikkelende opzet. EnergieRijk Den Haag moet zich steeds aanpassen en gaandeweg heruitvinden om aan alle deelnemers en andere stakeholders te bewijzen dat het nog steeds actueel en de moeite waarde is en blijft.”<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Deel I EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal, p.13

## 1.2 Reflectie op basis van (voorgeschreven) ontwikkelstappen afgelopen jaren

De tweede publicatie in deze serie betreft een reflectie op én in actie. Reflectie op actie heeft betrekking op de aan de voorzijde bedachte ontwikkelfasen, en in actie op de gedurende de gelijktijdige ontwikkeling en uitvoering van het programma gedefinieerde stappen. Deze wijze van reflecteren is daarmee direct gerelateerd aan de voornaamste programma uitdaging, zoals in de tweede publicatie omschreven ([Tweede wetenschappelijke publicatie ERDH](#)). Namelijk, voor die fase van het programma: 'Op welke wijze de (ingezette) ontwikkelingen gezamenlijk te (blijven) managen'.

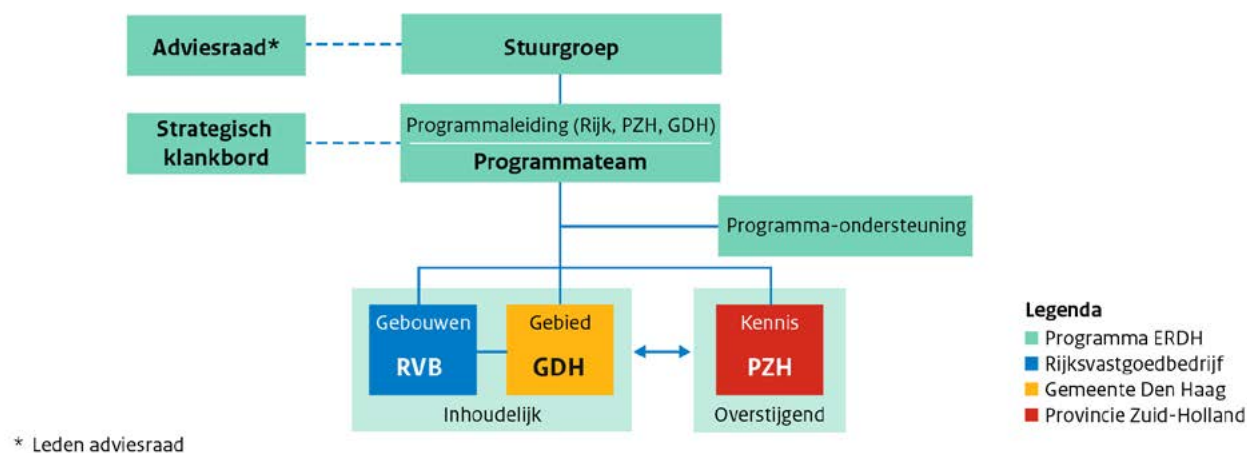
In het kort lijkt het gezamenlijk managen vooralsnog te hoog gegrepen, getuige ook het nieuwe organisatiemodel en de onderlinge verdeling van (management) taken per thema voor het vervolg van het programma vanaf het begin van 2024.

In dit model vervult:

- Het Rijksvastgoedbedrijf (namens het Rijk) de trekkende rol en neemt bijbehorende verantwoordelijkheid voor ontwikkelingen van gebouwen,
- Vervult de gemeente Den Haag de trekkende rol voor het gebied, en de
- Provincie Zuid-Holland tenslotte voor de kenniscomponent.

Tegelijkertijd zijn de drie besturende partners gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat.

### Organisatiemodel



Afbeelding 2 | schema van de nieuwe organisatievorm van het programma ERDH

Vanaf 2024 zal dus op basis van een andere organisatie(vorm) gezamenlijk aan verdere ontwikkelingen van het ERDH-programma gewerkt worden. Dit laat zien dat ERDH daadwerkelijk durft en bereid is om te leren, en op basis daarvan direct wijzigingen door te voeren opdat alle betrokken partijen aan boord gehoord worden. Wat eigenlijk een geweldig resultaat is. Bovendien blijft het programma inspanningen leveren om ook de partijen die niet direct als partners betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld Eneco, actief aan de ontwikkelingen en transitie deel te laten nemen. In het geval van Eneco verlopen deze inspanningen grotendeels via de activiteiten rondom het Wamteconvenant dat in oktober 2023 werd getekend.

Daadwerkelijke samenwerking tussen gebouweigenaren en warmteleverancier is essentieel voor de verduurzaming van de energievoorziening in de gebouwde omgeving. Die twee hebben elkaar nodig, dat maakt dit programma wel duidelijk. De warmteleverancier wil duurzame bronnen ontsluiten. Om die rendabel te maken, is op basis van huidige business case voldoende afzet nodig. Naarmate de leverancier meer mogelijkheden heeft om de duurzame warmte van lagere temperatuur direct te benutten in het gebouw, kan eerder een warmteverduurzamingssprong gemaakt worden. Hiervoor zouden gebouweigenaren moeten zorgen dat hun gebouwen deze temperatuur kunnen accommoderen, uiteraard zonder comfortverlies voor

gebruikers. Daarvoor zijn inregel-investeringen nodig, bijvoorbeeld om de isoleringsgraad van gebouwen te verhogen. Tempo en kwaliteit hiervan lopen echter niet altijd in de pas met de behoeften van de warmteleverancier.

Teneinde dit samenspel goed te laten verlopen, is een samenwerkingsconvenant gesloten. Uiteindelijk moeten gebouweigenaren en warmteleverancier op elkaar aan kunnen wat betreft de onderling afhankelijke investeringen in duurzame bronnen, infrastructuur en gebouwen. Vooralsnog biedt het convenant een basis voor gezamenlijk onderzoek naar oplossingsrichtingen. Hopelijk betekent dit een opmaat naar meer gecoördineerd plannen van maatregelen en investeringen in de toekomst.

De 'grotere schaal', zoals al in 1.1 genoemd, blijkt eerder een onderhandelingsstroef te zijn, dan een a priori gegeven op basis waarvan eenduidige processen en programma ontwikkelstappen ingericht kunnen worden. Het benadrukt daarmee des te meer de noodzaak om gaandeweg op meerdere niveaus te blijven aanpassen en door te ontwikkelen. Verduurzamingsstappen vinden vooralsnog voornamelijk op de kleine(re) schaal plaats. Een gebiedsgerichte samenwerking zoals EnergieRijk Den Haag is daarmee nog steeds maatwerk, waarbinnen het aantal stakeholders en de te onderhouden relaties in een gebied snel kan toenemen. Dit maakt maatvoering in de begrenzing van de scope een belangrijk ontwerpprincipie bij participatief ontwikkelen. Echter, eerder door de noodzaak om flexibel om te gaan met de scope verandering, dan vanuit een vooraf bepaalde en begrensde scope.

Met de Trias Territoria als leidraad startte het ERDH-programma met het organiseren van een doorlopende dialoog met de partners in Stuurgroep en Adviesraad en met de professionals in het veld aan de transitietafels om gezamenlijk de agenda vorm te geven. Een belangrijke les onderweg was dat niet alle partijen dezelfde taal spraken en elkaar niet altijd direct begrepen, maar ook dat besluitvormingsmechanismen niet op elkaar aansloten. Echter, met elkaar hebben de partijen het belang van samenwerken steeds onderkend als voorwaarde om verder te komen in gezamenlijke ambities. Het ERDH-team liet zich daarom bij de verdere ontwikkeling van programma ondersteunen met experts uit de markt en uit het hoger onderwijs om te leren en ontwikkelen hoe samen te versnellen.

Door zich op (eind)doelen te richten en niet alleen op (tussen)resultaten ontstond een brede oriëntatie op de opgave. Zo werkte men langs verschillende themalijnen tal van ideeën uit waarvan sommige inmiddels *best practice* bij het Rijksvastgoedbedrijf zijn geworden. Een mooi voorbeeld hiervan is de graduele verschuiving in 'het denken van gebouw naar gebied'. En in het gebied kwam het programmateam nog veel meer eigenaren en potentiële partners tegen om mee samen te werken, zoals bij het onderzoek naar inclusieve WKO-netten. Het inzicht groeide ook dat bij een verdere schaalvergroting de complexiteit opnieuw sterk toeneemt maar ook kansen biedt. In dat licht moet ook de groei van de alliantie met de HMC-groep met het Westeinde ziekenhuis worden gezien.

Bovendien leert de in de tweede publicatie omschreven ervaring dat parallel aan de actie de grotere scope niet uit het oog verloren moet worden, omdat juist het hogere doel ervoor zorgt dat alle betrokkenen voorbij moeilijkheden – die ook bij een begrensde scope ontstaan – blijven kijken. Uit de verkenning van de haalbaarheid van WKO-net binnenstad volgde bijvoorbeeld dat een nadere uitwerking van dit plan naar verwachting wel zou leiden tot energetische en financiële voordelen voor de betrokken gebouwen. Maar ook dat vanuit een integrale gebiedsbenadering – een schaalniveau hoger – het 'goede' spanning met het 'betere' zou kunnen opleveren. In dit concrete voorbeeld betekent dit dat de financiële en energetische voordelen weliswaar aanzienlijk kunnen zijn, maar dat deze desalniettemin niet in verhouding staan tot de impact (waaronder financieel en ruimtelijk) op het hele gebied.

Een cruciale verandering in de afgelopen periode was de (impliciete) keuze om nadruk te leggen op 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 (door individuele partners). Maatregelen op gebouwniveau hebben bovendien invloed op de haalbaarheid van gebiedsmaatregelen. Het gaat deels om een impliciete keuze, die ontstaat op basis van de ontwikkelingen zoals boven omschreven. Het is daarmee dan ook deels het gevolg, en deels de oorzaak van het programmaverloop tot op heden.

### 1.3 Continue ontwikkeling programma richtlijnen

Uit voorgaande twee paragrafen kunnen de volgende (voorlopige) richtlijnen voor (verdere) continue ontwikkeling op het overkoepelende programmaniveau afgeleid worden:

- Het bestaansrecht van een programma als EnergieRijk Den Haag hangt nauw samen met het leiderschap van senior management bij deelnemende organisaties omdat de specifieke focus op de gezamenlijke energietransitie in een reguliere huisvestingsopgave haast ondenkbaar is. De ERDH programma-aanpak vereist vertrouwen en ruimte van het management voor het programma om te kunnen experimenteren. Tegelijkertijd is het ook van belang dat het programma leidt tot concrete (tussen)resultaten, iets dat op het eerste gezicht een contradictie impliceert.
- De beoogde verandering, een gebiedsgerichte energietransitie, blijkt inderdaad gaandeweg en participatief ontwikkeld en vormgegeven te worden. Het succesvol opzetten, invullen en doorzetten van dit soort ontwikkelprogramma's leunt in grote mate op de professionaliteit van medewerkers die het werk moeten doen, en in mindere mate op het type oplossingen; technisch, procesmatig of anderszins.
- De professionals die betrokken waren bij de ontwikkeling, nemen de ervaringen en het geleerde mee naar andere projecten en ontwikkelingen, binnen en buiten de eigen organisaties. Zoals bij verschillende programmapartners en deelnemende partijen vanuit verschillende perspectieven naar de energietransitie wordt gekeken, gebeurt dit door de betrokken professionals ook op een eigen manier. Deze variatie gebaseerd op gezamenlijke ERDH-ontwikkeling, zorgt ervoor dat er een verscheidenheid aan subdoelen wordt meegenomen en gerealiseerd in de energietransitie.
- Meer specifieke eigenaarschapsrollen in het programma, zoals die vanaf 2024 worden geëffectueerd, lijkt het voorlopige antwoord te zijn op de vraag hoe het programma als individueel handvat voor verduurzaming te gebruiken (voor de al genoemde verscheidenheid in doelen) én tegelijkertijd voor gezamenlijkheid in transitiebelangen.
- Gezamenlijke kansen en risicomanagement blijven gebruiken als (innovatie)aanjaag middel, inclusief strategische ijking en eventuele bijstelling.

## 2. Collectief (leren) én individueel (doen)

Een uitspraak binnen het programmateam illustreert de algemene stand van zaken wat het doen betreft: “Iedereen is het ermee eens, maar niet op de manier zoals het gedaan wordt”. Dit wijst op het blijvend worstelen op welke wijze het programma kan worden ingezet om gemeenschappelijk te leren en tegelijkertijd individueel uitvoeren of doen bij het eigen vastgoed.

Kijkend naar het programma vanuit verschillende lerende mechanismes lijkt het erop dat bij ERDH onvoldoende aandacht aan het identificatie werd en wordt besteed; de eigen identiteit van het programma (wie zijn wij, wat zijn onze ambities en wat doen we) in samenhang met de partners (wie zijn zij, wat doen ze en wat zijn hun ambities). Op deze lijn moet de samenhang en symbiose worden gezocht.<sup>4</sup>

Zoals in de eerste publicatie omschreven worden de interventies die programmaveranderingen mogelijk maken ontwerpend ontwikkeld, uitgewerkt en uitgeprobeerd. Daarnaast wordt de analyse van veranderingen ook ontwerpend bekeken. Er wordt naar nieuwe mogelijkheden op basis van tussenresultaten gekeken, in plaats van naar tussenstanden op basis van vastgestelde beelden. In de praktijk bestaat er een tendens vanuit de besturing van het programma om ideeën of concepten snel tot concrete oplossingen te bestempelen die zo mogelijk meteen moeten worden gerealiseerd. Dit gaat ten koste van het voldoende aandacht en tijd schenken aan het identificeren van eigen en andermans werkwijzen. Dit spanningsveld vereist een zeker doorleefd ‘*expert judgement*’ van betrokken professionals om ideeën of initiatieven – hoe onontgonnen deze ook zijn – al in een (hele) vroege fase te kunnen beoordelen op haalbaarheid, betaalbaarheid en uitvoerbaarheid. Cruciale spelers moeten niet te laat in het proces betrokken worden, zoals helaas nog steeds regelmatig gebeurt, maar moeten juist samenwerking in de vroegst mogelijke fase opzoeken.

Het mooie en karakteristieke van het programma is dat, daar waar de ontwerpers op basis van tevoren vastgestelde deadlines tot oplossingen en consolidatie komen, met als de tijd op is als het ware het resultaat *as good as it gets in the given context*. ERDH het aandurft om een stap verder te gaan in het gezamenlijk leren door de deadlines te verschuiven naar gelang er behoefte aan is. Dit gaat niet makkelijk, en heeft uiteraard en continu rechtvaardiging nodig, vandaar bijvoorbeeld ook de terugkerende risicosessies als innovatie aanjaagmiddel en ijk-/bijstelmoment, maar het gebeurt en is daarmee één van belangrijke positieve uitkomsten van de gehanteerde bewust reflectief ontwerpende aanpak.

Deze manier van ontwikkelen leidt tot een eindbeeld dat gedreven is door scenario’s. Daar waar een ‘masterplan’-achtig beeld in stappen steeds concreter wordt, en via monitoring en analyse de tussenstand steeds ten opzichte van de eerder bepaalde criteria wordt gemeten, wordt bij denken in scenario’s middels ontwerpend onderzoek een tussenstand ingezet ten behoeve van het bijsturen, en verdere fysieke en ruimtelijke transformatie, als tastbare en tijdelijke concretisering van transitie.

Bovengeschetste complexiteit komt tot uiting op verschillende niveaus, zoals in volgende paragrafen weergegeven.

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

Zoals vanaf het begin verwacht werd, is dit een zeer spannend onderdeel van het ontwikkelende transitieprogramma. De zoektocht is dan ook nog steeds volop gaande op welke wijze dit het beste kan worden vormgegeven. Een zekere periodieke verschuiving van *the best men for the job* zoals het zoeken bij iedere programmapartner voor bijvoorbeeld het invullen van de stuurgroeprollen, naar nadrukkelijk actief en proactief meewerken, waardoor het beschikbaar stellen van beste mensen en capaciteit minder belangrijk zou zijn, is nog steeds actueel. Het lastige, en daarmee meer aandacht vragende onderdeel van ontwikkeling en transitie, is de afstemming tussen karakteristieke innovatieve samenwerking tussen de betrokken partners binnen het programma, op welke niveau dan ook, van stuurgroep tot deeltaken, en het toepassen ervan op de eigen interne organisatiestructuren.

<sup>4</sup> In de medio 2024 te verschijnen: Smeenk, W., Savanović, P., Zielhuis, M., & Andriessen, D. (2024). *Opening & Closing Hours, Three Cases and Their Dynamics to Let Learning Thrive*. In Joore, P., Overdiek, A., Smeenk, W., & Van Turnhout, K. (Eds.), *Applied Design Research in Living Labs and Other Experimental Learning and Innovation Environments*. Evenement, Taylor & Francis Group.



Het feit dat iedere organisatie een grote mate van vrijheid in handelen voor verduurzaming van eigen vastgoed behoudt, en daarmee in het invullen van het eigen opdrachtgeverschap en samenwerkingsrol, resulteert nog steeds in het sneller (blijven) hanteren van traditionele opdrachtgeverrol. De pogingen om governance als ontwikkelmiddel in te zetten voor het programma, zouden wellicht aanvullend ondersteund kunnen worden door verschillende vertaalslagen naar de governance van ieders organisatie. Door verschillen in doelstellingen, interpretaties en drivers van partnerorganisaties expliciet te gebruiken voor duiding van veranderende programmakaders, in plaats van eenmaal gezamenlijk vastgestelde definities te ‘bewaken’, is het programma tot nu toe succesvol geweest. Het moment komt steeds dichterbij om hetzelfde te gaan doen in aansturing van (deel) projecten van iedere partner. Vanzelfsprekend op een eigen manier, zowel wat leren en doen betreft.

## 2.2 Niveau 2 – Publiek private samenwerking voorbij inkoopprocessen

Verduurzaming van warmte in combinatie met het vergroten van capaciteit en het koppelen van WKO-netten is een onderwerp dat een andersoortig publiek private samenwerking vereist. Dit is één van de onderliggende redenen voor de eerdergenoemde samenwerkingsconvenant met Eneco.

Zowel aan de publieke als aan de private zijde worden partijen uitgedaagd over hun schaduw heen te stappen. Dit is best een uitdaging.

Publieke partijen zijn van nature terughoudend om op een vrijere wijze een ontwikkelingsproces aan te gaan met de markt. Onder de aanbestedingsplicht waaraan zij zijn gebonden, nemen ze liever het zekere voor het onzekere. Door lang niet altijd en/of niet tijdig gebruik te maken van de kennis en kunde bij de warmteleverancier gaan oplossingsmogelijkheden verloren op het scheidsvlak van bron, infrastructuur, gebouw en installaties.

De warmteleverancier aan de private zijde is gericht op haar primaire taak van energielevering. Integraal nadenken over warmte en koude langs de keten van bron, transport, distributie, gebouwinstallaties en de energieprestatie van het gebouw is vaak niet gegeven. Gezamenlijk met klanten optrekken om verduurzaming waar te maken zit bovendien ook niet in de leveranciersvoorwaarden. Maar juist op die interface maken we het verschil, waarmee voor beide zijden eigen verduurzamingsdoelen dichterbij komen.

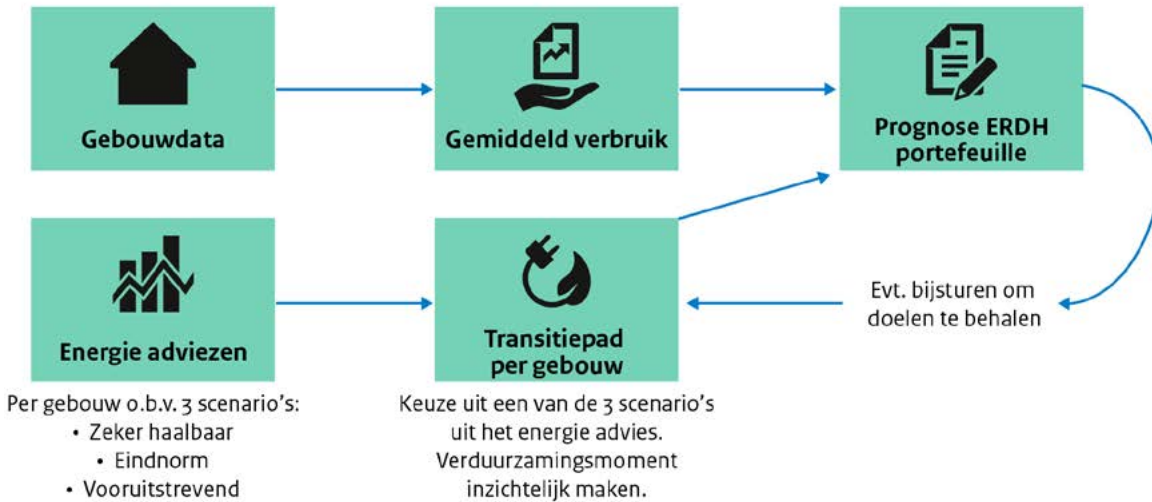
Voor zowel publieke als private partijen geldt dat het primaat uiteindelijk bij de eigenaren ligt. Dit betekent dat beide partijen (samen!) moeten leren hoe deze eigenaren kunnen participeren in ontwikkeling en innovatie. Dit is iets waar ook het programmateam zich steeds bewuster van is geworden, zowel in onderlinge interacties alsook binnen deelprojecten in samenwerking met externen en in directe afstemming met gebouweigenaren. Zoals gebeurt bij de gebouwtransitiepaden waar via energiescans per gebouw, met in totaal 15 gebouwen, geknipt in drie sets van vijf de formeel ingeregelde rollen die betrokken zijn bij een gebouw meegenomen worden in de ontwikkeling van (nieuwe) scenario's.

Bij de start van het programma is voor elk gebouw een zogenaamd transitiepad opgesteld. Dit omvat een beschrijving op welke wijze een gebouw verduurzaamd wordt. Deze transitiepaden bleken onvoldoende sturingsinformatie te geven voor het programma. Daarom heeft het Rijksvastgoedbedrijf 15 energiescans en energieadviezen laten uitvoeren, die in kaart brengen welke maatregelen benodigd zijn om een bepaald duurzaamheidsniveau te behalen. De energieadviezen zijn gebaseerd op de eindnorm van het Rijksvastgoedbedrijf (conform *Paris Proof*), waarbij ook wordt onderzocht of er een ambitieuzer niveau van verduurzaming mogelijk is. Dit ambitieuze niveau is nodig om gebouwen die redelijkerwijs niet aan de eindnorm kunnen voldoen, bijvoorbeeld door de monumentale waarde, te compenseren. Het format en de methode van deze adviezen stelt het Rijksvastgoedbedrijf beschikbaar aan alle partijen, binnen en buiten ERDH.

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

In het inmiddels ontstane programmaproces waarbij de pijlers van de Trias Territoria in feite parallel worden uitgevoerd is duidelijk geworden dat er altijd een zorgvuldige afstemming en communicatie vanuit beide perspectieven – gebied én gebouw- moet plaatsvinden. Zoals in de tweede publicatie is uitgelegd, bestaat anders een reële mogelijkheid dat iets als een kans wordt gezien, totdat het op een bepaald moment concreet wordt op basis van beschikbare gegevens – en het dan vaak ineens als bedreiging wordt ervaren. Dat heeft vervolgens een nadelig effect op de acceptatie en inpasbaarheid van ieders belang en succes. *De sleutel blijft het teruggrijpen naar ontwikkelend samenwerken.*

## Sturingsmodel



Afbeelding 3 | opzet sturingsmodel/monitoringstool

Een hulpmiddel hiervoor is een sturingsmodel/monitoringstool (in ontwikkeling), dat aanvullend op de gebouwtransitiepaden en een kansenkaart beter inzicht verschaft bij welke gebouwen er kansen liggen om te verduurzamen, op basis van de actuele gebieds- én gebouwkenmerken. Een kansenkaart die in beginsel zelf een tool op strategisch niveau is, wordt hiermee ook tactisch en operationeel beter hanteerbaar. Gebouwtransitiepaden blijven een meer tactisch en operationeel niveau van uitwerking houden.

Het sturingsmodel moet inzichtelijk maken in hoeverre de voorziene verduurzamingsstappen bijdragen aan het behalen van de doelstelling 'klimaatneutraal in 2040'. De gebouwen zijn erg divers, van een monumentaal paleis tot een recent gerenoveerd kantoorgebouw. Door deze diversiteit zit er ook een grote diversiteit in de kansen voor het verduurzamen. Door op portefeuille-niveau te kijken naar verduurzamingspotentie ontstaat ook het gesprek over welke gebouwen redelijkerwijs niet te verduurzamen zijn tot de voorziene eindnorm, en bij welke gebouwen juist een stap extra gezet kan en moet worden.

Het sturingsmodel biedt inzicht in de potentie voor verduurzaming van de verschillende gebouwen, maar kijkt ook naar verschillende scenario's voor het verduurzamen van de bronnen. Daardoor ontstaat inzicht welk aandeel van de verduurzaming komt vanuit het verduurzamen van gebouwen, en welk aandeel vanuit de bronnen. In het verlengde van dit inzicht ligt ook de vraag wat de afhankelijkheid is van bijvoorbeeld duurzame energiebronnen om de gebouwen klimaatneutraal te maken. Met het inzicht dat het praktisch onmogelijk zal zijn om voldoende energie op te wekken voor deze grote gebouwen in centrum Den Haag, rijst wel de vraag hoe ervoor gezorgd kan worden op welke wijze die energie elders op een duurzame manier kan worden opgewekt.

De wereld van bronverduurzaming is echter een andere dan die van het verduurzamen van gebouwen. Bijvoorbeeld door de (inter)nationale afspraken die gemaakt worden over het verduurzamen van de energievoorziening<sup>5</sup>.

De complexiteit van de acceptatie van ieders belang en succes wordt manifest waar de ERDH-gebiedsbenadering de transitievisie warmte benadering voor de wijken van de gemeente raakt. Mede vanwege het ontbreken van een directere betrokkenheid van gebruikers, inclusief woningeigenaren, is het nog steeds zo dat 'iedereen [is] het ermee eens, maar niet op de manier zoals het gedaan wordt'. Het toekennen van een coördinerende rol van de gemeente voor de gebiedsbenadering binnen het programma, in combinatie met inbreng van meer gemeentelijk vastgoed, én het verkennen van het meenemen van de woningen/woonwijken in de scope, moet zorgen voor steeds betere acceptatie van verschillende belangen en succes definities.

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld [Achter de schermen bij COP28: 'De wereld grijpt veel te langzaam in'](#). Tegelijkertijd moeten gebouwen aan een bepaalde 'norm' voldoen om voorzien te kunnen worden van duurzame energie. Duurzame warmtebronnen kennen bijvoorbeeld doorgaans een lagere temperatuur dan de huidige, gasgestookte bronnen. Daarom is een hoger isolatieniveau van de gebouwen vereist om bij het inzetten van lage temperatuurbronnen een comfortabele binnentemperatuur te kunnen behouden.

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

De enigszins cryptisch omschreven operationele wens bij EnergieRijk Den Haag ([Zie EnergieRijk Den Haag, Een ontwikkelend verhaal, eerste publicatie in deze reeks van drie wetenschappelijke publicaties, p.13](#)) voor een in tijd veranderend model van realiteit waarbij een klimaatneutraal gebied gerealiseerd en in stand wordt gehouden door een pakket van tijdelijke state-of-art (technische) maatregelen op gebouw-, gebied- en organisatieniveau, lijkt een vorm te hebben gevonden in de (gezamenlijke) gebouwtransitiepaden. Een inventarisatie van de kansen die de gebouwgebonden maatregelen in combinatie met de gebiedsgebonden maatregelen met zich meebrengen moet echter nog uitgewerkt worden.

De alsmaar veranderende context maakt het onmogelijk om hét verduurzamingspad naar 2040 uit te stippelen. Tegelijkertijd brengt de ambitie met zich mee dat er nu gehandeld wordt, beslissingen om gebouwen te verduurzamen kennen namelijk vaak een lange aanlooptijd en eens een gebouw gerenoveerd is zal dit niet snel nog een keer gebeuren. Daarin balanceert ERDH constant op een lijn tussen het doen van ingrijpen op basis van bekende informatie en het toewerken naar de doelstelling.

Naast het verduurzamen op basis van huidige technieken houdt ook het beschikbaar komen van nieuwe technieken het programma soms in zijn greep. Door nieuwe innovaties kunnen gebouwen wellicht makkelijker verduurzaamd worden, waardoor een incentive ontstaat om nu te wachten met verduurzamen. Dit geldt ook voor het verduurzamen van het stadswarmtenet. Tegelijkertijd is het voor het behalen van de doelstelling nodig om nu te starten met handelen. Vanuit het nu handelen ontstaat ook meer handelingsperspectief voor de overige deelnemers. Uitstoot van CO<sub>2</sub> vandaag, draai je bovendien morgen niet meer terug. Huidige gedane innovaties, zoals [de Stadsbatterij](#), vinden interesse vanuit andere deelnemers, om ook toegepast te worden in hun gebouw. ERDH biedt in die context een belangrijke leeromgeving om van elkaar te leren en verduurzaming op te kunnen schalen.

De in [de tweede publicatie](#) gestelde leidende vraag blijft nog steeds hoe gebouw- en gebiedskenmerken zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen? 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. Een voorbeeld van een experimentopzet is de gezamenlijke test met Eneco met de temperatuurverlaging van [aangevoerde warmte aan ERDH-gebouwen](#).

Bestaande gebouwen passen namelijk nooit naadloos in een gebiedsaanpak. Want EEN individueel gebouw wordt geklimatiseerd door een bestaande installatie aangesloten op een bestaande infrastructuur. Die installatie heeft dus al een *lock-in* op die infra en daardoor is er bij een verandering altijd een extra investering nodig en moeten soms installatiedelen afgeschreven worden door te desinvesteren. Tegelijk kunnen gebouwmaatregelen die nodig zijn voor gebiedsmaatregelen ook op de gebouwscope een logische investering zijn. Bij de in samenwerking met Eneco uitgevoerde testen temperatuurverlaging is onderzocht in hoeverre een bestaand gebouw met bestaande installaties geschikt is voor een lagere aanvoertemperatuur van het warmtenet en hoe de uitkoeling van het warmtenet kan worden verbeterd. Dat inzicht is waardevol voor toekomstige stappen in verduurzaming van het warmtenet, waar bijvoorbeeld geothermie een grotere rol kan spelen in de verwarming van gebouwen bij een lagere aanvoertemperatuur. Het onderzoekproces zelf is daarbij ook waardevol doordat de stakeholders nadenken over de prestaties van hun gebouw, de verbeteropties en 'opeens hun rol zien' als aansluiting op een collectief systeem zoals een warmtenet en verantwoordelijkheid nemen voor uitkoeling. Daar zie je ook de meerwaarde van de Trias Territoria aanpak: het zorgt voor meerwaarde in een gebiedsscope die het gebouw individueel niet had kunnen bereiken en voor stakeholders die hun rol zien en nemen bij hun individuele aansluiting op een collectief net.

## 2.5 Niveau 5 – Evolutie van primaire processen

De aanpassingen aan gebouwen vanuit het energietransitieperspectief zouden theoretisch ook een effect kunnen hebben op, ingegeven kunnen worden door, of een wisselwerking tot stand kunnen brengen in de primaire processen van (eind)gebruikers van gebouwen.

Het programma komt hier eigenlijk niet aan toe, zolang er geen vervolgstappen met individuele gebouwtransitiepaden worden gemaakt. Het gesprek over de inzet van ieder gebouw voor specifieke primaire processen van gebouweigenaren en gebruikers is nog niet aan orde gekomen, en zal vermoedelijk als reactie, of in het kielzog van de gesprekken over gebouwtransitiepaden maatregelen ontstaan.

Voorlopig kan de conclusie getrokken worden dat het gezamenlijke denken over, of het realiseren van veranderingen in primaire processen op basis van effecten en/of incentives uit de energietransitie evolueert en niet spontaan of vanzelf ontstaat. Als dat geen specifiek programmadoel is, is het ook niet een spin-off van het ERDH-programma gebleken. De vraag of dit niet een gemiste kans is, is overigens ook niet expliciet naar voren gekomen.

## 3. Mogelijke horizon(s)

### 3.1 Vooruitzichten; het verwachte op basis van het geleerde

Gebiedsmaatregelen in samenhang met gebouwaanpassingen blijft het leidende principe van het ERDH-programma. Echter, en om het nog eens te herhalen: gebiedsmaatregelen als een gamechanger in een ontwikkelprogramma vereisen een actieve wisselwerking met de uitvoeringsprojecten. Deze cruciale verbindingsrol moet blijvend en *dedicated* belegd worden, zodat het tot directe concretisering komt van in eerste instantie onderlinge bijdragen van verschillende Trias Territoria stappen, en daarna (en daarmee) aan het geheel.

Een risico voor de implementatie van ideeën en concepten is een gebrek aan eigenaarschap bij de deelnemers van het programma. Afgelopen jaren kostte het relatief veel energie om de lijnorganisaties bij de ontwikkeling van ideeën en concepten, laat staan bij de implementatie daarvan, mee te krijgen. Voorstellen werden geconfronteerd met *not invented here* wat ondanks participatie van de partnerorganisaties in het programmateam en de aansturing daarvan door senior management feitelijk toch het geval was. Dit fenomeen leverde ook tussen de besturende partners in alle echelons spanning op. De interventie in de vorm van de nieuwe programmaorganisatie per februari 2024 die nu is doorgevoerd heeft als doel niet het programma maar primair de partnerorganisaties zelf - redenerend vanuit de programmadoelen leidend te laten zijn bij de uitwerking van de toebedeelde pijlers. Het programma zorgt in het nieuwe sturingsmodel onder meer voor het initiëren, de coördinatie en de afstemming over de samenhang van de pijlers onderling. Juist door de partnerorganisaties een sturende verantwoordelijkheid te geven ten aanzien van het domein waar hun reguliere en dus primaire focus ligt, is de ambitie en de verwachting dat proposities uit het programma kunnen rekenen op een breed draagvlak bij de lijnorganisaties. De gezamenlijke programmaorganisatie is daarbij faciliterend.

Bovenstaande betekent dat daar waar bijvoorbeeld de nieuwe rol voor de gemeente als de regisseur van het gebied voor betere afstemming met de andere thema's moet zorgen, het tegelijkertijd noodzakelijk blijft om de regie op het programma vanuit het programmateam te voeren om de gewenste wisselwerking in twee richtingen te borgen, van gebiedsontwikkeling naar gebouwtransitiepaden én vice versa.

De leidende vraag is hoe gebouw- en gebiedskenmerken zo goed mogelijk op elkaar afgestemd kunnen worden. De huidige gebouwtransitiepaden geven daarbij een startbeeld welke gebouwen in aanmerking komen om als eerste aangepakt te worden. De vervolgstap vereist een goed afgestemde monitoring, analyse en programmering, zodat er sneller tot opschaling van het principe en waar mogelijk tot 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 op alle schaalniveaus.

Met detailanalyses wordt dus een tussenstap gezet van gebouwtransitiepaden naar *verdiepende* gebouwtransitiepaden. In eerste instantie lijkt dit een puur technische exercitie; er zijn meer gedetailleerde gegevens nodig per gebouw. 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, zo mogelijk op gebiedsniveau. Het is daarom noodzakelijk om de benodigde technische uitwerkingen vanuit maatschappelijk 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 kansenskaart en monitoringstool tot handreikingen en handelingsperspectief leiden, ook op strategisch niveau. Gebouwtransitiepaden in combinatie met de gebiedsvisie kunnen dan tot concrete uitkomsten leiden via het aanjagen van innovatie vanuit de nieuwe gezamenlijk gedragen risicogestuurde governance.

### 3.2 Lerende leergang; aanpassingen op basis van het onverwachte

De Lerende leergang, gebaseerd op *teach the teacher* leerprincipe aan de hand van concrete (ERDH) praktijkervaringen, is bedoeld om aanpassingen op basis van het onverwachte direct door te kunnen geven aan collega's werkzaam in het transitieveld, de zogenaamde *change agents*. Het is verder gebaseerd op het ERDH-principe van het omarmen van de complexiteit en het onzekere, inclusief het houden van een balans tussen de korte termijn *quick wins* ten behoeve van het behouden en uitbouwen van ondersteuning met de lange termijn (intrinsieke) ambities van het programma; als het ware een transitie aanjaagtool voor lerende organisaties en partnerschappen.

In de eerste publicatie was al gesteld dat de ontwikkelde en zichzelf doorontwikkellende lerende leergang vaker en nadrukkelijker ingezet zou (moeten) worden om in andere samenwerkingsprogramma's, alsook *in-company* bij samenwerkingspartners, het geleerde *hands-on* en zo direct mogelijk aansluitend op lopende activiteiten over te dragen. Een belangrijke vraag die daarbij onderzocht kan worden is: als we tot anders samenwerken in een programma (kunnen) komen, kunnen we dat vervolgens ook (individueel, op organisatieniveau) volhouden zonder terug te vallen in eigen ingesleten patronen?



Foto | Plaatsing van de Stadsbatterij in de onderdoorgang van Rijnstraat 8 in Den Haag.

## 4. Doorstart [gezamenlijk programma]

Gebiedsmaatregelen als gamechanger in een ontwikkelprogramma vereist nog steeds het opzetten van een actieve wisselwerking met de uitvoeringsprojecten, de gebouwtransitiepaden.

De stelling en operationele insteek dat het programma EnergieRijk Den Haag uiteindelijk niet de verduurzaming voor partners gaat doen, en dat de staande organisaties de ERDH-aanpak en de werkzaamheden steeds meer moeten overnemen in een soort *fade in - fade out*, is onverminderd van kracht.

Een kans voor versnelling en verbreding van het draagvlak voor innovaties is de in 2023 vastgestelde routekaart die nauw aansluit op actuele besluitvormingsmechanismes zoals die binnen het Rijksvastgoedbedrijf bestaan. Het is de taak van het programmateam om te zorgen dat deze procesafspraken niet uitmond in verschillende 'waterval-modellen' per partnerorganisatie, waar eenmaal genomen besluiten vervolgens moeilijk kunnen worden aangepast. Want wat het verloop van het ERDH laat zien, is dat dit bij een ontwikkel(end) programma een noodzaak blijft. Een meedenkrol vanuit gezamenlijk beleid is hiervoor nodig (die rol is in het sturingsmodel bedacht voor het strategisch klankbord), naast de beoordeelrol, vergelijkbaar met de werkwijze van de ERDH-stuurgroep. Besluitvorming in relatie tot ontwikkeling en innovatie zou tot een soort communicerende vaten opzet bij verschillende organisaties kunnen leiden, in plaats van verschillende watervalmodellen.



Foto | Tijdens feestelijke bijeenkomst op 24 oktober 2023 toont minister voor Klimaat Rob Jetten via een video-opname de aanwezigen het getekende Warmteconvenant waarin een groot aantal maatschappelijke vastgoedpartijen en Eneco afspreken om gezamenlijk het warmtenet in Den Haag te gaan verduurzamen.

Het is en blijft essentieel om de besluitroute af te stemmen met de lijnorganisaties en waar nodig vast te stellen. Daarbij moet vanuit het programma in ogenschouw worden genomen dat ERDH-partners vaak meerdere belangen hebben, die zo goed mogelijk bediend moeten worden. Zoals de gemeente, die gebouweigenaar is, energietransitie-doelen nastreeft maar ook het bevoegd gezag is voor de openbare ruimte, infrastructuur en ondergrond. Dat dit een complex spel is, behoeft geen betoog. Deze complexiteit wordt gezamenlijk omarmd doordat de interventies die programmaveranderingen mogelijk maken ontwerpend ontwikkelt, uitgewerkt en uitgeprobeerd worden. Naarmate de ERDH-interventies in lijn liggen met waar individuele publieke en private partners in brede zin op koersen, zal het eigenaarschap van en enthousiasme over het programma toenemen. In het bijzonder als het programma een katalyserende werking heeft op die verschillende doelen. Bijvoorbeeld als de oplossingen op gebouwniveau de toekomstige collectieve voorkeursoplossing versterken, of als aanpalende (woon)gebouwen mee kunnen profiteren van gebiedsoplossingen en opgebouwde kennis en ervaring in het programma.

Met een expliciet besluit wordt uiteindelijk ook de eigenaarsrol vastgelegd. Deze laatste rol maakt ook dat op grond van zo'n besluit het initiatief gaat landen in de werkprocessen en tot verdere uitvoering gaat komen.

Tegen deze achtergrond is voor de komende periode (2024 - 2028) expertise uit de markt nodig om het programma verder te kunnen brengen. In de aanbestedingsleidraad die in augustus 2023 werd gepubliceerd en die de uitvraag voor deze expertise bevat, werd de essentie van de uitvraag als volgt verwoord:

*“Het op gang brengen en houden van de beweging naar gezamenlijke en samenwerkende duurzaamheidsmaatregelen binnen ERDH vraagt om een programmatische aanpak. De doelen van ERDH kunnen namelijk niet behaald worden met slechts één project: er zijn per thema meerdere, aan elkaar gerelateerde activiteiten nodig om die grotere doelen te behalen. Het is bestuurlijk en organisatorisch complex: er is behoefte aan het samenbrengen en coördineren van verschillende partijen en organisaties (interne en extern) bij verwachte complexe besluitvorming. Maar het is ook inhoudelijk complex: er is behoefte aan het bundelen en integreren van specialistische kennis. Het is daarbij cruciaal dat de vernieuwingen worden begeleid, de voortgang wordt gemonitord en verschillende specialismen en projecten met elkaar in verbinding worden gebracht. De verschillende activiteiten binnen de thema's leiden idealiter samen tot het behalen van de centrale, overall doelstelling. Er wordt gekozen voor een programmatische aanpak met een aantal overkoepelende en samenhangende doelen met een concrete invulling van de opgave langs een ontwerpende/ontwikkellende gerichte projectaanpak.”*

Tijdens de informatiesessie ten behoeve van deze uitvraag, waarbij verduidelijkende vragen konden worden gesteld en een nadere toelichting op de uitvraag werd verstrekt, was een groot aantal marktpartijen aanwezig. Hieruit kan worden afgeleid dat er veel marktinteresse bestaat voor deze langjarige transitieopgave. Inmiddels is de aanbesteding afgerond; [een consortium](#) van nieuwe partijen ondersteunt ERDH vanaf februari 2024.

## 5. Doorwerking [individuele organisaties]

Gezien het feit dat EnergieRijk Den Haag een ontwikkelprogramma is, waar nieuwe kennis en oplossingen worden gecreëerd, is het logisch dat mede in het kader van de voorbeeldrol van het programma er ook tijd genomen wordt om die nieuwe kennis en oplossingen te delen, maar ook binnen de organisaties te leren. De vraag bij doorwerking die steeds meer naar voren komt is eigenlijk: waarom zouden we het verschil blijven maken tussen het programma(aanpak) en individuele organisaties (structuren)? In het kader van (energie)transitie zou idealiter de programma aanpak geïncorporeerd moeten worden in de partnerorganisaties om de symbiose te bewerkstelligen.

In de tweede publicatie was gesteld dat – vanuit risicogestuurde governance – de ‘eigenaren’ van het programma vanuit eigen commitment (gaan) zorgen voor blijvende motivatie én tegelijkertijd de ontwikkeling (gaan) aanjagen door de lat steeds iets hoger per ontwikkelstap te leggen. Naast (deel)resultaten, doelstellingen en oplossingen, kunnen ook nieuwe processen hiervoor op vergelijkbare manier direct ingezet worden. Wat dat betreft is aanvullend kritisch bekeken de samenwerkingsalliantie een gelegenheidspartnerschap dat steeds de gedeelde urgentie moet (her)ontdekken. Maar eenmaal ontdekt zou het ook zo direct mogelijk in eigen organisaties ingebed moeten worden voor het grootste effect en transitieversnelling.

Bij het toepassen van Trias Territoria wordt ook verkend wat voor iedereen afzonderlijk te halen is bij/uit de gemeenschappelijke maatregelen (stappen 2 en 3 van de Trias Territoria) voordat er individueel per eigen gebouw wordt geïnvesteerd in gemeenschappelijk resultaat (stap 1 van de Trias Territoria). Vanuit doorwerking bekeken is het logisch om, na eerst te focussen op stap 2 van Trias Territoria en de gemeenschappelijkheid daarin, vervolgens te kijken hoe dit ook het beste kan leiden tot een versnelling en uiteindelijk opschaling in het nemen van individuele gebouwgebonden maatregelen. Een concreet voorbeeld hiervan is het warmteconvenant.

De kenniswerkers bij verschillende partnerorganisaties zijn als professionals intrinsiek gemotiveerd om te verduurzamen en willen ruimte en vertrouwen krijgen hun werk goed te doen. Dit biedt een uitstekende basis en een uitgelezen kans voor onderlinge afstemming over de noodzakelijke transitieopgave en hoe deze zo optimaal en effectief mogelijk te realiseren. Daar waar bij een uitvoering- en/of implementatieprogramma de eenduidigheid van de te volgen stappen voor versnelling kan zorgen, is dat bij een ontwikkelprogramma nog maar de vraag. De gebouwtransitiepaden zijn een goed voorbeeld hiervan. Waar portefeuille- en assetmanagers verantwoordelijk zijn voor duurzaamheid, moeten ook objectmanagers en andere rollen reflectief doorontwikkeld meegenomen worden in het proces. Niet voorschrijvend maar mogelijkheden biedend voor meedoen in ontwikkeling, en dat geldt ook voor eindgebruikers. Vanuit het nietszeggende inzicht dat er ‘niets gebeurt als er niets gebeurt’ geldt voor programma’s als ERDH steeds opnieuw het motto: *To begin, begin.*





Foto | Op 15 mei 2023 onthullen plaatsvervangend Secretaris-Generaal Gerdine Keijzer-Baldé en Energierijk Den Haag programmadirecteur Frans Deeleman een maquette waarop de verduurzamingsmaatregelen van Be Zuidenhoutseweg 73 in beeld worden gebracht.

Auteur:

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

In samenwerking met het ERDH-programmateam:

**Frans Deeleman**      programmadirecteur ERDH, Rijksvastgoedbedrijf

**Mary Ann Mooiman**      strategisch risicomanager, DMS

**Sybre van der Velde**      lid Motion+ consortium, TwynstraGudde

**Arthur Gleijm**      lid, Motion+ consortium, RebelGroup

**Rik Altena**      lid Motion+ consortium, DWA

**Sybre van der Velde**      lid Motion+ consortium, TwynstraGudde



**Eerder verschenen in deze reeks:**

Deel 1: EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal

Deel 2: EnergieRijk Den Haag, gezamenlijk voortschrijdend managen van ontwikkelingen, het doorzetten van de programmatische transitie



**Dit is een uitgave van het EnergieRijk Den Haag**

April 2024

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

E: [postbuserdh@rijksoverheid.nl](mailto:postbuserdh@rijksoverheid.nl)