



ERDH

EnergieRijk Den Haag Programmplan 2024 - 2028



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 | 7 |
| 1.3 Leeswijzer | 7 |
| 2. Strategisch kader programma | 9 |
| 2.1 Ambitie en doelen | 9 |
| 2.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden | 12 |
| 2.3 Relaties met andere trajecten en programma's | 13 |
| 2.4 Afwegingskader voor prioriteiten binnen het programma | 13 |
| 3. Aanpak, acties en mijlpalen | 15 |
| 3.1 Aanpak en acties thema Gebouw | 15 |
| 3.2 Aanpak en acties thema Gebied | 15 |
| 3.3 Aanpak en acties thema Kennis | 16 |
| 3.4 Aanpak en acties agenda Innovatie | 16 |
| 3.5 Fasering van acties 2024 – 2025 | 17 |
| 4. Sturing en organisatie programma | 19 |
| 4.1 Sturingsfilosofie en samenwerkingsprincipes | 19 |
| 4.2 Programmasturing | 20 |
| 4.3 Programma-organisatie | 22 |
| 4.4 Overleggen | 24 |
| 4.5 Monitoring en evaluatie | 24 |



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 gebiedsgerichte 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.

1.2 Doel en meerwaarde programmaplan

Dit programmaplan van ERDH beschrijft de ambities en doelen, de aanpak, acties, resultaten en de wijze van samenwerking tussen partners voor de tweede programmaperiode van ERDH van 2024 tot 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 niet meer verlengd. De veronderstelling hierbij is dat een gebiedsgerichte aanpak dan steeds meer onderdeel uitmaakt van de reguliere werkwijze van de partnerorganisaties waardoor programmatische ‘zij-sturing’ niet langer nodig is. Daarom wordt er vanaf de start van deze periode op gestuurd dat een gefaseerde overdracht van het programmatische gedachtegoed en lopende initiatieven al zoveel mogelijk plaatsvindt, onder meer door het actief betrekken van de lijnorganisaties 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 3 gaat in op de *Aanpak, acties en mijlpalen* voor de vier verschillende ‘werksporen’ binnen het programma: Gebouw, Gebied, Kennis en Innovatie. Het geeft ook de voorgestelde fasering voor de eerste acties weer. In hoofdstuk 4 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.



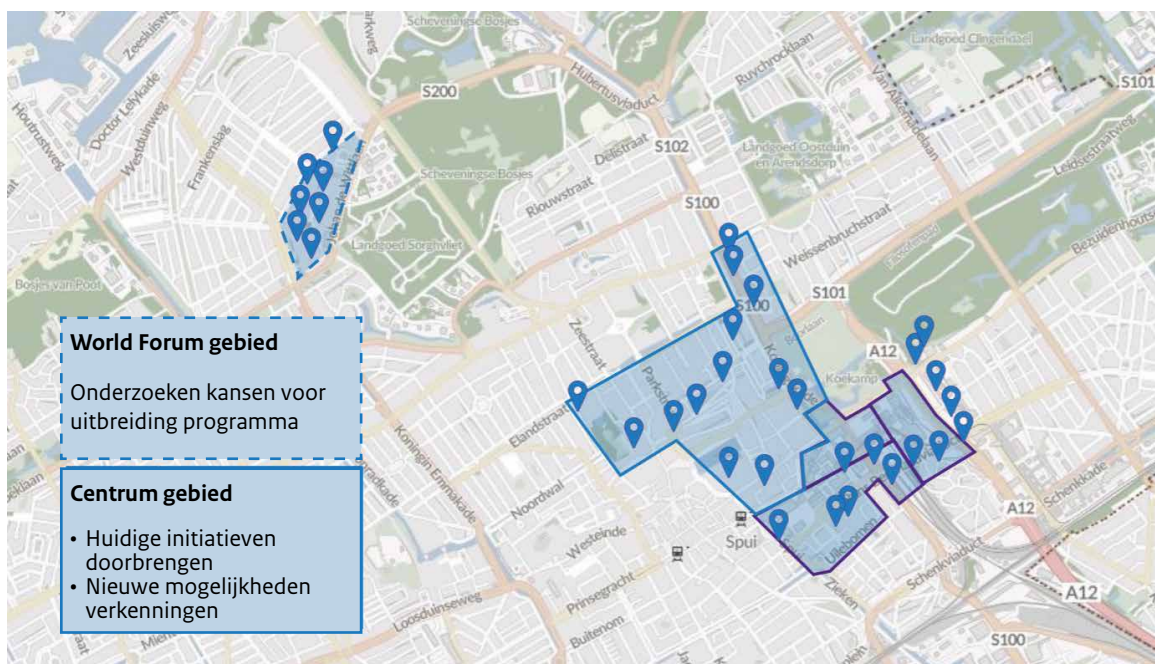
Met het koppelen van innovatieve zonnepalen aan de warmte-koude-opslag, het vergroenen van gebouw en omgeving wordt gewerkt aan het verduurzamen van Bezuidenhoutseweg 73.
©Ministerie van EZ, foto Valerie Kuypers

2. Strategisch kader programma

2.1 Ambitie en doelen

Leidende ambitie

De leidende ambitie van EnergieRijk Den Haag is het streven naar een volledige verduurzaming van het energieverbruik van de belangrijkste (semi-)overheidsgebouwen in Den Haag, met als doel klimaatneutraal te zijn uiterlijk in 2040. 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 centrum- en het World Forum-gebied (zie figuur 1). Later kan de focus worden uitgebreid naar eventuele andere gebieden in Den Haag die tijdens de programmaperiode kansrijk blijken te zijn.



Figuur 1. Gebouwen en gebieden waarop de focus ligt in het programma ERDH.

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 gebieds- én gebouwgerichte aanpak voor de verduurzaming van de energievoorziening van de belangrijkste (semi-)overheidsgebouwen in Den Haag;
2. Toepassen van de 'trias territoria' voor gebouwen en gebieden, gericht op de drietrap energiebesparen, lokaal energie benutten en vraag en aanbod bundelen om zo additionele (zo lokaal mogelijke) bronnen van duurzame energie te helpen ontwikkelen;
3. Ontwikkelen en operationaliseren van een zichtbare, schaalbare, repeteerbare en lerende aanpak om kansen voor innovatie, kennisontwikkeling en kennisdeling te benutten, ter bevordering van synergie en effectiviteit van energiemaatregelen en om andere partijen binnen of buiten het gebied te inspireren bij het realiseren van de verduurzamingsopgave.



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

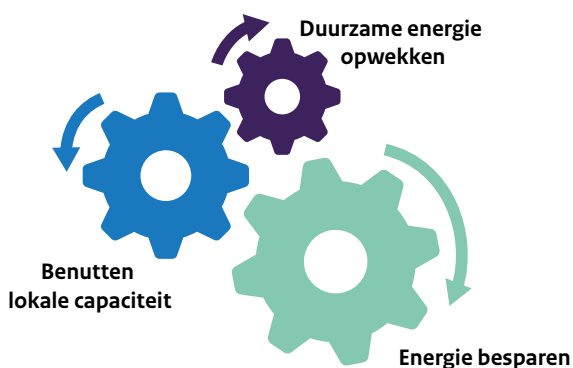
Strategisch doel 1: Synergie creëren tussen een gebieds- én gebouwgerichte aanpak

Om tot klimaatneutraliteit te kunnen komen zijn maatregelen nodig op gebouw- en gebiedsniveau. Als deze maatregelen in goede samenhang worden uitgevoerd, ontstaat synergie. Door op gebiedsniveau optimale energie-oplossingen voor een gebied in kaart te brengen, kan verduurzaming van gebouwen efficiënter verlopen, zodat erop individueel gebouwniveau geen suboptimale keuzes worden gemaakt. Bovendien kan een aanpak op gebiedsniveau als vliegwiel fungeren voor verduurzaming van gebouwen en de directe omgeving. Tegelijkertijd is de verduurzamingspotentie van (semi)overheidsgebouwen van invloed op de wenselijke gebiedsoplossingen. Een belangrijk strategisch doel van ERDH is dan ook tot een gezamenlijke aanpak te komen van de verduurzaming van de energievoorziening van gebouwen én gebieden, zodat kansen voor synergie worden benut en sub-optimale oplossingen zoveel mogelijk worden voorkomen. Zo worden projecten mogelijk (denk aan WKO-netten of gebouwoverstijgende installatieconcepten) die anders niet of pas veel later kansrijk zouden zijn.

Strategisch doel 2: Toepassen van de 'Trias Territoria' voor gebouwen én gebieden

In de eerste programmaperiode was de aanpak gebaseerd op de aanname dat de beschikbaarheid van hernieuwbare energie schaars is en dat voorlopig blijft. Deze aanname is nog steeds van toepassing, waarmee de ontwerpfilosofie van de eerste programmafase relevant blijft. Daarbij is de urgentie van de Trias Territoria verder toegenomen met het vraagstuk van de netcongestie. Voor het efficiënt benutten van bestaande en nieuwe energie-infrastructuur is het belangrijk om opwek en verbruik zo lokaal mogelijk bij elkaar te brengen en op elkaar af te stemmen. De ontwerpfilosofie, de Trias Territoria, bestaat uit drie stappen om – bij voorkeur in deze volgorde – te komen tot verduurzaming van de energievoorziening. De stappen zijn:

1. zoveel mogelijk energie besparen (isoleren, verslimmen, gedrag beïnvloeden);
2. zoveel mogelijk benutten van lokale capaciteit (opwek/bodem), en
3. zoveel mogelijk vraag en schaal organiseren voor de ontwikkeling van additionele bronnen van hernieuwbare energie (zie figuur 3).



Figuur 3. De drie stappen van de 'Trias Territoria'.

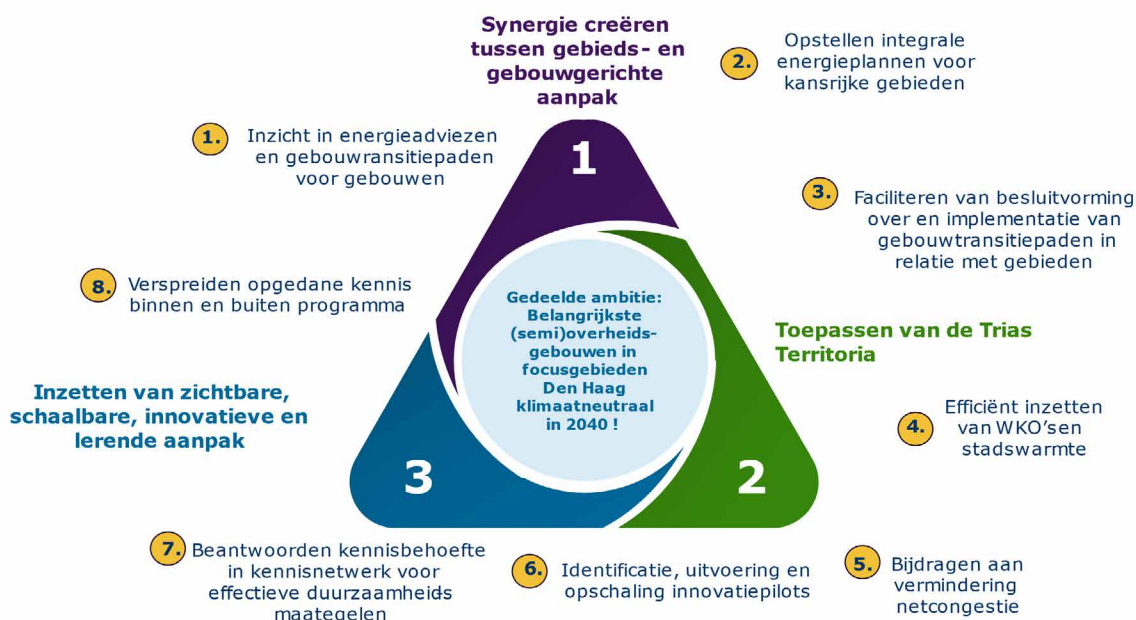
Strategisch doel 3: Inzetten van een zichtbare, schaalbare, innovatieve en lerende aanpak

Innovaties, kennisontwikkeling en -deling kunnen tot versnelling en vergroting van effectiviteit van maatregelen op gebouw- en gebiedsniveau zorgen. Het programma wil innovaties stimuleren die bijdragen aan de leidende ambitie, denk aan innovaties op het gebied van 'slim vastgoed', groepsaansluitingen en – contracten, (gebieds)batterij-opslag, duurzame energiebronnen etc. Met een zichtbare en schaalbare aanpak kan het programma inspiratie bieden aan partijen binnen en buiten het programma, met een grotere impact op de energietransitie. In het bijzonder in complexe binnenstedelijke gebieden met vele, verschillende vastgoedeigenaren. Een lerende aanpak met veel aandacht voor kennisontwikkeling en -deling staan daarom in het programma centraal.

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 2024-2028 zullen worden uitgevoerd (zie daarvoor hoofdstuk 3). De acht operationele doelen zijn:

1. Verdiepen inzicht in energieadviezen en gebouwtransitiepaden voor gebouwen;
2. Opstellen van integrale energievisies/plannen voor kansrijke ERDH-gebieden;
3. Faciliteren van besluitvorming over en implementatie van gebouwtransitiepaden in relatie met de besluitvorming en implementatie van maatregelen op gebiedsniveau;
4. Verkennen koppeling van WKO's en samenwerken aan verduurzaming stadswarmte;
5. Bijdragen leveren aan ruimte op het elektriciteitsnet (vermindering netcongestie) door smart-oplossingen op gebouw- en gebiedsniveau;
6. Identificeren, uitvoeren en opschalen innovatiepilots;
7. Invullen van de actuele kennisbehoeften door inzet en uitbreiding van het kennisnetwerk voor ERDH om te komen tot effectieve duurzaamheidsmaatregelen;
8. Verspreiden van de opgedane kennis en innovaties binnen en buiten het programma.

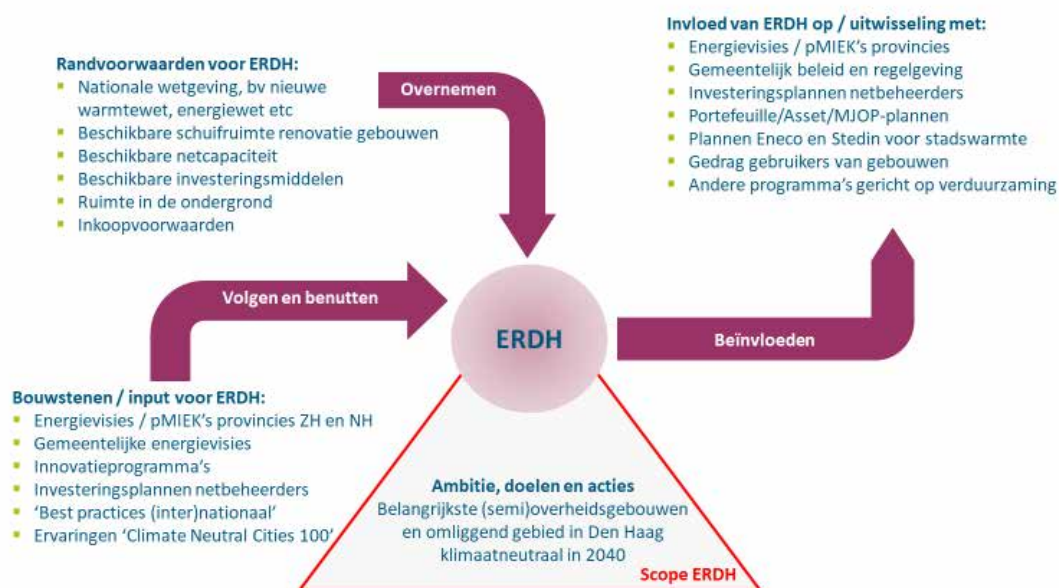


Figuur 4. Overzicht van de acht operationele doelen om de strategische doelen te bereiken.

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 primair gericht op verduurzaming van de energievoorziening van de gebouwde omgeving naar klimaatneutraliteit in 2040. Bij het uitvoeren van energiemaatregelen aan gebouwen en in gebieden zijn er altijd mogelijkheden deze te combineren met andere duurzaamheids-maatregelen (denk bv. aan 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 par. 4.3), 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 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 parallele 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 Forumgebied. De overwegingen hierbij zijn dat:
 - De ERDH-partners in beide gebieden beschikken over een zeer omvangrijke vastgoedpositie en daarmee een grote invloed hebben op de toekomstige energiesystemen;
 - Energie- en installatieconcepten veelal slimmer over meerdere gebouwen in samenhang kunnen worden uitgerold, hetgeen vanwege de vastgoedposities op deze locaties mogelijk 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.



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

2.3 Relaties met andere trajecten en programma's

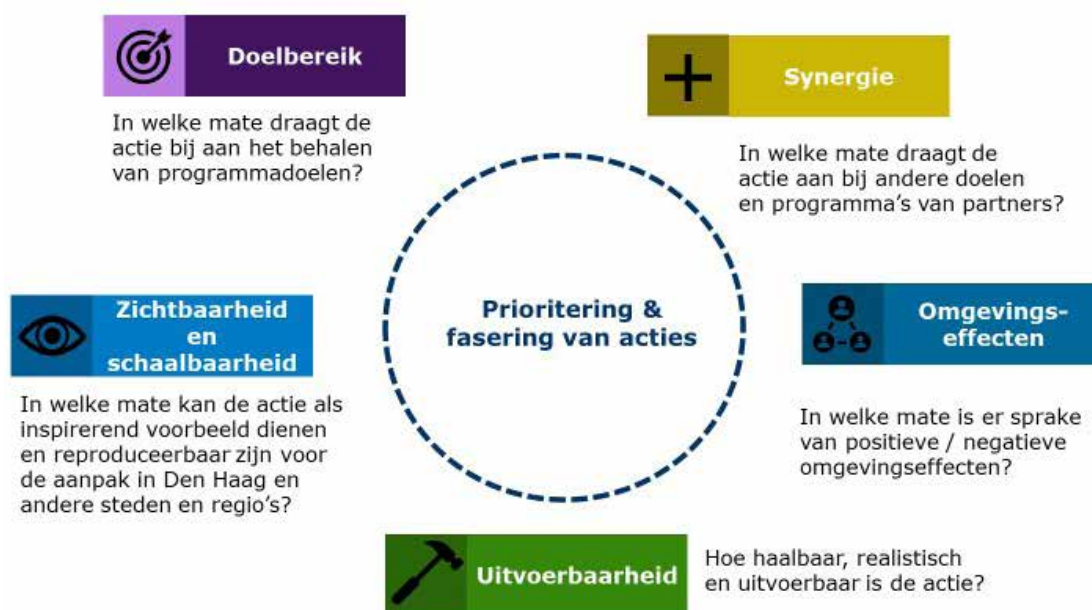
Het programma ERDH geeft invulling aan de (inter)nationale klimaatdoelstellingen. Maar het ERDH-programma staat hierin niet alleen; in vele parallele trajecten van uiteenlopende publieke en private partners worden tegelijkertijd bouwstenen aangedragen, keuzes gemaakt, investeringen voorbereid etcetera. Figuur 5 geeft een beeld van belangrijke (parallele) trajecten en programma's waarmee 'al werkendeweg' afstemming plaats zal moeten vinden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in a) trajecten die randvoorwaarden meegeven aan ERDH (bijvoorbeeld het Klimaatakkoord en de nieuwe warmtewet), b) trajecten die inhoudelijke bouwstenen aandragen die ERDH nodig heeft voor de eigen acties (bv. energievisies van provincie en gemeente) en c) en (vervolg) trajecten waarop het ERDH invloed wil uitoefenen of waarin de keuzes in het ERDH nader kunnen worden uitgewerkt en ingevuld (bijvoorbeeld in investeringsplannen van netbeheerders).

2.4 Afwegingskader voor prioriteiten binnen het programma

Om de ambitie en doelen te realiseren zijn vele 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). Dit afwegings-kader is het kader van het programmateam om lopende acties te heroverwegen (bijvoorbeeld afhankelijk van voortgang en tussenresultaten) of om nieuwe acties toe te voegen.

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 programma ERDH;
- **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.



In de tweede programmaperiode 2024-2028 richt ERDH zich ook op de verduurzaming van de energievoorziening in het World Forum-gebied.
© Rijksvastgoedbedrijf, foto Gerhard van Roon

3. Aanpak, acties en mijlpalen

In de programmaperiode 2024-2028 worden vele acties ondernomen om de ambitie en doelen van het programma ERDH te realiseren. Alle acties worden uitgevoerd vanuit vier werksporen bestaande uit drie thematische sporen en één doorsnijdend agenderend spoor. Dit zijn:

- Thema Gebouw: met acties gericht op het klimaatneutraal maken van de gebouwen;
- Thema Gebied: met acties gericht op verduurzaming van de energievoorziening van gebieden in samenhang met de verduurzaming van de geselecteerde (semi)overheidsgebouwen;
- Thema Kennis: met acties gericht op kennisontwikkeling en -deling voor de thema's Gebouw en Gebied en het spoor Innovatie van het programma ERDH;
- Agenda Innovatie: met acties gericht op het identificeren en stimuleren van innovaties ter versnelling van de aanpak, vergroting van de effectiviteit van maatregelen en ter inspiratie en opvolging binnen en buiten het programma.

Voor elk van deze werksporen zijn aparte Actieplannen uitgewerkt, die als bijlage bij dit programma-plan zijn gevoegd. Alle acties uit deze Actieplannen zijn getoetst aan het afwegingskader om tot een prioritering en fasering van acties te komen. De belangrijkste acties op basis van deze beoordeling zijn samengevat in dit hoofdstuk; in totaal 21 acties geven richting aan de uitvoering van ERDH in de komende twee jaar en op onderdelen ook in de jaren daarna (zie onderstaande tabellen). In rapportages aan de Stuurgroep over de voortgang in de uitvoering zullen deze acties als basis worden genomen. In de Actieplannen is een uitgebreidere toelichting opgenomen en zijn ook overige acties ('groslijst') en/of detailacties (ter uitwerking van de acties in dit hoofdstuk) opgenomen.

3.1 Aanpak en acties thema Gebouw

| Nr. | Actie | Actiehouder | Samen met | Planning mijlpalen |
|-----|--|--------------------------|--|---|
| 1. | Opstellen/ontwikkelen van energieadviezen voor scope ERDH-panden, via de lijn-organisaties | RVB, Gemeente, Provincie | Lijnorganisaties van de partners en overige ERDH leden | 2025 afgerond |
| 2. | Implementeren van energieadviezen / geadviseerde maatregelen in reguliere besluitvorming (o.a. MOIP) | RVB, Gemeente, Provincie | RVB, Gemeente, Provincie | 2026 afgerond |
| 3. | Uitvoeren drietal voorstudies: a) vermogensreductie, b) optimaal benutten flexibel vermogen, c) uithuizing | RVB | Gemeente, provincie, en ERDH leden | Eind 2024 afgerond |
| 4. | Doorontwikkeling en inzetten sturingsmodel – analyses opzetten en invoeren met nieuwe data | RVB | Diverse experts | Q4 2024 eerste ontwikkeling af; daarna doorlopend |
| 5. | Afstemming met Eneco over warmte convenant | RVB | Gebied | Q4 2024 afgerond |

3.2 Aanpak en acties thema Gebied

| Nr. | Actie | Actiehouder | Samen met | Planning mijlpalen |
|-----|---|------------------|---|---|
| 6. | Opstellen integraal energieplan voor World Forum-gebied | Gemeente | Gemeente, RVB, Stedin, Eneco | Oktober 2024: vaststellen scope en uitgangspunten |
| 7. | In kaart brengen andere kansrijke gebieden waar ERDH-vastgoed vliegwiel kan zijn in realiseren duurzame energie-oplossingen (bv. Binckhorst, of Laak-kwartier rondom Haagse Hogeschool) | Gemeente | RVB, PZH, Inholland, Haagse Hogeschool | December 2024: voorstel aanpak integrale energievisie voor andere kansrijke gebieden. |
| 8. | Verkennen knelpunten netcongestie en opstellen en uitvoeren aanpak voor oplossingen | Gemeente, Stedin | Gemeente, RVB, Stedin, Dunea, Delfland, Delfluent | Oktober 2024: voorstel aanpak netcongestie gereed |
| 9. | Onderzoek naar het efficiënt inzetten van warmte, koude en stadswarmte | Gemeente, RVB | Gemeente, RVB, Eneco, Stedin | December 2024: voorstel kansrijke koppelingen |

3.3 Aanpak en acties thema Kennis

| Nr. | Actie | Actiehouder | Samen met | Planning mijlpalen |
|---|--|-------------|--|--|
| 10. | Doorontwikkelen training en syllabus over verduurzaming gebouwde omgeving | Provincie | RVB, gemeente, hogeschool InHolland | Q3, 2024 |
| 11. | Opstellen van een ERDH-kennisagenda | Provincie | Alle partners en leden | Kennisontwikkeling voor een netcongestie aanpak: Q2/Q3 2024 Kennisontwikkeling en toegankelijk maken van gebouwaanpak: 2025 |
| Doorlopende acties kennisontwikkeling en -deling | | | | |
| 12. | Opstellen publicaties en handreikingen op basis van de resultaten programma ERDH | Provincie | RVB, gemeente | Q2, doorlopend |
| 13. | Versterken en uitbreiden kennisnetwerk van ERDH | Provincie | Alle partners en leden | Doorlopend |
| 14. | Deelname aan evenementen om resultaten van ERDH uit te wisselen | Provincie | RvB, gemeente | Q4 2024 - Q1 2025 |
| 15. | Organisatie van transitietafels gericht op kennisuitwisseling | Provincie | Trekkers Gebouw, Gebied, Innovatie, andere programma's | doorlopend |

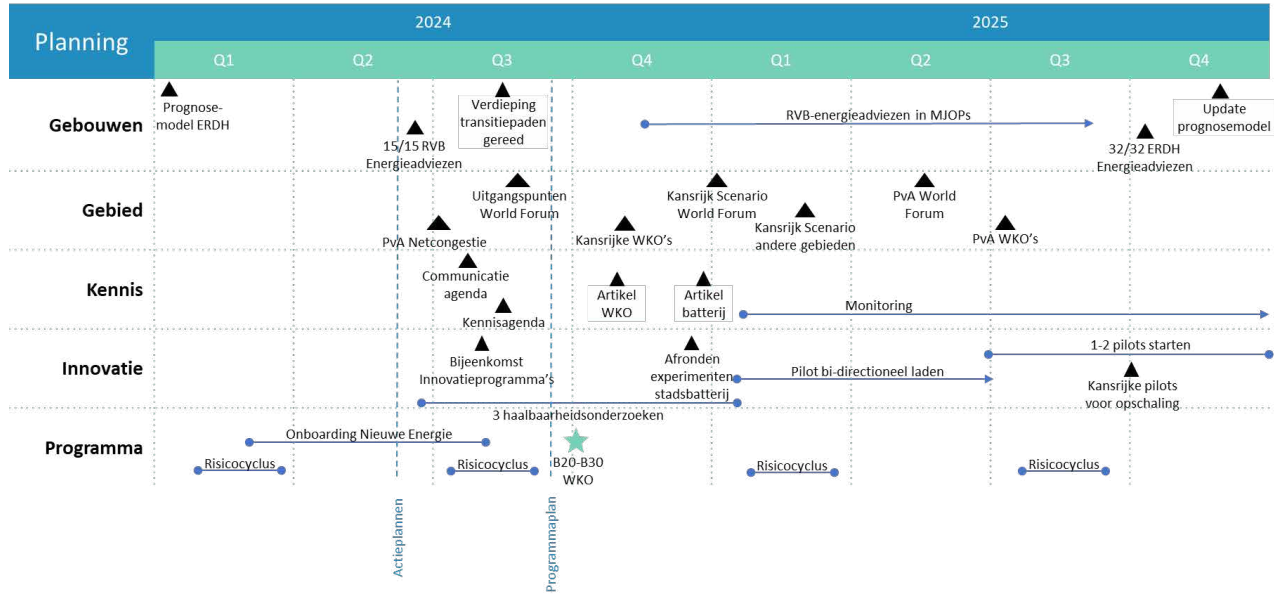
3.4 Aanpak en acties agenda Innovatie

| Nr. | Actie | Actiehouder | Samen met | Planning mijlpalen |
|-----|---|-------------|------------------------|--|
| 16. | In kaart brengen en prioriteren van kansrijke innovaties in relatie met acties Actieplannen | Provincie | Alle partners en leden | Elk kwartaal een geüpdatete en afgestemde actielijst |
| 17. | DBFMO ¹ Partnersessies organiseren om innovatiebehoefte op te halen | Provincie | Gebouw | Eind Q3 2024 |
| 18. | Contact leggen met drie steden en mogelijkheden voor samenwerking onderzoeken | Provincie | Kennis | Eind Q4 2024 |
| 19. | 2-3 haalbaarheidsonderzoeken per kwartaal doorvoeren op basis van actielijst. | Provincie | Kennis | Haalbaarheidsonderzoek 1: bi-directioneel laden tot eind Q2 2024 |
| 20. | 2-3 pilots per jaar opstarten | Provincie | Alle partners en leden | 2-3 per jaar |
| 21. | Lopende pilots begeleiden: experimenten stadsbatterij begeleiden en onderzoeken opschalen | Provincie | Deelnemers aan pilots | Doorlopend |

¹ Design, Build, Finance, Maintain en Operate, een contractvorm met Publiek Private Samenwerking.

3.5 Fasering van acties 2024 – 2025

De samenhang in de acties is samengevat in onderstaande planning voor de jaren 2024-2025.



Figuur 7. Planning uitvoering acties in 2024 – 2025.



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

4. Sturing en organisatie programma

4.1 Sturingsfilosofie en samenwerkingsprincipes

De ambitie om gebouwen en gebieden in Den Haag uiterlijk in 2040 klimaatneutraal te maken, 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 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**

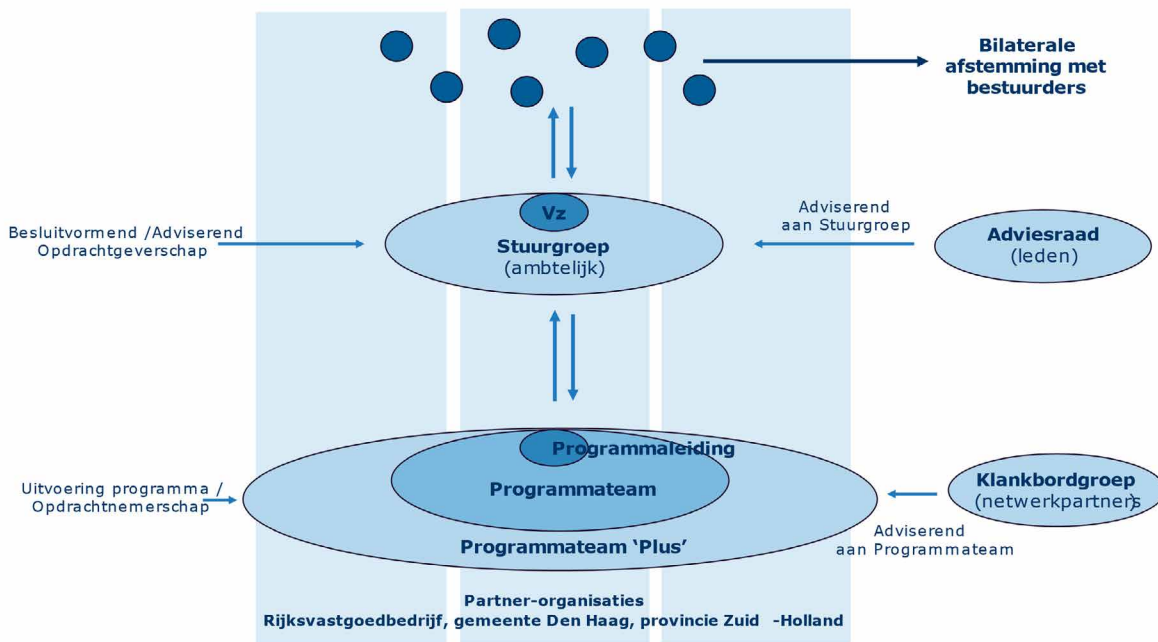
Het programma gaat uit van vertrouwen en heldere verantwoordelijkheden. Besluiten worden genomen op basis van een zorgvuldige en integrale afweging en in volle transparantie. Daarom is vanaf het begin het afwegingskader (figuur 6) gehanteerd op basis waarvan acties zijn geprogrammeerd en acties ook tussentijds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

4.2 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.

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**.

De **Stuurgroep** heeft een 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 (bv. 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 opheffen 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 (bv. in termen van tijd, geld, legitimatie etc). De Stuurgroep bestaat uit 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 partner-organisaties treedt ook op als 'ambassadeur' van één van de vier werksporen; het RVB voor 'Gebouw', de gemeente Den Haag voor 'Gebied' en de provincie Zuid-Holland voor 'Kennis' en 'Innovatie'.

De Stuurgroepleden hebben de verantwoordelijkheid (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 naar verwachting 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 Programmaplan ERDH, 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 opheffen van ERDH na 2028 niet leidt tot wegvallen van 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.

De **Adviesraad** is de vertegenwoordiging van de andere samenwerkingspartners in het programma. De Raad adviseert de Stuurgroep gevraagd en ongevraagd over de te nemen beslissingen. De Adviesraad ontvangt – voor het samenwerkingsverband – relevante vergaderstukken en kan op eigen gekozen wijze de Stuurgroep adviseren (bv door een schriftelijk advies toe te sturen, of door zelf met een vertegenwoordiging deel te nemen aan het stuurgroepoverleg). De Adviesraad komt naar verwachting 2 à 3 keer per jaar bijeen, of zoveel vaker als de deelnemers zelf willen.

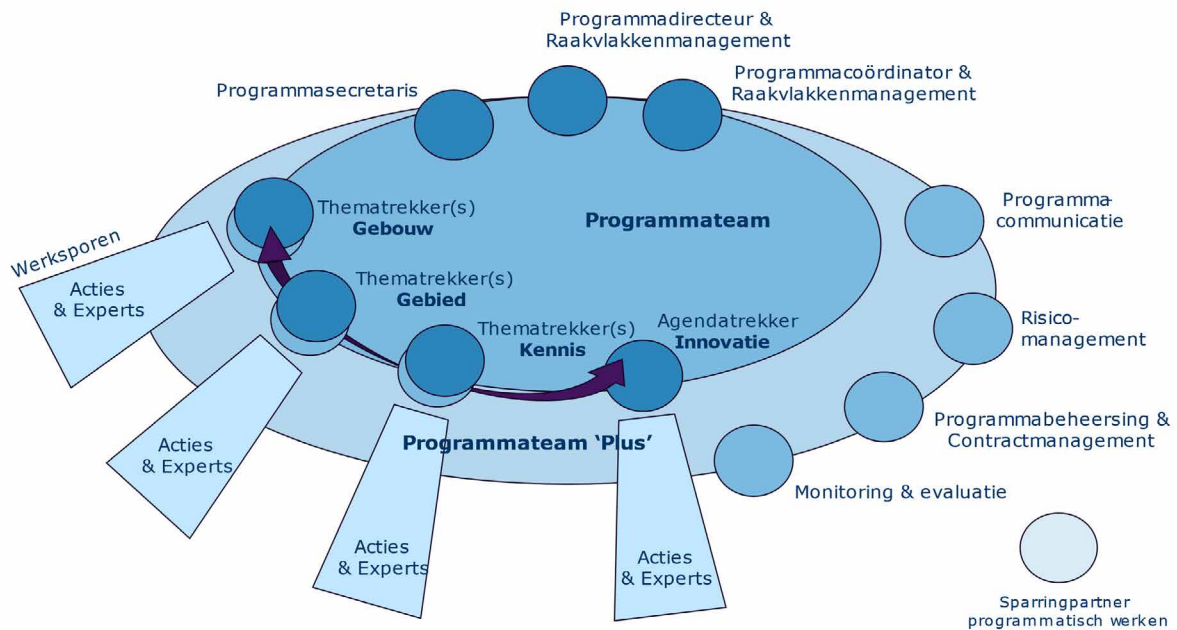
De **Programmaleiding** bestaat uit de Programmadirecteur, de Programmacoördinator en de Thematrekkers Gebouw, Gebied en Kennis. Zij dragen gezamenlijk zorg voor de dagelijkse aansturing en coördinatie van het programma en worden daarbij ondersteund door een programmasecretaris.

Het **Programmteam** 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 programmteam wordt onderscheid gemaakt in de overleggen van het '**Programmteam**' en van het '**Programmteam – Plus**'. In het *Programmteam* zitten de programmaleiding en de co-thematrekkers en andere vertegenwoordigers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en coördinatie van alle acties in de werksporen Gebouw, Gebied, Kennis en Innovatie. In het *Programmteam plus* sluiten ook de vertegenwoordigers van de disciplines aan die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren en coördineren van belangrijke condities voor het programma (denk bv communicatie, risicomanagement, contractbeheer, etc). De samenstelling qua rollen is weergegeven in figuur 9.

De **Klankbordgroep** is samengesteld uit gezaghebbende experts, beleidsmakers, bestuursadviseurs en vertegenwoordigers van belangengroepen. De Klankbordgroep vervult voor het programmteam een reflectierol en adviseert het programmteam in brede zin over wat nodig is om van het programma een succes te maken. Vanuit de specifieke expertise en netwerken van de leden van de Klankbordgroep heeft deze al in een vroege fase zicht op (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. In overleg met de leden wordt de werkwijze van de Klankbordgroep uitgewerkt.

4.3 Programma-organisatie

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



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

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 samen met de programma coördinator binnen de programmaleiding te aanspreekpunt voor het thema Innovatie.

- **Programmacoördinator**

De programmacoördinator ondersteunt de programmadirecteur in de uitvoering van zijn/haar rol en heeft een specifieke taak in de coördinatie en het realiseren van synergie en samenhang van de acties van de verschillende werksporen. 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.

- **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, Co-thematrekkers en Agendatrekker voor werksporen**

De drie werksporen Gebouw, Gebied en Kennis worden aangestuurd door een Thematrekker (van één van de partners) en een Co-thematrekker (vanuit het consortium 'Nieuwe Energie'). Innovatie wordt gezien als een verbindend werkspoor en wordt aangestuurd door een Agendatrekker Innovatie. Voor al deze vier werksporen stellen de trekkers een Actieplan op met de prioriteiten en acties binnen het betreffende werkspoor. 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 werksporen.

De drie thematrekkers voor Gebouw, Gebied en Kennis zijn niet alleen verantwoordelijk voor het – in onderlinge afstemming – uitvoeren van hun eigen Actieplan, maar ook voor de afstemming van alle programma-activiteiten met hun eigen lijnorganisatie. 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 de uitvoering van de externe en interne communicatie voor het programma als geheel. Communicatie over afzonderlijke projecten (gebouwen of gebieden) wordt verzorgd door de daarvoor verantwoordelijke partijen.

- **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 4.5. Een aanpak voor monitoring en evaluatie wordt nog uitgewerkt.

- **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 het 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.

4.4 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.

| Overleg | Doel | Deelnemers | Frequentie |
|--------------------------|--|--|------------------------------|
| Programmaleidingsoverleg | Positionering, proces en raakvlakken-management op niveau programma als geheel | Programmadirecteur, programma-coördinator, programma-secretaris, thematrekkers Gebouw, Gebied en Kennis | wekelijks |
| Programmateam | Inhoudelijke programmering, prioritering, coördinatie en uitvoering van alle acties van het programma ERDH | Programmadirecteur, programma-coördinator, programma-secretaris, thematrekkers en co-thematrekkers, agendatrekker innovatie en overige deelnemers afhankelijk van agenda per overleg | tweewekelijks |
| Programmateam 'Plus' | Idem, aangevuld met afstemming en coördinatie specifieke taken | Idem + trekkers Relatiebeheer & communicatie, Programma-beheersing & contractmanagement, Risicomanagement, Monitoring & evaluatie 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 | 4x per jaar |
| Adviesraad | Stuurgroep gevraagd en ongevraagd adviseren over koers en uitvoering programma | Leden en stakeholders van programma ERDH ² | Op initiatief van Adviesraad |
| Klankbordgroep | Signaleren relevante ontwikkelingen en adviseren en sparren met programma-team over wat nodig is voor succes programma | Vertegenwoordigers van partner-organisaties en eventuele experts; nog samen te stellen | 2x per jaar |

4.5 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:

- Liggen we op schema met de voortgang in de uitvoering van alle prioritaire acties zoals opgenomen in de actieplannen voor de werksporen: doen we wat we hebben afgesproken?
- Liggen we op koers met onze gedeelde ambitie en operationele doelen van ERDH: bereiken we wat we willen bereiken?
- 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?
- Zijn nieuwe trends, ontwikkelingen, onzekerheden en innovaties voldoende bekend en vertaald in de programmering van acties, maatregelen en afspraken binnen ERDH?
- 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 tweemaaljaarlijks 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.

² Op dit moment zijn in de Adviesraad vertegenwoordigd: SER, BNG Bank, Raad voor de Rechtspraak, Dienst Koninklijk Huis, Unie van Waterschappen, Facilicom (facilitaire dienstverlener), Strukton, Invesis, Politie, Haaglanden Medisch Centrum, RVB.



© **EnergieRijk Den Haag**

September 2024

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