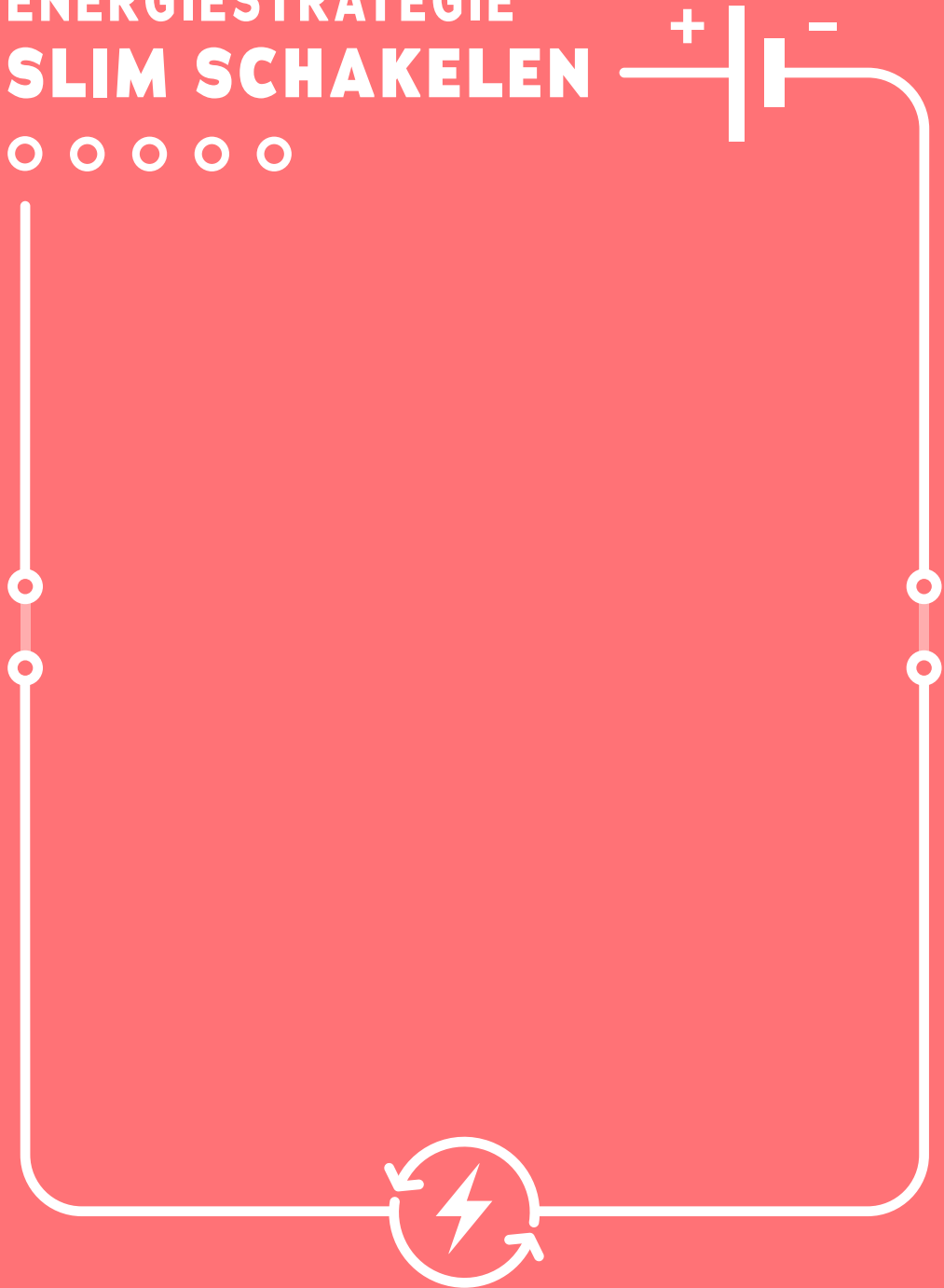


LESSEN VOOR  
EEN REGIONALE  
ENERGIESTRATEGIE  
**SLIM SCHAKELEN**

○ ○ ○ ○ ○



LESSEN VOOR  
EEN REGIONALE  
ENERGIESTRATEGIE  
**SLIM SCHAKELEN**



*'De regionale energiestrategieën zijn een schakelpunt voor bestuur, burgers en bedrijven. Door de pilot zijn in de vijf regio's veel losse initiatieven rondom energie bij elkaar gebracht in een perspectief voor de korte én de lange termijn. Zo versterken ze elkaar. Er is een samenwerking ontstaan tussen regionale bedrijven, gemeenten, het Rijk, waterschappen, energiecoöperaties, woningcorporaties, netbeheerders en burgers rondom dat uitdagende doel om in 2050 energieneutraal te zijn. Dat werkt als een vliegwiel waar we de komende jaren de vruchten van mogen plukken. De energietransitie is immers zo'n grote opgave dat de overheid dit alleen in samenwerking met maatschappelijke partijen kan realiseren.'*

CHRIS KUIJPERS, DIRECTEUR-GENERAAL BESTUUR EN WONEN, MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES

*'De regionale energiestrategieën zijn een niet te onderschatten stap in de acceptatie en het begrip voor de impact van de energietransitie. Daarmee zijn in een jaar tijd belangrijke resultaten geboekt. Het succes zit vooral in de gebouwde omgeving en ook in het informele karakter van de samenwerking binnen een regio. Dit verbindt publiek en privaat. Tegelijkertijd tonen de energiestrategieën ook de noodzakelijke samenwerking tussen gemeenten, regio's, provincies en Rijk aan. Niemand kan het alleen. De regio is geen eiland.'*

SANDOR GAASTRA, DIRECTEUR-GENERAAL ENERGIE, TELECOM EN MEDEDINGING, MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN

*'De regionale energiestrategieën laten goed zien dat de energietransitie uitdagingen en kansen biedt in relatie tot andere opgaven zoals ruimte, water, mobiliteit, economie, landbouw, natuur en wonen. Werk maken van duurzame energie vergt betrokkenheid van al deze verschillende disciplines. De kracht van de transitie wordt groter als dit kan gebeuren in samenspraak met alle betrokkenen in een gebied én door het maken van slimme combinaties. Een ingewikkelde, maar ongelooflijk boeiende opgave.'*

PETER HEIJ, DIRECTEUR-GENERAAL RUIMTE EN WATER, MINISTERIE VAN INFRASTRUCTUUR EN MILIEU

*'Met de investeringsagenda "Naar een duurzaam Nederland" bouwen we voort op de successen van de pilot, halen we de vrijblijvendheid eraf en zorgen we niet alleen voor duurzame regio's, maar een duurzaam Nederland. Daar is een nationaal programma voor nodig waarbinnen regio's elkaar kunnen uitdagen en versterken. Eén van de conclusies die uit de pilots naar voren komt, is het belang van tijdig in gesprek gaan met alle betrokken partijen over de ruimtelijke impact van de energietransitie. Ons landschap gaat drastisch veranderen door de inpassing van duurzame energietechnieken. Door in goed overleg met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties de energiemix ruimtelijk te vertalen, combineren we functies en ontwerpen we energielandschappen met behoud van ruimtelijke kwaliteit. Zo zorgen we ook voor meer begrip en acceptatie.'*

HENRY MEJDAM, DIRECTEUR INTERPROVINCIAAL OVERLEG

*'Je gaat het pas zien als je het doorhebt. De potentie van duurzame energie uit water is enorm: biogas, koude/warmte, waterkracht, zon en wind. Als we die kansen willen benutten, moeten we het samenspel in de regio opzoeken.'*

ALBERT VERMUË, DIRECTEUR UNIE VAN WATERSCHAPPEN

De komende decennia moet een overstap plaatsvinden naar een volledig schone energievoorziening. Dat is een enorme maatschappelijke opgave, die vraagt om een gestructureerde en gezamenlijke aanpak. Niet alleen van overheden, maar ook van het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Bewoners en bedrijven moeten - maar bovenal willen - in een vroeg stadium meekijken en meedoen in deze opgave. Dat vereist een transitie op het gebied van samenwerken. Bestaande structuren moeten worden versterkt en uitgebreid met 'unusual suspects'. Hoe we dit organiseren, leren we het beste door het uit te proberen.

De VNG heeft daarom begin 2016 het initiatief genomen om samen met het Rijk (de ministeries van Economische Zaken, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Infrastructuur en Milieu), de Unie van Waterschappen en het IPO de Deal Pilots Regionale Energiestrategieën te starten: in een jaar tijd ontwikkelen vijf pilotregio's een regionale energiestrategie. In die regionale energiestrategie bepalen maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven, gemeenten, provincies en waterschappen het potentieel voor besparing en duurzame opwekking van energie in de regio.

Deze intensieve samenwerking zowel in de regio als tussen het Rijk, de koepels en de regio's brengt inzicht in vraagstukken als:

- ◆ Welke ambities delen we en waar moeten we nog dichterbij elkaar komen?
- ◆ Hoe goed kennen we de regionale opgave en wat is de ruimtelijke en economische impact?
- ◆ Wat doen we nu al in de energietransitie, wat willen we nog meer doen en wat hebben we daarvoor nodig aan kennis en expertise en of wet- en regelgeving?
- ◆ Welke taken en rollen liggen bij welke partij en is dit de juiste verdeling?

De lessen die we hierover hebben opgehaald leest u terug in deze publicatie. Een belangrijke les uit de pilots is in ieder geval: neem de tijd om een goede basis voor samenwerking te leggen. Kies hiervoor een aanpak en structuur die past bij de regio. Bij de een past een handen-uit-de-mouwen-strategie en bij de ander een strategie om eerst coalities te sluiten. Mijn ervaring is dat zowel op strategisch niveau als op projectniveau het zeer zinvol is om inwoners en bedrijven te betrekken, omdat daarmee het draagvlak veel steviger wordt. Een windmolenproject met vier windmolens op de grens van onze gemeente kreeg vanwege de participatie van bewoners uit alle omliggende gemeenten ook alle steun van buurgemeenten. In het ruimtelijk traject is er uiteindelijk geen enkel bezwaar ingediend.

Nu, ruim een jaar later, ligt er in de vijf pilotregio's een (concept)energiestrategie met daarin onder meer de energieopgave, de besparings- en opwekpotentie, de samenwerkingspartners, de energieprojecten, de planning en de ruimtelijke en economische impact. Sommige regio's zijn verder dan andere, maar in alle regio's is hard gewerkt om de energietransitie stevig in te zetten - met een enorme drive vanuit de overheid en maatschappelijke partners. Deze diversiteit maakt

dat de ervaringen die zijn opgedaan voor een brede groep interessant zijn. De regionale energiestrategieën worden als advies aan raden en staten in de regio aangeboden. En zoals de eerder genoemde les al aangaf: gemeenten, provincies en waterschappen kunnen dit deels, of in het geheel overnemen in hun eigen beleid. Waar we naartoe willen is dat de regionale energiestrategie de basis legt voor het thema energie in omgevingsvisies van provincies en gemeenten. De vrijblijvendheid moet eraf, het is tijd om slim te gaan schakelen. Hiervoor werken we aan interbestuurlijke afspraken tussen het Rijk en de decentrale overheden over hoe we gaan samenwerken in de energietransitie en hoe we de lessen uit deze pilots meenemen.

Namens de VNG wil ik de leden van de stuurgroep, de deelnemende regio's en natuurlijk het monitoringsteam bedanken voor hun inzet en betrokkenheid om deze lessen op te kunnen leveren, zodat we met meer kennis en ervaring deze ingewikkelde uitdaging tot een succes kunnen maken.

**Berend de Vries**

Wethouder Tilburg en voorzitter VNG-commissie Milieu, Energie en Mobiliteit



***'Een doel van 3,2 petajoule, dat interesseert niemand. Wij willen in een open gesprek, met alle kaarten op tafel, gezamenlijk vergezichten creëren waarin mensen zich herkennen.'***

**Peter de Haan,**  
 Programmamanager Duurzame Ontwikkeling in Heusden

Lees meer over de weg van Hart van Brabant naar een regionale energiestrategie op [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl)

<b>INLEIDING</b>	Pilotregio's op weg naar een regionale energiestrategie	p.08
<b>FASE</b>	<b>PROJECTVOORBEREIDING EN -ORGANISATIE</b>	
Les 1	Verwerf commitment voor het strategieproces	p.12
Les 2	Zorg voor een krachtige projectorganisatie	p.18
Les 3	Richt het proces flexibel in	p.20
<b>INTERMEZZO</b>	De waarde van een goede stakeholderanalyse	p.22
<b>FASE</b>	<b>INVENTARISATIE EN ANALYSE</b>	
Les 4	Maak het startpunt van de regio helder	p.24
Les 5	Maak de mogelijkheden inzichtelijk	p.28
Les 6	Verricht missiewerk	p.32
<b>FASE</b>	<b>ALLIANTIE- EN PLANVORMING</b>	
Les 7	Maak het concreet	p.34
Les 8	Bedenk dat strategie een cyclisch proces is	p.36
<b>FASE</b>	<b>BESLUITVORMING</b>	
Les 9	Veranker de strategie	p.38
Les 10	Koppel de opgave met andere beleidsdossiers	p.40
Les 11	Zorg dat stakeholders zich committeren	p.42
<b>FASE</b>	<b>UITVOERING</b>	
Les 12	Breng continuïteit aan in de uitvoeringsorganisatie	p.44
<b>INZICHTEN</b>	Regionale energiestrategieën: aanlegroute of landingsbaan?	p.46

# PILOTREGIO'S OP WEG NAAR EEN REGIONALE ENERGIESTRATEGIE

Met de ondertekening van het klimaatverdrag van Parijs heeft Nederland zich verbonden aan de gezamenlijke ambitie tot een CO<sub>2</sub>-reductie van 95 procent in 2050. De weg daarnaartoe is niet eenvoudig, maar er is geen keus. En de wil om de ambities te halen is er zeker. Een start was het Energieakkoord van 2013. Daarin legden ruim veertig organisaties, waaronder de overheid, werkgevers, vakbeweging, natuur- en milieuorganisaties, maatschappelijke organisaties en financiële instellingen, hun betrokkenheid vast op de doelstellingen, de aangegeven maatregelen en de bijbehorende borging. Het akkoord bevat concrete doelen voor besparing en voor opwekking van hernieuwbare energie voor de middellange termijn. Vervolgens is eind 2016 een Energieagenda opgesteld met transitiepaden als basis voor beleidsuitwerking: kracht en licht, lage temperatuurwarmte, hoge temperatuurwarmte, mobiliteit, landbouw en voedsel. Binnen de energietransitie verschillen de transitiepaden in de aard van de opgaven en het schaalniveau waarop deze het beste kunnen worden aangepakt.

## Regionale schaal

De regionale schaal is een van de schaalniveaus waarop mogelijk concrete stappen te zetten zijn. Om te onderzoeken wat de waarde kan zijn van zo'n regionale schaal en wat er nodig is om de ambities te concretiseren, is in 2016 de Deal Pilots Regionale Energiestrategieën gesloten. De keuze voor een regionale aanpak komt niet geheel uit het niets. Gemeenten, waterschappen en provincies werken al langer in regionaal verband aan energievissies. Eerder zijn ook goede ervaringen opgedaan met bijvoorbeeld een regionaal ondersteuningsprogramma voor verduurzaming van koopwoningen. Een regio is groot genoeg voor serieuze investeringen terwijl bedrijven en bewoners het toch als herkenbare eenheid voelen. Regionale overeenkomsten maken projecten vergelijkbaar en daarmee een goede basis voor kennisuitwisseling. Ook de energietransitie kan profiteren van gebiedsspecifieke kansen. Dat is interessant voor investeerders, biedt ruimte voor bewonersinitiatieven en stimuleert de regionale economie.

De energietransitie heeft effecten op alle schaalniveaus: lokaal, regionaal, provinciaal, nationaal en internationaal. Maar vooral in de regio is de ruimtelijke impact van grootschalige opwekking en netwerkontwikkeling het meest zichtbaar. Het gaat over bouwen, logistiek en infrastructuur: allemaal zaken die relevant zijn voor de energietransitie. Dit ontslaat andere overheden, zoals Rijk en gemeenten, niet van hun plicht. Het is een kwestie van slim schakelen. Bij de vijf transitiepaden verschillen de mogelijkheden van de bestuurslagen om de transitie op gang te brengen sterk. De paden snijden bovendien dwars door alle bestuurslagen heen. Stevige samenwerking tussen bestuurslagen is dus nodig om integraliteit te bereiken en de samenhang tussen de transitiepaden te organiseren. De nieuwe Omgevingswet biedt nuttige aanknopingspunten voor de energieopgave aangezien hierbij ruimtelijke, maatschappelijke en economische zaken samenkomen.

## Leren en experimenteren

Het kenmerk van transitie is dat niemand weet hoe het eindresultaat eruit zal zien. Er zijn vele onzekerheden en onbekende variabelen die het onmogelijk maken een lineaire strategie te ontwikkelen. Adaptief vermogen, de kunst om al lerend een weg te vinden naar een bevredigend resultaat, is hard nodig. Daarom koos de deal regionale energiestrategieën voor een lerende aanpak. Zeven regio's gingen aan de slag om het best haalbare resultaat te realiseren. Vijf van die regio's kregen vanuit het totaalbudget van 1,5 miljoen euro de beschikking over een projectmanager die als aanjager fungeerde voor de weg naar een regionale energiestrategie. Daarnaast kregen twee regio's de kans om deel te nemen aan de gezamenlijke bijeenkomsten in de vorm van een community of practice. Zo deelden zeven regio's hun ervaringen. Alle regio's kregen ook budget om energie-en-ruimteateliers te organiseren met diverse groepen stakeholders.

Anne Marieke Schwencke en Ruud Schuurs hebben het proces in de vijf pilotregio's gevolgd en onderzochten de relatie tussen Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en regio's. Wat werkt goed en wat kan beter? Maar ook: wat hebben de regio's nodig om de ambities daadwerkelijk te kunnen uitwerken? Elke regio heeft een eigen identiteit en een eigen manier van werken, maar in alle regio's zijn dezelfde fasen te herkennen waar je doorheen gaat bij het ontwikkelen van een strategie.

De pilotregio's zijn nog volop aan de slag, zo werken alle regio's nog aan een uitvoerings- en samenwerkingsagenda, green deals of projectendeals. De regionale energiestrategie is dus een proces in beweging. De belangrijkste leerervaringen tot nu toe zijn samengevat als lessen voor regio's die nog aan de slag gaan met een strategie. Die lessen staan in deze publicatie. Doe er uw voordeel mee!

### Regionale energiestrategieën

In de Deal Pilots Regionale Energiestrategieën werken pilotregio's aan een langetermijnstrategie, met een stappenplan voor de kortere termijn, om uiterlijk in 2050 energieneutraal te zijn. De strategie wordt opgesteld met en door ondernemers, bewoners, overheden en kennisorganisaties in de regio. De deal regionale energiestrategieën is een samenwerking van de ministeries van Economische Zaken, Infrastructuur en Milieu, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Vereniging Nederlandse Gemeenten, de Unie van Waterschappen en het Interprovinciaal Overleg. De lessen uit deze publicatie komen uit de monitoring van vijf pilotregio's: West-Brabant, Hart van Brabant, Midden-Holland, Fryslân en Drechtsteden. Noord Veluwe en Metropoolregio Eindhoven nemen deel als 'goed op weg'-regio's.

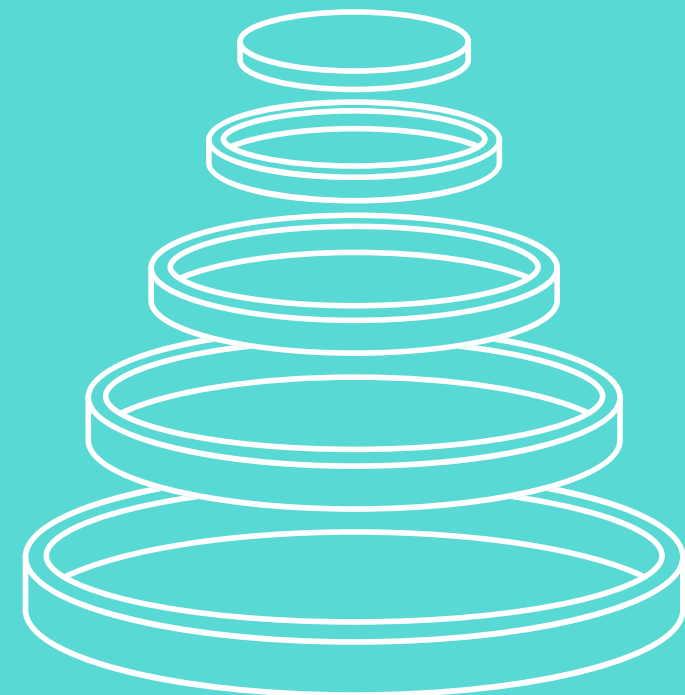


***'We kijken met een ondernemersbril of een project kans van slagen heeft. Daarnaast speelt de maatschappelijke opgave dat zo veel mogelijk mensen in de regio meeprofiteren van deze transitie.'***

**Jan Schouw**  
Ondernemende burger

Lees meer over de weg van West-Brabant naar een regionale energiestrategie op [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl)

## ●●●●● FASE: PROJECTVOORBEREIDING EN -ORGANISATIE



- 
- Les 1 Verwerf commitment voor het strategieproces
  - Les 2 Zorg voor een krachtige projectorganisatie
  - Les 3 Richt het proces flexibel in

p.12  
p.18  
p.20

# LES 1: VERWERF COMMITMENT VOOR HET STRATEGIEPROCES

## Sluit aan op wat bestaat

Een strategie maken vergt langdurige samenwerking en dus stevige relaties. Sluit waar mogelijk aan op bestaande relaties, tradities en structuren waarin samenwerking – zowel van overheden onderling als met private en maatschappelijke partijen – al in zekere mate ontwikkeld is.

De regio is geen formele bestuurslaag zoals de gemeente of provincie. Dé regio bestaat dan ook niet: regionale samenwerking kan vele vormen aannemen. Waar tussen gemeenten een traditie van samenwerking gegroeid is, heeft die dan ook lang niet overal een formele basis. Soms bestaat er een gemeenschappelijke regeling, waarbij bevoegdheden van raden en besturen overgeheveld zijn naar een gemeenschappelijk bestuursorgaan. In veel gebieden beperkt de samenwerking zich echter tot afspraken over gezamenlijke doelen en worden bestuur en ambtelijke inzet door een of meerdere gemeenten geleverd.

De regionale energiestrategie komt dus tot stand in een meer of minder informeel kader, waarin overheden, private en maatschappelijke partijen samenwerken. De regio functioneert veelal als flexibele ontmoetingsruimte waar partijen elkaar opzoeken om elkaars handelen te versterken en bestuurskracht te ontwikkelen. In regio's waar een dergelijke voedingsbodem voor samenwerking ontbreekt, zal meer tijd en energie geïnvesteerd moeten worden om regionale samenwerking tot stand te brengen.

Wees je bewust van de bestaande tradities – positief en negatief – en structuren waarin partijen gewend zijn te opereren. Onderzoek welke formele en informele verbanden er al bestaan die geschikt lijken om in dit proces te betrekken. Ook waar formele structuren ontbreken, kunnen netwerken bestaan die je kunnen helpen om de totstandkoming van een regionale energiestrategie te versnellen.

Een aantal gemeenten in een regio kan een eigen energiestrategie en -beleid hebben ontwikkeld, maar energie is op lokaal en regionaal niveau meestal geen thema dat van oudsher veel aandacht krijgt. Bovendien blijkt dat bij veel bestuurders en politici de urgentie nog maar beperkt gevoeld wordt. De aandacht die nodig is voor de regionale energiestrategie zal dan eerst gecreëerd moeten worden. Niet alleen om de strategie te ontwikkelen en periodiek bij te stellen, ook om de komende decennia de uitvoering tot een succes te maken.

Samen een strategie maken die gedragen wordt door alle betrokken partijen vereist intensieve samenwerking. Het kost veel tijd om het draagvlak en onderlinge vertrouwen te scheppen dat nodig is om een complexe en ambitieuze opgave als de energietransitie aan te pakken.

De pilotregio's verschillen sterk in de mate van regionale samenwerking. In sommige regio's is de samenwerking goed ontwikkeld, soms zelfs met aparte bestuurs- en/of uitvoeringsorganen. In andere heeft de samenwerking een meer incidenteel karakter.

DRECHTSTEDEN

In de regio Drechtsteden wordt het algemeen bestuur gevormd door de Drechttraad. Deze bestaat uit raadsleden van de vijf deelnemende gemeenten en bepaalt in samenspraak met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners de kaders voor het regionale beleid. De pilot wordt in opdracht van de Drechttraad uitgevoerd door Bureau Drechtsteden, die deel is van de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden – een professionele organisatie met zo'n 800 medewerkers. Besluitvorming vindt echter plaats in de gemeenteraden.

WEST-BRABANT

Regio West-Brabant is een gemeenschappelijke regeling van 19 colleges in West-Brabant. Het algemeen en dagelijks bestuur bestaat uit de burgemeesters. De pilot is bestuurlijk verankerd in het portefeuillehoudersoverleg duurzaamheid, waarin 19 wethouders periodiek bij elkaar komen. Uitvoering blijft een gemeentelijke verantwoordelijkheid. De uitkomst van de pilot is daarom een advies aan de colleges en aan andere stakeholders.

HART VAN BRABANT

Hart van Brabant kent een gemeenschappelijke regeling, maar in een lichtere netwerkstructuur. De burgemeesters vormen het algemeen bestuur. Bestuurlijke en uitvoerende taken worden door de aangesloten gemeenten gedragen, er is geen centrale organisatie. Per onderwerp is een portefeuillehoudersoverleg met een coördinerend bestuurder als voorzitter. Ook voor de pilot werd dit model gevolgd, met een van de wethouders als bestuurlijk opdrachtgever en projectleiding door twee gemeentelijke ambtenaren. De regionale energiestrategie wordt als advies aan de gemeenten aangeboden.

FRYSLÂN

De regio Fryslân valt samen met de provincie Fryslân. Deze telt 24 gemeenten die geen formele samenwerkingsstructuur hebben. Op sommige thema's wordt wel samengewerkt in deelregio's, maar rond het thema energie was nauwelijks sprake van overleg. Voor deelname aan de pilot was de instemming van alle gemeenten nodig, een tijdrovende inspanning die voor rekening kwam van de regiocoördinator.

MIDDEN-HOLLAND

In Midden-Holland werken vijf van de zes pilotgemeenten bestuurlijk samen in een gemeenschappelijke regeling als Regio Midden-Holland. Energie is geen speerpunt in dit verband. De gemeenten werken op uitvoeringsniveau wel samen, bijvoorbeeld in het VNG-programma Energiebesparing Gebouwde Omgeving. Besloten is om voor de pilot bij dit netwerk aan te sluiten en het te laten trekken door de Omgevingsdienst Midden-Holland. Deze zit dicht op de praktijk, heeft expertise in huis op het gebied van duurzaamheid en energie en een sterk netwerk in de gemeenten. De zesde gemeente, Alphen aan den Rijn, is bestuurlijk aangesloten bij de naastliggende Regio Holland-Rijnland, waar de energietransitie wel een belangrijk speerpunt is.



### Maak de meerwaarde van de regio duidelijk

De regio is een schaalniveau waarop een aantal expliciete voordelen te behalen zijn. Door samen te werken kunnen bestuurlijke en maatschappelijke netwerken worden benut om kennis, capaciteit en ideeën efficiënter in te zetten. Bovendien wordt duidelijk welke mogelijkheden de regionale ruimte kan bieden voor duurzame opwekking.

De energietransitie grijpt in op alle niveaus, van nationale structuren tot individuele huishoudens. Vroeg in het proces zal daarom beantwoord moeten worden wanneer een regionale aanpak meerwaarde heeft. Het antwoord op die vraag zal per thema verschillen. De omschakeling naar aardgasloze wijken vraagt om een ander soort samenwerking dan grootschalige opwekking met wind- en zonneparken. Op sommige dossiers heeft de regio geen of beperkt invloed en voegt een regionale aanpak weinig toe, bijvoorbeeld rond de energie-intensieve industrie waar de provincie of het Rijk de belangrijkste partners zijn. Rijk, provincie, waterschap, regio en gemeente zijn geen gescheiden schaalniveaus met ieder een eigen agenda. Integendeel: de onderlinge afhankelijkheden zijn groot.

Wees je bewust waar de meerwaarde van een regionale aanpak zit en focus op de aspecten waar regionale samenwerking een verschil kan maken:

- ◆ De pilotregio's laten zien dat de regionale energiestrategie op de eerste plaats een platform biedt waarop kennis en capaciteit efficiënt kunnen worden georganiseerd. Kleine gemeenten kunnen bijvoorbeeld profiteren van de kennis en capaciteit van grote gemeenten in hun regio. Grote bedrijven, de landbouwsector, terreinbeherende instanties en de netbeheerder zijn voorbeelden van partijen van wie het belang niet ophoudt bij de gemeentegrens; de regionale schaal sluit beter aan bij hun belangen en scope. Binnen een regio kunnen bovendien best practices, voorbeelden van succesvolle projecten en instrumenten gemakkelijk worden gedeeld.

HART VAN BRABANT

**'Het motto is: lokaal wat lokaal kan, alleen regionaal waar dat meerwaarde heeft. Met name gemeenten met een beperkte capaciteit zijn geholpen met regionale samenwerking. In de regionale energiestrategie moet je alleen regelen wat elders niet geregeld is.'**

- ◆ De regio is het schaalniveau waarop gemeenten hun lokale beleid kunnen afstemmen en verrijken door van en met elkaar te leren. Zo kan men een warmte(transitie)plan opstellen, een gezamenlijk kader voor de gemeentelijke omgevingsvisies en -plannen ontwikkelen, en tot een gezamenlijke inbreng voor de provinciale omgevingsvisie komen.
- ◆ Ruimtelijk gezien komen op regionale schaal de onderlinge afhankelijkheden scherper in beeld. Gemeenten rondom de grote steden beschikken bijvoorbeeld over de ruimte die de steden nodig hebben voor het opwekken van duurzame elektriciteit, grotere industriegebieden kunnen restwarmte leveren voor gemeenten in de regio, en bovenlokale effecten van (bijvoorbeeld) windparken vragen om afstemming tussen gemeenten.

**'We hebben flink geïnvesteerd in het opbouwen van een netwerk. Inmiddels heb ik een Excel-sheet met ruim driehonderd contacten. Dat klinkt heel basaal, maar het is essentieel.'**

**Matthijs Kok**  
Programmamanager regio Midden-Holland

Lees meer over de weg van Midden-Holland naar een regionale energiestrategie op [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl)



### Betrek gezagsdragers en sleutelpersonen

Voor de regionale energiestrategie worden veel partijen met uiteenlopende belangen bij elkaar gebracht. Een boegbeeld in de persoon van een publiek of privaat bestuurder met invloed, gezag en een groot netwerk kan hierin van grote betekenis zijn.

Een regio is zoals gezegd een flexibele ontmoetingsruimte, meestal zonder beslissingsbevoegdheden. Dat geldt zeker voor het thema energie. Om een regionale energiestrategie te kunnen maken, is inbreng van een groot aantal partijen nodig. Naast de verschillende overheden zijn dat onder meer de netbeheerder, vertegenwoordigers van maatschappelijke belangenbehartigers en private bedrijven. Denk daarnaast aan partijen die voor de uitvoering nodig zijn, zoals grondeigenaren en projectontwikkelaars. Omdat het proces geen formeel kader heeft, is de status van de strategie onduidelijk. Het is daardoor niet altijd even gemakkelijk partijen te interesseren in deelname.

Formele besluitvorming is pas aan de orde als de strategie zover is dat er concrete beslispoints kunnen worden voorgelegd aan de diverse raden en staten. Bij de start van het proces is commitment van partijen echter wel wenselijk, alleen al met het oog op het vrijmaken van middelen en ondersteuning. Betrokkenheid is ook nodig als voorwaarde voor mede-eigenaarschap van het eindresultaat. Dat zal immers door de betrokken besturen in het politieke proces tot besluitvorming moet worden gebracht en niet-overheidspartijen zullen de strategie naar hun achterban moeten presenteren.

De projectorganisatie zal doorgaans bestaan uit personen die de urgentie en het belang van de energietransitie onderschrijven. Als deze organisatie zich onvoldoende geborgd weet in formeel commitment van de achterliggende organisaties – en dat geldt voor alle partijen, overheden, maatschappelijke en private partijen – bestaat het risico dat zij losgezongen raken. Dat kan weliswaar gunstig zijn voor het maken van tempo, maar een obstakel blijken als het aankomt op afstemming en borging in de besluitvorming in een latere fase. Waar formele mandaten ontbreken, is het nuttig om vanaf het begin van het proces iemand met gezag en invloed in de regio een sleutelrol te geven. Niet alleen om bestuurlijk en politiek draagvlak voor de strategie te bevorderen, maar ook om maatschappelijke en private spelers te interesseren en betrekken.

Commitment is meer dan alleen een handtekening onder een overeenkomst aan het begin van het proces, het is ook betrokkenheid gedurende het proces. Informeer bestuurders en politiek actief en betrek ze op cruciale momenten in het proces bij keuzes die gemaakt worden of vragen die beantwoord moeten worden. Met een sterke, zichtbare bestuurder als 'sponsor' van het proces is bestuurlijk commitment gemakkelijker te verwerven en behouden.

FRYSLÂN

In de regio Fryslân, waar interbestuurlijke samenwerking geen formeel kader heeft, lag het initiatief om deel te nemen aan de pilot bij de wethouder van Leeuwarden, Isabelle Diks. Haar grote netwerk en haar vermogen om boven partijpolitieke belangen uit te stijgen, waren doorslaggevend in het mobiliseren van steun voor dit proces van gemeenten, provincie, waterschap en andere partijen, vooral in de beginfase van het project. Toen zij na de verkiezingen voor de Tweede Kamer de regio verliet, dreigde het proces te stagneren. Dat werd opgelost door opnieuw een persoon met persoonlijk gezag de rol van voorzitter te geven, in dit geval Pieter Winsemius, voormalig minister van VROM.

DRECHTSTEDEN

*'Met de kennis van nu zouden we de besluitvorming anders aanpakken. In ieder geval is het beter om besluitvorming over deelname aan de pilot ook in de gemeenteraden te laten plaatsvinden. Je moet dan al vastleggen wat je precies wilt realiseren. Nu zijn we dat tijdens de strategievorming steeds aan het uitvinden en bijstellen. Het commitment van de gemeenten moet steviger geborgd, standpunten moeten we in een vroeg stadium uitlokken. Nu komen we die gaandeweg het proces tegen. Het is ook belangrijk dat de wethouders duurzaamheid door de gemeenteraad gedekt zijn.'*

MIDDEN-HOLLAND

*'De voorwaarde dat de colleges van alle gemeenten zich committeerden aan de pilot gaf nog wel het nodige gesteggel. De besluitvorming loopt bij elke gemeente anders – soms via de raad, soms het college, en niet alle gemeenten vonden het nodig om de dealafspraken door het college te laten bekrachtigen. Uiteindelijk is dat wel gelukt, maar hieruit blijkt maar weer eens hoe belangrijk kennis van de poppetjes en processen in de regio is. Je hebt daar voelsprietjes voor nodig.'*

FRYSLÂN

*'Commitment van gemeenten is een voortdurend issue. Toen de colleges tekenden voor deelname aan de pilot, zijn er geen afspraken gemaakt over de inzet van mankracht en middelen. Die blijkt veel groter dan vooraf gedacht en dat roept nu weerstand op. Het blijft zoeken naar eigenaarschap, die is niet verankerd.'*

WEST-BRABANT

*'Alle gemeenten tekenden voor deelname aan de pilot. Dit lag ook wel voor de hand omdat er al jaren regionaal wordt samengewerkt. Maar toen hadden we nog geen idee hoe ingewikkeld en veelomvattend de energietransitie is, qua proces en de omvang van de opgave.'*

## LES 2: ZORG VOOR EEN KRACHTIGE PROJECTORGANISATIE

De samenstelling van de projectorganisatie is van groot belang. Bedenk zorgvuldig welke partijen en vooral ook welke personen je wil betrekken. Welk belang vertegenwoordigen ze? Welk netwerk kunnen ze mobiliseren? Denk breed: een wijde blik verruimt het denken!

Een strategievormingsproces vereist een projectorganisatie die niet alleen in staat is de complexe strategische opgave in beeld te krijgen en te vertalen naar inhoudelijke plannen, maar ook een stevige basis weet te leggen voor de voortzetting en uitbouw van een langdurige samenwerking.

De projectorganisatie bestaat vaak uit een regiegroep, een programmteam met een programmamanager en regiocoördinator die het strategieproces trekken, en een aantal werkgroepen. De samenstelling van de projectorganisatie vraagt aandacht. Een brede vertegenwoordiging met belangrijke stakeholders versterkt het commitment, maar kan de organisatie ook minder efficiënt maken. Een ander punt van aandacht is de vraag door wie een partij zich laat vertegenwoordigen in het proces. Het is belangrijk dat je iemand met de juiste kennis en het juiste mandaat aan tafel hebt. De persoon moet zijn organisatie daadwerkelijk kunnen vertegenwoordigen en zo nodig committeren.

Professioneel onafhankelijk procesmanagement blijkt in de pilotregio's van grote, zo niet cruciale waarde. Een frisse blik van buiten, los van ambtelijke beslommingen en lokale agenda's, zorgt voor verbinding tussen alle partijen. Het is nuttig als hij/zij de regio al kent, maar het blijkt geen voorwaarde voor een effectieve rol. De programmamanager werkt in de pilotregio's nauw samen met een of meer projectleiders die meer gericht zijn op de interne ambtelijke en politiek-bestuurlijke processen. Belangrijk hierbij is dat de rollen goed worden afgebakend.

Zorg tevens voor bestuurlijke dekking. In de pilotregio's is dat op verschillende manieren gedaan, bijvoorbeeld door een bestuurlijke regiegroep in het leven te roepen waarin de verantwoordelijke portefeuillehouders zitting hadden. Bestuurlijk commitment betekent ook bestuurlijke participatie. Geef bestuurders een expliciete rol in het proces, als trekker van een breed samengestelde regie- of stuurgroep bijvoorbeeld, of als liaison naar een bepaalde groep stakeholders.

Een belangrijk punt van aandacht is verbreding van het commitment gedurende het proces. Energie is vaak ondergebracht bij de bestuurder die ook duurzaamheid in zijn portefeuille heeft. De focus ligt in gemeentebesturen doorgaans bij onderwerpen als zorg, wonen en economie. Commitment van de portefeuillehouder bij de start van het strategieproces betekent dan ook niet automatisch dat het onderwerp energietransitie vanaf dat moment de volle aandacht heeft van het college.

In de pilotregio's zijn behalve de vier overheden – gemeente, provincie, Rijk en waterschappen – ook de netbeheerders betrokken in de projectorganisatie, zowel bestuurlijk als inhoudelijk. De gebiedsgerichte benadering en rol in de energietransitie van de netbeheerders sluiten nauw aan bij de ambities van de regionale energiestrategie. Daarnaast zijn vertegenwoordigers van bedrijven, energiecoöperaties en woningcorporaties gevraagd voor de projectorganisatie.

DRECHTSTEDEN

*'Het is belangrijk om meteen in het begin een bestuurlijk adviesorgaan in te stellen – bij ons de adviesraad – zodat je zowel een bestuurlijk als inhoudelijk aanspreekpunt hebt. Wij hebben gekozen voor een brede vertegenwoordiging van partijen en mensen die bereid zijn om de visie van de regionale energiestrategie uit te dragen.'*

FRYSLÂN

*'In de regiegroep hebben we bewust mensen uitgenodigd met bestuurlijke invloed en mandaat, die bovendien bekend staan als voorlopers. We wilden een groep met mensen die voor het onderwerp gaan en er iets van willen maken. Dat was best lastig; je vraagt ze om mee te werken aan iets nieuws, een mengvorm van privaat, publiek en maatschappelijk voor een product dat ze nog niet kennen en dat geen formele status heeft. Dat kost veel tijd en soms leidt het ook tot spanning, als het eigen belang expliciet is, zoals bij een bedrijf dat graag geothermie wil ontwikkelen.'*

ONDERNEMER  
WEST-BRABANT

*'We hebben intern discussie gevoerd of we zouden deelnemen, maar hebben besloten het niet te doen. We trekken ons eigen plan. Er gebeurt al veel, ook zonder de overheid zijn al veel bedrijven bezig met de duurzaamheidsopgave. De belangrijkste vraag van de overheid zou moeten zijn: hoe kunnen wij je helpen, wat heb je nodig om te versnellen? Maar deze vraag is nooit gesteld! Dat is een gemiste kans!'*

NETBEHEERDER  
WEST-BRABANT

*'De projectorganisatie heeft een goede keuze gemaakt voor leden van de regiegroep: vertegenwoordigers van netbeheerder, gemeenten en energiecoöperaties. Er is aangesloten bij partijen waar al dingen gebeuren. Dat werkt goed. Ik ben onder de indruk van de kennis en ervaring van de energiecoöperaties. Zij hebben soms meer visie en ervaring dan de gemeenten. De driehoek netbeheerders, gemeenten en coöperaties kan veel bereiken.'*

REGIOCOÖRDINATOR

*'De opdracht aan de regiegroep en de werkgroepen had eerder in het proces – aan het begin – goed geformuleerd moeten worden. Wat is hun mandaat? De samenwerking is te vrijblijvend geweest en levert nu aan het eind problemen op. Dit hebben we echt onderschat. Het venijn zit in de start! De deelnemers aan de regiegroep hebben er desondanks veel tijd in gestoken. Dit duidt op groot onderling vertrouwen.'*

## LES 3: RICHT HET PROCES FLEXIBEL IN

Een regionale energiestrategie is een langdurig project. De strategie maken is geen lineair proces waarbij de verschillende fasen keurig na elkaar worden afgewerkt. De opgave, de duur en de onzekerheden in de aanpak vragen om continue afstemming, een lerende aanpak en gedeeld eigenaarschap bij de betrokken partijen.

Bij een complexe opgave als de energietransitie lopen de verwachtingen, overtuigingen en belangen van verschillende mensen en partijen uiteen. Om het proces in goede banen te leiden en te borgen dat de uitkomsten breed gedragen worden, is niet alleen een krachtige projectorganisatie nodig, maar moeten ook de verwachtingen, doelen, taken en aanpak vooraf helder worden geformuleerd. Dat kost tijd, zeker als de partijen aan tafel elkaar nog niet zo goed kennen.

FRYSLÂN

**'In de regiegroep komen drie werelden samen: de private sector, maatschappelijke organisaties en overheden. Die wil je laten meebeslissen over de strategie. Maar in de praktijk zit iedere partij anders in het proces. De eigen belangen liggen voor iedere partij anders. Het kost echt tijd om die werelden bij elkaar te brengen.'**

Een plan van aanpak geeft houvast, maar als je geen ruimte inbouwt voor flexibiliteit wordt het al gauw een blok aan het been. Maak dus vanaf het begin helder dat de strategie een lerende aanpak vereist, waarin inzichten kunnen veranderen, nieuwe partijen kunnen worden betrokken en planningen kunnen worden aangepast. Het is een belangrijke taak van de procesmanager en de bestuurlijk trekker om de verwachtingen hierover te blijven managen.

MIDDEN-HOLLAND

**'Een uitgewerkt plan van aanpak is belangrijk, al verloopt het proces zelf wel iteratief, ofwel anders dan vooraf bedacht. We zijn steeds opnieuw aan het kijken en praten of het zo werkt of toch anders moet. We hebben de aanpak dan ook tussentijds aangepast.'**

Een sterke projectorganisatie vereist niet alleen een flexibel proces, maar ook ruimte om te kunnen handelen. De regio heeft doorgaans geen eigen middelen en de energietransitie behoort meestal niet tot de kerntaken van de sleutelpartijen. Middelen kunnen daarom lastig te vinden zijn.

FRYSLÂN

**'Het budget vanuit de pilotovereenkomst was bij lange na niet toereikend en dat geldt ook voor de bijdrage in mankracht. Het kernteam en de leden van de projectgroep hebben er veel meer uren ingestoken dan vooraf beraamd. Het was belangrijk dat de ambtenaren de ruimte kregen van hun organisaties om er extra tijd in te steken.'**

## ●●○○○ FASE: INVENTARISATIE EN ANALYSE



Les 4 Maak het startpunt van de regio helder  
Les 5 Maak de mogelijkheden inzichtelijk  
Les 6 Verricht missiewerk

p.24  
p.28  
p.32

# DE WAARDE VAN EEN GOEDE STAKEHOLDER-ANALYSE

Energie raakt aan veel aspecten van de samenleving en dus aan vele belangen. Politieke en maatschappelijke opvattingen over de oplossingen verschillen. Wat door de een als bedreiging wordt beschouwd, is voor de ander een kans. Betrek in iedere fase een passende vertegenwoordiging van belanghebbenden, zodat de inbreng van kennis en opinies zo optimaal mogelijk is en begrip en draagvlak kunnen groeien.

Het spreekt voor zich dat je niet alle mogelijke partijen kunt meenemen in het proces. Breng daarom de actoren, hun belangen en invloed systematisch in kaart, zodat je per fase kunt vaststellen welke het meest relevant zijn. Leg het vast, zodat dit ook voor alle betrokkenen inzichtelijk is. Het maken van een goede stakeholderanalyse kost tijd, maar zorgt voor een soepeler proces en een steviger resultaat.

Een stakeholderanalyse bestaat uit een aantal logische stappen:

1. De eerste stap bestaat uit het maken van een lijst met alle mogelijke partijen (of personen) die betrokken zijn bij het onderwerp. De betrokkenheid kan verschillende vormen hebben: beslissingsbevoegde, kennisleverancier, investeerder, grondeigenaar, opinieleider, et cetera. Zijn er belangenorganisaties die specifieke categorieën van betrokkenen kunnen vertegenwoordigen? Denk aan een land- en tuinbouw-, ondernemers- of bewonersvereniging, maar ook belangenorganisaties voor landschap- en natuurwaarden.
2. Inventariseer ieders belangen en positie ten opzichte van de energietransitie in de regio. Wat betekent deze voor hen? Is er economisch voordeel te behalen of ondervindt men juist nadelen? Wat doet die partij al aan verduurzaming? Waar liggen kansen en belemmeringen? Wat is hun mandaat? Zijn ze gemachtigd om namens een achterban te handelen? Hebben ze invloed en een sterk netwerk dat ze kunnen mobiliseren? En vooral: wat zijn hun concrete belangen (onveranderbaar) en standpunten (veranderbaar)?
3. Kies voor de partijen met de meeste impact op het succes van de fase waarin je bent. In volgorde van afnemend belang zijn dat partijen die:
  - a. Verantwoordelijkheid dragen voor uitvoering
  - b. Uitvoerders kunnen aanspreken op hun verantwoordelijkheid
  - c. Steun (of weerstand) bieden aan het succes (of falen) van het project
  - d. Geraadpleegd kunnen worden of waardevolle informatie bezitten
  - e. Geïnformeerd dienen te worden om draagvlak te bevorderen

Kies op basis van deze analyse een representatieve groep. Bedenk dat het handig kan zijn om de partijen die je niet aan tafel vraagt wel op de hoogte te houden van de voortgang en nodig hen eventueel uit hun inbreng via andere kanalen te leveren.

In de tabel hieronder staat een voorbeeld waarin voor een aantal partijen de belangen en invloed zijn benoemd. Deze lijst dient ter illustratie en is niet uitputtend.

Organisatie	Belangen	Invloed
Gemeenten	Beleidsagenda's, grondeigendom, inkoop energie	Regie lokale transitie, stimulering, vergunningen, omgevingsvisie en -plan, warmte(transitie)plan, etc.
Provincies	Idem	Idem op bovenlokaal niveau, met name wind op land, ontwikkeling warmtenetten
Regionale samenwerkingsverbanden.	Idem: voor zover mandaat strekt.	Idem: voor zover mandaat strekt.
Waterschappen	Levering duurzame energie, inzet assets voor energieproductie, grondeigendom	Katalyserende en ondersteunende rol op grond van inzet assets, kennis, invloed
Netbeheerders	Duurzame, betaalbare, betrouwbare energievoorziening; investeringszekerheid	Conversie van gas naar warmte, facilitatie decentrale opwek, ontwikkeling regelgeving, tarifiering
Woningcorporaties	Verduurzaming vastgoed, energiekosten	Groot woningbestand, financiering verduurzaming, initiatief, lokale zichtbaarheid
Vastgoedsector	Verduurzaming vastgoed, reductie energiekosten	Financiering verduurzaming, initiatief, zichtbaarheid
Banken, investeerders	Rendement op geleend of geïnvesteerd vermogen	Financieringscapaciteit
Grootschalige leveranciers en afnemers van energie	Economisch voor- of nadeel, investeringskansen, energiekosten	Kennisontwikkeling, projectfinanciering
Bouw- en installatiebedrijven	Economisch voordeel (isolatie, verwarmingstechnologie)	Kennis ontwikkelen, uitvoeringscapaciteit
Agrariërs	Economisch voordeel (grondeigendom, restwarmte en biogasvergisting, etc.)	Terbeschikkingstelling gronden
Grondeigenaars	Grondeigendom, economisch voordeel	Terbeschikkingstelling gronden
Natuur- en landschapsorganisaties	Bescherming van landschap- en natuurwaarden, open ruimte	Beleidsbeïnvloeding, mobilisatie achterban
Milieuorganisaties (Urgenda, Greenpeace, N&M, etc.)	Stimulering energietransitie uit duurzaamheidsoverwegingen	Beleidsbeïnvloeding via overleg, publieksinformatie
Energiecoöperaties	Zeggenschap en economisch voordeel regio, bewoners	Publieksinformatie, vertegenwoordiging bewoners (leden), lokale en regionale projecten
Bewonersverenigingen Huurdersverenigingen	Energiekosten, comfort	Vertegenwoordiging bewoners, publieksinformatie, besparingsprojecten

# LES 4: MAAK HET STARTPUNT VAN DE REGIO HELDER

## Breng de bestaande dynamiek in beeld

Geen enkele regio begint bij nul. Gemeenten, provincies en waterschappen hebben ambities en doelen geformuleerd, bedrijven investeren in nieuwe energie-efficiënte processen en producten, en lokale coöperaties werken aan steeds grotere duurzame opwekprojecten. De strategie is in de eerste plaats bedoeld om lopende processen waar mogelijk te versnellen en versterken. Door aan te sluiten op de bestaande dynamiek in de regio kan de uitvoering een vliegende start krijgen.

Het kader waarbinnen de strategie naar beleid kan worden vertaald, wordt grotendeels gevormd door reeds bestaand beleid van overheden. Het is daarom nuttig om vroeg in het proces te inventariseren wat het energiebeleid is van de provincie, het waterschap en gemeenten, hoe ver zij zijn met uitvoering en op welke manier zij die uitvoering ter hand nemen. Neem daarbij tevens in ogenschouw of er relevant beleid is ontwikkeld op aanpalende dossiers als wonen, economie, mobiliteit en ruimtelijke ordening. Breng tevens in beeld of er door gemeenten al wordt samengewerkt op het thema energie, of er een regionale agenda of een regionaal programma is vastgesteld en wat daarvan is terechtgekomen en geleerd.

De beleidscontext beïnvloedt eveneens de bewegingsruimte van het strategie-vormingsproces. Wanneer bepaalde thema's gevoelig liggen – bijvoorbeeld wanneer in een gebied geen windontwikkeling is toegestaan – kan het lastiger zijn om een open gesprek met deelnemers en stakeholders te voeren. Breng de regionale gevoeligheden dan ook op tijd in kaart.

Ook de inspanningen van andere organisaties verdienen aandacht. Hoe staat het bedrijfsleven tegenover de energietransitie? Hebben regionale werkgevers- en brancheorganisaties een actief beleid geformuleerd? Hoe vertalen ze dit naar de praktijk? Dit geldt ook voor maatschappelijke organisaties die zich presenteren in dit veld, zoals lokale initiatieven en milieuorganisaties, maar ook kerkgenootschappen, dorpsverenigingen en andere partijen die een achterban vertegenwoordigen.

Het inventariseren van initiatieven blijkt nog een hele klus. Gemeenten en provincies houden doorgaans geen database van projecten bij en waar die wel bestaat, ontbreekt veelal informatie over de opbrengsten ervan. Tegelijkertijd zien we dat de grotere projecten meestal wel in beeld zijn en dat de resterende 'onzichtbare' projecten tot dusver een relatief zeer geringe bijdrage leveren aan de energie-opgave. Het is vooral zinvol deze initiatiefnemers in beeld te hebben als mogelijke supporters van de strategie.

## Stel de opgave vast

Doelen stellen is een essentieel onderdeel van het maken van een strategie. Maar eerst moet je weten wat de bestaande situatie is, om vervolgens te onderzoeken wat er mogelijk is in de regio. Maar wat haalbaar is, is nog geen opgave!

Op nationaal niveau zijn de doelen voor de energietransitie vrij helder. Bijvoorbeeld: in het klimaatverdrag van Parijs is afgesproken de mondiale temperatuurstijging te beperken tot 1,5 graden. Dat komt voor de nationale doelstellingen overeen met een beperking van CO<sub>2</sub>-emissie in 2050 met circa 95% ten opzichte van het niveau van 1990. De vertaling naar de regio is echter niet zo eenvoudig. Een-op-een overnemen van de nationale doelstelling is te simpel; je regio zal misschien een grotere bijdrage moeten leveren, bijvoorbeeld vanwege de aanwezigheid van veel industrie. De regio is immers geen eiland.

Je kunt voor energieneutraliteit in 2050 gaan, maar wat betekent dat precies? Welk deel van het energieverbruik is strikt regionaal, wat overstijgt de regio? Denk aan luchtvaart, langeafstandstransporten en productie van voedsel voor de regio. En is het logisch om alle verbruik uit regionale bronnen te moeten dekken? Kortom: hoe stel je vast wat de regionale opgave is die aan de basis ligt van de regionale energiestrategie? En als je voor CO<sub>2</sub>-reductie gaat, reken je dan de emissie van niet aan energiegerelateerde bronnen mee, zoals veengebieden of mestproductie in de landbouw?

In de pilotregio's die energieneutraliteit als doel namen, is veel aandacht besteed aan deze vragen, met ondersteuning van gespecialiseerde bureaus. De volgende stappen zijn daarbij gevolgd:

- ◆ **Begin met een analyse van de huidige energiehuishouding van de regio.** Hoeveel energie wordt er in de regio verbruikt, door welke sectoren (gebouwde omgeving, industrie, transport, etc.)? In welke vorm wordt die energie nu geleverd, van welke bronnen? Wat zijn de grote energieverbruikers in de regio? Welk deel wordt al duurzaam geproduceerd? Deze informatie is deels te vinden bij het Centraal Bureau voor de Statistiek, de Klimaatmonitor, de Energieatlas en in GIS-data. In de praktijk kan er veel tijd gaan zitten in deze analyse. Niet alle informatie is beschikbaar, soms is een vertaalslag nodig om het regiospecifiek te maken.

**'De organisatorische kant kostte veel tijd. Hier zijn we echt door overrompeld. Van tevoren was niet helemaal duidelijk wat nou de bedoeling was, wat er voor nodig was en hoeveel tijd het zou kosten. Het is belangrijk dat andere regio's weten wat erbij komt kijken. Bijvoorbeeld: hoe kom je aan informatie voor de energieanalyse en welke experts moet je raadplegen?'**

DRECHTSTEDEN

- ♦ Wat kan bespaard worden en wat is dan het verwachte energieverbruik in 2050? Wat kan binnen de regio opgewekt worden? Dat vraagt om maatwerk, want elke regio is anders. De ene heeft een stadswarmtenet en een woningvoorraad waarin veel besparingen te realiseren zijn, de andere heeft veel ruimte en mogelijkheden voor wind- of zonneparken of restwarmte van industrie. De regio's hebben verschillende methoden gebruikt. In een aantal pilotregio's is eerst een 'maximaal opwekkingspotentieel' bepaald. Hierbij is uitgegaan van de beschikbaarheid van grond voor wind- en zonneparken en van beschikbaarheid van aardwarmte- en restwarmtebronnen. In dit maximale scenario is in eerste instantie alleen rekening gehouden met harde restricties – zoals de afstand van een windturbine tot bebouwing, milieu- en veiligheidseisen – en zijn andere, zachtere restricties – acceptatie, richtlijnen natuurbeheer – buiten beschouwing gelaten.
- ♦ Op deze manier is een idee te krijgen van de omvang van de energieopgave. Waar de verwachte vraag groter is dan het maximale aanbod is er sprake van een tekort. Met andere woorden, in dat geval is energieneutraliteit binnen de regio geen haalbare kaart. Waar sprake is van een overschot – ofwel er is meer aanbod dan vraag – is energieneutraliteit in theorie denkbaar.

Deze kale rekensom moet met de nodige zorgvuldigheid benaderd worden. Het zegt namelijk nog niets over de maatschappelijke en economische haalbaarheid, laat staan de wenselijkheid van deze opties. Dergelijke vragen komen in ateliers en de volgende planvormingsfase aan de orde. Het is een denkoefening die een eerste beeld van de omvang van de opgave geeft. Het is belangrijk om daar duidelijk over te zijn, dit extreme scenario heeft namelijk ingrijpende consequenties.

**'De ambitie 'energieneutraal' is bedoeld als een denkoefening: wat is er mogelijk als we een hek om de regio zetten? Het is geen realistisch doel, maar het is dienstbaar aan het proces omdat het richting geeft. Als je geen hek om de regio zet, is de verleiding heel groot om het buiten de regio te realiseren.'**

In Midden-Holland blijkt uit de analyses dat er potentieel meer elektriciteit opgewekt kan worden dan er nodig is. In de warmtevraag is – zonder omzetting – lastiger te voorzien. Als alle mogelijke technieken optimaal worden ingezet en er wordt uitgegaan van een vergaande besparing dan zou de regio theoretisch een netto producerende regio worden voor elektriciteit. Dat betekent dan wel dat er in dat extreme geval bijna 250 grote windturbines geplaatst worden en is 10% van het areaal voorzien van zonnevelden. Geen geringe opgave voor een gebied dat voor een groot deel in het Groene Hart ligt.

#### Bepaal waar je invloed op hebt

In de regio wordt energie in allerlei vormen gebruikt voor een scala van activiteiten. Stroom voor verlichting en machines, warmte voor verwarming en procesindustrie, brandstoffen voor auto's en opwekking: de variëteit is enorm. Als regio heb je niet overal invloed op. Bepaal scherp waar je als regio echt invloed op hebt en wat de scope van de strategie moet zijn.

De regionale energieopgave wordt niet alleen bepaald door het verwachte energieverbruik van alle bewoners, bedrijven en instellingen op te tellen en vervolgens te bepalen hoe dit vermeden of verduurzaamd kan worden. De regio is immers geen eiland. De vraag is niet alleen 'wat verbruik je?' maar ook 'wat kun je werkelijk beïnvloeden, ofwel: waar ga je over?'

In deze fase vindt een eerste afbakening plaats van waar de regionale strategie wel of niet over kan gaan. Bijvoorbeeld: het energieverbruik voor de productie van voedsel voor de inwoners zal voor een belangrijk deel buiten de regio plaatsvinden en dus niet meetellen. De zware procesindustrie gebruikt veel hoge temperatuurwarmte; de regio heeft nauwelijks middelen om daar invloed op uit te oefenen. De restwarmte uit die industrie is echter wel weer in te zetten voor de gebouwde omgeving.

Voor een heldere afbakening zijn ook de keuzes van het Rijk van belang. Op nationaal niveau worden vijf transitiepaden onderscheiden, waarvan in de regio het accent op de transitiepaden kracht en licht (elektriciteit) en lage temperatuurwarmte (met name verwarming van de gebouwde omgeving) ligt. Voor het transitiepad hoge temperatuurwarmte (met name procesindustrie) is de nationale overheid aan zet, voor de paden mobiliteit en landbouw en voedsel ligt het accent zelfs deels op Europese schaal.

Andere voorbeelden waar afstemming tussen Rijk en regio nodig is:

- ♦ In het nationale beleid is een CO2-doelstelling opgenomen. De pilotregio's zijn nu nog uitgegaan van een energieambitie, namelijk energieneutraliteit. Dit is een belangrijk onderscheid, want een aantal thema's is wel relevant voor een CO2-doelstelling, maar niet vanuit een energiedoelstelling. Zo is terugdringing van de CO2-uitstoot die vrijkomt bij de inklinking van veenweidegebied bijvoorbeeld niet meegenomen in de regionale energiestrategie.
- ♦ Naarmate de gemeenten – en daarmee de regio – meer bevoegdheden en instrumenten krijgen waarmee ze kunnen sturen, neemt ook de invloedssfeer van de regio toe.

**'De regionale energiestrategie zelf kan helemaal geen beweging in gang zetten. Het wordt pas een strategie als je het Rijk aan boord hebt. Wij kunnen bijvoorbeeld vervoer willen verduurzamen, maar de effectiviteit daarvan hangt toch vooral samen met het brandstoffenbeleid van het Rijk.'**

## LES 5: MAAK DE MOGELIJKHEDEN INZICHTELIJK

De energietransitie heeft gevolgen voor het landschap en de manier waarop we met (schaarse) ruimte omgaan. De keuzes die we daarin moeten maken, horen in beginsel thuis in de strategie. Het te vroeg zichtbaar maken ervan kan echter direct weerstand oproepen. Kaarten zijn een krachtig instrument, mits voorzien van een heldere toelichting over de status: denkrichtingen en verkenning.

Wat betekent het voor het landschap en de ruimte als een regio energieneutraal wordt? Kan dat eigenlijk wel: is er genoeg ruimte beschikbaar? Hoe verhoudt energieopwekking zich tot andere vormen van ruimtegebruik? Onder welke voorwaarden vinden partijen in de regio dat acceptabel? Het zijn vragen die in een energiestrategie geadresseerd moeten worden. Grootschalige duurzame energieopwekking – windturbines, zonnepanelen, waterkrachtcentrales en mestvergisters – verandert het landschap. De opvattingen over wat mooi en lelijk is, verschillen door de tijd en van persoon tot persoon. Maar snelle veranderingen leiden gemakkelijk tot breed verzet, zeker bij mensen die hun belangen geschaad zien door overlast en aantasting van verworven rechten.

Er zijn verschillende manieren om belanghebbenden een stem te geven in keuzes die ruimtelijke consequenties hebben. In de pilotregio's zijn energie-en-ruimteateliers of expertsessies georganiseerd: een geselecteerde groep mensen brengt in twee tot vier bijeenkomsten gezamenlijk rond een kaart van de regio de kansen, mogelijkheden en ruimtelijke consequenties van de energietransitie in beeld. Deelnemers worden uitgenodigd om vrij te denken binnen een aantal gegeven ruimtelijke kaders en randvoorwaarden. De nadruk ligt meestal op grootschalige opwekking, omdat die een ruimtelijke impact heeft, maar ook de mogelijkheden voor warmtenetten en verduurzaming van de mobiliteit komen soms aan de orde. In de meeste pilotregio's is met scenario's gewerkt op basis van een aantal denkbare toekomstbeelden. In de Drechtsteden zijn ook de economische consequenties van deze scenario's doorgerekend.

De kaartbeelden en ideeën die dit oplevert, zijn natuurlijk nog geen definitief scenario. Ze zijn vooral ondersteunend aan het strategievormingsproces. Het is een constructieve manier om uiteenlopende belangen en visies bij elkaar te brengen en te onderzoeken of er een gemeenschappelijke basis voor de strategie kan worden gevonden. In de Drechtsteden is op basis van de inbreng van de deelnemers van de ateliers een synthese- of referentiescenario gevormd waarin zo veel mogelijk belangen en visies zijn samengevoegd. Deze vorm van verkennend en ontwerpend onderzoek is relatief gebruikelijk in ruimtelijke planning, maar nieuw voor de energiesector. Het is daarom belangrijk zorgvuldig af te wegen wat de rol van dit proces is en hoe met de resultaten moet worden omgegaan.

***'Als de lusten en de lasten in balans zijn, kun je als dorp ook zorgen voor de energievoorziening van een stad of industrie.'***

**Johannes Lankester**  
Coördinator Netwerk Duurzame Dorpen

Lees meer over de weg van Fryslân naar een regionale energiestrategie op [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl)





De ateliers vragen een grondige voorbereiding, zo blijkt uit de pilots. De belangrijkste lessen daaruit zijn:

- ♦ **Doel** Sta stil bij wat je wilt bereiken. Dat kan van alles zijn, maar niet alles tegelijk: de omvang van de opgave in beeld brengen, ruimteclaims zichtbaar maken, projectideeën ophalen, stakeholders met elkaar in verbinding brengen, bewustwording en draagvlak creëren. Denk ook na over de invalshoek: wil je aparte ateliers organiseren rond wind, zon, biomassa om randvoorwaarden inzichtelijk te maken? Of kies je voor een integrale benadering omdat je verschillende belangen bijeen wilt brengen? Wees realistisch: er liggen geen uitgewerkt scenario, plan van aanpak en investeringsplan klaar na afronding.
- ♦ **Deelnemers** Overweeg zorgvuldig wie je uitnodigt en met welk doel. Dat kan een kleine groep experts zijn, een bredere groep belanghebbenden of de ateliers kunnen open zijn voor iedereen. Wees je bewust vanuit welk belang iedere partij aanschuift en maak helder wat je hen te bieden hebt. Nodig je alleen mensen uit die positief tegenover de energietransitie staan? Bedenk dan dat je wellicht niet veel weerstand aan tafel hebt, maar dat die later wel kan ontstaan. Als je raadsleden en bestuurders uitnodigt, wees je dan bewust van het feit dat zij andere afwegingen maken, dat het al snel politiek wordt en dat dit effect heeft op (de openheid van) de dialoog aan tafel. Zorg dat de ambtenaren van ruimtelijke ordening zijn aangehaakt, zij zijn cruciaal voor dit ontwerpproces.
- ♦ **Resultaat** Wees helder over de status van de ateliers. Bedenk vooraf wat je wilt dat er gebeurt met de opbrengsten en hoe deze naar buiten gebracht worden. Een kaart of verbeelding van een toekomstig energielandschap is een enorm krachtig instrument: het maakt de energietoekomst concreet en lokt reacties uit. Dat kan de aanzet zijn om in beweging te komen, maar kan ook tot weerstand leiden en de zaak op slot zetten. De kaarten zijn het resultaat van een denkoefening van een groep deelnemers, ze schetsen een aantal scenario's en mogelijke toekomst. Het zijn géén vastgestelde locatiekaarten of zoekgebieden, maar worden soms wel zo opgevat. In Hart van Brabant, West-Brabant en Fryslân zijn de kaartbeelden uit de ateliers daarom bewust niet in de regionale strategie opgenomen.
- ♦ **Vervolgproces** Houd deelnemers aan de ateliers betrokken bij het proces (via nieuwsbrieven, een website, etc.). Als er tijdens de ateliers allianties ontstaan, of zich concrete projectkansen aandienen, zorg er dan voor dat deze gesignaleerd en verder gebracht worden.

**DRECHTSTEDEN**  
In de Drechtsteden is met drie extreme scenario's gewerkt, waaruit vervolgens met de deelnemers van de ateliers een synthesescenario is gevormd. Deze zijn gebaseerd op wereldbeelden of een bepaalde visie op de inrichting van de maatschappij: de Drechtsteden als hub voor energie in Zuid-Holland, als een all-electric-regio en als eiland met energie 'van onderaf'.

**DRECHTSTEDEN**  
*'De uitdaging is om de juiste mate van concreetheid te vinden. De aanpak met extreme theoretische scenario's – met een grove gebiedsaanduiding voor windparken maar zonder expliciete windlocaties – helpt daarbij. Het uiteindelijke synthesescenario ligt al veel gevoeliger, want dan wordt het al concreter. Dan gaat het om het aantal windmolens, locaties en vragen over sturing. Dat geeft al meer politieke reuring.'*

**FRYSLÂN**  
In Friesland is op basis van de inbreng in de ateliers een aantal bouwstenen uitgewerkt voor verschillende typen omgevingen, zoals de zelfvoorzienende melkveehouderij, het zelfredzame dorp en bouwstenen voor energievoorziening in de steden. Dit sluit aan bij de behoefte om vrijheden te laten voor invulling in overleg met de betreffende gebruikersgroepen.

**NETBEHEERDER**  
*'Er dient goed nagedacht te worden wie voor deelname aan de ateliers wordt uitgenodigd. Belangrijke belanghebbenden zoals projectontwikkelaars en vastgoedeigenaars waren nu bijvoorbeeld niet aanwezig. Beter is het om met een aantal toegewijde deelnemers aan tafel te gaan zitten.'*

**NATUUR - EN MILIEUORGANISATIE**  
*'De insteek van de ateliers en de energiestrategie is heel sterk ingekaderd door de energiedoelen die de provincie en de regio zichzelf hebben gesteld: energieneutraal worden. De boodschap die werd meegegeven was: de omvang van de opgave is enorm, bereid je daarop voor en het landschap gaat veranderen. Er was weinig mogelijkheid om zorgen te benoemen. De bezwaren tegen benutting van de gebieden met natuurwaarden werden te gemakkelijk van tafel geveegd.'*

**NATUUR - EN MILIEUORGANISATIE**  
*'Dit proces is heel belangrijk want alles komt samen in de ruimte. Dat is het slagveld van alle belangen. We moeten een vorm vinden die met die belangenafweging kan dealen. Het is ook een zaak van verwachtingenmanagement en communicatie. De ateliers zijn bedoeld als droomfase. Maar dan moet daarop ruimte ontstaan om de ideeën weer af te schieten en tot een belangenafweging te komen. Het voelde zo toch als een topdown verhaal.'*

**ADVISEUR ENERGIE- EN-RUIMTEATELIERS**  
*'Je moet helder zijn over de status van het resultaat van de verkenning en de kaarten. Het zijn denkrichtingen waar je als bestuurders op moet voorsorteren. Ze zijn input voor de fase waarin echt keuzes gemaakt moeten worden en het krijgt pas status als het wordt opgenomen als deel van een omgevingsvisie.'*

## LES 6: VERRICHT MISSIEWERK

De opgave berekenen betekent nog niet dat die daarmee geaccepteerd is als ambitie of doel. De meeste mensen zijn nauwelijks voorbereid op de omvang en complexiteit ervan. Acceptatie vergt veel inspanning van de projectorganisatie. Houd rekening met de tijd en middelen die daarvoor nodig zijn.

De opgave van de energietransitie is enorm voor alle regio's. Besteed ruim aandacht aan de manier waarop je de uitkomst van de ateliers en verkenningsfase laat landen. De deelnemers van de ateliers worden stap voor stap meegenomen in het besef van de omvang van de opgave, maar slechts een klein deel van de regio is bij de ateliers aanwezig. Er is dus ook nog heel wat missiewerk te verrichten na afronding van de ateliers.

In meerdere pilotregio's zijn roadshows georganiseerd langs alle gemeenteraden en besturen. De ervaring leert dat daarbij zelden sprake is van directe acceptatie. Maak heel duidelijk dat de geschetste beelden denkrichtingen zijn, geen definitieve plannen. Maar maak tegelijk duidelijk dat de opgave hoe dan ook een enorme impact zal hebben.

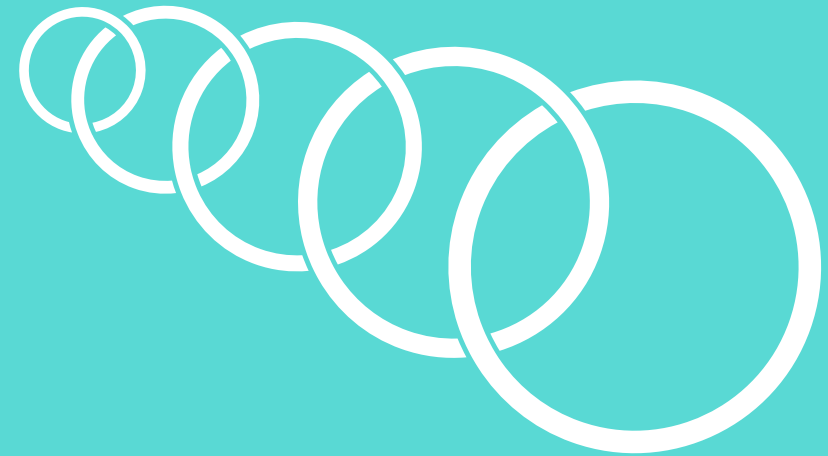
Richt je op verschillende doelgroepen en bedenk hoe je het verhaal brengt. Ondernemers kijken anders tegen dit soort uitdagingen aan dan overheden. Bied handelingsperspectieven en schets oplossingsrichtingen. Deze fase vraagt veel aandacht en tijd. Als je te snel doorschakelt naar oplossingen loop je het risico dat je de omgeving kwijt bent en zelfs weerstand creëert.

**'De energietransitie is uitermate complex. Er is sprake van een enorm kennisgebrek bij betrokken stakeholders. Het heeft tijd nodig om dat op te bouwen. Dat is een dilemma, want we proberen luchtfietsen in het ontwerp onderzoek nu juist te voorkomen. Ook het ontwerp onderzoek is een opleidings-traject. Je moet de mensen meenemen. Er is nog heel wat missiewerk te verrichten.'**

**'Een aantal wethouders voelde zich overvallen en wist niet wat ze met de resultaten aan moesten. Visualisering van een drijvend zonneveld en van windturbines op plekken waar dit volgens de provincie niet is toegestaan, riep bijvoorbeeld heftige reacties op. Dit heeft ons wel verbaasd. We hadden verwacht dat de bestuurders en raden zich al wel enige voorstelling van de opgave hadden gevormd, zeker gezien hun eigen energieambities.'**

**'Bedrijven hebben een andere manier van denken: voorspelbare kosten, concurrentiekracht, flexibiliteit zijn belangrijke aspecten. Samenwerking kan dit bieden, maar wordt niet georganiseerd. Rijk en regio moeten zorgen dat er een buzz ontstaat, een aantrekkelijk klimaat om hiermee aan de slag te gaan.'**

## ●●●○○ FASE: ALLIANTIE- EN PLANVORMING



## LES 7: MAAK HET CONCREET

De opgave van de regionale energietransitie is groot en complex. Abstracte doelen in petajoules en CO2-tonnen appelleren niet aan de dagelijkse praktijk van betrokken mensen. De opgave bestrijkt meer dan een generatie. Geef de strategie daarom een duidelijk gezicht. Richt je op allianties die zich vormen of projecten en maatregelen die de komende jaren gestalte krijgen.

In de planvormingsfase werken meerdere partijen aan de regionale energiestrategie, een document waarin het toekomstperspectief is uitgewerkt aan de hand van transitie- of ontwikkelpaden en waarin wordt aangegeven 'wat er moet gebeuren en op welke wijze we gezamenlijk aan de slag gaan' (Drechtsteden). Uiteindelijk kan dit worden vertaald in een samenwerkingsagenda, of in een serie aparte regionale projectendeals waarin partners vastleggen wie wat gaat doen.

In de pilotregio's blijkt dat een voorname opbrengst van het strategieproces is dat betrokken partijen – vaak voor het eerst – tot samenwerking komen. De urgentie en omvang van de opgave worden duidelijker, partijen beseffen dat ze elkaar nodig hebben, ook al is dat soms wennen of zelfs ronduit lastig. Die alliantievorming is een belangrijke voorwaarde om de opgave te vertalen naar ontwikkelpaden en concrete projecten, met een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Er zit echter een zekere spanning tussen de wens om een breed gedeelde lange-termijnvisie te ontwikkelen en dadendrang op de korte termijn. De opgave biedt weinig zekerheden, behalve dat er veel moet veranderen. Dat roept weerstand op. Strategische vergezichten zijn maar voor een beperkt aantal mensen aantrekkelijk, zo wijst de praktijk uit. Veel bestuurders willen weten wat er in hun zittingstermijn van vier jaar gedaan kan worden, gemeenteraden zijn vaak al overbelast en willen vooral concrete projecten voorgelegd krijgen en bedrijven vragen om concrete kansen om te investeren. Het is daarom van belang dat de strategie handelingsperspectief biedt voor de korte en middellange termijn. Daarmee sluit je aan op de tijdsspanne en werkwijze die voor de betrokken partijen relevant is.

Maak concreet wat gegeven de opgave haalbaar en realistisch is en wanneer wat gerealiseerd kan worden. Voor een transparante strategie is het belangrijk dat je inzichtelijk maakt welke criteria je hanteert bij het maken van keuzes. Hou tevens rekening met de identiteit en samenwerkingscultuur in de regio, die drukken een belangrijk stempel op de aard van de strategie. In een aantal pilotregio's zijn leidende principes of uitgangspunten geformuleerd die de strategie kunnen richten.

HART VAN BRABANT

*'De regionale energiestrategie Hart van Brabant vertrekt vanuit bestaande initiatieven, projecten en (uitvoerings)organisaties, gebruikmakend van opgedane ervaringen. Hart van Brabant denkt in werklocaties, strategische lijnen en concrete acties, niet in vergezichten. In deze strategie staan afspraken over hoe we als regio willen samenwerken voor de komende 3 à 4 jaar. Natuurlijk blijft het uiteindelijke doel – energieneutraal in 2050 – staan, maar we kijken nu eerst naar 2021.'* (Concept regionale energiestrategie, juli 2017).

HART VAN BRABANT

In Midden-Holland zijn geen doelen gesteld, maar wordt aan de hand van de inbreng van een groot aantal deelnemers in de energie-en-ruimteateliers en scenario's aangegeven wat haalbaar wordt geacht voor de korte en voor de middellange termijn. Op de middellange termijn verwacht de regio in 80% van de vraag te voorzien.

DRECHTSTEDEN

De regio Drechtsteden kiest ervoor om prioriteit te geven aan het ontwikkelpad dat zich bezighoudt met energiebesparing en het stoppen met het gebruik van aardgas in de gebouwde omgeving, en zich minder te richten op grootschalige opwekking met windenergie en zonne-energie. In de strategie zelf worden de criteria voor prioritering niet expliciet gemaakt, maar er is vooral gekeken naar waar de regio echt verschil kan maken: een warmtenet dat uitgebreid kan worden, een woningvoorraad waar aanzienlijke verbeteringen mogelijk zijn en wijken waarin het gasleidingennet binnenkort vervangen moet worden. Er is waar mogelijk aansluiting gezocht bij de beleidscyclus en planvormingsfase van andere dossiers, zoals het Regionale Meerjarenplan en de Woonvisie.

VERTEGENWOORDIGER  
ENERGIECOÖPERATIES

*'De regionale energiestrategie heeft er zeker aan bijgedragen dat de energiecoöperaties in het gebied dichter naar elkaar toe zijn gegroeid. Het feit dat je elkaar fysiek treft, draagt bij aan het onderlinge vertrouwen. Dat geldt trouwens ook voor de relatie met andere partijen. Wij worden steeds meer als volwaardige en professionele partij gezien.'*

WATERSCHAP

*'De pilot heeft geleid tot nieuwe contacten, uitbreiding van het netwerk en intensivering van bestaande relaties.'*

VERTEGENWOORDIGER  
WATERSCHAPPEN

*'Waterschappen hebben potentie en ambitie, maar het is belangrijk dat ze geprikkeld worden om dit in te brengen. Grijp de kans als provincie en gemeente om de potentie van waterschappen uit te nutten. Blijf niet afwachten tot de waterschappen zelf komen, maar ga het gesprek aan met welk laag- en hooghangend fruit de waterschappen kunnen bijdragen en maak afspraken hoe je dat met elkaar kunt gaan regelen.'*

## LES 8: BEDENK DAT STRATEGIE EEN CYCLISCH PROCES IS

Geen enkele strategie is in steen gebeiteld. Er is weliswaar een duidelijke stip aan de horizon, maar de weg ernaartoe is allerminst helder. De energietransitie vraagt om een aanpak die gebaseerd is op voortschrijdend inzicht en voortdurend leren en bijsturen. Zorg daarom, naast aandacht voor inhoudelijke stappen, ook voor continuïteit van het proces op de langere termijn.

Energietransitie is veel meer dan het oplossen van een technisch vraagstuk. De opgave is complex, bestrijkt decennia en raakt vele aspecten van de samenleving. Het transitietraject laat zich dan ook niet van begin tot eind uittekenen. Daarvoor zijn er te veel onzekerheden en ontwikkelingen die we nog niet kunnen overzien. Een strategie kan daarom nooit een gedetailleerd plan voor de hele opgave opleveren.

Accepteer dat de transitieaanpak gebaseerd is op voortschrijdend inzicht en voortdurend leren en bijsturen. Richt je daarom in de uitwerking van de strategie naast de inhoudelijke component vooral op het scheppen van procesvoorwaarden voor blijvende samenwerking tussen alle betrokken partijen, ontwikkeling en deling van kennis, waarborgen van voldoende capaciteit en middelen, en bestuurlijke betrokkenheid.

In Hart van Brabant kiest men in dit licht voor een strategie die concrete doelen stelt voor de korte termijn (2021) en zich daarnaast vooral richt op het versterken van de bestaande ontwikkel- en uitvoeringscapaciteit in de regio. Uitgangspunt is dat het versnellen en opschalen van bestaande processen en projecten en het initiëren en ondersteunen van nieuwe projecten de dynamiek zal scheppen die noodzakelijk is om de opgave te realiseren.

In de meeste pilotregio's heeft men zich ten tijde van deze publicatie nog geen beeld gevormd van de manier waarop het proces zal worden voortgezet na afloop van de pilot.

## ●●●●○ FASE: BESLUITVORMING



Les 9	Veranker de strategie	p.38
Les 10	Koppel de opgave met andere beleidsdossiers	p.40
Les 11	Zorg dat stakeholders zich committeren	p.42

## LES 9: VERANKER DE STRATEGIE

De regio is geen formele bestuurslaag. Vertaling van de strategie naar beleid kan dan ook doorgaans alleen door besluitvorming in de politieke organen van de deelnemende overheden. Zorg dat de strategie goed is verankerd in bestuurlijke en politieke processen.

De pilot leert dat het vraagstuk van besluitvorming ingewikkeld is. Betrek je bestuur en politiek vroeg, dan loop je het risico dat dat vrije gedachtewisseling en meningsvorming met een brede groep stakeholders bemoeilijkt. Betrek je ze laat in het proces, dan is het moeilijker het resultaat te laten landen.

Besteed daarom veel aandacht aan het betrokken houden van bestuurders en raadsleden bij het strategievormingsproces. Gemeenten, provincie en waterschap hebben vroeg in het proces weliswaar commitment afgegeven voor deelname aan het proces, maar zijn ze nog steeds aan boord? Hebben ze het proces gevolgd? In vrijwel alle pilotregio's bleek dat bestuurders en raden van deelnemende overheden onvoldoende op de hoogte waren van wat er gaande was. In de meeste regio's zijn roadshows georganiseerd waarin teamleden de raadsleden informeerden over de energieopgave, maatschappelijke en economische kansen en consequenties.

Daarnaast is het belangrijk om te bedenken waarover je precies een besluit vraagt en op welk moment. Leg je de regionale energiestrategie als geheel voor, inclusief visie, uitgangspunten, scenario's, al dan niet vergezeld van een uitvoeringsprogramma? Leg je een samenwerkingsagenda voor met concrete afspraken met partners in de regio? Of beperk je het tot specifieke afspraken (deals) rond projecten met partners in de regio?

In een aantal pilotregio's heeft men gaandeweg bedacht dat de strategie zelf niet per se voor besluitvorming in aanmerking hoeft te komen. In plaats daarvan werkt men aan regionale deals met duidelijke projecten en partnerships (Fryslân, West-Brabant) of aan een samenwerkingsagenda waarin betrokken partijen zich verbinden aan concrete taken, doelen en projecten (Drechtsteden). Die uitwerkingen kunnen wel ter besluitvorming worden voorgelegd.

Ook in de latere uitvoeringsfase is besluitvorming nodig op lokaal of provinciaal niveau. Gemeenten zijn bevoegd gezag voor visies en plannen rond energie en warmte, voor ruimtelijke inpassing via de omgevingsvisie en het omgevingsplan (nu nog structuurvisie en bestemmingsplannen), voor verduurzaming van de gebouwde omgeving en voor mogelijkheden voor warmtenetten.

DRECHTSTEDEN

In de Drechtsteden is veel aandacht besteed aan het op de hoogte houden van bestuurders en raadsleden. Er is een informatiebijeenkomst georganiseerd, er zijn nieuwsbrieven verspreid en raadsinformatiebrieven verstuurd. In de adviesgroep was een bestuurder betrokken die zijn collega's via het regionale portefeuillehoudersoverleg informeerde. Daarnaast waren ambtenaren betrokken in het proces die hun wethouders informeerden. Halverwege merkten de teamleden toch dat de bestuurders en raadsleden onvoldoende op de hoogte waren van waar ze mee bezig waren. 'Dit merkten we aan de soms onthutsend basale vragen die ze ons stelden.'

DRECHTSTEDEN

*'De gewone beleidscyclus is in dit traject onvoldoende gevolgd. Normaal zouden de gemeenteraden ook over het afsprakenkader besloten hebben, maar daar liet de pilot geen tijd voor. Feitelijk doorloop je gedurende het hele strategievormingsproces de beleidscyclus drie tot vier keer: intentie om de strategie op te stellen, kaderstellend beleid vastleggen, etc.'*

HART VAN BRABANT

*'Op 1 september ligt er beslist geen integrale kaart met een ruimtelijk beeld van de keuzes die op energiegebied zijn gemaakt. Dat ligt veel te gevoelig in de relatie met de politiek. Er is veel meer tijd nodig om de raden bij het proces te betrekken. Een jaar is veel te kort.'*

FRYSLÂN

In Fryslân zal de regionale energiestrategie als advies worden ingebracht in bestuurlijke en politieke gremia. Het heeft een agenderend karakter. De hoop is dat het advies zal landen in de gemeentelijke en provinciale omgevingsvisies. Men streeft ernaar eind 2017 een zogenaamde alliantiefabriek te organiseren waar de bouwstenen verder kunnen worden uitgewerkt in de vorm van Friese Green Deals. Die kunnen wel ter besluitvorming worden ingebracht.

WEST-BRABANT

Ook in West-Brabant zal de strategie niet in de besluitvorming worden ingebracht. De regiegroep heeft de ontwerpstrategie ter consultatie voorgelegd aan alle stakeholders. De aanbeveling aan de gemeenten is om de regionale energiestrategie 'als een onderlegger voor de lokale omgevingsplannen en -visie te gebruiken om daarmee de ruimtelijke impact te verankeren' en om 'een eigen lokale energieplan te maken'. De definitieve regionale energiestrategie zal formeel aan gemeenten worden aangeboden met concrete aanbevelingen. Het is aan gemeenten om daarover besluiten te nemen.

PROVINCIE

*'Het is nog niet duidelijk of en op welke manier er besluitvorming over de regionale energiestrategie in onze provincie plaats gaat vinden. De politiek begint wel nerveus te worden. Ze vinden met name de kaarten van de ruimteateliers spannend, waar ook mogelijke nieuwe windlocaties zijn ingetekend. Die kaarten hebben wel duiding nodig, vinden de gedeputeerden, omdat deze anders een eigen leven gaan leiden.'*

## LES 10: KOPPEL DE OPGAVE MET ANDERE BELEIDSDOSSIER

Energie gaat niet alleen over energie. Het gaat ook over woonlasten, gezondheid, opleiding en banen, over inrichting van het landschap en investeringen in industriële innovatie. De energiestrategie komt tot resultaten door de opgave te koppelen met de doelen en agenda's van alle bestuurlijke kerntaken.

Energie is geen kerndossier voor de meeste overheden in de regio. Tot de bestuurlijke kerntaken behoren zorg, wonen, ruimtelijke ordening, economie en werkgelegenheid. Waterschappen hebben specifieke kerntaken op het gebied van waterbeheer en -zuivering. Maar de energietransitie heeft vele gedaanten. Het gaat om duurzame opwekking van elektriciteit, maar ook om besparing in de gebouwde omgeving door isolatie, het vervangen van aardgas- door warmtenetten, efficiëntere industriële productieprocessen, het vervangen van fossiele brandstoffen door elektrische aandrijving, enzovoorts. Waterschappen geven zich steeds meer rekenschap van hun maatschappelijke rol en willen een bijdrage leveren vanuit hun bedrijfsprocessen. Dat betekent dat de energiestrategie feitelijk raakvlakken heeft met vrijwel alle bestuurlijke kerntaken.

De energiestrategie krijgt meer handvatten en draagvlak als de dwarsverbanden met deze andere dossiers helder worden gemaakt. Welk deel van de opgave heeft betrekking op de portefeuille van de wethouders die over wonen gaan? Welke effecten heeft realisatie van de strategie op de lokale en regionale economie? Wat betekent dit voor de veerkracht van het bedrijfsleven, voor nieuwe banen, voor het investeringsklimaat? Welke maatschappelijke en economische trends versterken de transitie? Drechtsteden heeft een economische analyse laten uitvoeren om beter zicht te krijgen op deze vragen.

De omgevingsvisie die provincies en gemeenten in de toekomst moeten maken, is een belangrijk kader waarbinnen de voornemens uit de energiestrategie een plek kunnen krijgen. Vooralsnog lijkt het erop dat de processen rond de introductie van de Omgevingswet en de energiestrategieën parallel aan elkaar lopen.

HART VAN BRABANT

*'Energietransitie gaat niet alleen over de energievoorziening voor de bestaande economie, het gaat veel meer over de economische kansen en ruimtelijke ontwikkeling van de regio zelf. Die verbinding wordt veel te weinig gezien en gezocht.'*

NETBEHEERDER

*'Er wordt te veel uitgegaan van verduurzaming van de status quo. Men heeft geen oog voor maatschappelijke trends op de lange termijn, zoals fundamentele veranderingen in de inrichting van bepaalde sectoren. Waarom de huidige glastuinbouwgebieden energieneutraal maken, terwijl over een tijdje de kassen allemaal rond de grote steden staan?'*

ADVISEUR ENERGIE- EN-RUIMTELIJERS

*'Gaat de regionale energiestrategie landen in de omgevingsvisie(s)? Ik ben daar bezorgd over. De omgevingsvisie is enorm breed. Energie is te belangrijk om in een brede belangenafweging op te nemen. Het risico is dat het ondergesneeuwd raakt. Het nieuwe en onbekende van het onderwerp nodigt uit tot geleghedsargumentatie. Het heeft alleen zin als het gecombineerd wordt met de verplichting door het Rijk om er harde energiedoelen in op te nemen.'*

HART VAN BRABANT

De regionale energiestrategie van Hart van Brabant levert input voor de provinciale omgevingsvisie. De integrale gebiedsopgave is een mooi kader voor een brede benadering waar energie deel van is. De provincie betreft de gemeenten een-op-een bij dit proces, maar dit wordt nog onvoldoende vanuit regionaal verband georganiseerd. Wel zijn de werkgroepen ruimtelijke ordening en landschap bij het provinciale proces aangehaakt.

WEST-BRABANT

*'Er zijn ook zorgen bij bestuurders van de gemeenten. Wat gaan partijen doen met de resultaten van de ateliers? Gaat de provincie straks locaties intekenen in de kaarten voor de omgevingsvisie? En als gemeenten dan bezwaar maken wordt er dan gezegd: ja maar, jullie waren er toch bij?'*

## LES 11: ZORG DAT STAKEHOLDERS ZICH COMMITTEREN

Een strategie kan nog zo mooi zijn en nog zo'n breed draagvlak hebben, zonder een agenda waarin de opgave wordt vertaald naar concrete maatregelen en projecten voor de eerstvolgende jaren, blijft het een papieren tijger. Pas als de stakeholders zich verbinden aan de uitvoering door met elkaar een samenwerkingsagenda te maken en te ondertekenen komt de strategie tot leven.

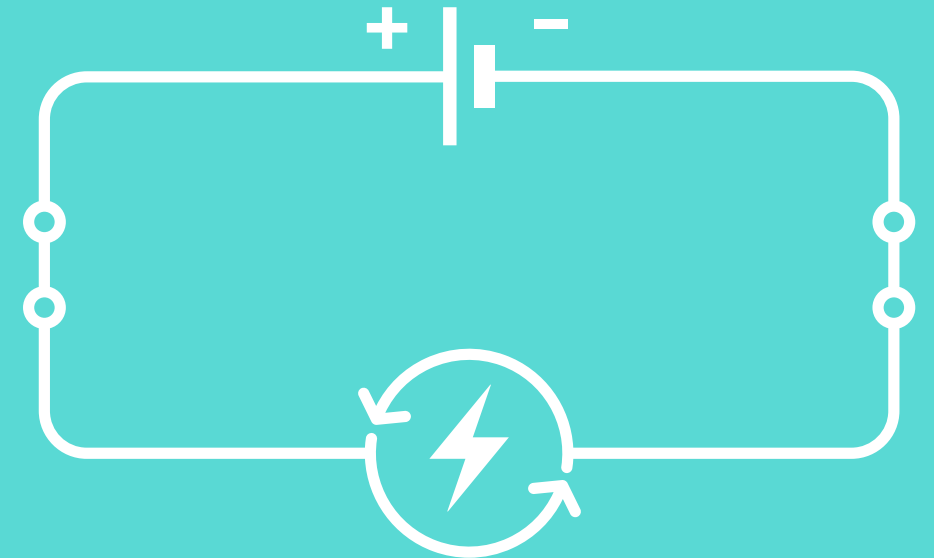
Goede intenties zijn belangrijk, stevige besluiten ook. Maar uiteindelijk verandert er pas echt iets als er concrete projecten van de grond komen, als er daadwerkelijk geïnvesteerd en gebouwd wordt, als processen worden aangepast en duurzaam gedrag wordt beloond. En dat betekent dat alle partijen – overheden, private ondernemingen en maatschappelijke partijen – hun bereidheid om in beweging te komen moeten aantonen door taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen. De samenwerkingsagenda die aldus ontstaat is het document waarin de strategie tot leven komt.

De vertaling van de strategie naar een samenwerkingsagenda kan alleen succesvol zijn als wordt ingezien welke afhankelijkheden er bestaan met ontwikkelingen buiten de regio. Opnieuw geldt hier dat de regio geen eiland is. Het Rijk is een zeer bepalende actor voor de effectiviteit van een regionale strategie. Wet- en regelgeving kunnen de vrijblijvendheid doen verminderen, communicatie en voorlichting kunnen bijdragen aan versterking van de urgentie bij het publiek. Met fiscaal beleid kan uitfasering van fossiele brandstoffen worden bevorderd en met onderzoek en stimuleringsmaatregelen kunnen alternatieve bronnen aantrekkelijker worden gemaakt.

**'De regionale energiestrategie zelf kan helemaal geen beweging in gang zetten. Het wordt pas een strategie als je het Rijk aan boord hebt. Dat is een absolute basisvoorwaarde. Je hebt een nationaal eindbeeld nodig, een visie op het integrale systeem. Als er op nationaal niveau beslissingen worden genomen dan moeten wij dat tijdig weten. Dat inzicht in die onderlinge samenhang mist volledig bij het Rijk.'**

**'Er zijn te veel taboes, te veel gevoeligheden als gevolg van het ontbreken van kennis en urgentie. Ik mis een echte eigenaar van het hele transitieproces, een partij die met gezag kan zeggen dat het moet, dat er geen uitstel mogelijk is. Het Rijk mist visionaire kracht op dit moment, de provincie heeft geen stok achter de deur. De netbeheerder kan echter wel zeggen: dan en dan gaat u van het gas af, zorgt u maar voor een oplossing.'**

## ••••• FASE: UITVOERING



## LES 12: BRENG CONTINUÏTEIT AAN IN DE UITVOERINGS-ORGANISATIE

Om tot uitvoering te komen is organisatiekracht nodig. Zorg ervoor dat de strategie de komende jaren tot realisatie van de gestelde doelen leidt en dat de plannen en projecten worden uitgevoerd of bijgesteld. Bedenk vanaf het begin van het strategievormingsproces hoe je het daarna gaat organiseren, zodat continuïteit ontstaat in de uitvoering.

De lange zichttermijn van de regionale energiestrategie vraagt om een adaptieve en programmatische aanpak en een wendbare, flexibele organisatie van de samenwerking met stakeholders. De toekomst laat zich lastig voorspellen: nieuwe spelers moeten kunnen aanhaken en invoegen, en maatschappelijke en technologische innovaties moeten een plek kunnen vinden. Het is van belang om lijnen uit te zetten voor de middellange termijn, voldoende ruimte in te bouwen om periodiek bij te kunnen stellen en bovenal: aan de slag te gaan.

De pilotregio's zijn hun gedachten hierover nog volop aan het vormen. In de (concept)strategieën worden al wel denkrichtingen aangegeven. Waar de ene regio zoekt naar een structuur met een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van belanghebbenden, heeft de andere regio een kleine functionele netwerkorganisatie voor ogen met een kwartiermaker die zich specifiek richt op projectrealisatie op de korte en middellange termijn.

*'Wij leggen de strategie vast in onze organisaties, plannen, programma's en projecten. Met de eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden voeren we de strategie uit. Alle deelnemers spelen een rol bij de uitvoering. Waar mogelijk gebeurt dat in bestaande organisatiestructuren of in een werkgroep. Voor de uitfasering van aardgas wordt een aparte projectorganisatie opgezet. We betrekken inwoners en ondernemers.'*

*De regio West-Brabant wil de uitvoeringskracht zo dicht mogelijk bij de bewoners en bedrijven organiseren. Vanuit de inwoners en gebruikers van de regio wordt een collectief gevormd van ambassadeurs die zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering en bereid zijn om die actief te dragen.*

*'De grootste opgave is de organisatie van de energietransitie. Dit is niet de optelsom van technieken, van bedrijfsaanbod en van bewonersvragen maar van organisatie, organisatie, organisatie! Het gaat om meer dan governance of het herbeleggen van taken en verantwoordelijkheden, het vrijmaken van mankracht of marketingmiddelen. Willen wij de gehele samenleving meekrijgen, dan is een nieuwe organisatiestructuur nodig.'*

*'Betrokkenen bij de woonvisie zien inmiddels de voordelen die de energietransitie met zich meebrengt voor de verbetering van de woonkwaliteit. Ze zien niet meer alleen problemen, maar omarmen de energietransitie en kunnen hiermee de investeringen verdedigen.'*

**Roosmarijn Sweers**  
Senior beleidsmedewerker energie Dordrecht

Lees meer over de weg van Drechtsteden naar een regionale energiestrategie op [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl)





# REGIONALE ENERGIE- STRATEGIEËN: AANVLIEGROUTE OF LANDINGSBAAN?

De regio als schaal om in gesprek te komen over een strategie voor de energietransitie. Dat was het uitgangspunt van de deal regionale energiestrategieën. Ook in de Energieagenda die het kabinet eind 2016 publiceerde, komt de regio terug als schaalniveau waarop samenwerking en concretisering van de energietransitie noodzakelijk is. De ervaringen in de pilotregio's die aan de slag zijn gegaan met een energiestrategie onderstrepen het voordeel van die schaalgrootte. Er zijn ook nadelen: een regio zit soms tussen servet en tafellaken, en heeft geen formele status bij wet- en regelgeving. Maar met een flexibele en pragmatische aanpak lijkt de regio toch een goede aanvliegroute voor de energietransitie. Door de informele structuur kan het een platform zijn waar partijen vrijer met elkaar tot gedeelde inzichten komen.

## Ruimtelijke aspecten zichtbaar

Voordat je uitspraken kunt doen over de vraag of 'de regio' het juiste schaalniveau is voor de energietransitie, moet eerst duidelijk zijn wat 'de regio' eigenlijk is. En die vraag blijkt niet zo eenduidig te beantwoorden. Ruud Schuurs en Anne Marieke Schwencke volgden de pilotregio's op de voet vanwege hun opdracht om de ervaringen van de deal te monitoren. 'Het is een aggregatieniveau waarop met name ruimtelijke aspecten zichtbaar zijn', stelt Schuurs. 'Maar bestuurlijk is de regio in Nederland een vrij vaag begrip. Soms is er een gemeenschappelijke regeling, soms gaat het om een wat lossere samenwerking van gemeenten rond bepaalde thema's. Daardoor zijn er ook diverse regio-indelingen. Voor de energietransitie werken veel regio's vanuit samenwerkingsverbanden die om andere redenen zijn ontstaan, zoals samenwerking rond economische kansen.'

## Flexibele en fluïde eenheid

Schwencke ziet de regio het liefst als een flexibele en fluïde eenheid: 'Het kan een bestuurlijke of culturele entiteit zijn, maar in het kader van de energietransitie is de schaal vooral ook afhankelijk van het soort energieopwekking. Met windturbines of een warmtenet overschrijd je al snel lokale grenzen. Er wordt vrij rigide over de regio gedacht, als een vastomlijnd gebied. Ik vraag me af of dat handig is. De pilotregio's hebben laten zien dat er behoefte is aan flexibiliteit. Soms naar provinciaal of rijksniveau en soms juist naar samenwerking in subregio's of gemeenten. Hou het pragmatisch door flexibel in te spelen op de situatie. Kies de meest logische structuur van samenwerking aan de hand van concrete projecten.'

## Niet de enige schaal, wel een belangrijke

Vanuit het Rijk zijn drie ministeries aangehaakt bij de deal. Beleidsmedewerkers en projectleiders zijn de afgelopen maanden steeds nauwer betrokken geraakt bij de regio's. Lennert Goemans, projectleider Energieagenda bij het ministerie van Economische Zaken, is enthousiast. 'De grootste winst van de regionale energiestrategie is dat partijen in die regio echt gevoel voor de bal krijgen. Ze krijgen zicht op de

urgentie, de omvang en de complexiteit van het vraagstuk.' Hij ziet de regio vooral als een informele plek waar bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties elkaar ontmoeten op eenzelfde ambitie. En juist die informele kant biedt kansen: 'Omarm dat de regio niet het orgaan is waar je formele besluiten neemt. Dat is geen tekortkoming, maar een kracht, want het opent de deur om het open gesprek te voeren in de driehoek overheid, maatschappij, bedrijfsleven.'

## Slim schakelen

Het is dus een kwestie van slim schakelen tussen verschillende lagen met steeds de gewenste flexibiliteit en het gemeenschappelijke einddoel voor ogen. Al met al lijkt de regio een goede aanvliegroute voor de energietransitie. Want juist op regionaal niveau zie je de grootste impact op de ruimte. En juist op dat niveau zal worden geïnvesteerd en zijn de economische voordelen van energietransitie voelbaar. De regio is een natuurlijke eenheid voor samenwerking en kennisuitwisseling tussen lokale overheden, ondernemers en ondernemende burgers. De informele status van de regio biedt daarbij ruimte voor creativiteit en kruisbestuiving. Juist doordat een regio geen formele structuur is, kan het een platform zijn waar partijen vrijer met elkaar tot gedeelde inzichten komen, vrij van de beperkingen van de formele structuren. Die inzichten kunnen daarna worden vertaald naar de formele bestuurlijke kaders.

**Schuurs:** 'Op regionaal schaalniveau kan samenwerking ontstaan tussen partijen die een gedeeld belang voelen. De regio is de plaats waar het strategisch besef over de energietransitie moet landen.'

**Schwencke:** 'Wat dat betreft is landingsbaan misschien een betere metafoor dan aanvliegroute.'

*Christine van Eerd schreef vanuit RUIMTEVOLK verschillende verhalen rondom de regionale energiestrategieën. Ze volgde onder meer de weg van alle pilotregio's richting een energiestrategie. Al deze verhalen zijn terug te vinden op [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl).*

Het Programma Regionale Energiestrategieën is een samenwerking tussen de Vereniging Nederlandse Gemeenten, het IPO, de Unie van Waterschappen en de ministeries van BZK, EZ en IenM. Kijk voor meer informatie, inspiratie en verhalen uit de pilotregio's op [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl).



#### Contact

Voor meer informatie over dit programma kunt u contact opnemen met Marjon Bosman (VNG, projectleider Programma Regionale Energiestrategieën): [marjon.bosman@vng.nl](mailto:marjon.bosman@vng.nl)

#### Auteurs

Ruud Schuurs, Anne Marieke Schwencke (AS I-Search)  
[www.asisearch.nl](http://www.asisearch.nl)

#### Redactie

Christine van Eerd, Kris Oosting (RUIMTEVOLK)

#### Vormgeving

Studiomoan.nl

#### Fotografie

Pim Geerts (p.4, p.13), Jan Schouw (p.8),  
Gemeente Ameland (p.27), Marc Dorleijn / HVC Groep (p.43)

Overname van artikelen uit deze publicatie is alleen na overleg en met toestemming van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en/of RUIMTEVOLK toegestaan.

© Oktober 2017

## RUIMTEVOLK

RUIMTEVOLK is een kennisorganisatie voor de nieuwe ruimtelijke praktijk. Wij werken samen met steden en regio's bij het ontwikkelen van inzicht en nieuwe ruimtelijke oplossingen voor de maatschappelijke opgaven van de 21e eeuw.

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

Deze vijf aanbevelingen voor de uitrol van een landelijk programma regionale energiestrategieën zijn op 5 oktober 2017 door de pilotregio's gepresenteerd op de landelijke bijeenkomst regionale energiestrategieën:

- 1. Organiseer samenwerking op gebiedsgerichte en sectorale aanpak**  
De gebiedsaanpak van de regionale energiestrategie en de sectoraanpak van transitiepaden hebben elkaar nodig. In het gebied komt alles samen. Organiseer een gestructureerde afstemming met en samenhang tussen de gebiedsaanpak van de regionale energiestrategie en de sectorale aanpak van de transitiepaden in een *nationaal programma*. Hiervoor zijn interbestuurlijke en maatschappelijke afspraken nodig waarin aanpak en ondersteuning worden vastgelegd.
- 2. Zorg voor planning en wetgeving voor de uitfasering van fossiel**  
De regio's hebben behoefte aan inzicht in de lange lijnen rond het uitfaseren van aardgas om een eigen planning te maken en op de juiste punten druk te kunnen zetten. Duidelijke wet- en regelgeving is nodig, zodat de vergelijking met fossiel vervalft. Als onderdeel van het nationaal programma formuleren Rijk en decentrale overheden een plan van aanpak voor de uitfasering van aardgas en andere fossiele brandstoffen. Daarbij moet ook het traject worden ingezet waarin de *aansluitplicht* wordt omgevormd tot een *recht op warmte* en een *afsluitrecht* voor gemeenten.
- 3. Werk aan gezamenlijke communicatiemijlpalen**  
De energietransitie gaat ingrijpende gevolgen hebben voor burgers, het bedrijfsleven en andere partijen. Zij zullen de energietransitie letterlijk gaan zien in het landschap en van hen zal ook actie worden verwacht. Er is een gevoel van urgentie nodig, maar ook maatschappelijke acceptatie en het besef dat de energietransitie kansen biedt. Hiervoor is een communicatiecampagne nodig waarin de nationale boodschap over de energietransitie uiteen wordt gezet met de tussendoelen tot 2050. Decentrale overheden sluiten bij deze campagne aan voor de regionale communicatie.
- 4. Creëer eenduidige definities, kengetallen, data en tools monitoring**  
Voor de berekening van het aandeel van de regio in de nationale CO<sub>2</sub>-emissies en het berekenen van de potentie is een actuele dataset nodig en een eenvormige berekening, waarin iedereen dezelfde aannames en berekeningswijze hanteert. Deze berekeningen en datasets zijn ook te gebruiken voor de monitoring. Aanbevolen wordt om in aansluiting op de nationale energieverkenning (NEV) ook jaarlijks een regionale energieverkenning (REV) te maken.
- 5. Organiseer toeleiding naar kapitaal nationaal**  
Onder een regionale energiestrategie komt straks een uitvoeringsprogramma te hangen. Om te voorkomen dat iedere regio steeds opnieuw overzicht moet creëren in het bestaande financieringslandschap zou het goed zijn dit op een hoger niveau te organiseren. Hierbij kan naar ons inzicht vrij gemakkelijk worden aangesloten bij bestaande initiatieven zoals Invest NL. Ook kan nationaal de benodigde kennis beschikbaar worden gemaakt om regio's te helpen bij het invullen van specifieke financieringsbehoeften, en bijvoorbeeld het ontwikkelen van een investeringsagenda.

