

Verkenning Uitvoeringsondersteuning Transitie Gebouwde Omgeving

André Jurjus en Lieke van Son
In opdracht van de regietafel Klimaatakkoord Gebouwde Omgeving
31 januari 2022

Inhoud

Inleiding	1
De verkenning toegelicht	2
De bevindingen.....	3
De bestaande situatie	3
De behoeften en hoe in te vullen.....	6
Overige bevindingen.....	7
De Uitvoeringsondersteuning.....	8
Principes.....	8
Een eerste schets.....	9
De regionale component.....	9
De nationale component.....	11
Conclusie.....	14
Bijlage	15

Inleiding

Het Uitvoeringsoverleg Gebouwde Omgeving krijgt een doorstart met een nieuwe opzet. Het doel is de uitvoering te versterken en het gesprek aan de Klimaat Tafel te focussen op het monitoren van de uitvoering en het met elkaar bepalen wat er nodig is de uitvoering succesvol te laten verlopen. Alle partijen voelen urgentie om de stap van ‘denken naar doen’ nu daadwerkelijk te zetten.

Het halen van de doelen in de gebouwde omgeving brengt een complexe uitvoering met zich mee. Achter de voordeur van alle gebouwen in Nederland gaat de komende tijd veel gebeuren. In sommige wijken zal zelfs de straat opengaan om er een nieuw collectief warmtenet aan te leggen. We staan aan de vooravond van een enorme operatie om voor 2030 zowel wijken van het aardgas af te halen als een groot deel van de woningen en gebouwen vergaand te verduurzamen.

In 2021 hebben alle gemeenten een Transitievisie Warmte (TVW) opgeleverd. Dit kunnen we zien als het begin van de opschaling van de transitie in de gebouwde omgeving. Hoewel niet in alle gevallen even ver uitgewerkt, geven deze TVWs een doorkijk wat bewoners in de komende jaren kunnen verwachten, wat mogelijke duurzame warmteoplossingen voor hun huis of hun wijk zijn, en wanneer die oplossing uitgevoerd kan worden.

Voor deze opschaling is veel kennis en capaciteit nodig. Kennis om mensen in beweging te krijgen, kennis over technieken, warmtenetten, isolatiestandaarden, contingentenaanpak, etc etc. En er is capaciteit nodig bij gemeenten om dit hele transitieproces te regisseren. In deze verkenning hebben we gefocust op de ondersteuning van deze opschalingsoperatie en

wat er nodig is om de daarbij noodzakelijke kennis en kunde beschikbaar en op de juiste plek te krijgen.

In deze eindrapportage geven we een terugkoppeling van de gesprekken met diverse stakeholders (zie bijlage voor meer info) en schetsen we de contouren van een uitvoeringsondersteuning voor de transitie in de gebouwde omgeving. Hoewel omgeven met de nodige onzekerheid, schetsen we de omvang van het hiervoor benodigde budget.

De verkenning toegelicht

Deze verkenning is erop gericht om inzichtelijk te maken welke behoefte er onder de stakeholders in het domein van de transitie in de gebouwde omgeving bestaat aan ondersteuning. We hebben ons dus niet bezig gehouden met de eigenaar-bewoner, gebouweigenaar of huurder, maar met de partijen die de plannen formuleren, de diensten en technieken leveren en de kennis genereren.

We focussen ons hierbij op de ondersteuningsstructuur. In de verkenning van Jos van Dalen en Ilonka Marselis wordt aandacht besteed aan de vraag hoe een uitvoeringsprogramma eruitziet. De ondersteuningsstructuur is onderdeel van dat programma, en staat in deze verkenning centraal.

We zijn deze verkenning gestart met het volgende beeld van de Uitvoeringsondersteuning: deze organisatie richt zich op het ontwikkelen en borgen van de benodigde uitvoeringskracht, over de volle breedte van de gebouwde omgeving. Het is de opdracht van deze organisatie om ervoor te zorgen dat:

- *'dichtbij de praktijk'*
de kennis en expertise die in de praktijk nodig is om de energietransitie in de gebouwde omgeving te realiseren, op een effectieve en efficiënte wijze beschikbaar en bereikbaar is;
- *'doorkennisdomeinen heen'*
bestaande praktijk- en kennisvelden, expertises en disciplines, lessen en resultaten bij elkaar komen (binnen en tussen experimenten, en over programmalijnen, werkterreinen en doelgroepen heen);
- *'inzichten die iedereen gebruikt'*
inzichten en lessen worden verbonden met de betrokken organisaties en krijgen daar inbedding;
- *'zichtbaar maken wat er nodig is'*
De uitvoering (het 'doe' niveau) centraal staat en waar nodig het tegengeluid uit de praktijk een plek krijgt, zodat er scherpte komt in wat daarvoor aan beleid en ondersteuning nodig is.

We hebben aandacht besteed aan de volgende deelonderwerpen gekoppeld aan deze verkenning naar een uitvoeringsondersteuning. Het punt is namelijk dat er al erg veel gebeurt op het vlak van de transitie in de gebouwde omgeving en er ook al het nodige aan ondersteuning wordt georganiseerd. Het Expertisecentrum Warmte en het Kennis- en Leerprogramma van het Programma Aardgasvrije wijken zijn bekende voorbeelden van wat er al gebeurt om de uitvoering te ondersteunen. Maar er gebeurt meer en in deze

verkenning hebben we daar een (niet uitputtende) inventarisatie van gemaakt. Daarbij hebben we ook gekeken naar de mogelijkheden om een en ander slimmer te organiseren, en mogelijk overlappende onderdelen samen te voegen.

Daarnaast hebben we geïnventariseerd wie behoefte heeft aan ondersteuning en wat dat dan zou moeten inhouden. Gemeenten, woningcorporaties, netbeheerders, bouwbedrijven, installatiebedrijven, lokale bewonersinitiatieven, vastgoedbeheerders zijn allemaal partijen die een deel van de opgave moeten of willen invullen. De een richt zich daarbij op de wijk, de ander op het gebouw of het systeem. De vraag is waar welke behoefte zich manifesteert en op welke wijze die het beste invulling kan krijgen. Hieraan is in de gesprekken met de verschillende stakeholders nadrukkelijk aandacht besteed.

De eerste voorlopige resultaten van deze verkenning zijn gepresenteerd aan de Regietafel op 13 december jl. en aan de samenwerkingstafel gebied op 26 januari jl. De feedback uit die sessies is meegenomen in deze versie van de rapportage.

De bevindingen

De gesprekken met de stakeholders en vertegenwoordigers van organisaties die ondersteuningswerk verrichten, hebben een rijke oogst opgeleverd. Voordat we toekomen aan onze bevindingen, staan we stil bij de inventarisatie van wat er op ondersteuningsgebied al gebeurt.

De bestaande situatie

Op dit moment zijn er meerdere initiatieven op het vlak van ondersteuning van de warmtetransitie. Deze initiatieven vormen geen geïntegreerde en onderling verbonden kennisinfrastructuur. Het zijn initiatieven die in meerderheid min of meer vraag gestuurd zijn ontstaan en aangrijpen op diverse partijen of vraagstukken in die warmtetransitie. In onze verkenning hebben we de volgende initiatieven gezien.

Het Expertise Centrum Warmte (ECW) is ontstaan uit de afspraken, die in het Klimaatakkoord gemaakt zijn. Het Centrum ondersteunt gemeenten op het vlak van de warmtetransitie met een focus op het technische, economische en duurzaamheidsperspectief. Om gemeenten te ondersteunen heeft het ECW o.a. de Leidraad ontwikkeld, bestaande uit hulpmiddelen om een afweging te maken welke warmte-alternatieven passend zijn voor de verschillende wijken. Ook zijn er, onder meer, factsheets ontwikkeld met meer informatie over gebouwmaatregelen, energiebronnen en – dragers en is er een template van een business case voor een warmtenet beschikbaar gemaakt.

Het Kennis en Leerprogramma van het Programma Aardgasvrije Wijken (KLP), uitgevoerd door de VNG, zorgt ervoor dat gemeenten met relevante kennis worden ondersteund in de wijkaanpak. Dat doet het KLP door gemeenten met elkaar te verbinden en de inzichten uit de proeftuinen te delen en toegankelijk te maken voor alle gemeenten. Daarbij richt het KLP zich op zes thema's: Regie en organisatie, Kosten en financiering, Technische oplossingen, Juridica, Participatie en communicatie en verbinden van opgaven.

Daarnaast zijn we meerdere initiatieven tegengekomen, die zich meer op regionaal niveau begeven, of andere doelgroepen hebben.

Het Servicepunt Duurzame Energie Noord-Holland is een door de Provincie Noord-Holland geïnitieerd bureau gericht op de ondersteuning van de gemeenten in de warmtetransitie. Het bureau focust op het aanjagen van de kennisuitwisseling en het onderlinge gesprek tussen de verantwoordelijke ambtenaren van de betrokken gemeenten. Ook is er (beperkt) maatwerk ondersteuning door experts mogelijk voor gemeenten. Er zijn in enkele andere provincies vergelijkbare initiatieven, zoals in Overijssel en Gelderland.

Vanuit de Participatiecoalitie worden bewonersinitiatieven ondersteund. De aanpak is vooral vraag gestuurd. Er is veel aandacht voor een goede communicatie en samenwerking tussen lokale bewonersinitiatieven en de gemeente.

De Energieloketten richten zich op het informeren van particulieren, VVE's, monumenten en MKB-bedrijven. Het zijn loketten waar mensen die met hun huis, pand of monument advies kunnen inwinnen over de verduurzaming van hun bezit.

Mensen maken de Transitie is een initiatief van NBNL, TNL, BNL, de MBO-Raad en de TU's dat is ontstaan uit de constatering dat er te weinig technisch geschoold personeel is om alle werk in de energietransitie uit te voeren. Het idee is om door te leren van de praktijk, te kunnen innoveren, sneller en slimmer te kunnen werken, en zo meer met minder mensen te kunnen doen. Dit initiatief biedt ondersteuning door knelpunten in de praktijk op te halen, te duiden wat het probleem is en wie voor de oplossing kan zorgen, de oplossing in gang te zetten en te zorgen dat de nieuwe kennis weer terecht komt waar het nodig is. Leren van het huis en leren van de aanpak, staat hier centraal.

Platform31 ondersteunt gemeenten en andere partijen bij het vertalen van wetenschappelijke kennis en inzichten naar beleid voor de grote maatschappelijke thema's.

TKI Urban Energy, onderdeel van de Topsector Energie, stimuleert de innovatie die nodig is om woningen te renoveren, industrieterreinen te verduurzamen en duurzame energie in te passen. De focus is op techniek, en de TKI is een belangrijke partner voor de bedrijven actief in de transitie van de gebouwde omgeving.

NieuweWarmteNu! is een nieuw initiatief van een consortium van partijen die proberen kapitaal op te halen voor het ontwikkelen van collectieve warmtenetten. Een kennis- en leerprogramma is onderdeel van dit initiatief. Binnen dit programma is er veel aandacht voor het ondersteunen van de gemeenten en voor sociale innovatie.

Wijkkompas is een initiatief van Stroomversnelling om de wijkaanpak te ondersteunen. Ze helpen gemeenten samen met lokale partijen door het proces te navigeren met behulp van een tool genaamd het Wijkkompas.

Platform Duurzame Huisvesting ondersteunt de gehele bedrijfsvastgoedketen met het verduurzamen. Het kennis- en innovatieplatform verduurzaming maatschappelijk vastgoed ondersteunt de eigenaren van maatschappelijk vastgoed bij de verduurzaming.

Ondersteuningsprogramma's branches en verenigingen Daarnaast hebben een aantal branches en verenigingen hun eigen ondersteuningsprogramma's. AEDES, de vereniging voor woningcorporaties, heeft ondersteuningsprogramma's voor woningcorporaties. Voor de koplopers is het platform de Groene Huisvesters. Ook TechniekNL heeft ondersteuningsactiviteiten en tools om de techniekbedrijven te ondersteunen bij het pakken van hun rol in de warmtetransitie. Dat geldt ook voor NetbeheerNL voor de netbeheerders en BouwendNL voor de bouwbedrijven.

Dit overzicht van initiatieven is niet volledig. Er is wel een rode draad uit te destilleren:

Vraag gestuurd of bottom-up werken is de kern. Men geeft aan dat dit cruciaal is voor een effectieve ondersteuning. Kennis laten landen is de echte uitdaging. Producten en tools zijn niet het probleem. Aansluiten bij de problemen, die gemeenteambtenaren, bewoners, uitvoerders ervaren bij hun inspanningen t.a.v. de transitie en daar de oplossingen en kennis op richten, is de sleutel tot die effectieve ondersteuning.

De kennis en leerervaringen moeten ergens landen, anders is het zinloos. Je hebt een ankerpunt nodig in de praktijk - Siward Zomer, Energie Samen

Dicht op de praktijk zitten is een must. De kennis en kunde moet 'dichtbij huis' beschikbaar zijn en aangeboden worden door iemand die de lokale context kent. Een consequentie van dicht op de praktijk zitten, is dat je een regionale structuur nodig hebt. Als je straks ondersteuning wilt bieden voor de uitvoering in duizenden wijken, dan volstaat het niet om dat vanuit één nationaal centrum te doen.

Regionale schaal heeft het voordeel dat het toegankelijk is en dichtbij voelt voor de gemeente – Jade Oudejans, Servicepunt Duurzame Energie Noord-Holland

Kennis over techniek moet niet de boventoon voeren. De gemeente moet in staat worden gesteld haar regierol te nemen, daarvoor is proces en governance belangrijker. De eerste ervaringen wijzen uit dat het betrekken van mensen, organisaties en bedrijven van belang is om een voedingsbodem te creëren voor de maatregelen die genomen moeten gaan worden. Gemeenten staan hiervoor aan de lat, en zullen daarbij met kennis, proceskunde en capaciteit ondersteund moeten worden.

Als regisserende overheid moet je het niet doen, maar zorgen dat het gebeurt – Donald van den Akker, Platform31

Het opzetten van "communities of practice" van gemeenteambtenaren is een belangrijk instrument. De gedachte erachter is in de kern: het gaat niet alleen om kennisproducten, maar ook om directe begeleiding van de mensen die in de transitie werken. Juist in de

interactie met hen ontstaan de verbinding die nodig is om de echte knelpunten op te sporen en de oplossingen te laten landen.

Er gaan nu gemeenteambtenaren een onderhandeling in met een partner die veel meer kennis heeft dan zijzelf – Joop Oude Lohuis, gemeente Utrecht

Er is veel, maar het is erg versnipperd. Daardoor is het onduidelijk waar je met welke vraagstukken terecht kan en welke kennis en tools daarvoor beschikbaar zijn.

Er worden veel losse flodders ontwikkeld. Er is behoefte aan één plek voor iedereen die gemeenten ondersteunt – Leonie Jansen, VNG

Deze rode draad is in lijn met de bevindingen uit de verkenning van Jos van Dalen en Ilonka Marselis.

De behoeften en hoe in te vullen

Een aantal partijen is bevraagd over hun behoefte aan ondersteuning en hoe die behoefte ingevuld kan worden. Daarvoor is gesproken met de leden van de regietafel aangevuld door een aantal gemeenten en bedrijven.

Dat gemeenten behoefte hebben aan capaciteit, kennis en expertise is al duidelijk door de veelvuldige deelname van gemeenten aan sessie van het Kennis- en Leerprogramma en andere bestaande ondersteuningsprogramma's.

Gemeenten hebben behoefte aan een platform om te leren. De vraag is wat je landelijk wil regelen en wat lokaal – Joop Oude Lohuis, Gemeente Utrecht

De behoefte bij andere partijen naar een ondersteuningsstructuur is ook aan de orde gekomen in de gesprekken. Een belangrijke constante in de bijdragen vanuit de branches is, dat zij zelf veel doen om hun leden te ondersteunen. In de bouw, de techniek en de corporatiesector wordt al veel gedaan aan het ondersteunen van de leden met kennis en kunde op het vlak van de energietransitie. De boodschap is dus vooral om complementair te zijn aan wat zij zelf al doen.

Neem niet de kennisontwikkeling en -deling over van AEDES. Dat kunnen de woningcorporaties beter zelf onderling. Pak juist de problemen op waar je meerwaarde kan hebben – Jeroen Pepers, AEDES

Wij richten ons al op de dingen die de leden nodig hebben om aan te haken op deze ontwikkelingen in hun day to day business – Erik van Engelen, TechniekNL

De 'marktkant', in de gesprekken vertegenwoordigd door TechniekNL, BouwendNL, EnergieNL en NVDE, benadrukt vooral dat de gemeenten goed in stelling moeten worden gebracht om de regierol te nemen. De gemeente heeft de centrale rol om de vraag en continuïteit te gaan creëren. Daardoor gaat er een vraag ontstaan waar de aanbodkant zich op kan toerusten.

*Om de wijkaanpak in te richten zouden gemeenten, corporaties en netbeheerders de plannen op elkaar aan moeten passen zodat bedrijven daar op in kunnen spelen.
– Joep Rats, BouwendNL*

De bedrijven zullen reageren op een vraag en die moet ergens goed geformuleerd worden – Teun Bokhoven, NVDE

De ondersteuningsstructuur voor gemeenten kan wel een rol hebben in het vergroten van het bewustzijn van gemeenten voor de aanbodkant: de partijen die uiteindelijk 'de schop in de grond' steken en de plannen tot uitvoer gaan brengen. Door de aanbodkant tijdig te betrekken ontstaat er beter zicht op wat kan en wat in de praktijk uitvoerbaar is.

Mensen denken dat ze de installateur kunnen bellen op het moment dat er iets gemaakt moet worden. Je merkt in de gemeenten dat daar nog werk aan de winkel is – Erik van Engelen, TechniekNL

Overige bevindingen

De nadruk in deze gesprekken lag op de ondersteuningsstructuur. Dat neemt niet weg dat in deze gesprekken beelden en inzichten aan de orde kwamen, die van meer beleidsmatige, politieke en strategische aard waren. Die signalen zijn in belangrijke mate behandeld in de rapportage van Jos en Ilonka en worden hier niet herhaald. Hier beperken we ons tot de opgehaalde inzichten op het terrein van de uitvoeringsondersteuning.

Waar meerdere partijen in de gesprekken op wijzen, is dat het niet altijd helder is welke koers wordt gevaren en wat de strategie is. Partijen dringen erop aan dat helder wordt wie welke verantwoordelijkheid heeft, wie welke rol moet pakken, waar het opdrachtgeverschap ligt en wie de adviserende partijen zijn. Er is behoefte aan een geëxpliciteerde en gedeelde uitvoeringsstrategie, die richting gaat geven aan de warmtetransitie in de gebouwde omgeving. Alle partijen wijzen erop dat de transitie van de gebouwde omgeving een traject van vele jaren zal zijn en dat er een langdurig volgehouden aanpak moet zijn om het einddoel te halen.

Een andere belangrijke gedeelde constatering is dat de gemeenten een belangrijke rol te vervullen hebben. Er zullen middelen moeten komen om de capaciteit bij de gemeenten te kunnen opbouwen. En om te zorgen dat niet iedereen het wiel opnieuw gaat uitvinden, is het nuttig een ondersteuningsstructuur te hebben, die ervoor zorgt dat de noodzakelijke kennis wordt gegenereerd en op de juiste plek terecht komt.

Er moet zicht zijn op de lange termijn middelen, omdat je niet iets kan starten zonder dat je weet of je er vervolg aan kan geven – Jacob Ottens, Gemeente Opsterland

De Uitvoeringsondersteuning

Op basis van de gesprekken kunnen we aangeven welke belangrijke principes ten grondslag kunnen liggen aan het vormgeven van deze ondersteuning. Op basis daarvan geven we ook een globaal beeld van hoe je de ondersteuning zou kunnen organiseren en wat die organisatie als taak heeft. Daarnaast geven we, heel globaal, een indruk van het benodigde budget.

Principes

1. De ondersteuning is gericht op de gemeenten.
Hierover zijn de meeste gesprekspartner het eens. De gemeenten hebben een belangrijke regierol te vervullen. Zij zijn de schakel tussen het Klimaatakkoord en de burgers die het in de gebouwde omgeving moeten gaan doen en de lokale partijen die daarbij nodig zijn. Deze veelomvattende taak moet ruim ondersteund worden met kennis en kunde, die aansluit bij wat de betrokken gemeenteambtenaren nodig hebben. Wanneer het om de samenwerking met andere partijen gaat, kunnen ook deze partijen gebruik maken van de ondersteuningsstructuur.
2. De inhoudelijke basis wordt gevormd door de TVW's.
Alle gemeenten hebben inmiddels een TVW vastgesteld. De komende tijd wordt besteed aan het vertalen van de visie naar uitvoeringsplannen. Als de uitvoering op gang komt, zal de praktijk weerbarstig blijken. Verdere ontwikkeling en aanpassing van die plannen zal ondersteund moeten worden.
3. De backbone is de regionale organisatie, dicht op de concrete uitvoering.
Een regionale structuur is nodig om te zorgen dat knelpunten in de praktijk snel geïdentificeerd en aangepakt worden. Dicht op de uitvoering kan het best bepaald worden op welke wijze het knelpunt opgelost kan worden. Het zij door kennisdeling in de regio, of door kennisontwikkeling in de nationale kennisinfrastructuur.
4. De nadruk ligt op het leerproces.
Er is al een hele kennisinfrastructuur beschikbaar die kan meehelpen innovaties te ontwikkelen en kennis te genereren om knelpunten in de uitvoering op te lossen. Er is ook al een infrastructuur om allerlei partijen te ondersteunen (zie bv ECW, TKI, MMT, PC). De uitvoeringsondersteuning, gericht op de gemeenten, bouwt hierop voort. Het

zorgt voor verbinding tussen de bestaande kennisinfrastructuur én zorgt dat de kennis lokaal kan landen door een regionale ondersteuningsstructuur (we máken niks nieuws, we dóen iets nieuws).

5. Leren doen we samen.

De uitvoeringsstructuur heeft door haar regionale component haar tentakels in de praktijk. Bij het uitvoeren van de plannen kan gaan blijken dat de werkelijkheid weerbarstiger is dan op dit moment in beeld. Een belangrijk element in de uitvoeringsondersteuning is dan ook het voeden van de dialoog tussen praktijk en beleid. Het succes van de warmtetransitie in de gebouwde omgeving is mede afhankelijk van het commitment van alle partijen om in het licht van de ervaringen de eigen rol en aanpak te willen heroverwegen.

Een eerste schets

Op basis van de input uit de gesprekken is het nu nog niet mogelijk een concreet voorstel voor een uitvoeringsondersteuning neer te leggen. Maar de hierboven geschetste principes, de ervaringen van al bestaande ondersteuningsinitiatieven en de behoeften van de partners geven wel een richting aan. Hieronder schetsen we een eerste voorlopig beeld van waar we op af zouden kunnen koersen. In figuur 1 is een schematisch overzicht weergegeven. Heel globaal geven we daarbij ook een orde grootte van het benodigde jaarlijkse budget.

We sluiten daarbij aan bij de bevindingen van Jos en Ilonka. De partijen zijn het met elkaar eens dat er een Nationaal Programma Warmtetransitie voor Gemeenten komt. De uitvoeringsondersteuning is onderdeel van dit programma. De middelen hiervoor komen uit het bedrag van 800 miljoen dat het Kabinet in de komende jaren beschikbaar stelt voor de uitvoering door de gemeenten.

De regionale component

De uitvoeringsondersteuning kent een nationaal en een regionaal onderdeel. Uit de verkenning blijkt dat het voor de effectiviteit van de ondersteuning essentieel is dicht op de uitvoering te zitten. De ervaringen van de bestaande ondersteuningsinitiatieven wijzen uit dat de ondersteuning effectiever wordt naarmate je beter in staat bent 'op te halen uit de praktijk' en 'kennis te laten landen waar het nodig is'. Wanneer het gaat om (straks) duizenden wijken, dan volstaat het niet langer dit vanuit alleen een nationale organisatie te doen. De regionale component is daarmee cruciaal.

Schaalniveau: RES-regio

De vraag is hoe dicht je op de uitvoering gaat zitten. Voor de hand ligt te kijken naar het provinciale of RES-niveau. In beginsel heeft de RES-regio zich de afgelopen jaren bewezen als een adequate schaal waarop gemeenten kunnen samenwerken. Het lijkt dan ook zinvol om de ondersteuning in te richten op dit niveau. Waar nuttig en effectief kan de provincie een rol pakken om te helpen deze regionale structuren van de grond te krijgen.

Functies: knelpunten ophalen, leren en ondersteunen met kennis

Omdat de gemeenten capaciteitsmiddelen krijgen, is de verwachting dat op gemeenteniveau meer mensen aan de slag gaan met de concrete regievoering op de warmtetransitie. De

regionale uitvoeringsondersteuning is er voor deze mensen. De regionale component heeft een aantal functies.

- *Kennis regionaal toepassen*

De regionale ondersteuning is het eerste aanspreekpunt voor de gemeenten met allerlei inhoudelijke vragen en ondersteuning op de relevante thema's: collectieve warmtesystemen (algemene kennis), isolatiestandaarden, participatiekennis, proces- en communicatiekunde, financiële regelingen, technieken, verduurzamen van de utiliteitsbouw. En er moet bijzondere aandacht zijn voor het laten landen van kennis. Ook zouden gemeenten maatwerkadvies kunnen krijgen, bijv. door een strippenkaart met ondersteuningsuren (zoals bij het Servicepunt Duurzame Energie Noord-Holland).

- *Regionale leerlabs*

In regionale leerlabs kunnen gemeenten uit een regio gezamenlijk leren over de transitie in de gebouwde omgeving, ervaringen uitwisselen en best practices delen.

- *Knelpunten signaleren*

In de regionale ondersteuning moeten mensen actief zijn die als taak hebben de praktijk te monitoren (door netwerken van actieve ambtenaren en andere partijen te mobiliseren), met kennis van zaken knelpunten weten te identificeren en kunnen organiseren dat die knelpunten op de juiste plekken in de kennisinfrastructuur worden geadresseerd en opgelost.

Mensen en middelen

Je praat per regio mogelijk over een team van 10 mensen (als je ook de overhead qua coördinatie en governance meeneemt). Het ligt in de rede hiervoor per regio een budget van 1,5 miljoen beschikbaar te stellen (een miljoen voor personeel en een half miljoen voor het organiseren van alle activiteiten). Voor de regionale structuur kom je zo op een bedrag van 45 miljoen euro. Bij het inrichten van de regionale structuur kunnen de lessen uit het inrichten van de regionale energieloketten gebruikt worden. Daaruit blijkt onder andere dat het verstandig is aan de voorkant kaders mee te geven waar de regionale ondersteuning aan moet voldoen en daarbij ruimte te geven voor invulling naar de behoefte van de gemeenten in de betreffende regio.

Het bemensen van de regionale structuur kan een uitdaging worden. Het ligt in de rede te verwachten dat de organisatie van de regionale structuur hybride moet worden ingericht. In deze tijd is goed personeel schaars en niet altijd te bewegen tot langdurige vaste dienstverbanden. Dus een kleine vaste bezetting en flexibele inhuur zal waarschijnlijk de meest waarschijnlijke optie zijn. De aanbeveling luidt dan om de vaste kern vooral aan de governance-activiteiten en de leerprocessen te koppelen ('zorgen dat de machine blijft draaien') en de inhuur aan het kennisdomein en de adviesdiensten.

Er zal ook goed gekeken moeten worden naar het profiel van de mensen, die in de ondersteuningsstructuur gaan werken. Geheel in lijn met de ambitie om van denken naar doen te komen in de uitvoering van de transitie in de gebouwde omgeving, zullen de competenties van de medewerkers hiermee in lijn moeten zijn. Dus geen beleidsmakers en vergadertijgers, maar juist mensen die het als hun professie zien om snel vragen van allerlei aard met concrete informatie te beantwoorden, en mensen die goed zijn in het organiseren van leerprocessen.

De nationale component

Het nationale deel van de uitvoeringsondersteuning vult het regionale deel aan. Het nationale deel heeft een aantal functies.

- *Kennisbasis en monitoring*
Een kerntaak is ten eerste de monitoring van de uitvoering van de TVW en de ondersteuning bij de verdere ontwikkeling daarvan. Hier hoort ook bij het ontsluiten van tools die overal kunnen worden ingezet bij de uitvoering van de TVW's, zoals het Wijkkompas en het Landelijk Digitaal Platform. Nationaal wordt ook de ontwikkeling van nieuwe kennis opgevraagd. De relatie naar het Expertise Centrum Warmte, het TKI Urban Energy, de wetenschappelijke kennisinstellingen en dergelijken ligt hier. Daarnaast ligt hier de taak om de regionale kantoren in een nationaal netwerk te organiseren dat gericht is op het samen ontwikkelen van een kennisagenda en een Human Capital Agenda.
- *Leerprogramma*
Het blijft van belang om ook op nationaal niveau het leerproces te ondersteunen, zodat gemeenten in verschillende regio's goede voorbeelden kunnen uitwisselen en op bepaalde thema's de verdieping kunnen zoeken. Bovendien is een belangrijke rol van de nationale component om de verbinding te maken met de leerprogramma's van de andere partijen zoals de ondersteuning voor woningcorporaties, netbeheerders en bedrijven en programma's zoals Mensen Maken de Transitie en de Participatiecoalitie.
- *Knelpunten oppakken*
De nationale component verzamelt knelpunten uit de praktijk, waaronder vanuit de regionale structuur. Ze hebben de rol om te kijken of het op meer plaatsen speelt, het nader te onderbouwen en van een analyse te voorzien en het knelpunt te agenderen bij de partner die het knelpunt kan oplossen of een *work-around* te ontwikkelen. Hiervoor kunnen *case teams* ingericht worden met een aantal partijen die gezamenlijk het knelpunt oppakken.
- *Doorsnijdend: verbinding met de omgeving en consistentie van de aanpak*
Doorsnijdend aan de drie pijlers is het organiseren van de verbinding met de omgeving: relatie naar de opdrachtgevers managen, de stakeholders organiseren, suggesties ontwikkelen voor aanpassing van beleid en regelingen. Als laatste, zeer belangrijk, de consistentie van de aanpak bewaken en handelen als daar problemen ontstaan.

In het nationale deel ligt het voor de hand een team in te richten dat zich richt op de monitoring van de TVW's en de ondersteuning bij de verdere ontwikkeling daarvan. Daarnaast heb je specifieke kennismanagers, die de vraagstukken die uit de regio's naar boven komen, adresseren en uitzetten en zorgen dat er kennisproducten komen die dan weer overal in het land benut kunnen worden. Daarnaast heb je mensen nodig die de verbindingen naar de wereld van de woningcorporaties, de warmtebedrijven, de netbeheerders, de techniek, de bouw, het vastgoed, de utiliteitsbouw e.d. leggen. Deze mensen kunnen vanuit die sectoren gedetacheerd worden.

Mensen en middelen

Ten aanzien van de bezetting denk je dan al snel aan een team van 25 tot 30 mensen voor de inhoud en vijf voor de governance en het besturen. Net als bij de regionale dimensie, zal ook

hier goed naar het profiel van de betrokken medewerkers gekeken moeten worden. Waar de regionale onderdelen heel gefocust zijn op het direct helpen en ondersteunen van gemeenteambtenaren en andere actoren op het lokale niveau, ligt het accent in het nationale deel wat meer op verbinden en ontwikkelen. Zonder volledig te zijn, is het voorstelbaar dat in de nationale organisatie vooral kennismakelaars werken, die de behoefte aan nieuwe kennis weten te formuleren en het ontwikkelen daarvan weten aan te jagen. Middelen zijn voorts nodig voor het inzetten en ondersteunen van tools, het bijdragen aan ondersteuningsinitiatieven voor andere doelgroepen, en programmagelden voor innovatie en experimenten.

Het totale benodigde budget ligt in de range van 15 tot 20 miljoen.

		Functies		
		Kennisbasis	Onderling leren	Knelpunten
Schaalniveaus	nationaal	Kennisbasis en monitoring <ul style="list-style-type: none"> Monitoring van de uitvoering van de transitievisies warmte Ontsluiten van kennis en tools Vraag naar kennis en tools opvragen bij organisaties Nationaal netwerk van regionale kantoren 	Leerprogramma <ul style="list-style-type: none"> Regio-overstijgende uitwisseling van ervaringen en best practices voor gemeenten in verbinding met leerprogramma's van de koepels 	Knelpunten oppakken <ul style="list-style-type: none"> Verzamelen van knelpunten uit de praktijk analyseren of het meer speelt (laten) onderzoeken En oplossen of agenderen
	regionaal	Kennis regionaal toepassen <ul style="list-style-type: none"> Praktijk monitoren Behoeftte aan kennis en tools delen met 'nationaal' handreikingen regionaal gebruiken Maatwerkadvies 	Regionale leerlabs <ul style="list-style-type: none"> uitwisseling van ervaringen en best practices Voor gemeenten en lokale partijen 	Knelpunten signaleren <ul style="list-style-type: none"> Delen met 'nationaal' Intensief met de proeftuinen

Verbinding met de omgeving en consistentie van de aanpak

Figuur 1 De uitvoeringsondersteuning, schematisch weergegeven

Positionering ECW en KLP

Bijzondere aandacht is nodig voor de positionering van het ECW en het KLP. De aard van het Nationaal Programma, waar we op af koersen, lijkt te gaan zitten in organiseren van verbinding tussen alle uitvoerende partijen en de kennisinfrastructuur en bestaande ondersteuningsinitiatieven. Het Programma lijkt het meest effectief te kunnen zijn, als wordt voortgebouwd op wat er al is ("we maken niks nieuws, we doen iets nieuws"). Voor het ECW zou dat kunnen betekenen dat het niet ondergebracht wordt in het Programma, maar dat de aansturing van het ECW er wel in onder gebracht wordt. Daarnaast kan het op dit moment onduidelijk zijn waar gemeenten met welke vragen terecht kunnen. Daarom is het aan te bevelen dat het ECW ook gebruik maakt van het frontoffice van de ondersteuningsstructuur en geen eigen portaal voor gemeenten heeft. Zo ontstaat er één loket waar gemeenten terecht kunnen.

Omdat het KLP al zeer gefocust is op het ondersteunen van gemeenten op allerlei onderdelen die in deze verkenning aan de orde waren, lijkt het hier voor de hand te liggen de activiteiten van het KLP te integreren in het Nationaal Programma en langs de hier beschreven lijnen verder uit te bouwen.

Tot slot

Met dit beeld proberen we de gedachtewisseling over wat we met uitvoeringsondersteuning bedoelen aan te scherpen. We staan aan de vooravond van een gigantische operatie. Van 50 naar 1000 wijken aanpakken. De gemeenten staan in het brandpunt en hebben de cruciale regisserende rol. Er gebeurt al veel, waar we van kunnen leren en op voort kunnen bouwen. Er zijn meerdere initiatieven die ondersteuning bieden aan de warmtetransitie in de gebouwde omgeving. De uitdaging in de komende drie jaar is om de gemeenten in de positie te krijgen dat ze die regierol gaan pakken. Op basis van hun TVWs en de verdere uitwerking daarvan, gaan ze met de bevolking in gesprek, worden de plannen concreet gemaakt en worden de branches betrokken bij wat er te gebeuren staat. De bestaande ondersteuningsinstrumenten worden ingezet om burgers en bedrijven van informatie en advies te dienen over de verduurzaming van hun huizen en wijken.

Conclusie

In deze verkenning hebben we de beelden opgehaald, die er onder stakeholders, betrokken initiatieven en overheden leven. Veel inbreng was gericht op de behoefte aan een gedeelde uitvoeringsstrategie en een langjarig programma om die strategie uit te voeren. Daarmee hebben we een gesprek aan de regietafel op gang kunnen brengen. Daarnaast hebben we uit de bestaande praktijk voldoende aanzetten kunnen ophalen om een eerste aanzet voor uitvoeringsondersteuning te geven.

Deze aanzet is nog geen volledige uitwerking. We sluiten dan ook aan bij het advies uit de verkenning van Jos en Ilonka om deze verkenningen in het overleg tussen de overheden verder te laten uitbouwen om tot een voorstel voor een Nationaal Programma Warmtetransitie voor Gemeenten (inclusief de uitvoeringsondersteuning) te komen.

Bijlage

Met dank aan de gesprekspartners:

Organisatie	Gesprekspartners
ECW	Walter van den Wittenboer en Kari Hafkenscheid
NVDE	Teun Bokhoven
Servicepunt Duurzame Energie Noord-Holland	Jade Oudejans
BouwendNL	Joep Rats
Participatiecoalitie	Gijs Termeer en Siward Zomer
Aedes	Jeroen Pepers en Adriaan Vonk
TechniekNL	Erik van Engelen en Marco Witschge
Wijkkompas	Klaas Vegter en Yael Aartsma
Mensen maken de transitie/NetbeheerNL	Martha van den Hengel, Monique Hoogwijk, Sjoerd Robertson
Gemeente Utrecht	Joop Oude Loohuis
Energieloketten	Paul Geurts van Kessel
NP RES	Kristel Lammers en Karen Arpad
VNG	Lian Merx en Leonie Jansen
EnergieNL	Ron Wit, Wouter Verduyn, Stijn van den Heuvel en Ehssane Gounou
Platform 31	Donald van den Akker en Patrick van Lunteren
RVO	Barto Piersma, Bert Stuij en Judith Arends
Ontzorgende partijen	Jurgen de Jong en Bart Koornstra
Platform Duurzame Huisvesting	Claudia Reinier
Gemeente Opsterland	Wim Wierda en Jacob Ottens
TKI Urban Energy	Michiel Kirch
BZK	Jan van Beuningen
NieuweWarmteNu	Gerda Lenselink en Bart Witmond
de Gemeeynt	Hans Wiltink
EZK	Reinier Koppelaar, Tjalling de Vries en Ronald Schillemans
IPO	Tjeerd Visser en Kim Hofhuis