



ERDH

EnergieRijk Den Haag

Geactualiseerd

Programmaplan 2026 - 2028

Maart 2026



Woord vooraf

In het klimaatakkoord van Parijs werd afgesproken dat in 2050 100% van de energievoorziening in Nederland duurzaam is. Gemeente Den Haag, provincie Zuid-Holland en het Rijk (Ministerie van BZK en Rijksvastgoedbedrijf), de besturende partners van EnergieRijk Den Haag, sloegen met een Green Citydeal in 2018 de handen ineen om deze doelstelling al in 2040 te bereiken.

De ambitie is om ruim 30 (semi-)overheidsgebouwen in het centrumgebied van Den Haag in samenhang zo te verduurzamen, dat deze al in 2040 klimaatneutraal zijn. Na een eerste programmaperiode blikken we terug op mooie en beloftevolle successen, zoals de plaatsing van de Stadsbatterij, de koppeling van warmte-koude-opslagen op de Bezuidenhoutseweg 20 en 30, de verdiepte energieadviezen en de ondertekening van het warmteconvenant met Eneco. Vanaf 2024 richten we ons met een vernieuwde aanpak- en programmaorganisatie op de programmaperiode tot en met 2028.

Dit ERDH-programmaplan beschrijft hoe we met nieuwe energie aan de slag gaan. We richten we ons deze periode niet alleen op (semi-) overheidsgebouwen in het centrum, maar ook op gebouwen in het World Forum-gebied van Den Haag. Gelet op de grote vastgoedposities van gemeente, Rijk en overige publieke partijen in dit gebied en de grote uitdagingen om onder meer de effecten van netcongestie te mitigeren, biedt ook deze locatie veel kansen om te experimenteren, te leren en op te schalen.

Het programmaplan gaat in op ambities en doelen voor de komende vijf jaar en geeft inzicht in de prioriteiten die ons als programmateam zijn gesteld. Per aandachtsveld (gebouw, gebied, kennis en innovatie) worden de acties voor de komende tijd inzichtelijk gemaakt. Daarnaast staan we in het plan stil bij de sturingsfilosofie, programmasturing en -organisatie.

Nog meer dan in de eerste programmaperiode zullen we de komende jaren aandacht schenken aan het delen van onze kennis binnen de partnerorganisaties opdat het gedachtengoed van de gebiedsgerichte aanpak van de energietransitie met behulp van de Trias Territoria gemeengoed wordt!

Frans Deeleman

Programmadirecteur EnergieRijk Den Haag



Zicht op overheidsgebouwen in de centrum Den Haag waar Energierijk Den Haag werkt aan de verduurzaming van de energievoorziening.
©Rijksvastgoedbedrijf, foto Corné Bastiaansen

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
1. Introductie	7
1.1 Aanleiding en achtergrond	7
1.2 Doel en meerwaarde programmaplan	9
1.3 Leeswijzer	9
2. Strategisch kader programma	10
2.1 Ambitie en doelen	10
2.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden	13
2.3 Relaties met andere trajecten en programma's	15
2.4 Afwegingskader voor prioriteiten binnen het programma	15
2.4 Aanpak vanuit drie thema's	16
3. Sturing en organisatie programma	17
3.1 Sturingsfilosofie en samenwerkingsprincipes	17
3.2 Programmasturing	19
3.3 Programma-organisatie	21
3.4 Overleggen	23
3.5 Monitoring en evaluatie	24
Bijlage 1: Samenvatting actieplan Gebouw	25
Bijlage 2: Samenvatting actieplan Gebied	25
Bijlage 3: Samenvatting actieplan Kennis	26



De koppeling van de WKO op het dak van Bezuidenhoutseweg 20 en 30.
©Rijksvastgoedbedrijf, foto Bas Kijzers

1. Introductie

1.1 Aanleiding en achtergrond

De urgentie van klimaatverandering en de ambitie om te voldoen aan internationale klimaatafspraken hebben de basis gelegd voor het programma EnergieRijk Den Haag (ERDH). Dit programma is ontstaan uit een samenwerking tussen drie bestuurslagen; het Rijk, vertegenwoordigd door het Rijksvastgoedbedrijf en het Directoraat Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie, de Gemeente Den Haag en de Provincie Zuid-Holland.

In de eerste programmaperiode 2019 - 2023 is een netwerk van partners uitgebouwd - vertegenwoordigd door een Adviesraad - die samen met de drie overheidsorganisaties werken aan het realiseren van een gedeelde ambitie. Die ambitie luidt kort samengevat 'het gezamenlijke vastgoed - zo mogelijk in samenhang - in Den Haag versneld verduurzamen'. In de 'Green Citydeal EnergieRijk Den Haag' die partijen gezamenlijk ondertekenden, hebben Rijk, provincie en gemeente daarom afgesproken het energieverbruik en het vastgoed zo mogelijk al in 2040 verduurzaamd te hebben. Het programma ERDH hanteert daarbij een gebouwoverstijgende aanpak om het (semi-) publieke vastgoed in samenhang met de omgeving van dit vastgoed klimaatneutraal te maken.

Deze ambitie sluit aan bij de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs en de nationale en regionale klimaatdoelstellingen. Het programma draagt ook bij aan de uitvoering van het Haags Klimaatakkoord met de ambitie Den Haag versneld klimaatneutraal te maken en aan het Europese initiatief 'Climate Neutral Cities'. Het programma ERDH wil hiermee als een inspirerend en navolgbaar voorbeeld dienen voor de rest van Nederland om de energietransitie in de gebouwde omgeving programmatisch, in goede samenwerking en innovatief aan te pakken.

Weerbare gebouwen

Waar het programma zich in de eerste fase vooral richtte op duurzame gebouwen is daar als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen nadrukkelijk ook de notie van 'weerbare gebouwen' bijgekomen. Weerbaarheid en verduurzaming zijn geen afzonderlijke ambities, maar versterken elkaar structureel. Het reduceren van energieverbruik en het vergroten van het aandeel lokaal opgewekte, hernieuwbare energie (zoals wind, zon en WKO) verkleinen direct de afhankelijkheid van externe en fossiele energiebronnen. Daarmee wordt niet alleen de CO₂-uitstoot beperkt, maar ook de financiële en geopolitieke kwetsbaarheid van de gebouwen verminderd.

Netcongestie

Ondertussen is de druk op het elektriciteitsnet als gevolg van sterk toegenomen pieken in de vraag naar elektriciteit zo groot dat voor het merendeel van Nederland netcongestie is afgeroepen. Heel concreet betekent dit voor de ERDH-partners in Den Haag dat geen nieuwe vermogenscontracten met de netbeheerder kunnen worden afgesloten en dat bestaande contracten niet kunnen worden uitgebreid. Netcongestie vormt hiermee een ernstige bedreiging voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van organisaties.

Nu de samenhang en de ontwerpprincipes van ERDH (duurzaam/samen) en de gewenste energie-onafhankelijkheid (minder energie/ lokale opwek) zo nauw met elkaar verweven zijn, richt het programma zich de komende periode nog nadrukkelijker op het onderwerp netcongestie. Dit wordt zichtbaar in de actieplannen en prioriteiten.



700 innovatieve zonnepanelen die elektriciteit en warmte opleveren dragen bij aan het verduurzamen van de energievoorziening en het weerbaarder maken van Rijksmonument Bezuidenhoutseweg 73.
©Ministerie van EZ, foto Valerie Kuypers

Actualisatie programmaplan

Medio 2025 is het programmaplan met het programmateam geëvalueerd. Centraal stonden de vragen: wat gaat goed en wat vraagt aandacht? Voor verschillende zaken die aandacht vragen hebben wij ervoor gekozen de verbetervoorstellen daarvoor te verankeren in het programmaplan en daarmee het programmaplan te herijken. De belangrijkste wijzigingen in dit geactualiseerde programmaplan zijn:

- Herformulering van de leidende ambitie en programmadoelen zodat deze meer in lijn zijn met de werkelijke richting van het programma, waaronder ook het vervangen van Strategisch doel 2 'toepassen van de Trias Territoria voor gebouwen en gebieden' door een doel gericht op samenwerking en gebouwoverstijgende aanpakken;
- Het laten vervallen van de rol 'agendatrekker innovatie' en het onderbrengen van de belangrijkste, lopende innovatie-acties bij de andere drie thema's en het vertalen van deze wijziging in de figuren;
- Het leggen van meer nadruk op drie ontwikkellijnen:
 - Slimme, weerbare en duurzame gebouwen;
 - Netcongestie verzachten;
 - Opschalen warmte en koude.
- Het laten vervallen van de klankbordgroep; deze is in de periode 2024-2025 niet tot stand gekomen, omdat er geen behoefte aan is. Het programma zal hier vorm aan geven middels nieuw op te zetten klankbordsessies;
- Actualisatie van de actieplannen.

1.2 Doel en meerwaarde programmaplan

Het programmaplan van ERDH beschrijft de ambities en doelen, de aanpak, acties, resultaten en de wijze van samenwerking tussen de partners voor de tweede programmaperiode van ERDH van 2024 tot en met 2028. Dit geactualiseerde programmaplan richt zich op de periode 2026-2028. Het programmaplan omschrijft hiermee welke koers wordt ingezet voor de volgende programmaperiode om effectief te kunnen sturen op de doelen en resultaten op weg naar 2040. De meerwaarde van dit programmaplan bestaat voor de partners uit verschillende elementen: het geeft focus (wat doen we wel en niet), het biedt de kans in de uitvoering te sturen op samenhang, en het is een belangrijk middel in de communicatie met de stuurgroepleden, hun organisaties en de externe partners. Bij het opstellen van dit programmaplan is gebruik gemaakt van de geleerde lessen uit de eerste programmaperiode; het omschrijft wat behouden blijft en wat is aangepast en aangevuld.

Op basis van de resultaten van de eerste programmaperiode is het programma verlengd met vijf jaar voor de periode 2024-2028. Hierna wordt het programma naar verwachting niet meer verlengd. De veronderstelling hierbij is dat 'de gebouwoverstijgende aanpak' en 'samenwerking met stakeholders' dan steeds meer onderdeel uitmaakt van de reguliere werkwijze van de partnerorganisaties waardoor programmatische 'zij-sturing' niet langer nodig is. Daarom stuurt het programma op een gefaseerde overdracht van het programmatische gedachtegoed en lopende initiatieven naar de lijnorganisaties, onder meer door deze actief te betrekken bij de programma-activiteiten. Op deze wijze kunnen de lijnorganisaties van de partners eigenaarschap ontwikkelen waardoor de uitvoering van ontwikkelde aanpakken structureel geborgd is.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van het programmaplan bevat het *Strategisch kader*. Het strategisch kader bevat de centrale ambitie en doelen van het programma, de uitgangspunten en randvoorwaarden en de reikwijdte en relaties met andere trajecten en programma's. Daarnaast is in dit hoofdstuk het afwegingskader opgenomen voor de activiteiten in deze programmaperiode. Hoofdstuk 2 sluit af met de *aanpak* vanuit drie verschillende 'thema's' binnen het programma: Gebouw, Gebied en Kennis.

In hoofdstuk 3 is de *Sturing en organisatie* van het programma uiteengezet. Onderdelen zijn de samenwerkingsprincipes, de programmasturing en -organisatie en de wijze waarop monitoring en communicatie worden ingericht.

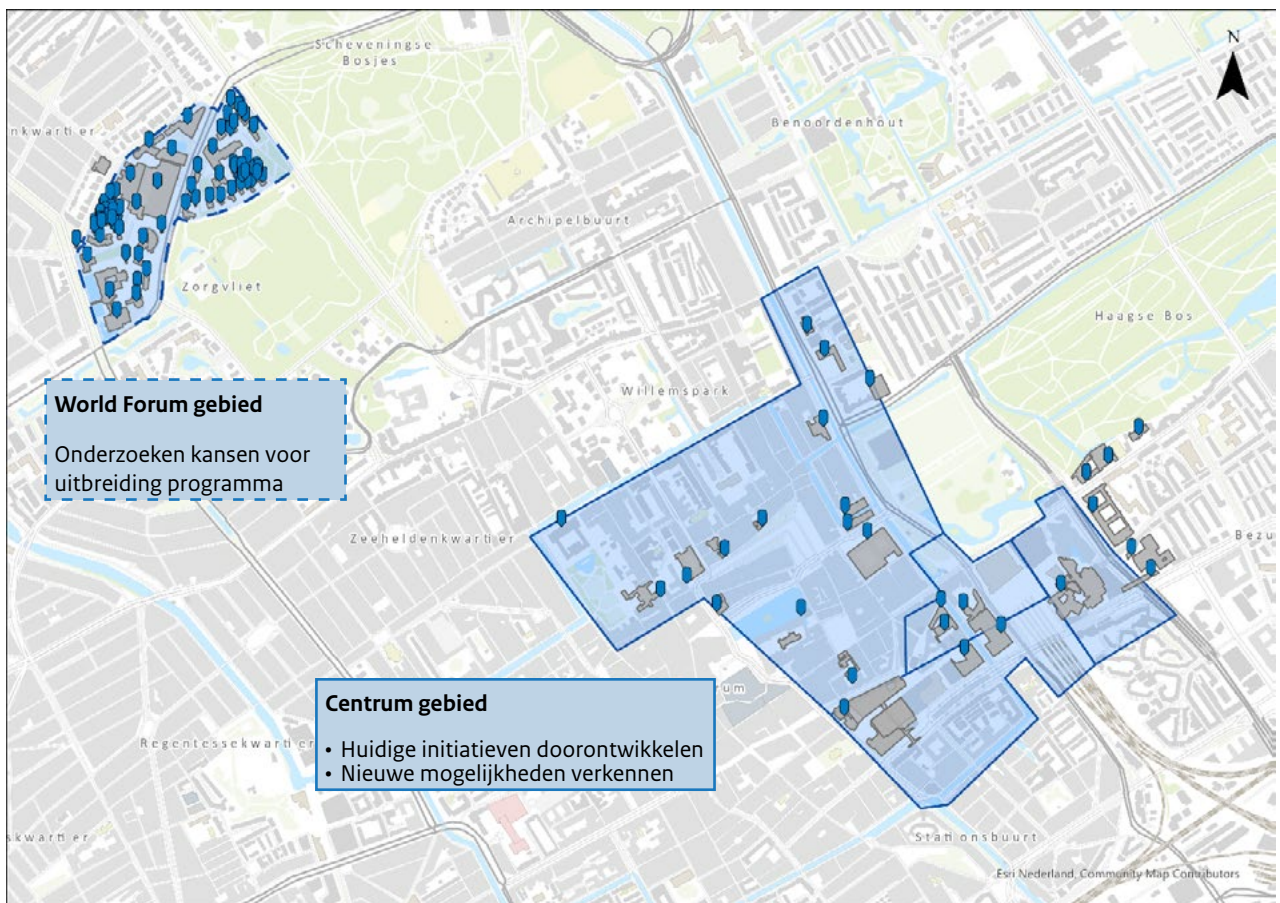
In de bijlagen zijn de geactualiseerde actieplannen van de thema's Gebouw, Gebied en Kennis opgenomen.

2. Strategisch kader programma

2.1 Ambitie en doelen

Leidende ambitie

De leidende ambitie van EnergieRijk Den Haag is dat de belangrijkste (semi-)overheidsgebouwen in Den Haag in 2040 klimaatneutraal zijn én voor hun energievoorziening zoveel mogelijk gebruik maken van lokale, hernieuwbare bronnen. Dit wil het programma bereiken vanuit het inzicht dat energie- en installatieconcepten in de regel 'slimmer' kunnen worden door gebouwen in samenhang te beschouwen. Zo komen oplossingen binnen bereik die niet mogelijk zijn met de traditionele 'gebouw-voor-gebouw' aanpak. De partners van ERDH willen met hun vastgoed zo een inspirerend en navolgbaar voorbeeld zijn voor anderen. Om deze ambitie te realiseren is het programma afhankelijk van vele omgevingsfactoren, onzekerheden en inzet van vele andere stakeholders. Uniek aan het programma is dat door de verbinding en samenwerking van de drie bestuurslagen aanpassingen in de energievoorziening van gebouwen én van omliggende gebieden in samenhang kunnen worden doorgevoerd. Onder meer vanwege de zeer omvangrijke vastgoedposities van de ERDH-partners in deze stadsdelen, wordt de focus in eerste instantie gelegd op het centrumgebied in Den Haag en het World Forum-gebied (zie figuur 1). De focus kan ook worden uitgebreid naar andere gebieden in Den Haag en daarbuiten die tijdens de programmaperiode kansrijk blijken te zijn.



Figuur 1. Gebouwen in focusgebieden van ERDH-programma: Centrum en World Forum-gebied.

Strategische doelen

Het programma EnergieRijk Den Haag kent drie strategische doelen waarmee invulling wordt gegeven aan de centrale ambitie. Het zijn de 'knoppen' waaraan het programma wil draaien:

1. Synergie creëren tussen een gebouwgerichte én gebouwoverstijgende aanpak voor de verduurzaming van de betrokken gebouwen en hun energievoorziening;
2. Samenwerking organiseren als noodzakelijke voorwaarde voor het initiëren en ontwikkelen van gebouwoverstijgende aanpakken;
3. Ontwikkelen, operationaliseren en delen van een lerende aanpak voor opschaling en versnelling om hiermee zowel de eigen organisatie(s) als anderen - binnen of buiten het gebied - te inspireren bij het realiseren van hun verduurzamingsopgave.



Figuur 2. Leidende ambitie en strategische doelen van het programma ERDH.

Strategisch doel 1: Synergie creëren tussen een gebouwgerichte én gebouwoverstijgende aanpak

Om tot duurzame en weerbare gebouwen te komen en zoveel mogelijk lokale, hernieuwbare energiebronnen te gebruiken, zijn maatregelen nodig op gebouw- en gebiedsniveau. Als deze maatregelen in samenhang worden uitgevoerd, ontstaat synergie. Binnen ERDH worden zowel vanuit gebouw- als gebiedsperspectief verduurzamingskansen en -uitdagingen inzichtelijk gemaakt. Zo ontstaat een onderbouwde basis voor effectievere verduurzaming en het weerbaar maken van betrokken gebouwen. Suboptimale keuzes worden zo voorkomen en kansen voor synergie worden benut. Tegelijkertijd is de verduurzamingspotentie van (semi)overheidsgebouwen van invloed op de wenselijke gebiedsoplossingen. Daarmee worden oplossingen mogelijk, zoals WKO-koppelingen, Energiehubs of andere gebouwoverstijgende installatieconcepten, die anders niet, pas veel later of tegen veel hogere kosten kansrijk zouden zijn.

Strategisch doel 2: Samenwerking organiseren als noodzakelijke voorwaarde voor het initiëren en ontwikkelen van gebouwoverstijgende aanpakken.

Gebouw- en organisatie-overstijgende oplossingen ontstaan niet vanzelf. Zij vragen om intensieve en doelgerichte samenwerking tussen vastgoedeigenaren, netbeheerders, overheden en andere stakeholders in het gebied. Binnen ERDH wordt deze samenwerking programmatisch georganiseerd en gefaciliteerd, zodat de geïdentificeerde kansen verder kunnen worden ontwikkeld tot concrete gebouwoverstijgende aanpakken. Technische, financiële, juridische en organisatorische vraagstukken worden daarbij in samenhang verbonden, zodat gezamenlijke besluitvorming en initiëring mogelijk worden. Juist in deze bundeling van belangen, perspectieven en uitvoeringskracht ligt de programmatische meerwaarde van ERDH. Door samenwerking structureel te organiseren, wordt extra verduurzamingspotentieel ontsloten en worden gebouw- en organisatie-overstijgende oplossingen mogelijk gemaakt.

Strategisch doel 3: Ontwikkelen, operationaliseren en delen van een lerende aanpak voor opschaling en versnelling.

Binnen ERDH staat een lerende aanpak centraal. Binnen het programma worden producten, aanpakken en samenwerkingsvormen die zijn ontwikkeld steeds verder ontwikkeld opdat zij herhaalbaar, schaalbaar en duurzaam toepasbaar zijn. Door te leren van concrete initiatieven en casussen en deze ervaringen te vertalen naar generieke werkwijzen, kunnen succesvolle oplossingen structureel worden toegepast binnen en buiten betrokken organisaties. Tegelijkertijd worden inzichten en innovaties actief gedeeld en wordt relevante externe kennis benut, zodat de aanpak zich gedurende de programmaperiode kan blijven verbeteren. Met deze lerende en schaalbare aanpak vergroot ERDH de realisatiekracht van organisaties om samenhangende verduurzamingsopgaven effectief en versneld te realiseren, met name ook in complexe binnenstedelijke gebieden waar verschillende belangen, technische keuzes en ruimtelijke beperkingen samenkomen.

Operationele doelen

De strategische doelen zijn uitgewerkt in acht operationele doelen (zie ook figuur 4). Deze doelen zijn zo concreet mogelijk omschreven om richting te geven aan de acties die in de programmaperiode 2026-2028 zullen worden uitgevoerd (zie hiervoor hoofdstuk 3). De acht operationele doelen zijn:

1. Bijdragen aan de realisatie van *duurzame, weerbare en slimme (clusters van) gebouwen* door het ontwikkelen van gebouwgerichte – en gebouwoverstijgende aanpakken zoals gebouwtransitie-adviezen, vermogens- en flexscans;
2. Opstellen van *integrale energievisies/plannen* voor kansrijke ERDH-gebieden en/of clusters van gebouwen;
3. Verkennen en initiëren van oplossingen voor *opschaling van warmte en koude*, zoals WKO-koppelingen en samenwerkingen gericht op het verduurzamen van stadswarmte;
4. Verkennen en initiëren van kansen voor meer ruimte op het elektriciteitsnet (*netcongestie verzachten*) door slimme en efficiënte oplossingen op gebouwniveau en gebouwoverstijgend, zoals Energiehubs (zie ook Intentieovereenkomst Flexvermogen);
5. Versterken van de samenwerking binnen de huidige alliantie en het *ontwikkelen van nieuwe strategische partnerschappen* om de programmadoelen versneld en op grotere schaal te kunnen realiseren;
6. Identificeren, uitvoeren en opschalen *innovatiepilots*, zoals het inzetten van AI ten behoeve van slimme bouwverduurzaming en het initiatief Slim en Duurzaam Ruimtegebruik;
7. Organiseren en versterken van het *kennissenetwerk* van - en voor ERDH ten behoeve van het ontwikkelen, toepassen en opschalen van binnen ERDH ontwikkelde aanpakken, samenwerkingen en ervaringen;
8. Verspreiden van de opgedane kennis en innovaties binnen en buiten het programma en het versterken van *regionale samenwerking* voor het opschalen van de ERDH-aanpak.



Figuur 4. Overzicht van de acht operationele doelen om de strategische doelen te bereiken.

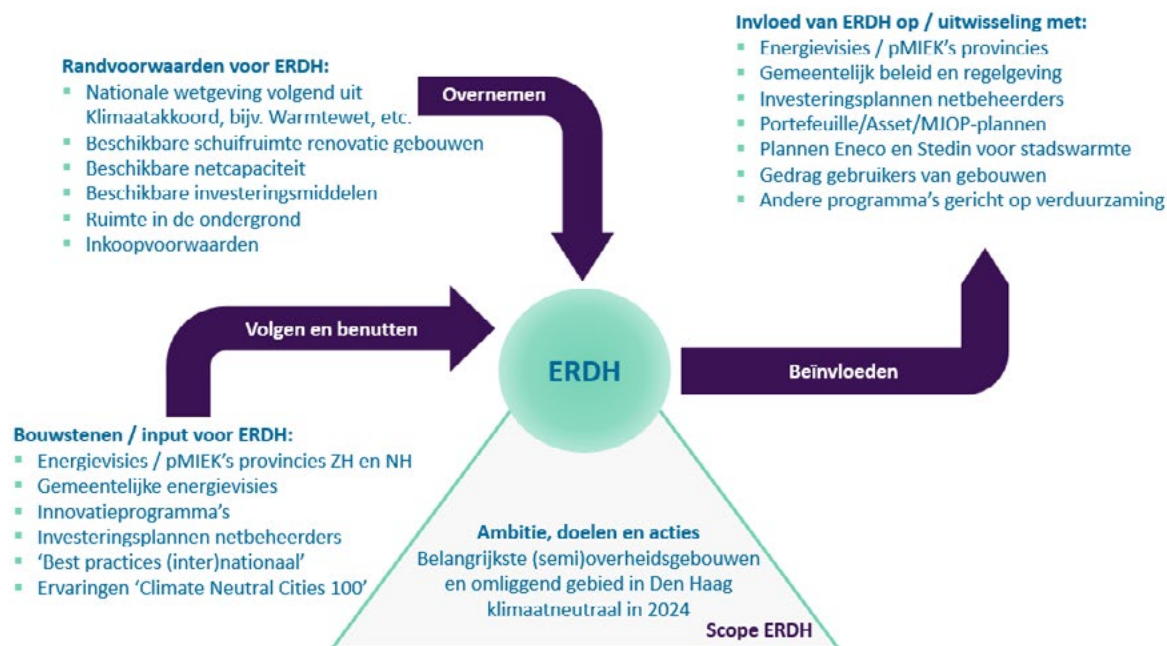
2.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Bij de uitvoering van het programma hanteren we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden:

- De gedeelde ambitie en strategische doelen zijn gericht op verduurzaming en het weerbaar maken van de betrokken gebouwen en hun energievoorziening richting klimaatneutraliteit in 2040. Bij het uitvoeren van energiemaatregelen aan gebouwen en in gebieden zijn er altijd mogelijkheden deze te combineren met andere duurzaamheidsmaatregelen, zoals circulair/biobased, klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen. Hoewel daar niet de primaire focus op ligt, is het programma er wel op gericht om deze duurzame ‘meekoppelkansen’ in de praktijk zoveel mogelijk te benutten;
- Om de doelen te bereiken is het programma afhankelijk van vele factoren, onzekerheden en het commitment van vele andere stakeholders. Ook de beschikbaarheid van de juiste data is een belangrijke succesfactor. Al deze ‘omgevingsfactoren’ zullen binnen het programma periodiek in beeld worden gebracht (onder andere als onderdeel van de risicosessies, zie ook paragraaf 3.3), zodat belangrijke condities voor het programma kunnen worden geagendeerd op de ‘tafels’ die hiervoor verantwoordelijkheid dragen;
- Uitvoering van aard en omvang van de acties binnen het programma worden in belangrijke mate bepaald door de beschikbaar gestelde capaciteit en middelen voor uitvoering van het programma. In de voortgangsrapportages die ten behoeve van iedere stuurgroep worden opgesteld, wordt inzichtelijk gemaakt welke acties zijn uitgevoerd en welke acties mogelijk zouden zijn bij toenemende capaciteit en middelen;
- De partnerorganisaties committeren zich eraan om ook parallelle trajecten en (innovatie)programma’s van de eigen organisaties zoveel mogelijk in te zetten om de ambitie en doelen van ERDH te ondersteunen en realiseren;
- Het programma ERDH richt zich op twee gebieden in Den Haag in het bijzonder: 1) het centrumgebied en 2) het World Forum-gebied (Internationale Zone). De overwegingen hierbij zijn dat:
 - De ERDH-partners in beide gebieden beschikken over een omvangrijke vastgoedpositie en daarmee een grote invloed kunnen uitoefenen op de toekomstige energiesystemen;
 - Energie- en installatieconcepten veelal slimmer over meerdere gebouwen in samenhang kunnen worden uitgerold dan in de traditionele gebouw-voor-gebouw aanpak, hetgeen vanwege de vastgoedposities op deze locaties kansrijk is;
 - Beide gebieden zijn aangewezen als netcongestie-gebied zoals Stedin dat in december 2023 heeft gemeld, waardoor de urgentie voor een transitieaanpak in deze gebieden hoog is;
 - Zich in beide gebieden in de komende jaren meerdere natuurlijke momenten en/of herontwikkelingskansen aandienen om de transitie in samenhang te kunnen versnellen;
 - De drie bestuurslagen en partners samen beschikken over de expertise, instrumenten en het uithoudingsvermogen voor deze opgave;
 - Den Haag als bestuurscentrum van Nederland en internationale stad voor Vrede en Recht hiermee een unieke kans heeft om (inter-)nationaal een inspirerend en navolgbaar voorbeeld te worden;
 - In beide gebieden een (grote) herontwikkeling van het gebied, inclusief gebiedsvisies, aan de orde is, waardoor dit moment kansrijk is voor een integrale verduurzamingsaanpak.



Van 2026 - 2028 richt ERDH zich ook op het verduurzamen van de energievoorziening en het aanpakken van netcongestie in het Word Forum-gebied van Den Haag.
© Rijksvastgoedbedrijf, foto Gerhard van Roon



Figuur 5. Reikwijdte en relaties van het programma ERDH met andere trajecten en programma's.

2.3 Relaties met andere trajecten en programma's

Het programma ERDH geeft invulling aan de (inter-)nationale klimaatdoelstellingen. Maar het ERDH-programma staat hierin niet alleen; in vele parallele trajecten van uiteenlopende publieke en private partners worden tegelijkertijd bouwstenen aangedragen, keuzes gemaakt, investeringen voorbereid, etc. Figuur 5 geeft een beeld van belangrijke (parallele) trajecten en programma's waarmee 'al werkende weg' afstemming plaats zal moeten vinden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in:

- Trajecten die randvoorwaarden meegeven aan ERDH (bijvoorbeeld het Klimaatakkoord, de nieuwe Energiewet en de nieuwe Wet collectieve warmte),
- Trajecten die inhoudelijke bouwstenen aandragen die ERDH nodig heeft voor de eigen acties, zoals energievisies van provincie en gemeente, en
- En (vervolg)trajecten waarop ERDH invloed wil uitoefenen of waarin de keuzes in het ERDH nader kunnen worden uitgewerkt en ingevuld, zoals bijvoorbeeld op investeringsplannen van netbeheerders.

2.4 Afwegingskader voor prioriteiten binnen het programma

Om de ambitie en doelen te realiseren zijn acties van verschillende partners nodig. Om deze acties te kunnen prioriteren en faseren is een afwegingskader ontwikkeld op basis waarvan keuzes binnen het programma op een integrale wijze kunnen worden gemaakt (zie figuur 6). Aan de hand van dit afwegingskader kan het programmteam lopende acties heroverwegen (bijvoorbeeld naar aanleiding van de voortgang of van tussenresultaten) of om nieuwe acties toevoegen.

De hoofdcriteria van dit afwegingskader zijn:

- **Doelbereik:** de mate waarin een actie naar verwachting bijdraagt aan het bereiken van één of meer strategische en operationele doelen van het ERDH-programma;
- **Synergie:** de mate waarin een actie aansluit bij andere doelen, trajecten en programma's van de gemeente Den Haag, de provincie Zuid-Holland en/of het Rijksvastgoedbedrijf;
- **Omgevingseffecten:** de mate waarin een actie, of het verwachte resultaat daarvan, positieve of negatieve effecten heeft op de omgeving, op basis van de aspecten van brede welvaart;
- **Zichtbaarheid en opschaalbaarheid:** de mate waarin een actie als inspirerend voorbeeld kan dienen en reproduceerbaar is voor de aanpak in Den Haag en andere steden en regio's;

- **Uitvoerbaarheid:** de mate waarin een actie uitvoerbaar en haalbaar is op basis van diverse factoren zoals capaciteit, kosten, regelgeving, risico's in uitvoering etc.



Figuur 6. Afwegingskader met vijf hoofdcriteria voor te maken afwegingen binnen het programma ERDH.

2.4 Aanpak vanuit drie thema's

In de programmaperiode 2024-2028 worden vele acties ondernomen die bijdragen aan de ambitie en de doelen van het ERDH-programma te realiseren. Alle acties worden uitgevoerd vanuit drie thema's. Dit zijn:

- **Thema Gebouw:** met acties gericht op het klimaatneutraal, slim en weerbaar maken van de energievoorziening van de gebouwen en/of clusters van gebouwen;
- **Thema Gebied:** met acties, vanuit een gebouwoverstijgende aanpak, gericht op het verduurzamen van de energievoorziening van gebieden in samenhang met de verduurzaming van de geselecteerde (semi)overheidsgebouwen;
- **Thema Kennis:** met acties gericht op kennisontwikkeling en borging voor de thema's Gebouw en Gebied;

Voor elk van deze thema's zijn aparte actieplannen uitgewerkt, die als bijlage bij dit programmaplan zijn gevoegd. Deze actieplannen zijn een momentopname en onderhevig aan verandering als gevolg van ontwikkelingen binnen het programma. Alle acties uit deze actieplannen zijn getoetst aan het afwegingskader om tot een prioritering en fasering van acties te komen. In rapportages aan de Stuurgroep over de voortgang in de uitvoering zullen deze acties als basis worden genomen. De ervaring leert dat oplossingsrichtingen zich met name bevinden op het gebied van *duurzame, weerbare en slimme gebouwen, netcongestie verzachten en opschalen warmte en koude* (zie ook operationele doelen). Deze ontwikkellijnen worden daarom geprioriteerd in de actieplannen.

3. Sturing en organisatie programma

3.1 Sturingsfilosofie en samenwerkingsprincipes

De ambitie om gebouwen en gebieden in Den Haag uiterlijk in 2040 klimaatneutraal te maken en voor hun energievoorziening zoveel mogelijk gebruik te maken van lokale, hernieuwbare bronnen, kan geen enkele organisatie alleen behalen. Samenwerkingen tussen overheden op alle niveaus en met energieleveranciers, netbeheerders, kennisinstellingen, initiatiefnemers en maatschappelijke organisaties zijn nodig om deze opgave in gedeeld eigenaarschap aan te pakken. Daarom is het van belang een heldere sturingsfilosofie te hanteren waarin de principes voor samenwerking zijn vastgelegd. In het programma EnergieRijk Den Haag werken alle partners samen op basis van de volgende principes.

- **Opgavegericht**

De opgave om het (semi-)publiek vastgoed en de omgeving klimaatneutraal te maken en voor hun energievoorziening zoveel mogelijk gebruik te maken van lokale, hernieuwbare bronnen op weg naar 2040 is een belangrijke publieke verantwoordelijkheid. Deze opgave vormt de basis van het programma en staat centraal in de samenwerking met alle stakeholders. Alle mogelijke bijdragen van actoren aan deze publieke en integrale opgave zijn onderwerp van overleg, afweging en besluitvorming.

- **Gelijkwaardig**

Rijk, provincie en gemeente werken binnen ERDH gelijkwaardig samen met respect voor de verschillen in bevoegdheden, wettelijke taken en middelen. Dit betekent dat de gedeelde ambitie de leidraad is voor het handelen van elk van de partners.

- **Lerend**

Naast het halen van concrete resultaten is de aanpak ook gericht op het delen van kennis en informatie met partners binnen en buiten Den Haag. Dit betekent dat er veel ruimte is om te leren en lessen uit te wisselen. Het vraagt ook van alle partners een lerende houding, met aandacht voor goed luisteren naar elkaar, elkaars belangen en standpunten willen begrijpen, het 'niet-weten' en vraagstukken vanuit meerdere perspectieven willen zien.

- **Transparant**

Het programma gaat uit van vertrouwen en heldere verantwoordelijkheden. Besluiten worden genomen op basis van een zorgvuldige en integrale afweging en in volle transparantie. Daarom is vanaf het begin het afwegingskader (figuur 6) gehanteerd op basis waarvan acties zijn geprogrammeerd en acties ook tussentijds zullen worden beoordeeld, heroverwogen of afgewogen.

- **Adaptief**

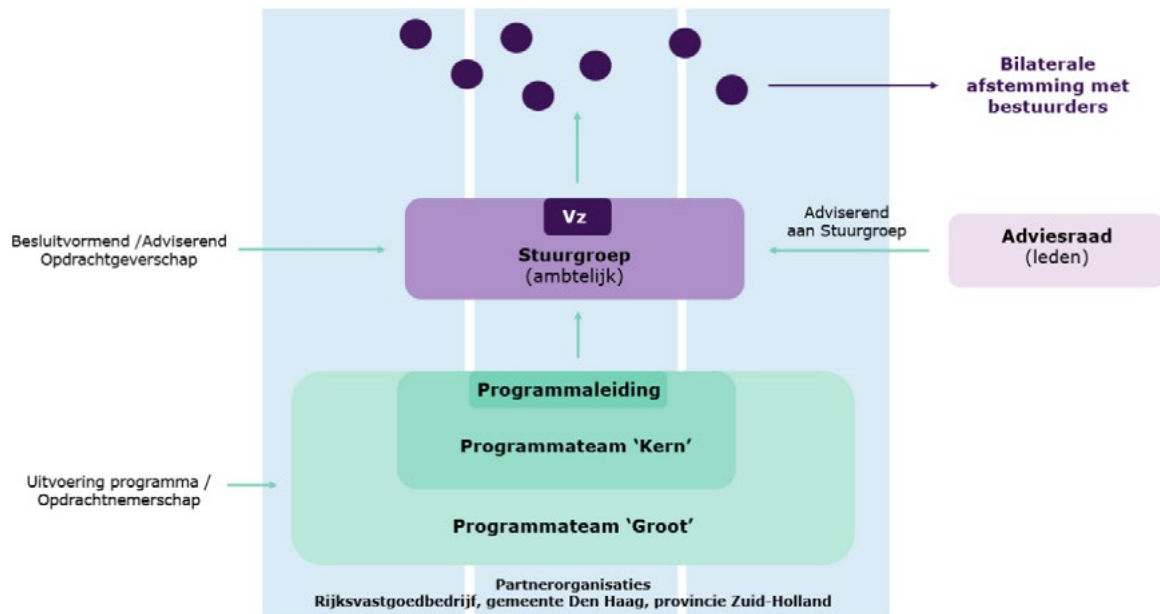
Het programma staat voor de uitdaging om als voorbeeld en inspiratie te dienen voor verduurzaming van vastgoed en gebied. In lijn met de 'Green Citydeal' is de ambitie om al in 2040 klimaatneutraal te zijn (in het Klimaatakkoord wordt uitgegaan van 2050). Tegelijkertijd zijn de onzekerheden groot en moet het programma ruimte bieden voor het omgaan met veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten. Door cyclisch en adaptief te werken, ligt de focus voor de korte termijn op keuzes en maatregelen die passen in meerdere, onzekere scenario's, terwijl tegelijkertijd ruimte wordt gehouden voor tussentijdse aanpassingen indien trends en ontwikkelingen hier om vragen. Deze adaptieve werkwijze geldt ook voor de governance van het programma; als de inhoudelijke scope van het programma verandert, zijn aanpassingen in de programmasturing mogelijk (bijvoorbeeld in de samenstelling van Stuurgroep, Programmteam en Adviesraad).



Op 24 oktober 2023 is de Stadsbatterij in de onderdoorgang van Rijnstraat 8 in werking gesteld.
©Rijksvastgoedbedrijf, foto Bas Kijzers

3.2 Programmasturing

De programmasturing is een uitwerking van de samenwerkingsprincipes en betreft de wijze waarop de samenwerking, het overleg en de besluitvorming in het programma in formele zin plaatsvinden. De programmasturing staat daarmee naast het proces waarin partijen samenwerken aan concrete tussenproducten. De kern van de programmasturing is samengevat in figuur 8.



Figuur 8. Programmasturing van ERDH.

Opdrachtgever

De Opdrachtgever en belangrijkste financier van het programma ERDH is de directeur FHIR van het Directoraat Generaal Overheidsorganisatie. De inzet van de opdrachtgever is gericht op het verbinden van de ambities van het Klimaatakkoord van Parijs met de doelstellingen in de 'Green Citydeal', uitgewerkt in dit ERDH-Programmaplan voor de periode 2024-2028. De opdrachtgever geeft op strategisch niveau richting aan het samenwerkingsproces tussen de verschillende stakeholders en is samen met de andere stuurgroepleden de belangrijkste sponsor van EnergieRijk Den Haag. De opdrachtgever vervult ook de rol van voorzitter van de Stuurgroep.

Stuurgroep

De Stuurgroep heeft meerdere rollen. Ten eerste neemt de Stuurgroep besluiten over (tussen)producten van het programma (programmagerelateerde besluiten), denk aan het Programmaplan, Actieplannen, Voortgangsrapportages, bijstellingen van het programma etc. Ten tweede kan de Stuurgroep agenderen en/of adviseren over onderwerpen waarover in de lijnorganisaties besluiten worden genomen (bijvoorbeeld over verduurzaming van gebouwen en gebiedsmaatregelen). Als derde bijdrage dragen de leden van de Stuurgroep bij aan het laten landen van de werkprincipes van ERDH in de lijnorganisaties zodat het beëindigen van ERDH na 2028 niet leidt tot wegvallen van gezamenlijke ambities. Tenslotte ligt in de Stuurgroep ook de verantwoordelijkheid verankerd proactief te voorzien in de condities voor het programma, bijvoorbeeld in termen van tijd, geld, legitimatie, etc. De Stuurgroep bestaat uit senior ambtelijke vertegenwoordigers van het Rijksvastgoedbedrijf en het Directoraat Generaal Overheidsorganisatie, de Gemeente Den Haag en de Provincie Zuid-Holland. Elk van de stuurgroepleden van de partnerorganisaties treedt ook op als 'ambassadeur' van één van de drie thema's; het Rijksvastgoedbedrijf voor 'Gebouw', de gemeente Den Haag voor 'Gebied' en de provincie Zuid-Holland voor 'Kenniss'.

De stuurgroepleden hebben de verantwoordelijkheid om zo nodig voor tijdige en zorgvuldige (bilaterale) afstemming te zorgen met hun bestuurders. Indien nodig kan de Stuurgroep besluiten bestuurders voor een gezamenlijk bestuurlijk overleg uit te nodigen. De Stuurgroep komt 3 à 4 keer per jaar bijeen.

Samengevat zijn de taken van de Stuurgroep:

- Vaststellen van de reikwijdte, uitgangspunten en randvoorwaarden voor het programma ERDH;
- Vaststellen van het ERDH-programmaplan, en daarmee vaststellen van de gedeelde ambitie, operationele doelen, kernactiviteiten en governance van het programma ERDH;
- Agenderen en/of adviseren over besluiten die in de lijnorganisaties worden voorbereid over maatregelen voor gebouwen en gebieden die relevant zijn voor de ambities en doelen van ERDH;
- Zorgen voor helderheid in de bestuurlijke afstemming met parallelle programma's en trajecten van overheden en maatschappelijke partners;
- Gezamenlijk optreden als 'ambassadeurs' van de opgave van het programma met een voorbeeldrol in de toepassing van de samenwerkingsprincipes, zowel interbestuurlijk als in relatie met maatschappelijke partners;
- Bijdragen aan het laten landen van de werkprincipes van ERDH in de lijnorganisaties zodat mogelijk opheffen van ERDH na 2028 niet leidt tot het wegvallen van een gezamenlijke opgave.
- Zorgen voor de condities en randvoorwaarden waarbinnen het programmateam uitvoering kan geven aan het Programmaplan, bijvoorbeeld in termen van het beschikbaar stellen van capaciteit, middelen en legitimiteit.

Adviesraad

De Adviesraad is de vertegenwoordiging van de andere samenwerkingspartners die zich middels de Green City Deal hebben aangesloten bij in het ERDH-programma. De Adviesraad komt 2 à 3 keer per jaar, of zoveel vaker als de deelnemers zelf willen bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten wordt de Adviesraad geïnformeerd over de belangrijkste ontwikkelingen binnen het programma. Daarnaast hebben de adviesraadleden ook een rol in de ontwikkelingen rondom de belangrijke ERDH-thema's. Waar mogelijk zullen zij worden gevraagd met hun eigen vastgoed hier een bijdrage aan te leveren of dit op eigen initiatief doen.

Programmaleiding

De Programmaleiding bestaat uit de Programmadirecteur, de Programmacoördinator en de Thematrekkers Gebouw, Gebied en Kennis. Zij dragen gezamenlijk zorg voor de dagelijkse aansturing en coördinatie van het programma en worden daarbij ondersteund door de programmasecretaris.

Programmamateam

Het Programmamateam is (gezamenlijk) verantwoordelijk voor de uitvoering en coördinatie van alle activiteiten die voortvloeien uit – en/of betrekking hebben op – de actieplannen van het programma. In het programmamateam wordt onderscheid gemaakt in de overleggen van het 'Programmamateam Kern' en van het 'Programmamateam Groot'. In het Programmamateam zitten de programmaleiding en de co-thematrekkers en andere vertegenwoordigers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en coördinatie van alle acties in de thema's Gebouw, Gebied, Kennis, evenals de trekkers van risicomanagement en programmacommunicatie.

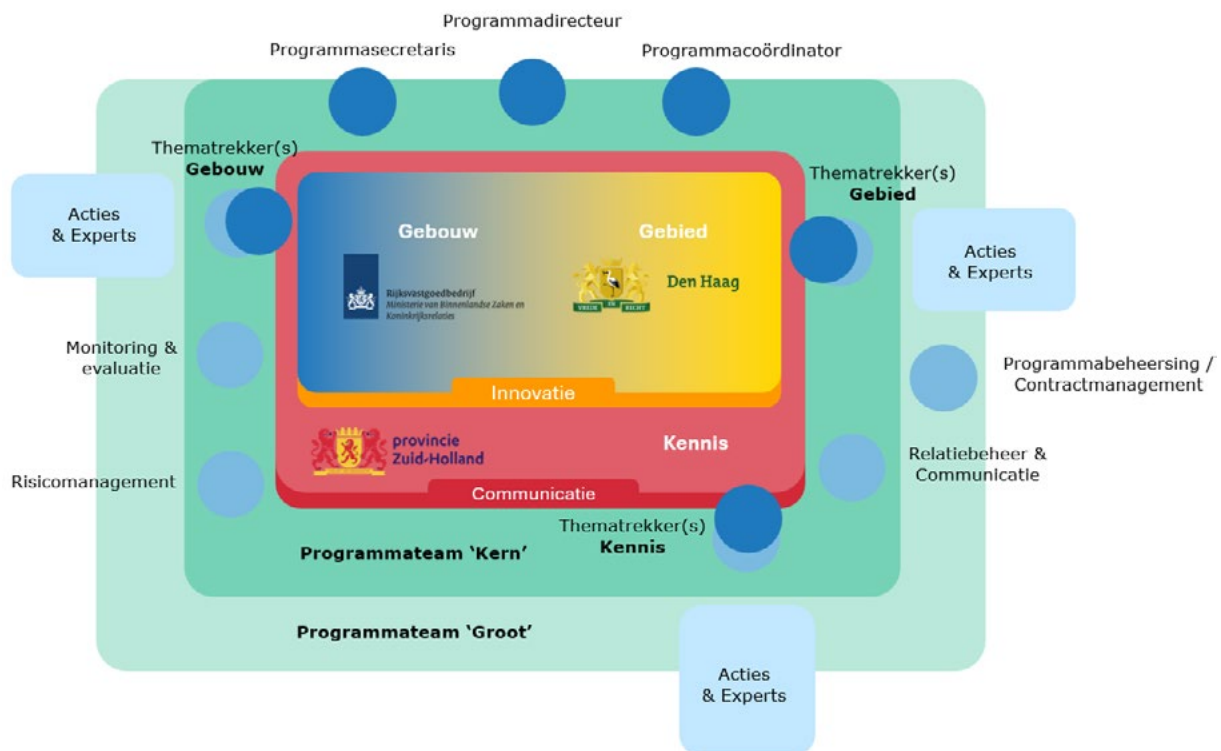
In het Programmamateam Groot sluiten ook de vertegenwoordigers van de disciplines aan die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren en coördineren van belangrijke condities voor het programma, zoals bijvoorbeeld, financiële beheersing, contractmanagement, etc.). De samenstelling qua rollen is weergegeven in figuur 9.

Klankbordsessies

Situationeel organiseert het programma over belangrijke onderwerpen Klankbordsessies met een van het onderwerp afhankelijke samenstelling van gezaghebbende experts, beleidsmakers, bestuursadviseurs en vertegenwoordigers van belangengroepen. Deze sessies hebben als doel het Programmamateam te informeren over (toekomstige) wet- en regelgeving, beleidsinitiatieven, nieuwe concepten en/of (technische) ontwikkelingen en vergelijkbare initiatieven (nationaal/internationaal) die in potentie belangrijk kunnen zijn voor het programma.

3.3 Programma-organisatie

De samenstelling van de rollen en taken in het Programmteam met het onderscheid in een 'Programmteam Kern' en 'Programmteam Groot' is weergegeven in figuur 9.



Figuur 9. Overzicht van de rollen in het 'Programmteam Kern' en 'Programmteam Groot'.

De rollen en taken van de Programmteamleden worden als volgt omschreven:

- **Programmadirecteur**

De programmadirecteur is namens de Opdrachtgever gemandateerd verantwoordelijk en eindverantwoordelijk voor het programma en functioneert als trekker van het programma. De directeur stuurt het programmteam aan, hakt waar nodig knopen door en rapporteert - namens het Programmteam - over de voortgang en tussenresultaten aan de Opdrachtgever en overige leden van de Stuurgroep ERDH. Samen met de programmacoördinator zorgt de programmadirecteur ook voor het raakvlakkenmanagement met andere relevante programma's en trajecten van Rijk, regio en maatschappelijke partners. Tenslotte is de programmadirecteur binnen de programmaleiding eerste aanspreekpunt voor het innovatie-onderwerp AI.

- **Programmacoördinator**

De programmacoördinator ondersteunt de programmadirecteur in de uitvoering van zijn rol en heeft een specifieke taak in de coördinatie en het realiseren van synergie en samenhang van de acties van de verschillende thema's. Ook geeft de programmacoördinator samen met de programmadirecteur invulling aan het raakvlakkenmanagement met andere relevante programma's en trajecten van Rijk, regio en maatschappelijke partners. Tenslotte is de programmacoördinator binnen de programmaleiding eerste aanspreekpunt voor het Innovatie-onderwerp Slim en duurzaam ruimtegebruik.

- **Programmasecretaris**

De programmasecretaris is verantwoordelijk voor de programmaondersteuning in brede zin. Hij/zij ondersteunt de programmaleiding en het programmteam in de voorbereiding en uitvoering van alle taken, zowel inhoudelijk als procesmatig, o.a. door het bijhouden van de actiepuntenlijst(en), verslaglegging, agendavoorbereiding, etc. voor de Programmaleiding, Programmteam, Adviesraden en de Stuurgroep

- **Thematrekkers en co-thematrekkers voor thema's**

De drie thema's Gebouw, Gebied en Kennis worden aangestuurd door een Thematrekker (van één van de partners) en een co-thematrekker (vanuit het consortium 'Nieuwe Energie'). Voor al deze drie thema's stellen de trekkers een Actieplan op met de prioriteiten en acties binnen het betreffende werkspoor. Daarbij wordt een duidelijke link gelegd met de ERDH-doelen en hoe de belangrijkste ERDH-resultaten (Energiehubs, WKO-koppelingen, Gebouwtransitiepaden en Gebouwoverstijgende samenwerking) worden bereikt. Elk jaar wordt het Actieplan geactualiseerd. De reguliere overleggen van het Programmteam voorzien in de inhoudelijke synergie, samenhang en coördinatie van alle acties uit de verschillende thema's. Vier keer per jaar staan de actieplannen expliciet op de agenda van de reguliere overleggen van het Programmteam. Daarnaast hebben de thematrekkers Gebouw, Gebied en Kennis de taak om een heldere boodschap af te geven richting de eigen lijnorganisatie over de focus van het programma, om door ERDH ontwikkelde instrumenten te delen en de lijn te activeren met aansprekende, concrete projecten. Elke thematrekker overlegt daarvoor regelmatig met de eigen vertegenwoordiger in de Stuurgroep over eventuele knelpunten en voorstellen voor verbetering in de afstemming van programma en lijnorganisatie.

- **Programmacommunicatie**

Binnen deze taak valt het opstellen van een communicatieplan en/of -kalender in lijn met de actieplannen van de thema's Gebouw, Gebied en Kennis en de uitvoering van de externe en interne communicatie voor het programma als geheel. Belangrijk daarbij is het kiezen van de juiste communicatiestijl en het medium om de verschillende doelgroepen (beslissers en doeners) voor de communicatie te bereiken. Communicatie over programma-initiatieven en -resultaten worden vanuit het programma verzorgd in afstemming met de partnerorganisaties. ERDH-communicatie draagt tevens zorg voor samenwerking met communicatieafdelingen van de partners om zo de verschillende lijnorganisaties mee te nemen in het gedachtengoed, initiatieven en resultaten van het programma. Tenslotte draagt ERDH-communicatie bij aan verbreding van de kennis van het programma en haar resultaten gelet op de ambities om bij te dragen aan zichtbare, schaalbare, repeteerbare en lerende aanpakken waar andere organisaties in regio of land van kunnen leren.

- **Risicomanagement**

Deze taak bestaat uit het regelmatig inventariseren van mogelijke risico's voor uitvoering van het programma en het adviseren over hoe daarmee om te gaan. Voor de uitvoering van deze taak zullen periodieke risicosessies plaatsvinden en zullen de resultaten worden gebundeld in een overzicht van mogelijke risico's met de beheersmaatregelen die worden voorgesteld.

- **Monitoring en evaluatie**

De voortgang in de uitvoering en het doelbereik van het programma wordt periodiek gemonitord en geëvalueerd. De vijf basisvragen daarvoor zijn al uitgewerkt in paragraaf 3.5. De uitkomsten worden meegenomen in de Voortgangsrapportage richting de Stuurgroep.

- **Programmabeheersing & contractmanagement**

Deze taak bestaat uit het financiële en contractuele beheer van alle uitgaven van het programma. Ook de capaciteitsplanning van beschikbare fte maakt hier deel van uit. Onderdeel van deze taak is ook het contractmanagement met het consortium 'Nieuwe Energie' dat specifieke rollen en taken vervult in de uitvoering van het programma.

- **Sparringpartner programmatisch werken/programmamanagement**

Voor het Programmteam is een sparringpartner beschikbaar die op verzoek van het Programmteam kan helpen bij het optimaliseren van het samen werken als programma. Een mogelijke inzet kan bijvoorbeeld bestaan uit begeleiding van werksessies voor het opstellen en/of periodiek actualiseren van het Programmaplan, coaching en begeleiding van programmamleden bij hun rolinvulling, het faciliteren van gesprekken en sessies gericht op het verder verbeteren van de afstemming tussen het programma ERDH, de lijnorganisaties en andere programma's en trajecten, etc. Deze sparringpartner neemt niet deel aan de reguliere overleggen, maar kan vraaggestuurd worden ingezet om maatwerk te kunnen leveren.

3.4 Overleggen

Uit de programmasturing en programma-organisatie vloeien diverse overleggen voort bij de uitvoering van het programma. In onderstaande tabel is een samenvattend overzicht gegeven.

Net als ook in de eerste programmaperiode maakt een consortium van adviseurs met brede expertise op het gebied van energie, verduurzaming, project-, programma- en procesmanagement onderdeel uit van het ERDH-programma. Voor deze periode zijn de consortiumpartners AT Osborne, Fakton Energy en Haskoning.

Zij verzorgen de bemensing van de rollen co-thematrekkers, programmasecretaris, monitoring en evaluatie, inhoudelijke experts en sparringspartner programmatisch werken en vervullen een klankbordfunctie voor de programmaleiding.

Overleg	Doel	Deelnemers	Frequentie
Programmaleiding	Positionering, proces en raakvlakkenmanagement op niveau programma als geheel	Programmadirecteur, programma-coördinator, programma-secretaris, thematrekkers Gebouw, Gebied en Kennis	Wekelijks
Programmateam Kern	Inhoudelijke programmering, prioritering, coördinatie en uitvoering van alle acties van het programma ERDH	Programmadirecteur, programma-coördinator, programma-secretaris, thematrekkers en co-thematrekkers, Risicomanagement, Communicatie en overige deelnemers afhankelijk van agenda per overleg	Tweewekelijks
Programmateam Groot'	Idem, aangevuld met afstemming en coördinatie specifieke taken	Idem + trekkers Programma-beheersing & contractmanagement en extra vertegenwoordigers partners	Tweemaandelijks
Stuurgroep	Besluiten over programma Agenderen en adviseren over besluiten in de lijnorganisaties	Partnerorganisaties Rijksvastgoed-bedrijf, Gemeente Den Haag, Provincie Zuid-Holland, onder voorzitterschap van Ministerie BZK	3-4x per jaar
Adviesraad	Op de hoogte gehouden worden over en bijdragen aan de belangrijkste ontwikkelingen van het programma	Leden van programma ERDH ¹	2 x per jaar of op initiatief van Adviesraad
Klankbordsessies	Programmateam informeren over belangrijke ontwikkelingen	Vertegenwoordigers van partner-organisaties en eventuele experts	Op initiatief van Programmateam

¹ Op dit moment zijn in de Adviesraad vertegenwoordigd: SER, BNG Bank, Raad voor de Rechtspraak, Dienst Koninklijk Huis, Unie van Waterschappen, Facilicom, Aiber, Invesis, Politie, Haaglanden Medisch Centrum, RVB, Hogeschool Inholland, Haagse Hogeschool.

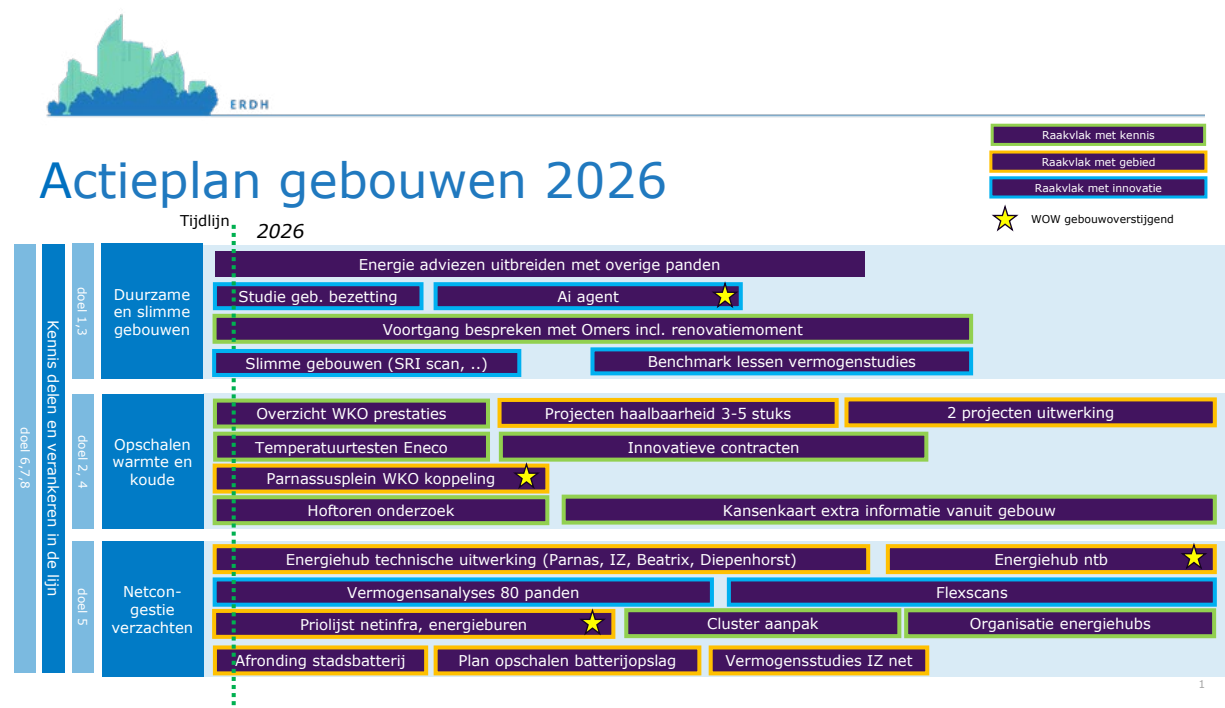
3.5 Monitoring en evaluatie

De voortgang in de uitvoering van het programma ERDH wordt periodiek gemonitord en geëvalueerd. In de monitoring en evaluatie van het programma staan vijf vragen centraal:

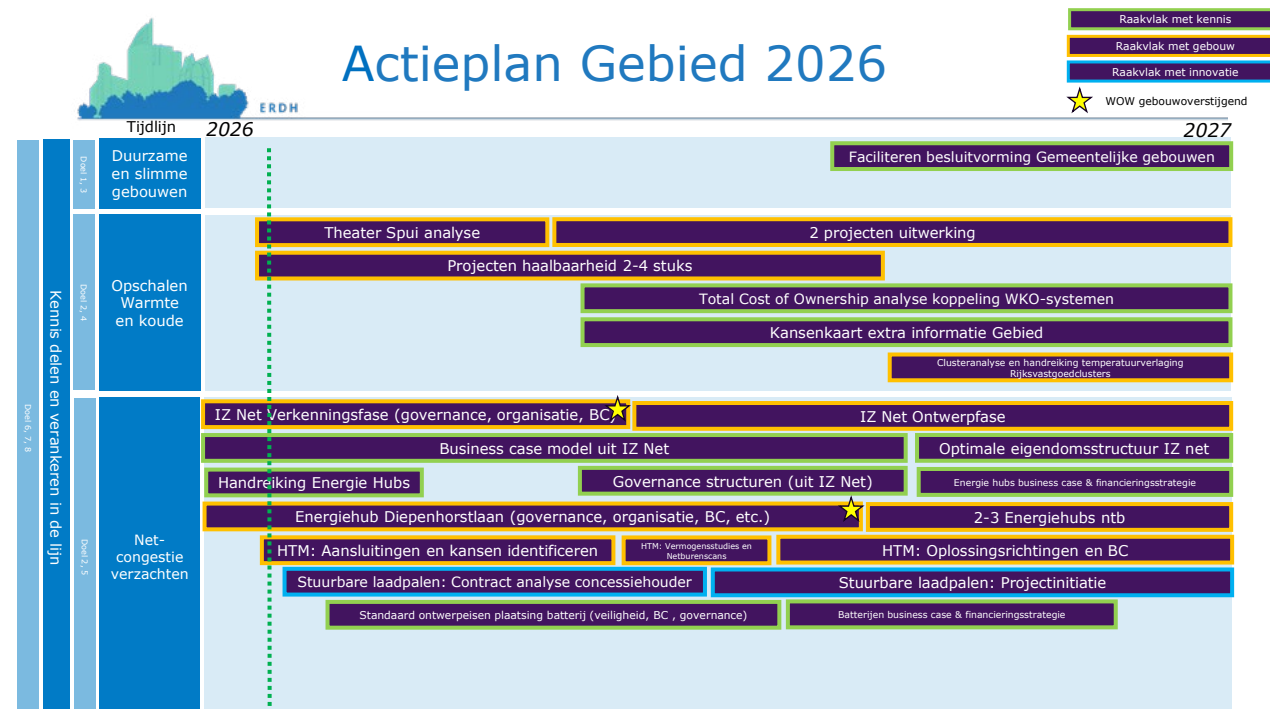
1. Liggen we op schema met de voortgang in de uitvoering van alle prioritaire acties zoals opgenomen in de actieplannen voor de thema's: doen we wat we hebben afgesproken?
2. Liggen we op koers met onze gedeelde ambitie en operationele doelen van ERDH: bereiken we wat we willen bereiken?
3. Is de samenhang helder en geborgd tussen de acties van het programma ERDH in relatie met acties binnen de lijnorganisaties en die van andere programma's binnen en buiten Den Haag?
4. Zijn nieuwe trends, ontwikkelingen, onzekerheden en innovaties voldoende bekend en vertaald in de programmering van acties, maatregelen en afspraken binnen ERDH?
5. Zijn de samenwerkingsprincipes in de praktijk herkenbaar en vinden nieuwe initiatieven en gebiedspartners aansluiting in nieuwe vormen van samenwerking tussen gebouw en gebied?

Na vaststelling van dit programmaplan zal de aanpak voor monitoring en evaluatie verder worden uitgewerkt, waarbij onder meer wordt nagegaan welke al bestaande monitorings- en evaluatietrajecten kunnen worden benut. Per vraag kan de cyclus van monitoring en evaluatie verschillen; monitoring van acties (vraag 1) vindt permanent plaats, monitoring van doelbereik (vraag 2) kan tweejaarlijks plaatsvinden en evaluatie van de programmering (vraag 3 t/m 5) kan bijvoorbeeld jaarlijks plaatsvinden. Over de antwoorden op de vijf hoofdvragen zal periodiek worden gerapporteerd aan de Stuurgroep en de Adviesraad.

Bijlage 1: Samenvatting actieplan Gebouw

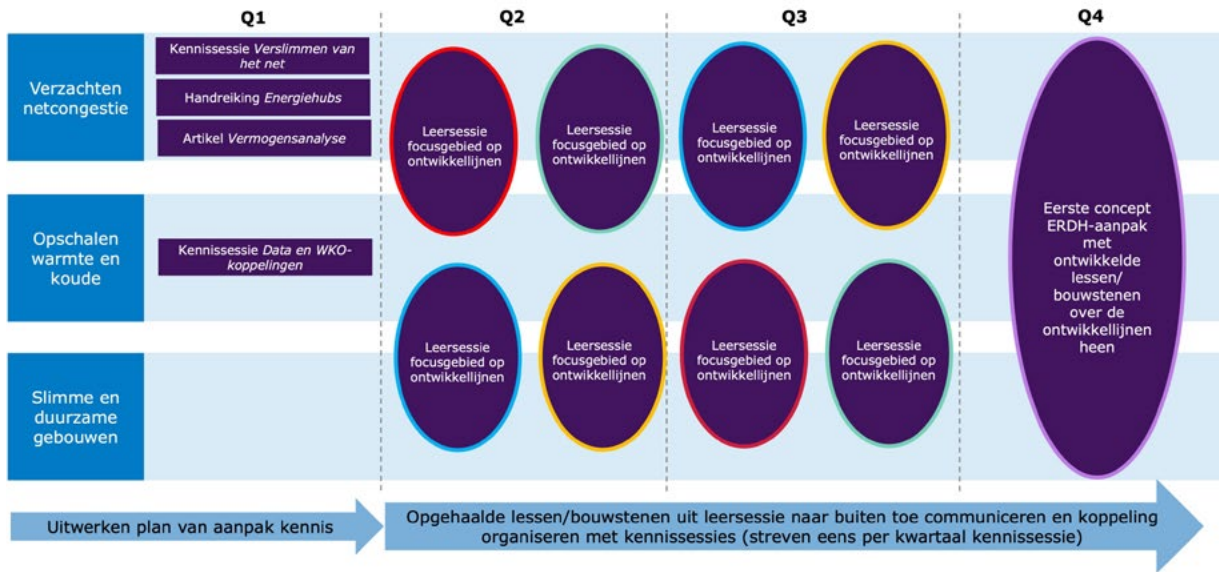


Bijlage 2: Samenvatting actieplan Gebied





Actieplan kennis 2026





© **EnergieRijk Den Haag**

Maart 2026

postbus.erdh@rijksoverheid.nl
www.energierijkdenhaag.nl