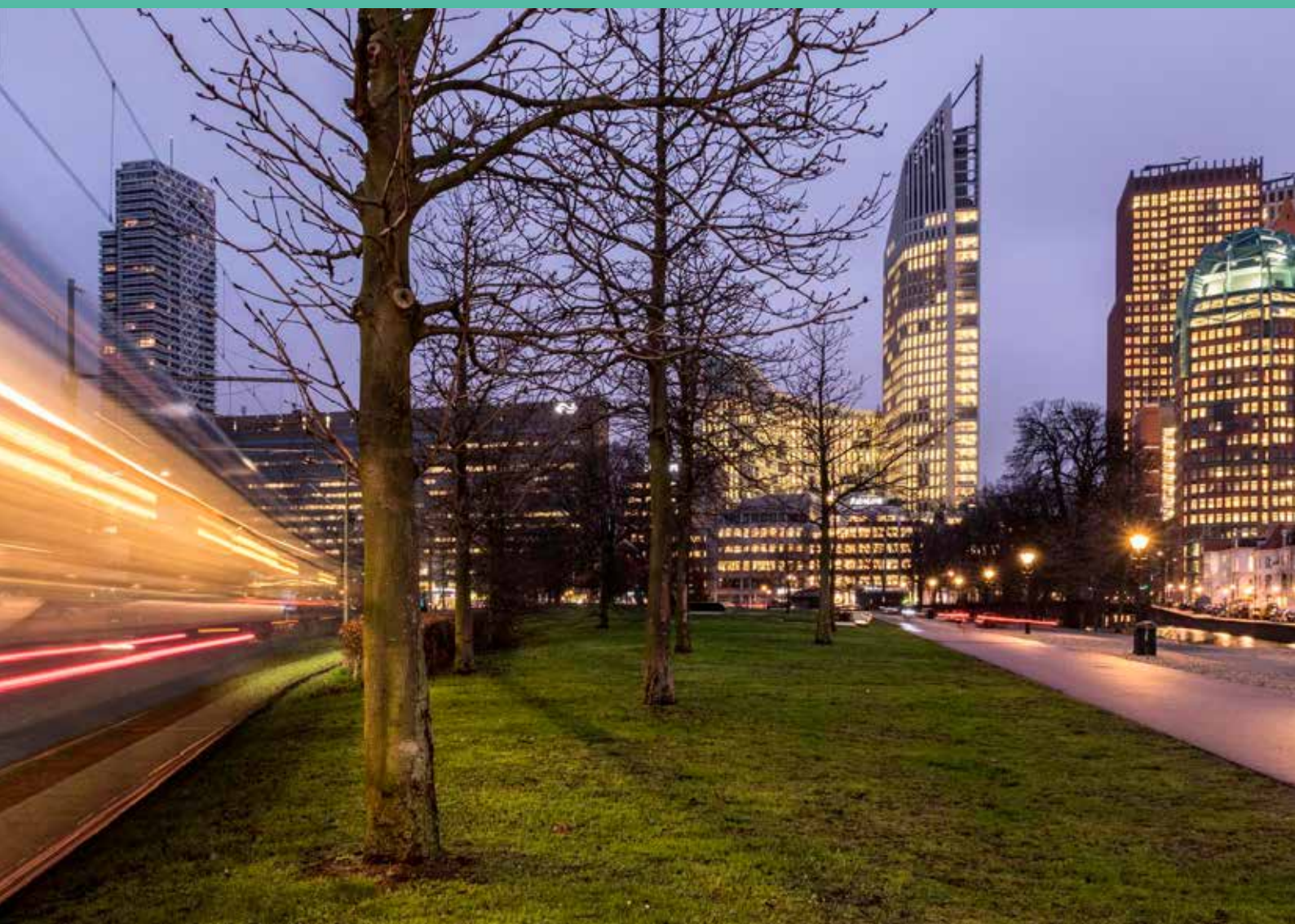




ERDH

# EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal





# EnergieRijk Den Haag, een ontwikkelend verhaal



# Het ontstaan en de opzet van een programmatische transitie

EnergieRijk Den Haag (ERDH) is een ontwikkelprogramma, waarin middels een zoektocht naar een vorm van partnerschap – of in ieder geval een effectieve vorm van samenwerking – een grote (denk)stap en voorbeeldbijdrage aan de energietransitie als belangrijke maatschappelijke opgave geleverd wordt. Deze ontwikkeling, alsook de implementatie van binnen het programma (door)ontwikkelde maatregelen, wordt in hoofdlijnen middels een ‘drieluik’ van verhalende publicaties omschreven. Hiervan is dit de eerste.

In deze eerste publicatie wordt voornamelijk de beschrijving van de stand van zaken (descriptieve fase) van het programma halverwege 2021 weergegeven, in de tweede zal vervolgens de nadruk liggen op de omschrijving van volgende ontwikkelstappen (prescriptieve fase), om met de derde tot slot af te sluiten met de beschrijving van de nieuwe stand van zaken (descriptieve fase II), inclusief reflecties op het verlopen proces; op de eigen prescriptie dus. Met dit drieluik van publicaties reikt EnergieRijk Den Haag leerpunten, aanbevelingen en concrete handvatten op programmaniveau aan voor andere (energie)transitie initiatieven. De transitie worden net als het programma ontwikkelend beschouwd, als een continuüm van veranderingen in de gewenste richting in plaats van stapsgewijze aanpassingen van een ‘IST’ naar een ‘SOLL’ toestand.



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



# 1. Gebiedsgerichte aanleiding: een regionale wens

Het in december 2015 ondertekende Klimaatakkoord van Parijs had een mooie kapstok, een duidelijke definitie van een brede maatschappelijke opgave, of in ieder geval een richtinggevende inkadering van het ERDH-verhaal over energietransitie kunnen zijn. Ware het niet dat EnergieRijk Den Haag een al langer bestaande regionale wens was, en nog steeds is, van verschillende lagen van overheid. Eerder een bottom-up aangejaagd initiatief dan een top-down gestuurde implementatie en uitvoering van overkoepelend beleid, of een daaraan ontsproten opdracht.

EnergieRijk Den Haag beoogt met een gebiedsgerichte aanpak de volledige verduurzaming naar klimaatneutraal van de energievoorziening van de belangrijkste (semi-) overheidsgebouwen in het centrumgebied van Den Haag uiterlijk in 2040 te bewerkstelligen. Het programma is de eerste concrete gebiedsgerichte invulling van de energietransitie door verschillende bestuurslagen in Nederland en ligt met deze doelstelling geheel in lijn met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs, de afspraken uit het Klimaatakkoord van juni 2019, de ambities van het Regeerakkoord, het Haagse Collegeakkoord en de Energieagenda van de Provincie Zuid-Holland. Het programma EnergieRijk Den Haag is bedoeld als inspirerend en toepasbaar voorbeeld voor een gebiedsgerichte verduurzaming van de rest van de (publieke) bouwvoorraad in Nederland, met name in stedelijke omgevingen.

## *Gebiedsgericht samenwerken, verkennen en innoveren, in al zijn complexiteit*

De activiteiten rondom energiebesparing en CO<sub>2</sub>-reductie in de Haagse gebouwen, die al vanaf het begin van de 21e eeuw op de agenda stonden van de toenmalige Rijksgebouwendienst<sup>1</sup>, werden vanaf 2012 na een intentieovereenkomst - ondertekend door minister Liesbeth Spies van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en wethouder Rabin Baldewsingh, verantwoordelijk voor Duurzaamheid en Milieu - met de Gemeente Den Haag 'opgeschaald' naar de voorbereiding van een gezamenlijke gebiedsgerichte uitvraag aan de markt. Hiermee werd de complexiteit, behorend bij de uitvoering van de activiteiten, volledig bij de markt neergelegd.

Dit leidde eind 2015 tot een gestapelde en ambitieuze eisen set, waarbij de markt een cluster van overheidsgebouwen in het centrumgebied van Den Haag - kort samengevat - zou moeten voorzien van:

1. 100% hernieuwbare elektriciteit,
2. 100% hernieuwbare warmte,
3. vóór 2020,
4. afkomstig van additionele bronnen,
5. te realiseren binnen een straal van 10 km van het centrum van Den Haag,
6. de geleverde hernieuwbare energie mag niet meer kosten dan in de huidige situatie.

Met additionele randvoorwaarden: afnemende gebouwen met hun installaties zaten niet in de 'uitvraagscope', én het stadsverwarmingsnetwerk van Eneco, waar de meeste panden op zijn aangesloten, was niet beschikbaar.

Het is inmiddels 2021 en de harde eis om vóór 2020 de ERDH-energietransitie af te ronden, heeft ondertussen een aantal gedaantewisselingen ondergaan. De geplande aanbesteding werd mede op basis van een marktconsultatie en een zogenaamde Gateway-review niet doorgezet, en de samenwerking tussen het Rijksvastgoedbedrijf en de Gemeente Den Haag op dit dossier werd, na een aantal emotionele confrontaties in het projectteam en de stuurgroep, beëindigd. Deze (tijdelijke, zo bleek later) stopzetting leidde een nieuwe fase in van dit zich ontwikkelende verhaal.

Eén van de inzichten die tijdens deze eerste ERDH-fase manifest werden, is dat het hebben van een vastgoedpositie van enige omvang een belangrijke voorwaarde blijkt te zijn om gebiedsgericht initiatief te kunnen nemen of te participeren. Juist de

<sup>1</sup> Eén van de voorgangers van de latere fusieorganisatie Rijksvastgoedbedrijf.

eigenaars- of beheerdersrol biedt immers de natuurlijke aanknopingsmogelijkheid om met andere eigenaren/beheerders in een gebied in gesprek te komen. Alleen, dit betekent ook dat de 'natuurlijke' partners in bestaand stedelijk gebied vaak willekeurige partijen zijn, min of meer toevallig naast elkaar gehuisvest, die vanuit het perspectief van een gebiedsbenadering bijna noodzakelijkerwijs tot samenwerking veroordeeld zijn. En ook dat de vanzelfsprekend geachte schaalgrootte die nodig is om daadwerkelijk veranderingen af te kunnen dwingen eigenlijk ontbreekt.

Maar misschien wel het belangrijkste inzicht van deze eerste fase was dat een dergelijke opgave volledig aan derden te laten, zoals in de eerste fase van ERDH werd gepoogd, niet erg kansrijk is vanwege de complexiteit van de opgave.

Effectieve interventies komen immers zelden toevallig tot stand. De vraag die zich opdringt is hoe een individuele partij kan beginnen aan een dergelijke complexe opgave zoals de energietransitie, welke stappen daarvoor te zetten en in welke volgorde? Wat vergt dat aan kennis en vaardigheden van professionals en bestuurders die daarbij betrokken zijn en wat voor leiderschap is daarvoor vereist?





## 2. Samenwerkingsverkenningen op begripvolle basis

Gedurende 2016 en 2017 werden – mede op basis van het Klimaatakkoord van Parijs – het nieuwe Regeerakkoord, het Collegeakkoord van de Gemeente Den Haag en de Energieagenda van de Provincie Zuid-Holland uitgewerkt. De beleidsmatige urgentie tot actie nam toe. Terwijl de meningen over hoe en waarom de eerdere samenwerking tussen de Gemeente en de Staat was vastgelopen stevig uiteen liepen, bestond er over en weer wel enig begrip voor de ingenomen posities. Die begripvolle basis bood de opening om voorzichtig opnieuw het inhoudelijke gesprek te voeren. Immers, beide partijen deelden vanuit de eerdere ervaring het inzicht dat gezamenlijk optrekken weleens de sleutel zou kunnen zijn tot de volgende stap. Deze gesprekken over opvolgende samenwerking vormden de opmaat naar het vervolg op de eerste fase en mondden eind 2018 uit in een nieuwe samenwerkingsafpraak: de Green Citydeal ERDH.



Dat deze dialoog kon plaatsvinden, was het resultaat van het gedurende langere periode over en weer investeren in de onderlinge relatie. Een aspect dat vaak wordt onderschat, maar van groot en doorslaggevend belang kan zijn op lastige momenten. Een belangrijke les is dan dat de investering in de relatie – met name op momenten dat er ‘niets’ speelt - zich altijd terugbetaalt! En daar hebben professionals veel invloed op.

### 2.1. Inhoudelijke processturing

Het ‘juiste gesprek’ tussen professionals met diverse achtergronden ontstaat echter niet vanzelf, dat moet georganiseerd en voorbereid worden. Een observatie hierbij is dat het ‘juiste gesprek’ met een groep professionals - aan de hand van open vragen - eigenlijk altijd wel georganiseerd kan worden. Dit vereist wel een grote mate van veiligheid, waarin de verschillende inbrengers hun ideeën zonder schroom kunnen delen. Zowel de organisatie van het ‘juiste gesprek’ als de sfeer waarin dit gesprek zich voltrekt, kan bijvoorbeeld een ervaren procesmanager actief beïnvloeden.

## Iteratief proces

Uit het juiste gesprek, en in de praktijk zijn dit natuurlijk meerdere gesprekken, komt vrijwel zeker een aantal opvattingen en vragen aan de orde. Het gaat echter niet zozeer om die vragen zelf, maar juist om het gesprek daarover en daaromheen, waarbij de probleemstelling en de mogelijke oplossingen als gevolg van dit vraag- en antwoordspel steeds scherper worden. Dit is daadwerkelijk een iteratief proces.

Terwijl het Klimaatakkoord van Parijs was afgesloten en targets waren afgesproken in het Regeerakkoord lieten de gesprekken over nieuwe alliantievorming binnen EnergieRijk Den Haag regelmatig zien dat lang niet bij alle partijen helder was dat de afspraken over de energietransitie – te beginnen bij overheden – allesbehalve vrijblijvend waren. Eén passage uit het Energieakkoord voor Duurzame Groei in het bijzonder heeft de legitimatie voor een programma als EnergieRijk Den Haag enorm versterkt. In het akkoord was namelijk het volgende opgenomen:

*‘Rijk en gemeenten jagen projecten voor verduurzamen van de energievoorziening in maatschappelijk vastgoed aan, bundelen die naar gebied- en/of functieniveau en bouwtype. Zij ontwikkelen een repeteerbare (aanbestedings-)aanpak, die aangevuld kan worden met niet-maatschappelijk vastgoed en betrokkenheid van andere (private) partijen. Met deze gebiedsgeoriënteerde aanpak creëren Rijk en gemeenten ankerpunten voor de ontwikkeling van lokale, duurzame en kosteneffectieve energievoorzieningen.’*

Deze drie zinnen uit het Energieakkoord, weggelaten in een tekst van 64 A4-tjes, boden de legitimatie om het urgentiebesef bij potentiële EnergieRijk Den Haag deelnemers te vergroten. De energietransitie werd hiermee van vergezicht in zekere zin een opgedragen taak! In bijna alle gesprekken in het spreekwoordelijke veld bleek dat het merendeel van het management waarmee gesproken werd niet bekend was met deze tekst. Na dit uitleg, en in combinatie met een geloofwaardige en zich al gaandeweg ontwikkelende ERDH-aanpak, werd deze (nieuwe) opdracht daarna nergens ter discussie gesteld.

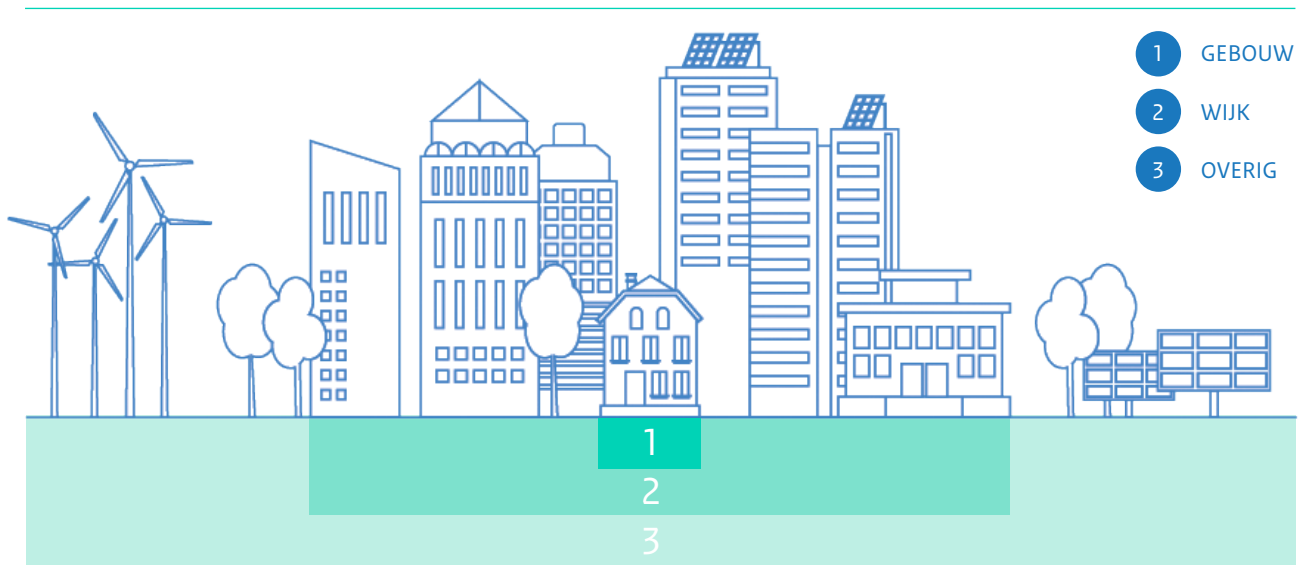
De les die hieruit valt te trekken is dat actieve inhoudelijke processturing, waarbij actuele contextinfo wordt ingebracht, het beslissers makkelijk(er) maakt/legitimeert bij het nemen van de gewenste besluiten. Dat is een aspect waar professionals relatief eenvoudig invloed op kunnen uitoefenen. Daar komt bij dat er in algemene zin bij het senior management vrijwel zeker sympathie en draagvlak voor breed gesteunde maatschappelijke opgaven bestaat. De meeste bestuurders willen ‘hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen’ en in beginsel ‘het goede doen’. Echter, hier ontstaat ook een zekere spanning. De energietransitie opgave is naar zijn aard zo complex en omvangrijk dat hij niet te simplificeren valt. En dit kan leiden tot een zekere mate van verlamming, in de zin van ‘wat moet ik dan doen?!’ De verdere gesprekken in de context van alliantievorming vereisen – naast de verbeelding van de transitie – ook om een concretiseringslag; het ontwikkelen van een tastbaar handelingsperspectief vanuit die grotere en complexe opgave.

### 2.2. Trias Territoria als concreet handelingsperspectief

Na de eerste fase van het programma was duidelijk dat de (vraag van de) energietransitie geheel bij de markt neerleggen niet tot de gewenste oplossingen zou leiden. Omdat de volgende stappen niet duidelijk waren – wat en hoe dan wel? - hebben Rijk en Gemeente Den Haag eind 2016 een uitvraag in de markt gezet om op basis van de gezamenlijke energietransitie-ambities tot een definitie van een optimale oplossingsrichting en de bijbehorende aanpak te komen.

Dit handelingsperspectief was ook nodig, omdat de meeste overheidspartijen (nog steeds) eerst concrete omschrijvingen nodig hebben van de (tussen)doelen, bij voorkeur aangevuld met een duidelijk en op haalbaarheid globaal doorgerekende plannen (van aanpak), voordat er met uitvoering gestart kan worden. Dit inzicht vormt een belangrijke les hoe het gezamenlijke proces van ontwikkeling effectief in gang te kunnen zetten.

Het consortium Motion2040, bestaande uit Witteveen+Bos, DWA, en Rebel Group, heeft in opdracht van EnergieRijk Den Haag van april tot oktober 2017 de ‘Trias Territoria’ ontwikkeld als concreet handelingsperspectief. Deze aanpak maakt de complexiteit van de materie enigszins beheersbaar en schetst globaal de richting waarlangs de gewenste aanpak van de energietransitie zou kunnen verlopen door: **1.** minder energie te gebruiken (door gebouwen beter te isoleren en installaties/gebruik aan te pakken) **2.** opwek/opslag zoveel mogelijk binnen het plangebied te realiseren en **3.** inkopen op schaal buiten het gebied, na de eerste twee stappen. Het advies van het consortium is inclusief een implementatieplan en een kostenraming opgeleverd. De onderzoeksresultaten zijn gereviewd door Energieonderzoek Centrum Nederland (initiatief van/via Motion2040 zelf) en het rekenmodel dat gehanteerd werd voor het beoordelen van de toen beschreven scenario’s werd kritisch bekeken door de Auditdienst Rijk.



Een belangrijk aspect van de voorgestelde aanpak is dat bij het toepassen van de Trias Territoria eigenaren zelf onderzoeken en bepalen welke maatregelen aan hun gebouwen wenselijk, mogelijk en nodig zijn. Verder wordt het schaalaspect duidelijk als een belangrijk criterium gezien en gebruikt om te zoeken naar synergiën; de kosten voor gebouwmaatregelen dragen de partners namelijk zelf, en om die zo laag mogelijk te houden wordt een grote schaal voor mogelijke toepassing van potentiële innovaties als een incentive voor ontwikkeling gebruikt.

### 2.3. Green City Deal EnergieRijk Den Haag

Het handelingsperspectief van de Trias Territoria gaf aan dat voor de gezochte synergieoplossingen zowel vanuit een technisch als economisch perspectief schaalgrootte van groot belang is. Bij de verdere uitbreiding van de EnergieRijk Den Haag alliantie moest derhalve een aantal partijen worden overtuigd om in te stappen. Als deze partijen zouden meedoen, dan zou dit leiden tot meer politieke en bestuurlijke aandacht voor EnergieRijk Den Haag, wat weer van invloed zou zijn op het beschikbaar komen van mensen en middelen.

Zoals eerder al gesteld, EnergieRijk Den Haag is eerder te beschouwen als een bottom-up initiatief dat een constante rechtvaardiging en uitleg nodig heeft, dan een gedragen top-down opdracht op grote schaal met gereserveerde middelen voor de uitvoering ervan.



Bij de alliantievorming heeft het programma zich heel gericht gefocust op deelname van partijen die met hun deelname de draagvlak voor de opgave konden vergroten. Tegen deze achtergrond werd er daarom in 2018 gewerkt aan de ondertekening van de Green Citydeal EnergieRijk Den Haag. Deze Citydeal kan worden gezien als een mechanisme dat helpt om partijen 'te forceren' of 'nudgen' een keuze te maken. De kernboodschap van de Citydeal was dat deze partijen actief geholpen zouden worden als ze mee zouden doen en daarmee zelf ook bij zouden dragen aan deze maatschappelijke transitie. Het alternatief was dat partijen de reis alleen zouden moeten maken. Een ander element van de boodschap was dat als partijen niet mee zouden doen, zij ook onderdeel van het probleem zouden zijn (omdat zij dan in zekere mate gebiedsgerichte oplossingen in de weg zouden zitten, terwijl andere partijen wel mee zouden doen). Gebaseerd op deze harde maar blijkbaar ook hard nodige bewustwording dat noch de 'alleengang', noch het 'in de weg zitten' bestuurlijk een aantrekkelijk perspectief was, deden na enige aarzeling alle gevraagde partijen mee.

Het gaat inmiddels om een elftal directe deelnemers: het Rijk, de Provincie Zuid-Holland, de Gemeente Den Haag, de SER, Nationale Politie, BAM, Safire, Facilicom, Raad voor de Rechtspraak, BNG en de Unie van Waterschappen. Andere deelnemers, zoals de Raad van State, de Algemene Rekenkamer en de Dienst Koninklijk Huis laten zich binnen EnergieRijk Den Haag door het Rijksvastgoedbedrijf vertegenwoordigen. Deze partijen (initiatiefnemers en deelnemers) hebben in het najaar van 2018 gezamenlijk de Green Citydeal EnergieRijk Den Haag ondertekend en hebben zich daarmee verbonden aan het doel om uiterlijk in 2040 met hun energieverbruik klimaatneutraal te zijn. Het programma vormt hiermee de eerste concrete gebiedsgerichte aanpak van de energietransitie door verschillende bestuurslagen met private partijen en is daarmee een tastbaar voorbeeld van een werkbaar beleid/vastgoedcombinatie.

Bij een gebiedsgerichte aanpak is in het algemeen het aantal deelnemers in potentie groot, en lopen posities en belangen tussen partijen vaak sterk uiteen; nog los van allerlei technische, juridische, organisatorische en financiële uitdagingen. Een zekerheid is dat er een lange weg gedurende een langere periode afgelegd zal moeten worden. Gebiedsgerichte samenwerking betreft daarnaast maatwerk, waarbinnen het aantal stakeholders en de te onderhouden relaties in een gebied al snel kan toenemen. Dit maakt maatvoering in de begrenzing van de scope een belangrijk ontwerpprincipe bij participatief ontwikkelen.



### 3. Ontwikkellende opzet

EnergieRijk Den Haag is een samenwerkingsverband, onbepaald tijdelijk maar blijvend ontwikkelend van karakter, dat op meerdere niveaus en tegelijkertijd bijna idealistische participatieve verkenningen uitvoert en altijd pragmatisch innoveert ten behoeve van het versnellen van de inmiddels breed in gang gezette energietransitie. Het is als zodanig geen 'traditioneel' programma. Het moet de eigen doelstellingen steeds blijven aanscherpen, en benodigde vernieuwingen en innovaties eerst in ontwikkeling brengen, voordat het ook daadwerkelijk kan starten met de gebruikelijke uitvoering en implementatie van (deel) projecten.

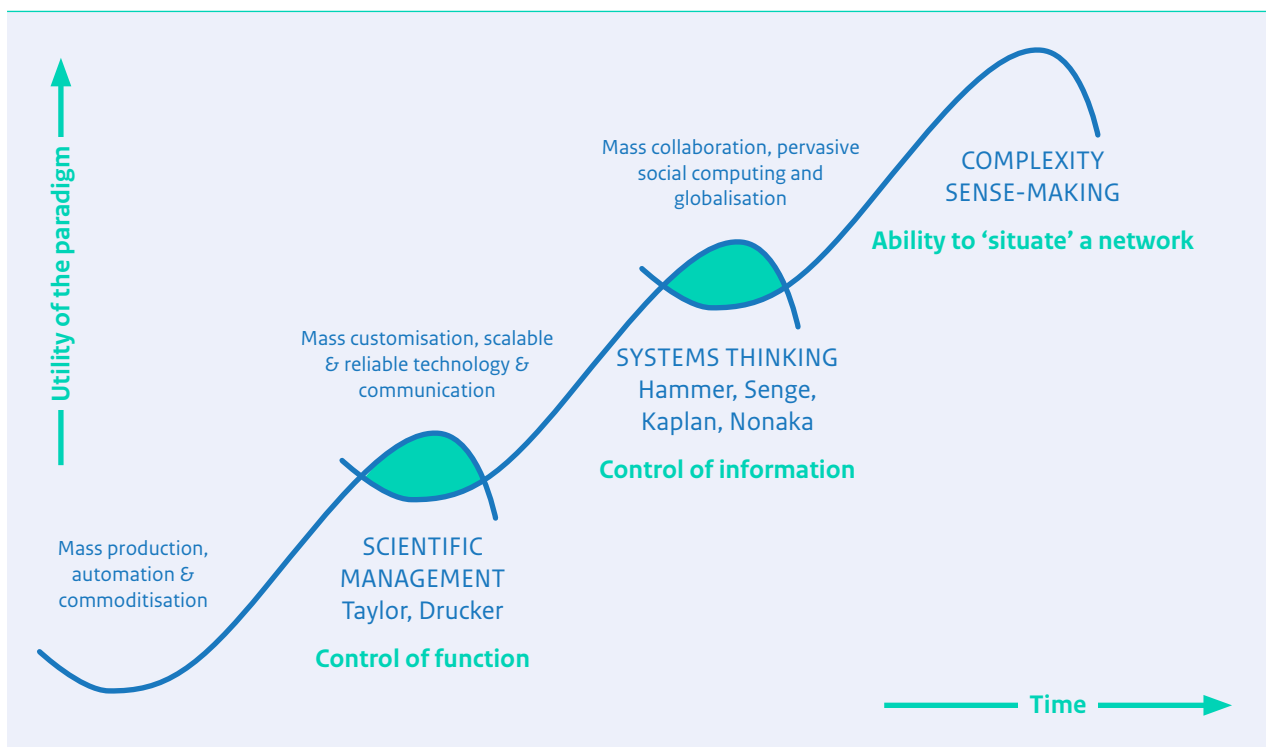
Misschien wel de belangrijkste karakteristiek van het programma is de ontwikkelende opzet. EnergieRijk Den Haag moet zich steeds aanpassen en gaandeweg heruitvinden om aan alle deelnemers en andere stakeholders te bewijzen dat het nog steeds actueel en de moeite waarde is en blijft.

EnergieRijk Den Haag heeft de ambitie een voorbeeld te zijn voor andere stedelijke gebieden die de energietransitie opgave nog moeten aangaan, of worstelen met vergelijkbare vragen. De opgave moet bovendien worden gerealiseerd tegen de achtergrond van een continu wisselende samenstelling en grootte van het programmateam, onder meer vanwege het werken met externe capaciteit met een relatief groot verloop van mensen (al dan niet vanuit langer bij het programma betrokken organisaties). Daarmee heeft het ook een grote potentie voor (indirecte) impact op de energietransitie. De professionals die betrokken waren bij de ontwikkeling, nemen immers de ervaringen mee naar andere projecten en ontwikkelingen.

Wat dat betreft gaat dit ontwikkelende verhaal van EnergieRijk Den Haag eigenlijk niet om de omschrijving van het HOE van de uitvoering, maar om de omschrijving van blijvend aandacht hebben voor het WAT, en HOE dat aan de gang te houden! Waarbij zowel het WAT en het HOE per deelnemende partij vanuit een ander (tijds)perspectief gezien kunnen worden.

Een dergelijk ontwikkelend programma heeft een opzet nodig waarbij verschillende interventies mogelijk zijn en die bovendien ook tot aanpassing van de opzet zelf kunnen leiden. Dit is een wezenlijk andere benadering dan bij uitvoering en/of implementatie van programma's waarbij eenmalig de doelen gedefinieerd worden, inclusief de bijbehorende plannings- en verdelingen van activiteiten en projecten. De beoogde verandering, een gebiedsgerichte energietransitie, moet gaandeweg en participatief ontwikkeld en vormgegeven worden. Het gaat er daarbij om de (omschrijvingen van) acties die ingezet kunnen worden om het (samenwerking)proces van verandering te bewerkstelllen.

De operationele wens bij EnergieRijk Den Haag kan dan ook omschreven worden als een in tijd veranderend model van realiteit waarbij een energieneutraal gebied gerealiseerd en in stand wordt gehouden door een pakket van tijdelijke state-of-art (technische) maatregelen op gebouw-, gebied- en organisatieniveau. Mogelijk klinkt deze omschrijving ietwat cryptisch, of zelfs dubbel of tegenstrijdig, omdat een specifieke (technische) state-of-art maatregel immers per definitie tijdelijk is. De definitie van tijdelijkheid, of actualiteit, kan daarbij bediscussieerd worden, maar in alle gevallen is het nodig om voorbereid te zijn op een volgende (significante) verandering. Op korte termijn was dit bijvoorbeeld zeer duidelijk in het geval van de eerste voorbereiding van de EnergieRijk Den Haag uitvraag, die al vóór 2020 tot een definitieve state-of-art oplossing moest leiden; niet alleen technisch, maar ook in onderlinge organisatie-, uitwisseling- en beheerstructuur. Een paar jaar later is de realiteit toch anders geworden en heeft een verdere aanpassing aan het initieel gewenste realiteitsmodel plaatsgevonden.



© Dave Snowden, *Cognitive Edge*; (EnergieRijk Den Haag wordt uitgedaagd 'to make sense' van de complexiteit van de opgave, met nadruk op de positie en positionering van eigen netwerk)

De interventies die deze veranderingen mogelijk maakten, en nog steeds mogelijk maken, worden ontwerpend ontwikkeld, uitgewerkt en uitgetoet. Daarnaast wordt de analyse van veranderingen ook ontwerpend bekeken. Namelijk: wat is het tussenresultaat en welke nieuwe mogelijkheden en opties biedt dit tussenresultaat?! In plaats van: wat is de tussenstand ten opzichte van het vorige realiteitsmodel?

Vanuit technisch perspectief leidt deze manier van ontwikkelen 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.

Dit uitgangspunt van het 'omarmen van de complexiteit' vanuit het programma, en 'niet simplificeren', geldt ook voor het innoveren en doorontwikkelen van (technische) innovaties. Het geheel van activiteiten wordt gecombineerd tot een 'ontwikkelend programma', waarbij de betrokken professionals de ontwikkeling vorm(moeten)geven, terwijl ze ook concrete (deel)resultaten blijven leveren. Waarbij prioritering en weging van resultaten onderhandelbaar blijft.

Bovengeschetste complexiteit komt tot uiting op verschillende niveaus:

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

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

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

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

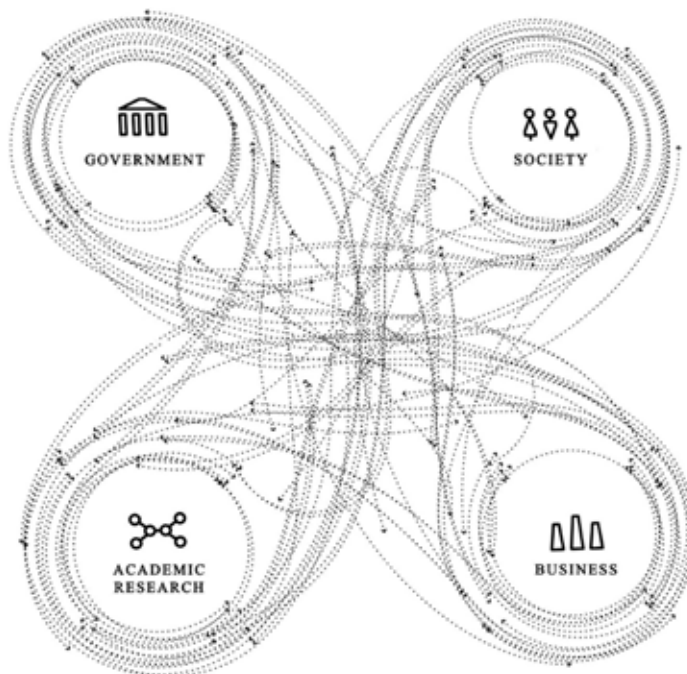
**Niveau 5** – evolutie van primaire huisvestingprocessen, al dan niet versneld door COVID-19

Hoewel EnergieRijk Den Haag een 'programmatisch samenwerkingsverband' is dat een voorbeeld wil zijn op zoveel mogelijk aspecten van gebiedsgerichte energietransitie, is het binnen een specifieke context opgezet en heeft het met specifieke eigenschappen van die context te maken. Het is belangrijk om die eigenschappen te duiden, evenals welke uitdagingen ermee gepaard gaan, om zo expliciet mogelijk te kunnen zijn over de richting en manier van ontwikkeling. En daarmee ook over de mogelijkheden van generieke herhaling en doorontwikkeling. In de volgende paragrafen worden de verschillende niveaus toegelicht.

### 3.1. Niveau 1 – meervoudige publieke samenwerking in een veranderende opdrachtgeversrol

Zeker sinds Maria Mazzucato in haar boek 'De ondernemende staat' (2015) uitlegde hoe belangrijk een investerende en innoverende overheid is – eigenlijk onontbeerlijk voor slimme en duurzame groei – is de noodzaak van het definitief afstappen van het jarenlange adagium 'markt, tenzij' ook in verschillende lagen van de Nederlandse overheid doorgedrongen.

De maatschappelijke opgave, en zeker bij grote transitie zoals energie- en materialentransitie, kan enkel voortvarend opgepakt worden indien er daadwerkelijk sprake is van een actieve rol van alle partijen binnen de zogenaamde 'quadrupel helix' (Carayannis and Campbell, 2009). Hierbij zouden overheden een proactieve rol moeten pakken, omdat zeker de markt bij grote transitieopgaven, waarbij langdurig geïnvesteerd en geïnnoveerd moet worden, afwachtend kijkt en handelt. Deze proces transitie van een uitsluitend opdrachtgever-opdrachtnemer-verdeling van rollen, naar aanjagen van ontwikkeling, is een opgave op zich. Voor beide 'kanten' overigens.



*The Quadruple Helix Model; originally developed by Carayannis and Campbell (2009), adapted by Fraunhofer, Copyright © 2015 Fraunhofer*

EnergieRijk Den Haag programma, dat weliswaar gestart is vanuit een voornamelijk bilaterale (behoefte aan) verbetering van samenwerking tussen overheden en bedrijfsleven, ontwikkelt zich steeds meer in de richting van een quadrupel helix model. Een geïntensiverde afstemming tussen de overheden vormde een eerste stap richting een werkbare programmatische samenwerking met het bedrijfsleven. Een gerichte toepassing van (ontwerpend) onderzoek wordt ingezet voor verdere gezamenlijke ontstijging van technische probleemoplossing van energietransitie. Een verdere omarming van de complexiteit waarin maatschappelijke componenten van de opgave een actieve(re) sturingsrol krijgen in de vormgeving van de open socio-technische veranderingen geven expliciete(re) plek aan de bewoners, werknemers, en eindgebruikers in het algemeen.

Bij overheden verlopen veranderingen in het algemeen wat moeizamer. De meeste ambtenaren hebben geleerd risicomijdend te zijn, en er zijn verschillende systemen en regels die het lastig maken ruimte en een (eigen) weg te vinden. Een voorbeeld is de discussie binnen het Rijksvastgoedbedrijf over de WKO-netten (waarbij WKO staat voor warmte- en koudeopslag): 'hoe de Rijkspanden aan te laten sluiten op WKO-netten en eventueel broneigendom over te dragen' botst met heel veel verschillende issues uit diverse directies. Tegelijkertijd biedt dat ook een kans voor het EnergieRijk Den Haag, om als 'externe katalysator' van de (interne) verandering op te treden.

De samenwerking tussen Rijk, Provincie en Gemeente is iets waar niemand tegen kan zijn, zeker als het argument van gezamenlijke schaalvergroting wordt gebruikt. Dit maakt het tegelijk ook zeer algemeen en bovendien moeilijk over en weer benoembaar

wat de specifieke bijdragen of aanvullende competenties van betrokken partijen zijn. Zoals eerder in de tekst benoemd, is langdurig investeren in relaties onontbeerlijk. Dit willen inhalen middels ‘traditioneel’ programmamanagement met deeltaken en demarcaties, gekoppeld aan harde indicatoren en plannings, werkt enkel averechts in een ontwikkelend programma. Waar een algemene overeenstemming over bestaat, is dat een actief teamlid vanuit de samenwerkende overheidspartners goed werkt. Op die manier zijn de lijntjes kort, maar het vergt wel een (pro)actieve deelname en niet slechts toehoren.

Een succesvol team begint daarbij met het selecteren van de juiste mensen op sleutelposities. Deze ‘key players’ kunnen een grote en positieve bijdrage leveren aan de teamresultaten. Dit heeft weer een versterkend sneeuwbaaleffect op anderen. In de praktijk lukt het bezetten van die sleutelposities met ‘the best men for the job’ lang niet altijd, terwijl in algemene zin juist blijkt te gelden: ‘first who, then what’! Dit speelt zeker bij grote en complexe opgaven als de energietransitie, waarbij directe resultaten niet op korte termijn meetbaar zijn, of zichtbaar impact in de fysieke gebouwde omgeving hebben. Er bestaat dan bij het management geen autonome urgentie om hun beste mensen naar voren te schuiven. In de meeste organisaties die een matrix-structuur kennen, vaak bij overheden, komt het dan ook regelmatig voor dat er pas na veel geduw en getrek capaciteit beschikbaar komt en lang niet altijd op het gewenste niveau. Hier geldt voor de programmaleiding dat het actief benaderen van het management van een medewerker die zelf aangeeft graag aan de opgave te willen meewerken, meestal het beste werkt.

### 3.2. Niveau 2 – publiek private samenwerking voorbij inkoopprocessen

Er is aan de aanbestedingsplichtige kant – Rijk, Provincie en Gemeente moeten zich houden aan de Aanbestedingswet – een terechte zorg aanwezig dat er mogelijk verwachtingen bij de private partners gewekt kunnen worden bij een ‘gezamenlijk ontwikkelproces’. Verwachtingen die (terecht) niet waargemaakt kunnen worden. Tegelijkertijd vereist de energietransitie nieuwe ontwikkelingen die voorbijgaan aan het oprekken van de vertrouwde vraag-antwoord en uitvragen-beoordelen inkoopprocessen. Dit is tegelijkertijd een grote kans en een grote belemmering voor het programma.

Een grote belemmering vanwege de kramp gebaseerd op de gedachte: “Het ondertekenen van de Green Citydeal biedt geen exclusiviteit op het gegund krijgen van overheidsopdrachten voor de private deelnemers van de Green Citydeal.” Wat juist is, indien men nog steeds in termen van ‘gunnen’ denkt en handelt. Vertrouwde inkoopprocessen benadrukken ook de benaderingen dat het binnen de wet prima mogelijk is om innovatiegericht in te kopen.

Er zijn in het programma veel verkenningen gedaan rondom het WKO-net, echter allemaal vertrekkend vanuit een opdracht gedachte, en daarmee wederom een inkoopproces. Daarin loopt een opdrachtgever of inkoper inderdaad een hoog risico om aangevochten te worden voor de rechter; met een niet onbelangrijke toevoeging “met een hoge waarschijnlijkheid dat we zo’n zaak verliezen”. Deze verkenningen hebben desalniettemin ook iets waardevols opgeleverd voor het optimaliseren van de huidige stand van zaken: publieke en private partijen zijn in de gesprekken overeengekomen dat ze meerwaarde zien in een innovatieve marktbenadering.

EnergieRijk Den Haag heeft een mooi draagvlak opgebouwd en is in een fase gekomen dat dit draagvlak niet alleen behouden, maar ook gebruikt moet worden voor het versterken van het commitment van alle partners. Eén van de eerste stappen daarin is om niet op het behoud te focussen, maar op doorontwikkeling van de samenwerking. In het algemeen durven de medewerkers pas ruimte (in samenwerking) te pakken als die formeel gegeven wordt door de partners. Dit geldt in extreme mate voor de vastgoed- en bouwsector, gebaseerd op hoe voorzichtig men nu is om problemen uit het verleden te voorkomen. Het ‘programatisch samenwerkingsprogramma’ EnergieRijk Den Haag biedt een kans om ook indirect hierin te experimenteren, fouten te maken, daarvan te leren en deels ook gevolgen van ‘fouten’ te accepteren. De ontwikkelende karakteristiek van het programma is (voor)namelijk geldig voor de proces en samenwerkingsaspecten, niet alleen technische afstemmingen en uitwerkingen.

In de huidige procedures krijgen de inkoopafdelingen veel op hun bordje; EMVI-criteria, circulair en duurzaam inkopen, MVO etc. Veel zaken die ook tot contradicties leiden, zoals duidelijk werd in de hierboven omschreven voorbereidingen voor de aanbesteding in 2014-16. Hoe bied je de ruimte voor experimenteren en reflecteren in het werk?

Eén van de recente resultaten van het programma is de ontwikkeling van een ‘[lerende leergang](#)’, die in de pilotfase verrassend geschikt bleek voor in ieder geval gerichte reflectie op belangrijke en gevoelige zaken omtrent publiek-private samenwerking. Gevoelige zaken die niet spontaan in het ‘dagelijks werk’ van het programma besproken zouden worden. Het zou interessant zijn om bijvoorbeeld op basis van risicomanagementsessies, die inmiddels redelijk ingeburgerd zijn, belangrijke en/of gevoelige zaken ‘hapklaar’ maar integraal voor te bereiden voor reflectie en bespreking in volgende edities van de ‘lerende leergang’.



Een interessante observatie is dat er ook binnen EnergieRijk Den Haag vaak verondersteld wordt dat 'bij private partners kennis en innovatie zit'. Wat ook helemaal juist is, daar waar het technische mogelijkheden en huidige oplossingen inclusief de laatste innovaties betreft. Echter, een andere interessante observatie is dat zowel tijdens de 'lerende leergang' pilot, maar ook regelmatig in de periodieke gezamenlijke programmateam overleggen, (gebruiker)kennis over innovatie minstens zo vaak 'bij publieke partners te vinden is'. Publieke én private partijen leren beide hands-on van elkaar en zijn direct, hoewel vaak impliciet, de exclusieve 'launching customers' inzake elkaars kennis en aanpak.

Wat dat betreft is het programmateam zelf als een (samenwerking)construct ook een specifieke vorm van exclusieve publiek-private samenwerking, dat onder directe en proactieve leiding van een publieke partij valt – en dat voorbij inkoopprocessen gaat. Door de al genoemde regelmatige doorstroom en wisseling van mensen zorgt het programma (onbedoeld) tegelijk voor een vorm van opschaling van de programma-eigen ontwikkelaanpak via individuele professionals.

### 3.3. Niveau 3 – acceptatie en inpasbaarheid van ieders belang en succes

Eén van de onderscheidende kenmerken van EnergieRijk Den Haag is dat het niet op basis van 'traditioneel programmamanagement' functioneert. Dit uit zich in het feit dat er niet vereist wordt dat iedereen het vooraf eens is over de definitie van succes, of het bepalen van vaste doelstellingen, maar dat op basis van ieders afzonderlijk belang de bereikte (individuele) successen gebruikt worden voor het verder uitbouwen van het programma.

Het gaat dus om de initiatieven verder te brengen, eigen systeem/belang niet opheffen voor een nieuw (complex) systeem, maar in relatie tot elkaar brengen en dan vanuit bundeling tijdelijk primaat hebben. Dit speelt door verschillende organisatie-niveaus heen, en vereist continue afstemming en 'rekalibratie'. Er is een bewustzijn bij alle betrokkenen ontwikkeld dat het simplificeren van deelopgaven uiteindelijk niet tot het gewenste resultaat gaat leiden.

De voornaamste praktijkjes daarbij is dat er veel kleine stapjes tegelijk gemaakt moeten worden, vanuit doorlopend contact houden met de stakeholders. De gekozen 'Trias Territoria' (reductie van energiegebruik op gebouwniveau – optimaal gebruik van lokale mogelijkheden – duurzame inkoop van de restvraag 'op schaal') maakt dat het noodzakelijk is om samen volhardend te zijn. Vanwege verschillende perspectieven van betrokkenen is het zaak om voornamelijk elkaars successen als aanjager voor verdere ontwikkeling te gebruiken, in plaats van zoeken naar gemeenschappelijke definities en gedeelde belangen. Dit geldt ook voor de positionering van EnergieRijk Den Haag binnen de verscheidenheid van doelen en activiteiten van betrokken organisaties; niet als overkoepelend en/of richtingbepalend, maar meer als meedenkend en meebewegend met de eigen organisatie.

### 3.4. Niveau 4 – technische flexibiliteit en aanpasbaarheid voor een blijvende systeemverandering

De gedegen studie van Motion2040 en de Trias Territoria bieden houvast voor de bepaling van richting, principe, boodschap en strategie. Het combineert meerdere perspectieven; duurzaamheid, snelheid, betaalbaarheid en techniek. Het kan echter niet het antwoord zijn op alle (kritische) vragen, bijvoorbeeld inzake de uitwerkingen van business cases die niet enkel technische, maar ook en misschien vooral sociale constructen zijn. Ook inzake de energietransitie verandert de omgeving en realiteit. Technische oplossingsrichtingen moeten daarop aan te passen zijn. Het gekozen Motion2040 voorstel komt, vanuit de Trias Territoria, op een voorkeur voor een energiesysteem met gekoppelde WKO's en (duurzame) stadswarmte.

De tijdschaal tot 2040 is betrekkelijk kort, gezien de opgave. De processen binnen de overheden en de private sector om een dergelijk systeem uit te denken en te ontwikkelen duren lang. Er worden veel kleine stappen gemaakt, waardoor het niet 'voelt' als een (abrupte) systeemverandering. Deze vele stappen worden verder vooruit geholpen door Motion2040+ (een nieuw uitgevraagd en ingehuurd consortium, dat niet direct gekoppeld is aan de studie van Motion2040 en dat sinds februari 2020 invulling geeft aan verschillende rollen in het programmateam vanuit private kant), dat capaciteit en denkvermogen inzet om over elke kleine stap goed na te denken vanuit technisch perspectief en dit vanuit de Trias Territoria tegelijk te bezien in de grotere context. Hiermee is de technische flexibiliteit in de vorm van open staan voor alle innovaties wel enigszins beperkt.

EnergieRijk Den Haag wil een integraal perspectief ontwikkelen door het commitment van de aangesloten partijen te verzilveren. In plaats dat ieder partij vanuit eigen interesse met suboptimale systemen aan de gang gaat in het gebied, is het de insteek om (markt)partijen in hun kracht te zetten om zinnige opties uit te denken, waarbij techniek, financiën, juridische en (organisatorische) haalbaarheid een rol spelen. Het is vervolgens aan de uiteindelijke exploitant om een werkend systeem te ontwerpen. De mate van autonomie per gebouw volgt uit gesprekken met de gebouweigenaren en de verantwoordelijke voor technisch beheer. Het gebouwperspectief staat in nauwe relatie tot het WKO-net en gebiedsperspectief. EnergieRijk Den Haag wil een startpunt zijn voor één of meerdere duurzame WKO-netten in Den Haag. Startpunt houdt een betrekkelijk klein WKO-net in dat een toekomstig

exploitant zelf kan uitbreiden. Daarvan zullen uiteindelijk niet alleen de betrokken overheden profiteren, maar ook andere gebruikers in het gebied, onder wie mogelijk ook burgers.

### 3.5. Niveau 5 – evolutie van primaire processen, al dan niet versneld door COVID-19

Alle partners van EnergieRijk Den Haag denken over de 'post-corona' periode na, bijvoorbeeld over het (nieuwe) kantoorgebruik, en het is nu de zaak om dat niet enkel vanuit of voor de eigen organisatie te doen. Een gezamenlijke kijk naar vergelijkbare primaire processen zou een extra impuls aan de gemeenschappelijke – maatschappelijke! – energietransitie opgave kunnen geven. Daar waar het 'best lastig' is om publieke en private partners actief te laten participeren in innovatieprocessen rondom zaken die ook of vervolgens ingekocht zouden kunnen worden door de publieke partijen, is het mogelijk om vanuit vergelijkbare primaire processen (zoals het realiseren en gebruiken van een comfortabele werkomgeving) veel meer samen te denken in maatschappelijke waarden ervan – en hoe die door de energietransitie in gang gezet of verder gebracht kunnen worden.



## 4. Stand van zaken halverwege 2021

EnergieRijk Den Haag zit in een overgangsfase van uitdenken en omschrijven van maatregelen waar niemand echt bezwaar tegen kan hebben, naar een fase waarin daadwerkelijk beslissingen met meer impact genomen moeten worden. Op gebouwniveau zijn via de zogenaamde individuele en separate gebouwtransitiepaden de quick-wins grotendeels besproken en deels ingepland, en krijgen gebiedsgerichte maatregelen met meer risicodragende businesscases – zoals rondom de aanbesteding WKO-net – steeds nadrukkelijker focus van de (technische) ontwikkeling.

In deze fase is het belangrijk dat de lessen van de ‘beginfase’ die zich kenmerkte door goede intenties, maar toch ook het overvragen van de markt – goed verwerkt worden in de volgende stappen. Zoals een steekhoudend programmaverhaal paraat hebben, mede naar aanleiding en als gevolg van de ‘studiefase’ inclusief haalbaarheid. De ontwikkelfase blijft complex en daarmee ingewikkeld, maar door de nadruk te houden op het omarmen van deze complexiteit en van daaruit naar gemeenschappelijke beelden en opties op zoek te gaan kunnen de ‘vele kleine ontwikkelstappen’ doorgezet worden.

Het programma heeft in de ‘deelontwikkelingen’ ervaren hoe specifieke processen werken. Bijvoorbeeld rond de aanpassing van een DBFMO-overeenkomst, verrekening van uitgewisselde energie of het verrichten van kleine, of aanvullende eenvoudige ingrepen tijdens een renovatie die het mogelijk maken dat een gebouw in de toekomst eenvoudiger aangesloten kan worden op een net dat er nog niet is.

Vanaf medio 2020 heeft het thema ‘geothermie’ binnen het programma een andere focus gekregen, meer gericht op het doel, en heet nu dan ook ‘verduurzaming warmte’. Van een actieve rol in de ontwikkeling van een bron verschuift dat nu naar een actieve rol in de ontwikkeling van de klantvraag via innovatieve samenwerking en marktbenadering; met de samengestelde vragen naar verduurzaming, de mogelijkheid tot collectieve inkoop en de samenhang met de ontwikkeling van WKO-netten. Vanwege het inzicht dat duurzaamheid ook wat mag kosten, vergt dit continu aandacht voor de verandering van de manier van denken en daarmee de interactie tussen de betrokken partijen. Iedereen moet aandacht hebben voor het geheel. De gezamenlijke investeringen leveren daarnaast ook meerwaarde op voor de samenleving. In de praktijk is de neiging echter nog steeds vaak om alleen naar de kosten te kijken en niet wat het op lange(re) termijn kan opleveren (of wat het uiteindelijk kost als er later eventuele schade van korte termijn deelbeslissingen hersteld moet worden).

Vanwege het permanent aanwezige politieke speelveld rondom het programma, is er een patroon te herkennen van telkens terugkomende pogingen tot (deel)sturing op tijd, in relatie tot directe zichtbaarheid. Van de stuurgroep wordt (extern én intern) verwacht dat ze voor zichtbaarheid van het programma zorgt, wat vanuit het technisch aspect van het ‘programmeerteam wereldbeeld’ soms ook de toepassing van inferieur geachte technologie (beoordeeld op energietransitie impact) vereist. Hier botsen de korte termijn quick wins (ten behoeve van beeldvorming), met de lange termijn (intrinsieke) ambities van het programma.

Eén van de belangrijke lessen, die ook direct toegepast is in de vorm van een nieuw type risicobeheersing-aanpak, is een gaandeweg ingelast risicoproces op basis van het ontstane inzicht dat het programma zelf risico loopt om innovatie af te remmen door strikte toepassing van initieel gedefinieerde beheersmaatregelen. De ‘lessons learned’ worden dan ook gezien als: hoe wordt er ontwikkeld, hoe wordt het proces vormgegeven, hoe wordt er samengewerkt, welke rol pak of krijg je daarvoor. En minder als ‘blokken parate kennis’ die als toe te passen lessen herhaald kunnen worden.



André Weimar

## 5. Reflecties vanuit direct betrokkenen

### 5.1. Bestuurders en opdrachtgevers perspectief

De stuurgroep<sup>2</sup> van EnergieRijk Den Haag heeft eind 2020 een Gateway Review laten uitvoeren. Deze review maakte als belangrijkste terugkoppeling melding van enige mate van spanning binnen de programma-aanpak. Waarschijnlijk onvermijdelijk wordt het programma tegelijkertijd deels ontwikkelend en deels als traditioneel project aangestuurd. Er moeten namelijk op korte termijn deelresultaten geleverd worden, volgens projectmatig vooraf bepaalde doelstellingen. En die worden in principe ook traditioneel bekeken en beoordeeld door de stuurgroep. Daarnaast is er ook bij de stuurgroep een duidelijke drive voor transitie, en besef van de noodzaak om naast inkopen ruimte te creëren voor het (mee)innoveren. Het betreft dan ook een samenwerkingsprogramma van uithoudingsvermogen.

Zoals André Weimar, directeur Inkoop- Facilitair en Huisvestingsbeleid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de voorzitter van de stuurgroep, in één van zijn interviews over het programma ook uitlegde: “Voor we in alle opzichten grondige en degelijke resultaten neerzetten, zijn we tien jaar verder. Toch zijn er elementen die we al snel kunnen oppakken. Neem de manier waarop we de governance inregelen. Wij willen geen klapvee, maar een groep die kritisch durft mee te denken en aanwijzingen durft te geven. In andere samenwerkingen kunnen we straks profijt hebben van de manier waarop we het nu opzetten.”.

De bestuurders en opdrachtgevers zijn zich bewust van de spanning in de opgave, vaak ervaren door het programmateam en de direct betrokkenen als een combinatie van meervoudige vraagstellingen op korte termijn en een lange termijn opdracht en drive voor transitie. Daarom dat ze ook voor vernieuwingen in de manieren waarop het programma(team) een directe verbinding met de stuurgroep vormgeeft openstaan. Zodat iedereen snel op de hoogte is van veranderingen en de werking van het programma.

### 5.2. Verbindend opdrachtnemersperspectief

Publiek-private samenwerkingen zijn in de regel complexer door andere belangen en andere werkwijzen (lees: regels) en dus veel meer gelaagd. Voor deze samenwerkingen is een lange adem nodig en een geduldige benadering. Niet iets waar het bedrijfsleven echt in uitblinkt. Dus er staat altijd een zekere spanning op de lijn. EnergieRijk Den Haag heeft een gedurfde stap gezet door de samenwerking juist wel publiek-privaat in te richten. En daar ook in de Adviesraad<sup>3</sup> daadwerkelijk invulling aan te geven. Maar heb je er als bedrijf iets aan om in een Adviesraad te zitten? Waar ga je dan over? Wat kun je bewerkstelligen?

Voor een bedrijf is het ontzettend relevant om te leren begrijpen hoe overheden denken, te begrijpen wat belangrijk voor hen is en te onderzoeken hoe je de ander dichterbij haar of zijn doel kunt brengen met iets waar jij als bedrijf goed in bent. Dit altijd met respect voor het level-playing-field. Uiteindelijk gaat het om leren van de samenwerking en het gesprek voeren over de vraag of we met de juiste onderwerpen bezig zijn. Het leerproces is nog lang niet voltooid, als daarvan ooit sprake zou kunnen zijn. Het is in alle oprechtheid soms ook een ‘bumpy ride’. Met indringende dialogen, waar de onmacht om elkaar effectief vooruit te helpen eigenlijk het onderwerp was en is. En het heeft de betrokkenen doen inzien dat ook een innovatieve publiek private samenwerking onderhevig is aan onmacht. Juist daar worden patronen doorbroken en dat doet nu eenmaal pijn.

<sup>2</sup> André Weimar (Vz Stuurgroep en Directeur FHIR, ministerie van BZK), Roger Mol (Directeur Transacties en Projecten, Rijksvastgoedbedrijf), Marco Zeeman (Directeur Energietransitie Gemeente Den Haag), Cees Boele (Directeur Intern Dienstencentrum Gemeente Den Haag), Peter Terlouw (Directeur Facilitair, Provincie Zuid-Holland), Annelies van Ewijk (Manager Energietransitie Provincie Zuid-Holland).

<sup>3</sup> Arjon Albers (directeur PPS Facilicom Groep), Louk Heijnders (Nationale Politie, programmadirecteur PDC), Guido Bennebroek (Nationale Politie, directie FM/ Strategie), Philip Kroner (Directeur PPS BAM), Stephan Lutters (directeur Integrale Projecten Strukton), Hendrik-Jan Barten (SPC Directeur Strukton), Ellen Masselink (Directeur Strategic Partnerships BAM), Herman Dullemond/Rik Olijve (Landelijk Coördinatoren huisvesting Raad voor de Rechtspraak), Erik van de Poel (directeur Duurzaamheid Dienst Koninklijk Huis), Martin Kuijpers (BNG, hoofd Facilitair), Evi Wijnhoff (Unie van Waterschappen, hoofd Bedrijfsvoering), Caspar Boendermaker (BNG/Business Development), Valentine Ockhuizen, hoofd Bedrijfsvoering SER, Purdey van Wissen, Rijksvastgoedbedrijf, afdelingshoofd Strategie.

Jaap van 't Hek schrijft in zijn boek 'Onmacht': "onmacht verlamt, doet wanhopen, frustreert en roept allerlei andere emoties op". EnergieRijk Den Haag was volgens Ellen Masselink in haar rol als lid van de Adviesraad niet anders, maar wel met het grote verschil dat het een zachte bedding bood: "We kregen ruimte (ook zelfs fysiek) om naar de hitte toe te gaan en daar een echt gesprek met elkaar te voeren. Dat is de grote winst van EnergieRijk Den Haag.

Zo konden en kunnen we blijven werken aan een inclusieve publiek-private samenwerking met ruimte voor diversiteit en tegengestelde belangen. Want zonder elkaar kunnen we niet, en willen we niet."

### 5.3. Programmameteam perspectief

De verwachting is dat het programma in steeds meer geledingen en organisaties gaat spelen, omdat het wezenlijke bijdragen gaat vragen en effect gaat sorteren. Een voorbeeld is Directie Vastgoedbeheer van het Rijksvastgoedbedrijf, nu het programma richting de WKO-aanbesteding gaat en de eerste gedetailleerdere gebouwtransitiepaden klaar zijn. De filosofie van de Trias Territoria beschrijft daarbij een logische opbouw van een besparings- en verduurzamingsstrategie en vervangt de welbekende en algemene [Trias Energetica](#). De Trias Territoria is daarbij niet dogmatisch en gaat uit van de hieronder nader beschreven stappen:

1. Verminderen van het energiegebruik in de gebouwen en vervolgens duurzame energie opwekken in, op, onder of aan het gebouw, zoals:
  - Monitoring & Smart Building;
  - Ledverlichting;
  - Warmteterugwinning;
  - Zonnepanelen.
2. Energie uit de omgeving, zoals:
  - Warmte en koude uit de bodem (WKO), eventueel als Smart Thermal Grid;
  - Aansluiting op een duurzaam warmtenet.
3. Inkoop duurzame energie (elektra) uit de regio.

De Trias Territoria kent een pragmatische afweging tussen gebouwmaatregelen (stap 1) en energie uit de omgeving (stap 2). Deze afweging kent echter een aantal risico's, die regelmatig worden besproken en breed gedragen worden binnen het programmameteam.

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

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

Bij beide risico's is er sprake van ongewenste gevolgen van (relatief logische) afwegingen binnen de Trias Territoria. Op basis van deze risico's is het wenselijk dat vraag en aanbod op een organische manier samenkomen en dit gestuurd wordt aan de hand van de optimale mix van gewenste maatregelen op gebouw- en omgevingsniveau. Deze mix kan per gebouw en deelgebied verschillen op basis van de gewenste restvraag (warmte of koude), het beschikbaar vermogen op een WKO-net, de energiehoeveelheid en passende aanpassingen op gebouwniveau die nodig zijn om een concept compleet en optimaal werkend te maken. Door contact met gebouweigenaren en het betrekken van de eigenaren en gebruikers in de afwegingen gedurende het verduurzamingsproces – in combinatie met slim faseren van maatregelen – kan een optimaal aanbod en vraag gecreëerd worden van (uit te wisselen) warmte en koude via een WKO-net.

## 6. Vooruitzichten

In het afgelopen anderhalve ‘coronajaar’ hebben vele online overleggen van het programmateam een openheid gecreëerd die opvallend en misschien zelfs kenmerkend geworden is voor een door overheden gestuurd programma. Het waren onmisbare bronnen van informatie en uitwisseling voor iedereen, waarin heel veel besproken is. Een enkele keer leek het te veel van het goede te worden, maar door afwisselingen in aanpak en verloop van programmateamleden heeft het de waarde voor samenwerking behouden. Hopelijk zitten we vanaf start 2022 weer regelmatig in goed geventileerde face-to-face werkcontexten en kunnen de positieve breed gevoerde uitwisselingen en overleggen gecontinueerd worden.

Doorwerking in de lijnorganisaties zal belangrijke aandacht krijgen, waar alle samenwerkingspartners ook voor besluitvormingsprocessen voldoende tijd en ruimte nodig hebben. Gezien het feit dat EnergieRijk Den Haag een ontwikkelprogramma is, waar nieuwe kennis en oplossingen worden gecreëerd, is het logisch dat er ook tijd genomen wordt om die nieuwe kennis en oplossingen te delen, maar ook binnen de organisaties te leren. Het is echter al langer in de gebouwde omgeving duidelijk dat niet iedereen de ‘luke’ heeft om te leren, meestal gehinderd door de ‘waan van de dag’ en de lopende portfolio van projecten. Hoewel het leren en toepassen van nieuwe ontwikkelingen veel tijd kost, probeert het programma ook te demonstreren dat dit ook in projecten zelf (beschouwd als ontwikkelomgevingen) mogelijk is. De ontwikkelde en zichzelf doorontwikkende ‘lerende leergang’ zal daarom vaker en nadrukkelijker ingezet 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.

Technische ontwikkelingen zullen een vervolg krijgen in verkenningen met de markt voor (innovatieve) verduurzaming van warmte. Daarin zullen de volgende processtappen uitgewerkt worden: het contracteren van collectieve inkoop van stadswarmte, vergroten van het aandeel van nuttig gebruikte hernieuwbare energie die beschikbaar is door het combineren van stadswarmte met het WKO-net, een eventuele alternatieve invulling van stadswarmte, vanuit de rol als afnemer en klantcollectief contractuele afspraken maken over het tempo van verduurzaming van het huidige warmtenet etc.

Er wordt nadrukkelijk focus op verdere uitwerking en operationalisering van gebouwtransitiepaden gelegd. Daar waar het nog niet gelukt is, is het noodzakelijk om gebouwen en energiegegevens inzichtelijk te maken; een transparante monitor die data voor iedereen inzichtelijk en bruikbaar maakt. De meerwaarde ervan wordt samen met assetmanagers gedefinieerd, omdat zij op een belangrijke positie tussen het programma en de eindgebruikers zitten, en daardoor het beste kunnen bijsturen waar nodig en/of een experiment organiseren. Een voorbeeld van een experimentopzet is de gezamenlijke test met Eneco met temperatuurverlaging van de verwarming van EnergieRijk Den Haag gebouwen. In de komende stookperiode zal gedurende twee weken de temperatuur bij een aantal gebouwen verlaagd worden om te kijken of een gebouw op acceptabel niveau verwarmd blijft. Langere termijn doelstelling is een lage temperatuur verwarming, en daarmee een makkelijkere systeemafstemming stadswarmte met WKO’s.

Informatie beschikbaar stellen over het energieverbruik van verschillende gebouwen is overigens essentieel om te kunnen monitoren. Energiemonitoring en prognosticeren van energieverbruik is belangrijk om processtappen te kunnen toetsen en voorspellingen te kunnen doen over de haalbaarheid en betaalbaarheid van nieuw te ontwikkelen fossielvrije warmte/koude voorzieningen. Aangezien het programma continu in ontwikkeling is, helpt monitoring in het hanteren van voldoende flexibiliteit inzake fasering en afstemming van maatregelen op gebouw- en gebiedsniveau. Het geheel is niet in één overall plan te bevatten, maar handelingsperspectieven voor gebouweigenaren moeten helder zijn. Een onderdeel daarvan vormt ook het ‘afwegingskader ondergrond’ dat de Gemeente Den Haag maakt.





## 7. Horizon van mogelijkheden

Het karakter van EnergieRijk Den Haag daagt uit om na te denken over wat er (nog) voor nodig is om op alle niveaus ontwikkelend te gaan en blijven handelen. Daar hoort nadrukkelijk ook regelmatig stilstaan en gezamenlijk reflecteren bij. Het programma laat inmiddels steeds duidelijker contouren zien van een gezamenlijke procesaanpak die het mogelijk maakt de onzekerheid in concrete uitwerkingen van (gebouw)maatregelen en in expliciete implementatie van (gebied)innovaties te hanteren.

We zijn in het algemeen veel bezig met de dagelijkse gang van zaken, maar hoe zorgen we ervoor dat we regelmatig stilstaan en reflecteren? Daarnaast zijn we ook veel bezig met rapporteren in verschillende richtingen, maar hoe kunnen we ook degenen aan wie gerapporteerd wordt nog meer betrekken in het innoveren en ontwikkelen?

Eén van de interessante mogelijkheden is om governance als ontwikkelmiddel te gebruiken. Eventueel in combinatie met het risicomanagement als innovatie-aanjaagmiddel, in plaats van beoordelingsmiddel. Hiermee wordt de blik naar voren gericht en gehouden, en wordt het ook voor commerciële partijen makkelijker om de ontwikkeling 'over te nemen'. Bij grote transitieopgaven is het gedeelde beeld dat overheden de voortrekkersrol tijdelijk moet pakken, maar daarna moet de ontwikkeling ook zonder die voortrekkersrol doorgezet worden. Dat betekent dat zowel de specialisten van private partijen zouden moeten afstappen van sub-optimalisaties binnen gedefinieerde kaders, alsook dat de specialisten van publieke partijen zouden moeten afstappen van zelf business cases maken voor nieuwe initiatieven en verdere ingrepen vanuit die zelfde vaste kaders. Beide kanten openen hiermee de horizonnen voor 'schetsend ontwikkelen', daar waar het gevaar nu groot is dat de 'eerste schetsen' ofwel te snel door samenwerkingspartners afgeschreven worden, ofwel dat ze er te snel 'verliefd op worden'.

EnergieRijk Den Haag laat zien dat tijd nemen voor samenwerking in ontwikkeling tot een doorbraak uit eerst vaste of vastgestelde kaders kan leiden. Het verloop van het programma is een voorbeeld van een veranderend kader dat de ontwikkeling niet vertraagt, maar juist verkennend verder brengt. Het op het eerste gezicht tegenstrijdig ten opzichte van de gezamenlijke doelen lijkende handvat dat "ieder een voordeel aan het programma moet ontlenen", blijkt juist noodzakelijk te zijn geweest voor langdurige levensvatbaarheid van het programma.

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 en zijn de nieuwe mogelijkheden voor verdere impact multipliers al deels in kaart gebracht.

Daar hoort ook de nieuwe zichtbaarheid op de horizon bij, die niet enkel via gezamenlijke programmakaders gerealiseerd hoeft te worden, maar ook (en misschien vooral) via individuele samenwerkingspartners en hun doelstellingen. Een programma dat naast een gezamenlijke middel, ook als een los middel gebruikt kan worden om de gezamenlijkheid in belangen te borgen; via bewaking van de gemeenschappelijke richting, waarbinnen partijen verschillende belangen kunnen hebben. Daarbij passen ook verkenningen van nieuwe business cases gekoppeld aan primaire processen, naast object/gebouw gerelateerde scenario's.

De meerwaarde van EnergieRijk Den Haag ligt in het samen kunnen ontwikkelen, maar naast samen ook afzonderlijk kunnen toepassen van het ontwikkelde. Waardoor het effect meervoudig zichtbaar wordt, en het als voeding en aanjager van verdere ontwikkeling gebruikt kan worden. Het regelmatig updaten en expliciteren van het verloop van de bijdrage van EnergieRijk Den Haag aan de energietransitie, om als kennis en handvat te gebruiken voor vergelijkbare initiatieven, is één van de programma-aspecten die in de komende jaren nadrukkelijk aandacht zal krijgen.

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

In samenwerking met het (veranderende) ERDH programmateam:

<b>Frans Deeleman</b>	programmadirecteur ERDH, Rijksvastgoedbedrijf
<b>Thomas Metz</b>	programma coördinator ERDH, Rijksvastgoedbedrijf
<b>Thea Smid</b>	senior inkoopadviseur ERDH, Rijksvastgoedbedrijf
<b>Eva Louwerenburg</b>	lid Motion+ consortium, TwynstraGudde
<b>Floor Hooijman</b>	lid Motion+ consortium, RebelGroup
<b>Paul van Beem</b>	lid Motion+ consortium, DWA
<b>Rik Altena</b>	lid Motion+ consortium, DWA
<b>Ellen Masselink</b>	lid Adviesraad ERDH

November 2021



**Dit is een uitgave van het ERDH**

November 2021

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