



HASKONING NEDERLAND B.V.

Contactweg 47
1014 AN Amsterdam
Netherlands
Mobility & Infrastructure
Trade register number: 56515154

Telefoon: +31 88 348 95 00
Email: info@haskoning.com
Website: haskoning.com

Titel document:	Onderzoek capaciteitsbehoefte RES-partners
Ondertitel:	
Referentie:	BI4996-137-104
Uw kenmerk	-
Status:	Concept/1
Datum:	1 augustus 2025
Projectnaam:	Capaciteitsonderzoek RES
Projectnummer:	BI4996-137

Classificatie:	Projectgerelateerd
----------------	--------------------

Behoudens andersluidende afspraken met de Opdrachtgever, mag niets uit dit document worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt of worden gebruikt voor een ander doel dan waarvoor het document is vervaardigd. Haskoning Nederland B.V. aanvaardt geen enkele verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid voor dit document, anders dan jegens de Opdrachtgever.

Let op: dit document bevat mogelijk persoonsgegevens van medewerkers van Haskoning Nederland B.V.. Voordat publicatie plaatsvindt (of anderszins openbaarmaking), dient dit document te worden geanonimiseerd of dient toestemming te worden verkregen om dit document met persoonsgegevens te publiceren. Dit hoeft niet als wet- of regelgeving anonimiseren niet toestaat.

Managementsamenvatting

Aanleiding en doel van het capaciteitsonderzoek

Sinds de vaststelling van de Regionale Energiestrategie (RES) 1.0 in 2021 is er in Noord-Holland op meerdere manieren ondersteuning geboden aan RES-partners om de realisatie van de RES-doelen dichterbij te brengen, onder andere via het stimuleringsprogramma duurzame energieprojecten RES Noord-Holland. Deze ondersteuning richtte zich vooral op kennisdeling en afgebakende (advies- en/of onderzoeks)producten en niet op uitvoeringscapaciteit.

De huidige ondersteuning voldoet in een deel van de ondersteuningsbehoeften van de RES-partners, maar steeds vaker wordt door een deel van de RES-partners ook een behoefte aan capaciteit voor de uitvoering geuit. Omdat het huidige contract voor ondersteuning afloopt in maart 2026, is dit moment benut om de veranderende ondersteuningsbehoefte van RES-partners te onderzoeken. Het doel van dit onderzoek is:

- Inzicht verkrijgen in de capaciteitsbehoefte van RES-partners;
- Organisatievormen voor capaciteitsondersteuning in kaart brengen;
- Een advies formuleren over passende capaciteitsoplossingen voor de RES-opgave binnen Noord-Holland.

Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen:

- 1) Inventarisatie van behoeften en organisatievormen: via interviews en een enquête is de behoefte aan ondersteuning bij gemeenten, waterschappen en provincie in kaart gebracht. Vervolgens is op basis van een bureaustudie een inventarisatie gedaan van mogelijke organisatievormen voor het bieden van ondersteuningsaanbod elders in het land of op andere thema's.
- 2) Uitwerking van oplossingsrichtingen: geselecteerde organisatievormen zijn beoordeeld op haalbaarheid, effectiviteit, juridische uitvoerbaarheid, financiering en eigenaarschap.

Capaciteitsbehoefte bij RES-partners

Per categorie RES-partners is geïnventariseerd welk type capaciteitsondersteuning gewenst is.

- **Gemeenten:** behoefte aan projectleiders, juridische en technische expertise, procesbegeleiding en makelaars/technisch adviseurs voor bijvoorbeeld zon-op-dak.
- **Waterschappen:** beperkte capaciteitsproblemen, incidentele behoefte aan specialistische kennis (waterstof, omgevingsrecht).
- **Provincie Noord-Holland:** toenemende druk op windenergieprojecten, behoefte aan ervaren projectleiders en omgevingsmanagers.

Op basis hiervan zijn vier mogelijke rolinvullingen gedefinieerd:

- **Expertise** (juridisch, technisch, planologisch);
- **Projectleiding** (voor duurzame energieprojecten);
- **Procesbegeleiding** (voor samenwerking tussen partijen);
- **Makelaarsrol / technisch adviseur** (voor niet-grondgebonden opwek zoals zon-op-dak).

Ook kennisdeling is indirect een manier om capaciteitsaanbod te creëren, aangezien kennisdeling ervoor zorgt dat werk sneller en beter kan worden gedaan. Zo is er meer tijd om andere taken op te pakken. Best practices op het gebied van kennisdeling zijn dan ook onderdeel van de scope van het onderzoek.

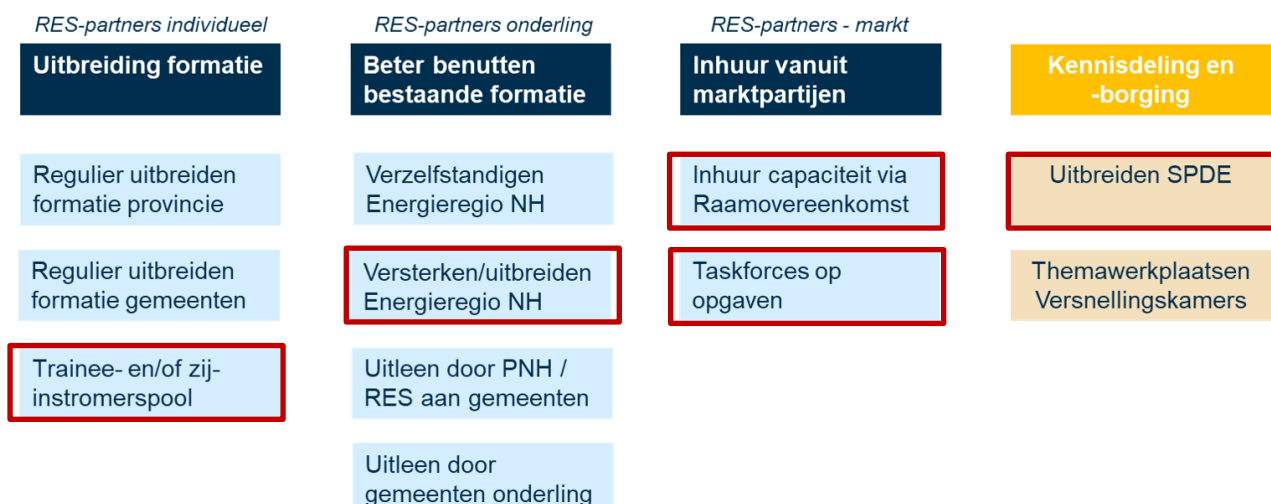
Organisatievormen voor capaciteitsondersteuning

Om een beeld te krijgen van hoe (RES-)regio's capaciteitsondersteuning leveren aan partners is geïnterviewd welke bestaande structuren elders of op andere thema's er zijn. Deze vallen uiteen in drie hoofdcategorieën:

- **Uitbreiding van de formatie:** RES-partners nemen extra fte aan om taken uit te voeren
- **Beter benutten bestaande formatie:** RES-partners benutten de bestaande formatie beter om (meer) taken uit te kunnen voeren, door bijvoorbeeld uitleen of onderlinge inhuur
- **Inhuur vanuit de markt:** RES-partners huren bij marktpartijen advies en/of capaciteit in om – al dan niet tijdelijk – taken uit te voeren die ze zelf niet uit kunnen of willen voeren.

Naast deze drie hoofdcategorieën is ook **kennisdeling en -borging** relevant, want door bestaande kennis effectief te delen kan capaciteit worden 'vrijgespeeld' voor andere taken en is er dus meer capaciteit beschikbaar.

Deze organisatievormen zijn vervolgens via onderstaand schema voorzien van oplossingsrichtingen:



Deze categorisering is tot stand gekomen door voorbeelden vanuit elders in het land rondom de RES en ook rondom andere beleidsopgaven te analyseren, zoals de RES-regio's Drenthe, West-Brabant, U16 en Holland-Rijnland. Ook is gekeken naar onder andere het Energiedienstencentrum Utrecht, de werkwijze van het programma OER en het SPDE. Tijdens een brainstormsessie met het programmabureau RES is nagedacht over andere mogelijkheden dan de huidige om capaciteit aan RES-partners te leveren. Deze categorisering is middels voorbeelden onderbouwd in de hoofdtekst.

Kansrijke oplossingsrichtingen

Op basis van de analyse en de brainstormsessie met het Programmabureau RES zijn vijf oplossingsrichtingen als kansrijk geïdentificeerd (in het schema hierboven rood omkaderd). Drie daarvan worden als meest kansrijk beschouwd en behoeven nadere uitwerking.

- 1) Taskforces op opgaven (expertisegericht)**
 - Flexibele inzet van consortia op concrete projecten;
 - Gericht op resultaat (bijv. vergunning, besluitvorming);
 - Geschikt voor complexe, grensoverschrijdende projecten.
- 2) Trainee- en/of zijinstromerspool**
 - Structurele versterking van capaciteit op de lange termijn;
 - Via marktpartijen of organisatie intern;
 - Eventueel is aansluiting bij bestaande programma's (zoals MRA-traineeprogramma) mogelijk;
 - Vereist duidelijke afspraken over financiering en begeleiding.
- 3) Uitbreiding Energieregio Noord-Holland / Programmabureau RES**
 - Versterking van het programmabureau met o.a. regio-liaisons, makelaars en kwartiermakers;
 - Inzet via detachering of inhuur (vanuit de markt of vanuit RES-partners)

Ook twee in het kader van de RES binnen Noord-Holland reeds gehanteerde vormen van capaciteitsondersteuning voldoen aan de wensen en behoeften van de RES-partners en blijven daarom relevant:

- Inhuur via raamovereenkomst of DAS: geschikt voor tijdelijke, specialistische ondersteuning;
- Uitbreiding SPDE: verbreding van taken naar duurzame opwek (naast bestaand ondersteuningsaanbod warmte) rondom kennisdeling en eventueel uitbreiden van takenpakket met technische adviseurs. SPDE borgt flexibiliteit in aanpak en staat dichtbij de RES-partners.

Inhoudsopgave

	Managementsamenvatting	3
1	Inleiding	7
1.1	Aanleiding	7
1.2	Opzet en uitvoering van het onderzoek	8
1.3	Leeswijzer	9
2	Capaciteitsbehoefte van de RES-partners	10
2.1	Capaciteitsbehoefte van de gemeenten	10
2.2	Capaciteitsbehoefte van de waterschappen	13
2.3	Capaciteitsbehoefte bij de provincie Noord-Holland	13
2.4	Gewenste rolinvullingen die volgen uit de capaciteitsbehoefte	14
3	Inventarisatie organisatievormen voor capaciteitsondersteuning elders	16
3.1	Steunpunt Duurzame Energie (SPDE)	16
3.2	Programma Opwek Energie op Rijksground (OER)	17
3.3	Inventarisatie ondersteuningsaanbod in andere RES-regio's	18
3.4	Overige organisatievormen van capaciteitsondersteuning	23
3.5	KGG: onderzoek gemeentelijke uitdagingen bij participatie in de energietransitie	25
3.6	Organisatievormen	26
4	Overzicht van rolinvullingen en organisatievormen	28
5	Selectie van capaciteitsoplossingen (ter nadere uitwerking)	30
5.1	Nader uit te werken capaciteitsoplossingen	30
5.2	Capaciteitsoplossingen die niet verder worden uitgewerkt	31
6	Uitwerking van de gekozen capaciteitsoplossingen	32
6.1	Opzetten nieuwe of aanhaken bij bestaande trainee- en/of zij-instromerspool	33
6.2	Versterken en/of uitbreiden Programmabureau RES	34
6.3	Inhuur capaciteit via raamovereenkomst (persoon-gericht)	35
6.4	Taskforces op opgaven (expertise-gericht)	36
6.5	Uitbreiden SPDE	37
7	Aanbevelingen	38

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds de vaststelling van de Regionale Energiestrategie (RES) 1.0 in 2021 zijn er vanuit de Provincie Noord-Holland en het RES-programma verschillende vormen van ondersteuning geboden aan de RES-partners in Noord-Holland. Denk aan het Stimuleringsprogramma duurzame energieprojecten RES, met daarbinnen de twee provinciale stimuleringsregelingen Procesparticipatie en Meervoudig ruimtegebruik en ruimtelijke samenhang en de voorziening Vraaggericht onderzoek vanuit het Programmabureau RES NHN en NHZ van de Energieregio Noord-Holland. Dit bestaande ondersteuningsaanbod voorziet echter met name in het leveren van afgebakende producten en niet zozeer in uitvoeringskracht.

Het contract met de huidige opdrachtnemer (Haskoning) voor de uitvoering van de ondersteuningsregelingen loopt eind maart 2026 af. De provincie NH en het RES-programmabureau werken aan een nieuwe offerte-uitvraag, om de ondersteuning te continueren. Een nieuwe offerte-uitvraag biedt kansen om de behoefte aan ondersteuning opnieuw te onderzoeken. Vanuit diverse RES-partners zijn signalen geuit dat de ondersteuningsbehoefte bij de uitvoering van de RES aan het veranderen is; er lijkt een toenemende behoefte te ontstaan aan capaciteitsondersteuning binnen de gemeentelijke organisatie of een rol als procesfacilitator voor gemeente-overstijgende projecten binnen het RES-programma. Het Programmabureau RES binnen de Energieregio Noord-Holland en de Provincie hebben behoefte aan een scherper inzicht waar de exacte ondersteuningsbehoefte bij de RES-partners ligt. Diverse RES-regio's en provincies bieden al ondersteuning aan die meer invulling geeft aan de behoefte aan uitvoeringscapaciteit. Deze voorbeelden kunnen nuttige inzichten bieden.

Om te borgen dat het ondersteuningsaanbod past bij de behoeften van de RES-partners, hebben het Programmabureau RES binnen de Energieregio Noord-Holland en de provincie Noord-Holland aan Haskoning gevraagd om te inventariseren hoe deze veranderende behoefte eruit ziet en hoe een nieuw ondersteuningsaanbod vanaf maart 2026 hierop kan inspelen. Zij willen middels een globaal behoeftenonderzoek:

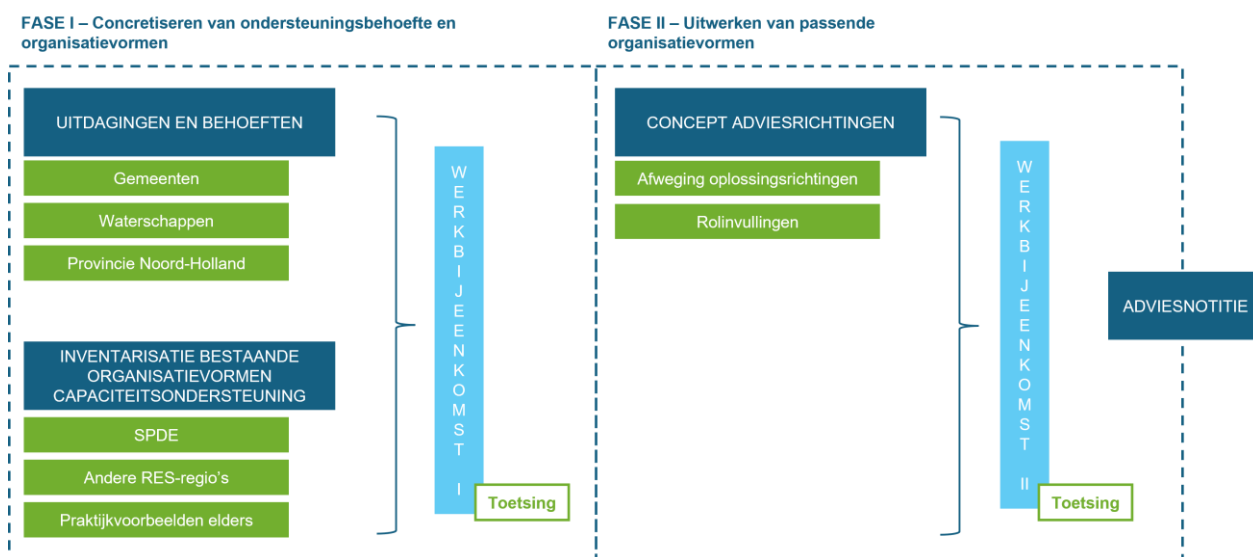
- 1) bij de RES-partners ophalen waarmee (welke rolinvullingen) zij het meest geholpen zouden zijn;
- 2) een overzicht creëren van verschillende organisatievormen voor het organiseren van extra capaciteit en;
- 3) een daaruit voortvloeiend advies over de organisatievorm die het beste bij de situatie in Noord-Holland past.

Dit onderzoek moet resulteren in een beknopte adviesrapportage met daarin een uitwerking van de meest passende organisatievorm(en) om de gewenste ondersteuningsbehoeften bij de RES-partners te verwezenlijken binnen de Noord-Hollandse context.

1.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Het capaciteitsonderzoek is opgedeeld in twee fasen. Onderstaand schema biedt een overzicht van deze twee fasen en de bijbehorende stappen, die elk zijn ondersteund door een werkbijeenkomst. Het schema laat zien hoe het onderzoek is opgebouwd en uitgevoerd, en hoe dit uiteindelijk heeft geleid tot de adviesnotitie.

In de toelichting hieronder wordt verder uitgelegd wat de verschillende onderdelen van het onderzoek inhouden en welke aanpak daarbij is gevolgd.



Figuur 1: Processchema

Fase I – Concretiseren van ondersteuningsbehoefte en organisatievormen

Het eerste deel van fase I van het onderzoek is erop gericht de huidige uitdagingen en ondersteuningsbehoeften van de RES-partners binnen Noord-Holland in beeld te brengen. Het traject start met het ophalen en analyseren van de **ondersteuningsbehoeften** om de RES-doelstellingen te behalen en de daaruit volgende projecten goed uit te kunnen voeren. De behoeften zijn gestructureerd in beeld gebracht door het inventariseren van de omvang en aard ten behoeve van de capaciteitsvraag bij de RES-partners: gemeenten, provincie NH en Waterschappen.

Vervolgens is in beeld gebracht welke **organisatievormen** er al bestaan die zouden kunnen passen bij de geformuleerde ondersteuningsbehoefte. Hiervoor kijken we zowel naar organisatievormen die al binnen Noord-Holland bestaan alsook naar mogelijke organisatievormen die andere RES-regio's of provincies benutten. Dit aan de hand van:

- Inventarisatie ondersteuningsaanbod in andere RES-regio's: Holland-Rijnland, Drenthe, U16, West-Brabant aan de hand van bureauanalyse van beschikbare documentatie en een aantal gerichte telefonische interviews.
- Interview met het Steunpunt Duurzame Energie (SPDE) over ondersteuning bij capaciteitsvragen. Hier gaan we in op de ervaringen, aanvraagproces en uitbreidingsmogelijkheden die vanuit dit gremium worden aangeboden.
- Inventarisatie binnen Haskoning naar vergelijkbare ondersteuningsprogramma's waar aan gewerkt wordt.

Nadat de benodigde input is opgehaald, is op 18 juni 2025 een interne brainstormsessie met de RES-coördinator vanuit de provincie Noord-Holland en de programmamanagers RES van Noord-Holland Noord

en -Zuid georganiseerd. Tijdens deze brainstorm is gereflecteerd op de opgehaalde behoeften van de RES-partners en is ingezoomd op de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende RES-partners.

Vervolgens is ingegaan op verschillende organisatievormen om capaciteitsondersteuning te faciliteren. Doel was om de organisatievormen te identificeren die het beste aansluiten op de behoeften van de RES-partners en de situatie in Noord-Holland.

Resultaat: Fase I resulteert in een overzicht van de ondersteuningsbehoefte bij de RES-partners en een daarbij passend palet aan organisatievormen waarbinnen dit kan worden vormgegeven. Op basis van werkbijeenkomst I is tot een trechtering van enkele oplossingsrichtingen (rolinvullingen + organisatievormen) gekomen.

Fase II – Uitwerken van passende organisatievormen

Vervolgens zijn in fase II de geselecteerde organisatievormen in meer detail uitgewerkt tot een advies voor het inrichten en ontwikkelen van capaciteitsondersteuning. Deze zijn getoetst aan en – op hoofdlijnen – uitgewerkt op een aantal vooraf bepaalde criteria:

- Haalbaarheid
- Effectiviteit
- Juridische uitvoerbaarheid
- Organisatorische inbedding
- Financiering
- Eigenaarschap/coördinatie
- Verantwoordelijkheden en eigenaarschap

Dede uitgewerkte oplossingsrichtingen zijn aan de hand van de criteria getoetst en er is ingegaan op de implicaties daarvan. Deze toetsing vormt de basis voor het uiteindelijke advies, dat is uitgewerkt in de definitieve adviesnotitie. Dit advies vormt de basis voor besluitvorming en vervolgstappen.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is – na dit inleidende hoofdstuk – als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de opgehaalde capaciteitsbehoefte van de RES-partners en de gewenste rolinvullingen;
- Hoofdstuk 3 gaat over de elders in het land toegepaste organisatievormen voor capaciteitsondersteuning;
- Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van hoe de rolinvullingen (het resultaat van de inventarisatie capaciteitsbehoefte van de RES-partners, hoofdstuk 2) past bij de mogelijke organisatievormen uit hoofdstuk 3.
- Hoofdstuk 5 beargumenteert welke organisatievormen verder worden uitgewerkt
- Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de randvoorwaarden, voor- en nadelen van de uit te werken organisatievormen.
- Hoofdstuk 7 geeft aanbevelingen voor verdere uitwerking van de aanbevolen organisatievormen.

2 Capaciteitsbehoefte van de RES-partners

Dit hoofdstuk beschrijft de opgehaalde ondersteuningsbehoefte van de RES-partners binnen Noord-Holland. Per categorie van RES-partners wordt een overzicht gegeven van de uitdagingen en behoeften die ze ervaren.

2.1 Capaciteitsbehoefte van de gemeenten

De provincie Noord-Holland bestaat uit twee RES-regio's: Noord-Holland Noord (NHN) en Noord-Holland Zuid (NHZ). De twee regio's zijn op een vergelijkbare wijze georganiseerd. NHN is opgedeeld in 3 deelregio's en NHZ in 6 deelregio's. De tabel geeft weer welke gemeenten bij welke deelregio's horen.

RES-regio	Deelregio	Gemeenten
NHN	Kop van Noord-Holland	Den Helder, Hollands Kroon, Schagen, Texel
NHN	Westfriesland	Drechterland, Enkhuizen, Hoorn, Koggenland, Medemblik, Opmeer, Stede Broec
NHN	Regio Alkmaar	Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest
NHZ	Zaanstreek – Waterland	Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend, Waterland, Wormerland, Zaanstad
NHZ	Amsterdam	Amsterdam
NHZ	IJmond – Zuid-Kennemerland	Beverwijk, Bloemendaal, Haarlem, Heemskerk, Heemstede, Velsen, Zandvoort
NHZ	Haarlemmermeer	Haarlemmermeer
NHZ	Amstelland	Aalsmeer, Amstelveen, Diemen, Ouder-Amstel, Uithoorn
NHZ	Gooi en Vechtstreek	Blaricum, Gooise Meren, Hilversum, Huizen, Laren, Wijdemeren

Gedurende de periode van 18 december 2024 tot 10 juni 2025 is met alle deelregio's binnen Noord-Holland een interview gehouden over de ervaren capaciteitsbehoefte. Hieruit komen de volgende bevindingen naar voren:

Regio Noord-Holland Noord:

RES-regio NHN	Datum	Ondersteuningsbehoefte gerelateerd aan personele capaciteit
Regio Alkmaar	18 december	Behoeftte aan projectleiders en specialisten. Juridische expertise ontbreekt
Westfriesland	6 februari	- Algemene behoefte aan ondersteuning, zowel experts als projectleiders - Participatie/omgevingsmanagement/procesbegeleiding
Kop van Noord-Holland	5 maart	- Projectleiding om project door gemeentelijke organisatie te begeleiden van initiatief naar vergunning - Dedicated projectleider solar carports

- 'Integraliteitsmanager'

Gedeeld beeld NHN:

Er is een behoefte aan projectleiders die de initiatieven voor duurzame energieprojecten door de gemeentelijke organisatie(s) kunnen begeleiden. De regio's binnen NHN delen een behoefte aan organisatorische en specialistische (met name juridische) expertise om duurzame energieprojecten effectief te organiseren en te implementeren.

Regio Noord-Holland Zuid:

RES-regio NHZ	Datum	Ondersteuningsbehoefte gerelateerd aan personele capaciteit
Gooi en Vechtstreek	14 januari; 12 juni	Specifieke capaciteitsbehoeften niet genoemd
Amstelland	11 februari	• Dedicated deelregiocoördinator (niet gebonden aan een gemeente)¹ • Makelaarsfunctie voor versnelling zon-op-dakopgave
IJmond – Zuid-Kennemerland	25 februari	Specifieke capaciteitsbehoeften niet genoemd
Zaanstreek - Waterland	1 april	• Capaciteit nodig voor projectsgewijze ondersteuning, met name bij de kleinere gemeenten in de deelregio. Specialistische kennis m.b.t. faciliterende (energie)planologie
Amsterdam	1 april	• Makelaarsfunctie voor versnelling zon-op-dakopgave • Dedicated projectleider solar carports
Haarlemmermeer	10 juni	Gesprek heeft geen doorgang gevonden, via enquête is aangegeven dat vooral bij beheer en monitoring van afspraken ná vergunningverlening een capaciteitsvraagstuk verwacht wordt.

Gedeeld beeld NHZ:

De regio's binnen NHZ delen de behoefte aan ondersteuning bij het verder brengen van zoekgebieden en initiatieven in de markt, met name voor de niet-grondgebonden projecten zoals zon-op-dak en solar carports. Naast handreikingen en leidraden gaat het concreet om capaciteitsondersteuning bij (het versnellen van de) realisatie van solar carports en zon-op-dak.

NB: Voor een van de genoemde vormen van ondersteuningsbehoefte, die van dedicated deelregiocoördinator die niet is gebonden aan een gemeente, zijn via de Rijksgelden al middelen ter beschikking gesteld en/of zijn in de deelregio afspraken gemaakt over het beschikbaar stellen van capaciteit voor deze rol.

Verificatie van de capaciteitsbehoefte van gemeenten

Omdat de gesprekken met de deelregio's verspreid over een langere periode hebben plaatsgevonden (tussen december 2024 en april 2025) en de gemeenten de belangrijkste doelgroep voor mogelijk

¹ Voor deze vorm van ondersteuningsbehoefte, die van dedicated deelregiocoördinator die niet is gebonden aan een gemeente, zijn via de Rijksgelden al middelen ter beschikking gesteld.

capaciteitsaanbod vormen, is in juni 2025 besloten om nog eenmaal een ronde langs de gemeenten te doen om te peilen welke capaciteitsbehoefte er bestaat en in welke mate die wordt ervaren. Dit is gedaan middels een 3-minuten-enquête via Microsoft Forms.

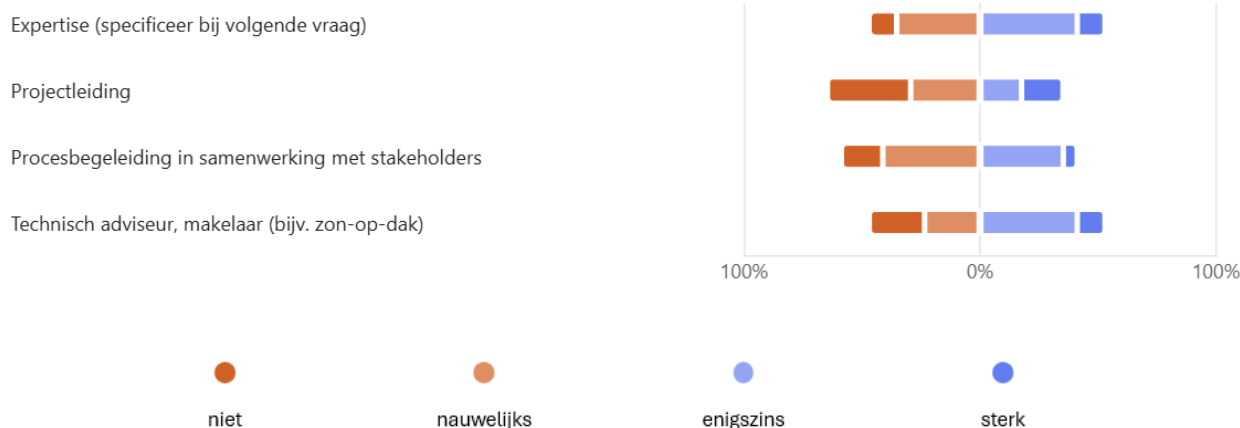
Op de enquête is door 22 gemeenten gereageerd. De tabel hieronder geeft inzicht welke gemeenten gereageerd hebben per RES-regio:

RES-regio	Gemeenten die hebben geantwoord
Noord-Holland Noord	Kop van Noord-Holland: Den Helder, Hollands Kroon, Schagen Alkmaar en omgeving: Alkmaar, Dijk en Waard, BUCH (Bergen, Uitgeest, Castricum, Heiloo) Westfriesland: Medemblik, Opmeer
Noord-Holland Zuid	Amsterdam: Amsterdam Amstelland: Amstelveen, Diemen Gooi en Vechtstreek: geen Haarlemmermeer: Haarlemmermeer IJmond – Zuid-Kennemerland: Beverwijk, Bloemendaal, Haarlem (+Zandvoort), Heemskerk, Zaanstreek – Waterland: OVER-gemeenten (Oostzaan, Wormerland)

De gemeenten is gevraagd in welke mate er capaciteitstekort wordt ervaren ten aanzien van de volgende rolinvullingen:

- Expertise (nader te specificeren)
- Projectleiding
- Procesbegeleiding in samenwerking met stakeholders
- Technisch adviseur, makelaar (bijv. zon op dak)

Onderstaand figuur geeft de resultaten weer:



Uit de enquête valt op te maken dat het beeld divers is. Er lijkt nergens sprake van een evidente, omvangrijke capaciteitsbehoefte. De gemeente Alkmaar geeft aan behoefte aan alle rollen te hebben en is daarmee een uitzondering. De BUCH-gemeenten en Heemskerk geven aan een sterke behoefte te hebben aan projectleiding, waar door veel andere gemeenten wordt aangegeven dat hier juist geen tekorten zijn. Expertise en een makelaar/technisch adviseur zijn de rollen waar het vaakst van wordt gezegd dat er behoefte aan bestaat, en projectleiding het minst.

Specifieke expertises waar vanuit de enquête door meerdere gemeenten is aangegeven dat er behoefte naar is, betreffen:

- Juridische expertise / omgevingswet
- Borging zonneladder
- Ruimtelijke ordening
- Participatie en communicatie
- Technisch advies (o.a. SMR, haalbaarheid, financieel)

Behalve capaciteitsondersteuning noemen gemeenten ook het volgende als redenen waarom de uitvoering van de RES stokt:

- Gebrek aan flexibiliteit vanuit de provincie op beschermingsregimes (BL, NNN, weidevogels)
- Gebrek aan sturing aan de voorkant (aanwijzing/definitie zoekgebieden), waardoor gemeenten overvallen worden door particuliere initiatieven.

2.2 Capaciteitsbehoefte van de waterschappen

Op 22 en 30 april 2025 zijn er gesprekken gevoerd met Hoogheemraadschap Holland Noorderkwartier (HHNK) en Hoogheemraadschap van Rijnland (op 22 april) en het Waterschap Amstel, Gooi en Vechtstreek (AGV, op 30 april). Er is een eerste beeld opgehaald van de verschillende uitdagingen waar de waterschappen voor staan. Uit de gespreksronde komt naar voren dat de waterschappen weinig capaciteitsgerelateerde problemen ervaren bij het uitvoeren van de RES-opgave.

Slechts op specialistische expertise speelt capaciteitsgebrek zo nu en dan op, en dan met name op de volgende thema's:

- Waterstof
- Omgevingsrecht (molenaarswoningen bij plaatsing windturbines)
- Contractmanagement
- Samenwerking tussen gemeenten en waterschap

Men geeft aan dat in deze situaties afstemming en samenwerking met de andere RES-partners gezocht wordt, nadat eerst intern wordt gezocht naar oplossingen. Voor het leveren van aanvullende capaciteitsondersteuning wordt gedacht aan het inzetten van een expertiseteam dat snel ondersteuning kan bieden bij acute vragen. Het bestaande stimuleringsprogramma kan daarin voorzien, maar ook een taskforce zoals in Holland-Rijnland zou kunnen passen.

Wat betreft de werkgroepen en bijeenkomsten vanuit de RES-regio geldt dat de waterschappen beperkte capaciteit hebben om bij alle overleggen aanwezig te zijn. Ze zijn selectief in het kiezen van nuttige overleggen en maken onderlinge afspraken over wie naar welk overleg gaat. De werkgroepen worden als nuttig ervaren voor netwerkvorming, en er is samenwerking op expertisetaken via de Unie van Waterschappen.

2.3 Capaciteitsbehoefte bij de provincie Noord-Holland

Op 29 april 2025 is een gesprek gevoerd met het RES-team van de provincie Noord-Holland. Hierbij waren de RES-coördinator en deelregiocoördinatoren vanuit de provincie aanwezig, evenals de beleidsadviseurs wind- en zonne-energie. Tijdens dit gesprek is een eerste beeld opgehaald van de verschillende RES-gerelateerde uitdagingen waar de provincie voor staat.

Rondom zonne-energie geeft de provincie Noord-Holland aan dat zij in haar rol kan voorzien. Er is geen sprake van capaciteitstekorten op het dossier zonne-energie. Wel is er sprake van capaciteitstekorten op aanpalende beleidsterreinen die impact hebben op de haalbaarheid van zonne-energie, zoals het

Beschermde Landschap (BL) en NNN. Deze capaciteitstekorten zijn echter meer generiek van aard en hebben ook impact op bijvoorbeeld woningbouw en infrastructuur.

Rondom windenergie wordt in toenemende mate werkdruk ervaren rondom projecten waarvoor een projectbesluit nodig is. Dat wordt nu pas merkbaar, omdat deze projecten nu langzaam hun laatste fases ingaan. De provincie heeft als bevoegd gezag voor dergelijke projecten een stevige rol, ook in de toetsing en vergunningverlening. Tot voor kort werd de druk vooral ervaren door de omgevingsdiensten, maar nu loopt deze ook op bij beleidsmedewerkers van de provincie. De benodigde capaciteit voor deze projecten is moeilijk in te schatten, onder andere doordat er nog geen projecten van begin tot einde zijn doorlopen die gedurende de looptijd volledig onder de nieuwe Omgevingswet vielen. Daardoor wordt de hiervoor benodigde ervaring nu opgebouwd. Deze capaciteit en expertise wordt bovendien op verschillende dossiers en beleidsterreinen benodigd, niet slechts op het windenergie dossier.

Momenteel kan de capaciteitsvraag voor RES-projecten nog grotendeels intern worden opgelost, maar een eerste inschatting is dat er – naast specialistische juridische kennis – vooral ervaren projectleiders en omgevingsmanagers nodig zijn. De omgevingsdiensten hebben deze expertise en capaciteit niet of onvoldoende. Bij tekorten wordt eerst intern over en oplossingsrichting nagedacht. Wanneer hier geen uitweg in te vinden is, wordt er opgeschaald en gekeken naar de inhuur van externe projectondersteuning, via de bestaande raamovereenkomst Ingenieurs- en adviesdiensten. Hieronder valt ook het stimuleringsprogramma duurzame energieprojecten RES Noord-Holland.

Voor de toekomst heeft de provincie de ambitie om een projectgroep rondom het projectbesluit op te richten die ingezet kan worden voor RES-projecten. De verwachting is dat deze projectgroep gevuld wordt met interne krachten en waar nodig er op de markt gezocht gaat worden (zowel voor rechtstreeks aannemen van aanvullende capaciteit als via raamovereenkomsten bij commerciële bureaus). Benoemd door de provincie is een mogelijke manier om capaciteit vrij te spelen door bevoegd gezag uit te wisselen tussen de provincie en gemeenten. Bij overcapaciteit bij een gemeente op een dossier waar de provincie bevoegd gezag is, is het mogelijk capaciteit vrij te maken door bevoegd gezag over te dragen van de provincie aan een gemeente.

2.4 Gewenste rolinvullingen die volgen uit de capaciteitsbehoefte

Vanuit de inventarisatie onder de RES-partners worden een viertal gewenste rolinvullingen gesignaleerd. Elk van deze vier rolinvullingen betreft een ander type van capaciteitsondersteuning.

- Expertise
- Projectleiding
- Procesondersteuning bij de samenwerking tussen verschillende partijen (op projectniveau)
- Makelaar (o.a. verbinder tussen partijen, technische advisering), met name bij niet-grondgebonden zonne-energie

Expertise

Specialistische expertise kan nodig zijn om een initiatief of project goed te kunnen toetsen aan geldende wet- en regelgeving tbv vergunningverlening, of om dit initiatief passend te kunnen uitwerken. Hoewel in een groot deel van deze behoefte ook kan worden voorzien door onderzoeken door initiatiefnemer / derde partijen te laten uitvoeren, is op een aantal aspecten en/of thema's soms ook toetsend of dirigerend expertise nodig:

- Juridisch
 - o Publiekrecht: Omgevingsrecht / vergunningen, Privaatrecht: ontwikkelstrategieën/aanbestedingsrecht en rol gemeente in samenwerkingsvormen
- Ruimtelijk
 - o Planologische procedures
 - o Landschappelijke inpassing
- Milieuaspecten
- Technische expertise
 - o Energetische analyses
 - o Hoe zijn turbines en zonneparken bouwbaar?
- Participatie en omgevingsmanagement
- Financieel (subsidie-instrumenten, beoordeling business cases, e.d.)

Projectleiding

Diverse gemeenten geven aan behoefte te hebben aan projectleiders, die een initiatief vanaf het moment van kenbaar maken door de gemeentelijke organisatie (en eventueel ook andere belanghebbenden zoals de provincie, de Omgevingsdiensten of Rijkswaterstaat) kunnen begeleiden totdat de ontwikkelaar begint met realiseren. Of ervoor zorgt dat gemeentelijke grond actief op de markt wordt gezet voor ontwikkeling van opwek-project.

Deze rolinvulling vraagt vooral organiserend vermogen en doortastendheid om binnen een organisatie vanuit de bredere opgave met de verschillende beleidsbelangen te kunnen opereren. Ook vraagt het om bestuurlijke advisering, samenwerking met de initiatiefnemer en contact met belanghebbenden en de directe omgeving. De inzet en aard van de ondersteuning is wezenlijk anders dan die van bovengenoemde expertises, omdat het geen beleidsrol is en doorgaans langdurige betrokkenheid in verschillende projectfasen vereist is om overzicht te houden over het proces.

Procesondersteuning bij de samenwerking tussen verschillende partijen (op projectniveau)

Deze vorm van gevraagde expertise heeft betrekking op het faciliteren van samenwerking tussen verschillende partijen op projectniveau. Dan kan het bijvoorbeeld gaan om samenwerking tussen gemeenten en/of andere (RES-)partners als de provincie, waterschap en netbeheerders. Deze rol komt vooral voor bij complexere, gemeentegrensoverstijgende projecten. Dat geldt zowel in de planvormingsfase als in de uitvoeringsfase van projecten, bijvoorbeeld bij het coördineren van vergunningsaanvragen. Voorbeelden hiervan zijn onder meer de verschillende OER-trajecten (waar RWS en PNH de rol van projectleiding invullen) en de inpassing van initiatieven in de zoekgebieden aan weerszijden van de N245 in Schagen en Dijk en Waard.

Makelaar (verbinder)

Meerdere deelregio's geven aan dat het behalen van de doelstellingen ten aanzien van (met name) niet grondgebonden zonne-energie zon-op-dak en ook bij zon-op-parkeren stukt. Als reden hiervoor wordt aangegeven dat de partijen die nodig zijn om deze doelstellingen te behalen, elkaar niet weten te vinden en het bovendien vaak aan de (juridische) kennis en/of ervaring ontbreekt om tot realisatie over te gaan. Het realiseren van zonnepanelen op (grote) daken is voor de meeste gebouweigenaren en/of gebruikers geen eerste prioriteit. Bovendien is er bij de verschillende vormen van opwek met zonne-energie vaak sprake van een complex speelveld met veel stakeholders, waardoor ook het organisatievermogen beperkt is. De inzet van een 'makelaar' of 'verbinder', die connecties legt tussen de verschillende stakeholders, dakeigenaren actief benadert, adviseert en ondersteunt en zorgt voor het ontsluiten van de benodigde kennis kan bijdragen aan het versnellen van deze opgaven. Voorbeeld is schooldakrevolutie of 1000-dakenplan van Wattenhu.

3 Inventarisatie organisatievormen voor capaciteitsondersteuning elders

Om te onderzoeken hoe de in hoofdstuk 2 gewenste capaciteitsondersteuning kan worden georganiseerd, is een inventarisatie van bestaande organisatievormen voor capaciteitsondersteuning uitgevoerd. Hierbij zijn zowel voorbeelden binnen als buiten de provincie Noord-Holland in beeld gebracht. Haskoning is als opdrachtnemer bij een aantal andere organisatievormen betrokken, die hieronder ook zijn opgenomen.

3.1 Steunpunt Duurzame Energie (SPDE)

Doel en achtergrond

Het Servicepunt Duurzame Energie (SPDE) is in opdracht van de Provincie Noord-Holland opgezet om gemeenten, regio's en andere betrokkenen in Noord-Holland bij de energie- en warmtetransitie in de gebouwde omgeving te ondersteunen. De doelstelling is voornamelijk het verhogen van het kennisniveau van gemeentelijke ambtenaren. In de beginfase gebeurde dit voornamelijk via kennissessies en handreikingen. Inmiddels is de behoefte verschoven van louter kennisdeling naar het bieden van ad hoc ondersteuning bij het beantwoorden van specifieke hulpvragen. Deze uitvoeringscapaciteit kan echter momenteel slechts beperkt geleverd worden bij incidentele afgebakende vragen, en niet structureel.

Organisatievorm

Het SPDE bestaat uit een consortium van adviesbureaus en experts met uiteenlopende specialisaties. De Provincie Noord-Holland is opdrachtgever, mede namens de gemeenten binnen Noord-Holland en daardoor gefinancierd via de SPUK-gelden². Er is bewust gekozen om niet te werken met detachering, om kennisverlies te voorkomen en vanwege budgettaire beperkingen. In plaats daarvan wordt gewerkt met een projectmatige inzet van bureaus, waarbij de achterliggende kennis en expertise van het bureau beschikbaar blijft voor de gemeenten.

Werkwijze

De werkwijze van het SPDE is als volgt opgebouwd:

- Regioregisseurs voeren gesprekken met gemeenten om behoeften te inventariseren.
- Ondersteuningsvragen worden beoordeeld op relevantie en omvang.
- Kleine vragen worden direct opgepakt door de best passende adviseur(s) vanuit het consortium; grotere vragen worden gezamenlijk uitgewerkt.
- De kosten voor de hulp van het SPDE aan gemeenten zijn in principe gedekt door de SPUK-gelden en vraagt daarom in principe geen aanvullende inzet van eigen middelen. In gevallen waarin de ondersteuningsbehoefte dusdanig groot, complex of gemeentegrensoverstijgend is, kan echter om een aanvullende eigen bijdrage worden gevraagd.

Type ondersteuning

Het SPDE biedt een breed scala aan ondersteuning, waaronder:

- Advies over procesbegeleiding en versnelling van trajecten
- Expertteam met een 'loketfunctie' voor gemeenten om specifieke vragen te laten beantwoorden
- Handleidingen en handreikingen
- Webinars, nieuwsbrieven en andere vormen van kennisdeling
- Ondersteuning bij grensoverschrijdende projecten
- Klankbordfuncties en het organiseren van bijeenkomsten
- Expeditie Warmtetransitie: een opleidingsprogramma voor gemeentelijke ambtenaren in de energietransitie en andere professionals.

Een mogelijke uitbreiding van het programma is het vervullen van een makelaarsrol, waarbij het SPDE partijen met elkaar verbindt rondom warmtevraagstukken.

² Specifieke Uitkeringen Provincies en Gemeenten, voor de uitvoering van Klimaatbeleid.

3.2 Programma Opwek Energie op Rijksgrond (OER)

Doel en achtergrond

Het programma Opwek van Energie op Rijksvastgoed (OER) is opgezet om bij te dragen aan de nationale klimaatdoelstellingen door grootschalige duurzame energieopwekking mogelijk te maken op gronden die eigendom zijn van het Rijk. Het programma richt zich op het realiseren van projecten langs rijkswegen, rijkswaterwegen en spoorlijnen. Maatschappelijk draagvlak en lokaal eigenaarschap zijn belangrijke randvoorwaarden, evenals samenwerking met regionale overheden, netbeheerders en marktpartijen.

Organisatievorm

De organisatie is gebaseerd op een samenwerkingsmodel tussen verschillende publieke organisaties (Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Defensie, Staatsbosbeheer, ProRail, gemeenten, provincies en waterschappen) en private (marktpartijen en netbeheerders) partijen. Voor elk OER-project wordt een projectteam samengesteld dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de verschillende fasen. In de beginfase wordt een stuurgroep gevormd waarin alle betrokken overheden en de regionale netbeheerder zijn vertegenwoordigd. Deze stuurgroep bewaakt gedurende het proces de voortgang van het project en maakt afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en bijdragen (kunnen verschillende vormen aannemen: financiële bijdragen, inzet assets (bijv. gronden), procedurele bijdragen, expertise en coördinatie). Het Rijksvastgoedbedrijf speelt daarbij een centrale rol in de gronduitgifte en organiseert de openbare inschrijfprocedures via het platform Biedboek.

Werkwijze

Het programma is gestructureerd in vier opeenvolgende fasen: voorverkenning, verkenning, planvorming en inschrijffase. In de voorverkenning wordt de technische en economische haalbaarheid onderzocht, en worden een intentieverklaring en een plan van aanpak opgesteld. Tijdens de verkenningsfase worden ruimtelijke ontwerpen gemaakt en vindt participatie plaats met bewoners en andere belanghebbenden. Ook wordt aandacht besteed aan biodiversiteit en netaansluiting, en wordt een strategie voor gronduitgifte ontwikkeld. In de planvormingsfase worden de plannen verankerd in het omgevingsbeleid van de betrokken overheden en worden randvoorwaarden voor realisatie vastgelegd. Tot slot vindt in de inschrijffase een openbare selectieprocedure plaats via Biedboek, waarbij geïnteresseerde ontwikkelaars gelijke kansen krijgen om een project te realiseren.

Ondersteuning wordt voornamelijk aan ontwikkelaars en RES-partners geboden om projecten te realiseren en expert/capaciteitspools in te schakelen. Ook wordt er de tijdelijke regeling capaciteit decentrale overheden (CDOKE) aangehaald, maar directe capaciteitsondersteuning voor één RES-partner is niet beschikbaar.

Type ondersteuning

Capaciteitsondersteuning binnen het OER-programma wordt op verschillende manieren georganiseerd om de kwaliteit en voortgang van projecten te waarborgen:

- Projectteams beschikken over inhoudelijke en procesmatige expertise om de projecten te begeleiden.
- Voorbereiding van bestuurlijke besluitvorming en het uitzetten van de strategie vindt binnen stuurgroepen plaats. De stuurgroepen zorgen tevens voor afstemming tussen de betrokken partijen.
- Juridische en procedurele ondersteuning wordt geleverd door het Rijksvastgoedbedrijf, dat ook verantwoordelijk is voor de formele gronduitgifte.
- Communicatie- en participatie-experts vanuit de deelnemende organisaties worden ingezet om draagvlak te creëren en het stakeholdermanagement te verzorgen. Dit kan zowel via de publieke als de private partners verlopen.
- Technische ondersteuning is beschikbaar voor vraagstukken rondom netaansluiting en ontwerp.

3.3 Inventarisatie ondersteuningsaanbod in andere RES-regio's

Om de mogelijkheden voor Noord-Holland goed in beeld te brengen, zijn een aantal praktijkvoorbeelden elders uit het land nader bekeken en zijn in interviews de belangrijkste lessen opgehaald.

Hieronder schetsen we kort welke instrumenten en middelen andere partijen inzetten ter ondersteuning van het capaciteitsvraagstuk.

3.3.1 RES West-Brabant

Doel en achtergrond

RES West-Brabant heeft als doel om de uitvoeringscapaciteit van gemeenten te versterken door middel van een Arbeids-Kennispool. Deze pool is aanvankelijk opgezet binnen het Mobiliteitscentrum West-Brabant, maar is inmiddels verbreed naar inzet op het RES-dossier. De Arbeids-Kennispool richt zich op het delen van kennis, het inzetten van interne RES-consultants en het onderling detacheren van medewerkers tussen gemeenten. Ook het onderwijs speelt een actieve rol door studenten in te zetten op relevante vraagstukken en door bij- en omscholing te faciliteren. De pool fungeert als sectie binnen het Mobiliteitscentrum en werkt vraaggestuurd.

Organisatievorm

De Arbeids-Kennispool valt onder de Gemeenschappelijke Regeling RWB, die optreedt als formele werkgever. De dagelijkse aansturing, coaching en facilitering worden verzorgd door een coördinator vanuit het Mobiliteitscentrum West-Brabant. Deze werkt nauw samen met een accountmanager die verantwoordelijk is voor het onderhouden van het netwerk met gemeenten, onderwijsinstellingen en – in een latere fase – het bedrijfsleven.

Werkwijze

De werkwijze van RES West-Brabant is als volgt opgebouwd:

- Detachering van medewerkers tussen deelnemende gemeenten
- Inzet van interne RES-consultants met een aanjagende rol
- Actieve betrokkenheid van onderwijsinstellingen via studentenprojecten en lectoraten/practoraten
- Vraaggestuurde ondersteuning op basis van gemeentelijke behoeften
- Evaluatiemomenten na 6, 9 en 12 maanden om voortgang en behoefte te monitoren

Type ondersteuning

De Arbeids-Kennispool biedt ondersteuning op verschillende manieren, waaronder:

- Inzet van projectleiders en consultants op gemeentelijke vraagstukken
- Onderlinge kennisdeling tussen gemeenten
- Onderwijsbijdragen via studenten, lectoraten en scholingstrajecten
- Opbouw van een regionaal netwerk van expertise
- Toekomstige betrokkenheid van het bedrijfsleven voor kennisdeling en samenwerking

3.3.2 RES Drenthe

Doel en achtergrond

De RES-regio Drenthe heeft een samenwerkingsstructuur opgezet om het tekort aan uitvoeringscapaciteit aan te pakken. Dit gebeurt door een breed scala aan partners te betrekken die in wisselende samenstelling samenwerken en elk bijdragen vanuit hun eigen expertise. Het Drents Overleg Energie (DOE) bestaat uit de bestuurlijke vertegenwoordigers van de RES-partners, waarvan een aantal zitting nemen aan de bestuurlijke Drentse Energietafel (DET). Het DET en de ambtelijke werktafel vormen de kern van deze samenwerking, waarbij ook andere maatschappelijke en private partijen een adviserende rol vervullen.

Organisatievorm

Het DOE en het DET worden geleid door een onafhankelijke voorzitter. Deze voorzitter begeleidt en regisseert het proces. De Regietafel en DET komen regelmatig samen om de bestuurlijke betrokkenheid hoog te houden, waarbij vertegenwoordigers zelf verantwoordelijk zijn voor terugkoppeling aan hun Colleges, Dagelijks Besturen en Gedeputeerde Staten. Andere betrokken partners, zoals netbeheerders (Enexis, TenneT, RENDO, Gasunie), belangenorganisaties en partners binnen de thema's natuur en milieu, landbouw, het bedrijfsleven, energiecoöperaties, woningcorporaties en jongeren, hebben een adviserende rol. Het Werkbureau RES werd ontwikkeld door vier werkgroepen onder leiding van projectleiders, namelijk Communicatie en Participatie, Elektriciteit, Warmte en Ruimtegebruik.

Werkwijze

De werkwijze van RES Drenthe is als volgt opgebouwd:

- Regelmatige bijeenkomsten van de DET en Regietafel voor bestuurlijke afstemming
- Ambtelijke samenwerking in thematische werkgroepen
- Terugkoppeling en draagvlakcreatie binnen de eigen organisaties
- Adviserende inbreng van maatschappelijke en private partners
- Ondersteuning door onafhankelijk te opereren en de ambtelijke procesregie te voeren door het Werkbureau RES-regio Drenthe (bestaande uit een programmamanager, programmasecretaris, projectleiders, adviseur data & monitoring en een communicatieadviseur ten behoeve van het faciliteren van de interne samenwerking). De projectleiders zijn actief in de uitvoering van gemeentegrens-overstijgende opgaven en niet op de uitwerking van zon-op-land en wind, zoals zon-op-dak (mkb, landbouw, maatschappelijk vastgoed) en groen gas. Het Werkbureau is ingesteld door het DET.

Type ondersteuning

De ondersteuning binnen RES Drenthe wordt gefaciliteerd door het Werkbureau, dat bestaat uit:

- Een programmamanager en programmasecretaris
- Projectleiders voor de thema's Communicatie & Participatie, Elektriciteit, Warmte en Ruimtegebruik
- Een adviseur data & monitoring
- Een communicatieadviseur

3.3.3 RES U16

Doel en achtergrond

Het Energie Diensten Centrum (EDC) is een initiatief van de provincie Utrecht en de zestien gemeenten binnen de RES-regio U16. Het EDC is opgezet om samenwerking te bevorderen en biedt een online loket waar gemeenten kennis, ervaring, data, tools en middelen kunnen delen. Daarnaast fungeert het EDC als tussenpersoon bij gezamenlijke inkoop, subsidieaanvragen en het afsluiten van contracten met marktpartijen. Er is gekozen voor een ingroeimodel waarbij gestart wordt met concrete projecten die samenwerking stimuleren. Tijdens de uitvoering wordt duidelijk welke behoefte er bestaat aan projectmanagement en ondersteuning.

Organisatievorm

Het EDC opereert onder de provincie Utrecht. De provincie stelt projectleiders en projectmedewerkers beschikbaar om de coördinatiecapaciteit te ondersteunen. De uitvoeringskosten in het eerste jaar worden door de provincie gedragen. Bij structurele samenwerking leveren gemeenten een eerlijke bijdrage, bijvoorbeeld op basis van inwonertal. De projectorganisatie per project bestaat uit een projectmanager, projectmedewerker of -secretaris, en coördinatoren van samenwerkingsprojecten. Deze teams worden bemenst door (ingehuurde) medewerkers en experts van de provincie, andere RES-partners en worden ondersteund door adviesbureaus. De projectmanager, vaak een medewerker van de provincie, is

verantwoordelijk voor het ontwikkelen, financieren en realiseren van programma's gericht op het verduurzamen van woningen van huiseigenaren en Verenigingen van Eigenaren.

Werkwijze

Binnen de RES-regio U16 zijn thematische teams opgezet voor de opgaven:

- Van zoekgebied naar vergunning
- Zon op dak
- Warmte

Deze teams bestaan uit een thematrekker en een projectcoördinator. De thematrekker is verantwoordelijk voor het agenderen van opgave op de bestuurlijke agenda's en het faciliteren van onderlinge gesprekken tussen overheden of tussen overheid en initiatiefnemer. Voor de zoekgebieden geldt dat de thematrekker actief probeert om deze te gaan ontwikkelen. De projectcoördinator is opdrachtnemer van de thematische opgave, coördineert de activiteiten en monitort de voortgang. Daarnaast is de projectcoördinator verantwoordelijk voor de afstemming met de programmamanager en het programmateam RES U16.

Binnen de thematische opgaven zijn twee samenwerkingsvormen ingericht:

- Thematafel: Ambtenaren van deelnemende overheden met inhoudelijke expertise, samen met relevante stakeholders en partners. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van activiteiten binnen de thematische opgave.
- Themawerkplaats: Hier werken stakeholders en ambtelijke adviseurs samen aan de voorbereiding en uitvoering van de thematische opgaven. Vanuit hun kennis en ervaring leveren zij inhoudelijke bijdragen aan de uitvoering.

Daarnaast is er een expertiseplatform ingericht, bestaande uit ingehuurde experts. Dit platform is ontwikkeld om gekwalificeerde kennis en ervaring te bundelen voor lokale en regionale inzet. Het is flexibel inzetbaar en levert specifieke kennisbijdragen tegen beperkte kosten.

Type ondersteuning

Het EDC en RES U16 bieden ondersteuning via:

- Een online loket voor kennisdeling, data en tools
- Projectleiders en medewerkers voor coördinatie en uitvoering
- Thematische teams met trekkers en projectcoördinatoren
- Thematafels en themawerkplaatsen voor inhoudelijke samenwerking
- Een flexibel inzetbaar expertiseplatform voor specialistische kennis
- Facilitering van kennisuitwisseling en borging via een kennisschil rond het programmateam

3.3.4 RES Holland-Rijnland

Doel en achtergrond

Vanuit de provincie Zuid-Holland zijn twee procesondersteuners beschikbaar gesteld om gemeenten te ondersteunen bij de energietransitie. Hun inzet richt zich op het uitvoeren van afspraken uit het regionaal energieakkoord, het ondersteunen van trekkers van uitvoeringslijnen (altijd afkomstig van één van de RES-partners), het begeleiden van gemeentelijke projecten en het ondersteunen bij subsidieaanvragen die relevant zijn voor meerdere regiogemeenten. Binnen de samenwerking in de regio Holland-Rijnland is een energieprogramma opgezet waarin samenwerking tussen verschillende RES-partners centraal staat. Deze samenwerking is gericht op het versnellen van de energietransitie en het versterken van de gemeentelijke uitvoeringskracht.

Organisatievorm

De ondersteuning is georganiseerd via een combinatie van provinciale inzet en regionale samenwerking, waarin ook de gemeenten capaciteit leveren. Binnen het energieprogramma van Holland-Rijnland zijn thematische taskforces ingericht, bemand door verschillende advies-/ingenieursbureaus die elk werken onder een eigen raamcontract. Medewerkers van deze bureaus sluiten aan bij gemeenten om hun behoeften te signaleren en de ondersteuningsvraag op te halen. Daarnaast is er een warmtetafel waarin diverse stakeholders – zoals woningcorporaties, energiecoöperaties, bedrijvenverenigingen, milieuorganisaties en nuts- en warmtebedrijven – betrokken worden. Deze tafel fungeert als platform voor kennisdeling en afstemming rondom de Regionale Energiestrategie (RES).

Werkwijze

De taskforces werken thematisch en zijn gericht op het bieden van gerichte ondersteuning aan gemeenten. De werkwijze is vraaggericht en gebaseerd op korte lijnen met gemeenten, waardoor de ondersteuningsbehoefte snel en adequaat gesignaleerd kan worden. De taskforces sluiten aan bij concrete projecten en vertalen actuele vragen naar doelgerichte acties, waarmee de RES-partners vervolgens aan de slag gaan. De samenwerking maakt het mogelijk om lokale context goed te benutten, wat leidt tot beter afgestemde oplossingen. Voorafgaand aan de ondersteuning wordt de behoefte opgehaald via direct contact met gemeenten, waarna passende ondersteuning wordt ingezet.

Type ondersteuning:

De taskforces omvatten de volgende thema's:

- o Netcongestie
 - § Doel: oplossen van knelpunten in energiesysteem versnellen bouw elektriciteitsnet en slimmer benutten netwerk
 - § Ondersteunt gemeenten bij concrete projecten voor uitbreiding en versnelling realisatie energieinfrastructuur projecten.
 - § Ondersteunt gemeenten met nieuwe innovatieve ontwikkelingen of inpassingen bijvoorbeeld met solar carports.
- o Warmte
 - § Ondersteunt gemeente bij ontwikkelen van strategien en plannen voor lokale warmtevraag ontwikkeling, in combinatie met bevorderen regionale samenwerking.
 - § Sparringspartner als klankboord
 - § Actuele en concrete vragen worden omgezet in doelmatige acties en biedt handelingsperspectief aan gemeente
 - § Zorgt voor koppeling met regionale ontwikkelingen
- o Opwek
 - § Taskforce voor ondersteuning bij alle fasen van ontwikkelen van duurzame opwek projecten, van participatie tot aan vergunningverlening.

Deze aanpak biedt gemeenten toegang tot specialistische kennis die zij zelf vaak niet in huis hebben. De korte lijnen en de inzet van lokale kennis dragen bij aan een effectievere uitvoering van de energietransitie.

3.3.5 Energiedienstencentrum provincie Utrecht

Doel en achtergrond

Het EDC ondersteunt gemeenten en andere partijen bij de uitvoering van de energietransitie. Denk aan het realiseren van warmtenetten, het verduurzamen van gebouwen en het versnellen van lokale energieprojecten. Het EDC is een uitvoeringsorganisatie van de provincie Utrecht en is opgericht om de RES-doelen te helpen realiseren door praktische ondersteuning te bieden.

Organisatievorm

Het Energiedienstencentrum (EDC) is een uitvoeringsgerichte organisatie, die gemeenten ondersteunt bij de praktische realisatie van energieprojecten. Waar RES U16 zich richt op strategie en beleid, biedt het EDC juist technische, juridische en projectmatige hulp bij concrete verduurzamingsopgaven.

Het EDC is een samenwerkingsverband van de provincie Utrecht en 25 Utrechtse gemeenten, gericht op het versnellen van de verduurzaming van particuliere woningen en Verenigingen van Eigenaren (VvE's). Gemeenten behouden hierbij de regie en kiezen via een cafetariamodel zelf aan welke projecten en programma's ze deelnemen.

Het EDC ondersteunt gemeenten in:

- Ontwikkeling en financiering van kansrijke verduurzamingsprogramma's
- Uitvoering en opschaling van impactvolle projecten
- Kennisdeling en samenwerking tussen gemeenten
- Gebruik van data en digitale tools voor een planmatige aanpak

Het team bestaat uit professionals met specialistische expertise, in dienst van de provincie Utrecht. De provincie verzorgt de faciliteiten en organisatorische ondersteuning van het centrum.

Werkwijze

Ontwikkeling en financiering

Het EDC versterkt de slagkracht van projecten en programma's door samenwerking te stimuleren. Hierdoor worden initiatieven aantrekkelijker voor Europese en nationale subsidies, zoals SPUK-regelingen en doelgroepsubsidies. Het EDC verkent actief financieringsmogelijkheden en treedt op als penvoerder bij subsidieaanvragen. Lokale energie-initiatieven krijgen binnen deze trajecten een waardevolle rol, wat bijdraagt aan meer draagvlak en grotere impact.

Kennisdeling en -borging

Leren van en met elkaar staat centraal. Gemeenten, experts en marktpartijen brengen hun kennis samen om best practices te ontwikkelen en structureel te verankeren. Elk project bevat een leercirkel waarin betrokken partijen ervaringen en inzichten uitwisselen, met als doel continue verbetering. Daarnaast stimuleert het EDC data-gedreven werken via een speciale datawerkgroep, die inzichten en analyses inzet voor effectiever beleid.

Data en digitalisering

Het EDC zet sterk in op het vergroten van publiek eigenaarschap van data. Door gezamenlijk beheer worden gemeenten minder afhankelijk van commerciële partijen. Het EDC ondersteunt bij het ontwikkelen van data-gedreven beleid door het datalandschap in kaart te brengen en gericht advies te geven. Ook faciliteert het collectieve inkoop en uitvoering van data-analyses, wat kosten verlaagt en de effectiviteit vergroot. In samenwerking met kennisinstellingen worden inzichten verder ontwikkeld en gevalideerd. Als penvoerder zorgt het EDC voor toegankelijke, actuele en bruikbare informatie die gemeenten helpt bij strategische keuzes in de energietransitie.

Een variatie aan aanpakken

Het EDC ondersteunt gemeenten met diverse aanpakken die aansluiten bij lokale behoeften en doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Verduurzaming van grondgebonden woningen
- Aanpak voor Verenigingen van Eigenaren (VvE's)
- Gezamenlijk online energieloket
- Wijkaanpakken richting aardgasvrij

Type ondersteuning

- **Ontwikkeling en financiering:** ondersteunt gemeenten bij het opzetten van projecten en het aanvragen van subsidies (zoals SPUK).
- **Kennisdeling en borging:** faciliteert leercirkels, werkgroepen en structurele kennisuitwisseling tussen gemeenten en experts.
- **Data en digitalisering:** helpt gemeenten met datagedreven beleid, gezamenlijke inkoop van dataproducten en samenwerking met kennisinstellingen.
- **Strategisch penvoerderschap:** treedt op als penvoerder bij subsidieaanvragen en gezamenlijke data-initiatieven.

3.4 Overige organisatievormen van capaciteitsondersteuning

Haskoning is als opdrachtnemende partij betrokken binnen diverse ondersteuningsprogramma's en andere vormen van capaciteitsondersteuning. Hieronder schetsen we kort een aantal voorbeelden.

3.4.1 Voorbeeld 1 Detacheringprogramma Rijkswaterstaat

Doel en achtergrond:

Binnen verschillende organisaties, zoals Rijkswaterstaat, gemeenten en provincies, bestond structureel behoefte aan ondersteuning. Deze ondersteuning werd door Haskoning georganiseerd vanuit een interne detachingsafdeling, ook wel het "interne uitzendbureau" genoemd. Vanuit deze afdeling werden medewerkers van Haskoning gekoppeld aan externe organisaties, afhankelijk van hun specifieke ondersteuningsbehoefte. Deze organisatievorm werd toegepast in een periode waarin de vraag naar capaciteit bijzonder groot was.

Organisatievorm:

De detachingsafdeling functioneerde als een interne dienst binnen Haskoning, gericht op het tijdelijk inzetten van medewerkers bij externe opdrachtgevers. De inzet vond plaats op basis van raamcontracten waarin zowel producten als detacheringen waren opgenomen. Binnen deze afdeling waren experts beschikbaar op uiteenlopende vakgebieden, wat het mogelijk maakte om flexibel in te spelen op diverse ondersteuningsvragen.

Werkwijze

De werkwijze begon met het proactief benaderen van onderdelen van organisaties om hun ondersteuningsbehoefte te inventariseren. Op basis van deze inventarisatie werd binnen het team gezocht naar een geschikte medewerker. Voorafgaand aan de daadwerkelijke detachering vond een sollicitatieprocedure plaats om te zorgen voor een goede match. Bij een succesvolle afronding van deze procedure volgde de plaatsing van de medewerker. Door de hoge vraag en beperkte interne capaciteit werd regelmatig gebruikgemaakt van externe bureaus om het tekort aan te vullen.

Type ondersteuning

De ondersteuning werd hoofdzakelijk geleverd in de vorm van detachering. De inhoudelijke thema's waarvoor medewerkers werden ingezet, varieerden afhankelijk van de specifieke behoeften van de opdrachtgever. Een belangrijk voordeel van deze vorm van ondersteuning was het directe contact tussen de vragende en de ondersteunende partij, wat zorgde voor heldere afstemming en duidelijke verwachtingen. Tegelijkertijd werd het belang benadrukt van goede kennisborging, zowel bij de ontvangende organisatie als binnen Haskoning, om verlies van waardevolle kennis te voorkomen.

3.4.2 Voorbeeld 2 Ontzorgingsprogramma verduurzaming maatschappelijk vastgoed Noord-Holland

Doel en achtergrond

Het programma is gericht op het ondersteunen van gemeenten bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, waarbij Haskoning gebouwgerichte verduurzamingsplannen en maatregelen kon opstellen via de tool Fastlane. Gemeenten werden proactief benaderd door Haskoning of de provincie Noord-Holland, met als doel om hen te helpen bij het in kaart brengen en realiseren van verduurzamings-maatregelen. In de beginfase gebeurde dit vooral via LinkedIn, maar naarmate het programma bekender werd, wisten gemeenten zelf de weg naar het programma te vinden. De belangstelling was groot en overtrof regelmatig het beschikbare budget, wat leidde tot een beperking in het aantal aanvragen dat ingediend kon worden per gemeente.

Organisatievorm

Het programma werd volledig gecoördineerd door Haskoning en kende drie typen ondersteuners:

- Duurzaamheidscoaches – verantwoordelijk voor procesbegeleiding;
- Facilitators – verantwoordelijk voor technische inspecties en analyses;
- Experts – inzetbaar voor specialistische vraagstukken.

Deze professionals konden flexibel worden ingezet binnen gemeentelijke projecten. Ondanks het hoge aanvraagvolume leidde dit binnen Haskoning niet tot capaciteitsproblemen.

Werkwijze

Op basis van de opgegeven ondersteuningsbehoefte werd per gemeente een plan van aanpak opgesteld. Ter borging van de wederzijdse inzet werd vooraf een intentieverklaring ondertekend, door de gemeente en de eventuele (semi-)private gebouweigenaren. De meeste projecten hadden een relatief korte doorlooptijd, met enkele uitzonderingen tot anderhalf jaar. De aanpak was vraaggericht, maar een belangrijke leerervaring was dat er soms te snel werd teruggegrepen op standaardoplossingen, terwijl de daadwerkelijke behoefte van gemeenten daar niet altijd goed op aansloot.

Type ondersteuning

De ondersteuning werd aangeboden in diverse vormen:

- Het in kaart brengen van verduurzamingsmogelijkheden per gebouw met behulp van de intern ontwikkelde tool FastLane;
- Het opstellen van routekaarten;
- Begeleiding bij subsidieaanvragen;
- Het opstellen van business cases.

De gekozen aanpak bood aanzienlijke meerwaarde. Veel van de benodigde expertise was specialistisch van aard en, waardoor het voor veel gemeenten niet rendabel is om deze capaciteit zelfstandig te organiseren. Het programma leidde tot een significante versnelling in de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.

3.5 KGG: onderzoek gemeentelijke uitdagingen bij participatie in de energietransitie

Op 20 maart 2025 organiseerde het Ministerie van Klimaat en Groene Groei (KGG) een digitale bijeenkomst over gemeentelijke knelpunten bij participatie in de energietransitie. Vier initiatieven kwamen aan bod:

- **Landelijke pool participatie (NP RES)**
NP RES ondersteunt RES-regio's met kennisdeling, procesinrichting en capaciteitsversterking. Via een digitale **gespreksassistent** en inzet van externe experts helpt het regio's bij participatie en communicatie. De tool biedt feitelijke ondersteuning, terwijl de pool tijdelijke expertise levert en kennisuitwisseling stimuleert. Opgemerkt dient wel te worden dat de praktijkervaringen met de gespreksassistent nogal variëren.
- **Versnellingskamers (Platform31)**
Platform31 brengt overheden, kennisinstellingen en marktpartijen samen om oplossingen te vinden voor capaciteitstekorten. In zogeheten **Versnellingskamers** worden praktijkgerichte aanpakken ontwikkeld rond thema's als energiearmoede en netcongestie. Samenwerking en kennisdeling staan centraal. Voorbeelden zijn te vinden via de [website van Platform31](#) en hebben betrekking op een brede variëteit aan thema's binnen de energietransitie, zoals energiearmoede, ruimtelijke kwaliteit en netcongestie.
- **Handreiking VNG**
De VNG biedt formats voor flexibele arbeidscontracten en intergemeentelijke samenwerking. Gemeenten kunnen personeel uitwisselen of inhuren via duidelijke modellen, waarmee efficiëntie en kennisdeling worden bevorderd.
- **Regionale flexpools**
Flexpools bieden gemeenten extra capaciteit en expertise, vooral bij samenwerking met energiecoöperaties. Hoewel ze continuïteit en kennisdeling bevorderen, zijn er risico's zoals verlies van lokale context en regie. Heldere kaders zijn cruciaal. Voorbeeld: BRAM in Brabant, waar provinciale medewerkers tijdelijk worden ingezet bij andere overheden. Samenvattend ondersteunen grotere gemeenten vaak kleinere gemeenten via flexpools en initiatieven voor kennis- en capaciteitsdeling zoals het NPLW.

3.6 Organisatievormen

Onderstaand schema geeft een overzicht van de geïnventariseerde organisatievormen waarin capaciteitsondersteuning kan worden geboden. Deze zijn opgedeeld in drie categorieën:

A. Uitbreiding van de formatie bij RES-partners

- a. **Regulier uitbreiden formatie provincie:** aannemen aanvullende provinciale ambtenaren voor provinciale taken (projectbesluit, windenergie, zonne-energie, beleidsambtenaren BL, etc.)
- b. **Regulier uitbreiden formatie gemeente:** aannemen aanvullende gemeentelijke ambtenaren voor gemeentelijke taken (vergunningverlening, projectleiding, natuur, RO)
- c. **Trainee- en/of zij-instromerspool:** individueel of samen met andere overheden een opleidings- of ervaringsprogramma opzetten om schoolverlaters en/of zij-instromers in de energietransitie werkervaring op te laten doen. Dit kan zowel het inrichten van een nieuwe trainee-/zijinstromerspool zijn of het aanhaken bij een bestaande, zoals die van de MRA (Provincies Noord-Holland en Flevoland, 30 gemeenten en de Vervoerregio Amsterdam).

B. Versterken / uitbreiden van bestaande formatie t.b.v. inzet voor/bij RES-partners

- a. **Verzelfstandigen Energieregio Noord-Holland door oprichten van een uitvoeringsorganisatie (aparte entiteit oprichten op 'armlength' afstand van provincie of gemeente):** een separate juridische entiteit (bijv. stichting) op afstand van de provincie Noord-Holland, is daarmee verreweg de meest complexe capaciteitsoplossing. Door het verzelfstandigen wordt een eventueel financieel risico echter ook elders belegd. In een verzelfstandigde Energieregio zijn de RES-partners allemaal deelnemer. De verzelfstandigde Energieregio kan in dit scenario haar eigen personeel verwerven en uitleenen aan de RES-partners, net zoals het Energiedienstencentrum dit binnen de provincie Utrecht op specifieke onderwerpen doet. Opgemerkt moet worden dat de provincie Noord-Holland zich terughoudend opstelt ten aanzien van het deelnemen in separate entiteiten;
- b. **Versterken/uitbreiden programma-organisatie Energieregio NH:** uitbreiden van het takenpakket en/of de verantwoordelijkheden van de Energieregio, door bijvoorbeeld het onderbrengen van bestaande provinciale of gemeentelijke ambtenaren – en/of het aannemen van nieuwe – onder de vlag van de Energieregio (projectleiders, procesbegeleiders, participatie-experts, etc.) om die vervolgens in te zetten bij de RES-partners;
- c. **Uitleen door provincie of Energieregio aan gemeenten:** uitleenen van bestaande provinciale/Energieregionale ambtenaren aan gemeenten voor gemeentelijke taken (projectleiding, makelaar zon-op-dak, enz.)
- d. **Uitleen/uitwisselen door gemeenten aan andere gemeenten:** uitleenen van bestaande gemeentelijke ambtenaren aan andere gemeenten voor gemeentelijke taken (projectleiding, makelaar zon-op-dak, enz.)

C. Inhuur van aanvullende capaciteit of inkoop van adviesdiensten via marktpartijen door RES-partners

- a. **Inhuur capaciteit via raamovereenkomst of dynamisch aankoopstelsel (DAS) (persoon-gericht):** inhuur van individuele personen via een provinciaal of gemeentelijk raamcontract van een specifiek persoon, gericht op zijn/haar expertise en/of ervaringen (projectleiders, procesbegeleiders, makelaar zon-op-dak, specialisten). Behalve een raamovereenkomst kan een dergelijke constructie ook via een DAS worden georganiseerd.



- b. **Taskforces op opgaven (expertise-gericht):** inhuur van marktpartijen (géén specifieke personen!) om opgave-/doelgericht capaciteit (m.n. expertise) te leveren aan RES-partners.
- c. **Huidig stimuleringsprogramma duurzame energieprojecten RES:** de bestaande, dienst-/adviesgerichte ondersteuning zoals die vanaf 2022 is geboden.

Naast het daadwerkelijk bieden van meer capaciteit bij gemeenten, blijft ook **kennisdeling** van belang om bestaande capaciteit (zowel binnen een overheid individueel als tussen overheden onderling als met de marktpartijen) zo goed mogelijk te benutten. Hiervoor zijn twee denkrichtingen meegenomen:

- **Uitbreiden SPDE:** Het SPDE levert anno 2025 vooral ad-hoc ondersteuning, kennisdeling en -borging rondom duurzame warmte en de warmtetransitie aan gemeenten. Er zou aan gedacht kunnen worden om dit takenpakket te verbreden naar duurzame energie in het algemeen, zodat ook de opwek in zoekgebieden er deel van zou kunnen worden.
- **Themawerkplaatsen/Versnellingskamers:** In navolging op onder andere de RES U16 (Themawerkplaatsen) en hetgeen Platform 31 organiseert (Versnellingskamers) kan overwogen om structurele danwel incidentele bijeenkomsten rondom een specifiek thema of dilemma te organiseren, waarbij zowel overheden als marktpartijen (betaald door de provincie of RES-regio) worden uitgenodigd om samen snel naar nieuwe oplossingen toe te werken. Thema's waar aan gedacht zou kunnen worden zijn:
 - *Uitwerking van zoekgebieden naar vergunbare projecten*
 - *Aanbesteden solar carports op gemeentelijke grond*
 - *Handreiking nieuwe zoekgebieden*

RES-partners individueel	RES-partners onderling	RES-partners - markt	
Uitbreiding formatie	Beter benutten bestaande formatie	Inhuur vanuit marktpartijen	Kennisdeling en -borging
Regulier uitbreiden formatie provincie	Verzelfstandigen Energieregio NH	Inhuur capaciteit via Raamovereenkomst	Uitbreiden SPDE
Regulier uitbreiden formatie gemeenten	Versterken/uitbreiden Energieregio NH	Taskforces op opgaven	Themawerkplaatsen Versnellingskamers
Trainee- en/of zij-instromerspool	Uitleen door PNH / RES aan gemeenten		
	Uitleen door gemeenten onderling		

4 Overzicht van rolinvullingen en organisatievormen

In onderstaande overzichtstabel is het overzicht van de mogelijke organisatievormen gekoppeld aan de rollen zijn gedestilleerd uit de inventarisatie van de capaciteitsbehoefte onder de RES-partners (zie hoofdstuk 2). Niet elke organisatievorm past bij elke rol; een combinatie van een rolinvulling en een organisatievorm levert een capaciteitsoplossing op die nader wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5 en 6.

Categorie	Organisatievorm	Voorbeeld (zie H3)	ROL			
			Expertise	Projectleiding	Procesbegeleiding	Makelaarsrol
Uitbreiding formatie	Regulier uitbreiden formatie provincie	Bestaande rollen Sjoerd Lodema, René van der Linden		<i>bij gemeentegrens-overstijgende projecten</i>		
	Regulier uitbreiden formatie gemeente	Bestaande RES-ambtenaren gemeenten				
	Trainee- en/of zijinstromerspool	Arbeids- en kennispool RES West-Brabant				
Versterken / beter benutten bestaande formatie	Versterken/uitbreiden Energieregio NH	RES Drenthe RES U16 (EDC)		<i>bij gemeentegrens-overstijgende projecten</i>		
	Uitleen aan gemeenten	RES West-Brabant RES U16 RES Holland Rijnland Programma OER		<i>bij gemeentegrens-overstijgende projecten</i>		
	Verzelfstandigen Energieregio (instellen juridische entiteit op afstand van PNH)	EDC Utrecht				
	Uitleen door gemeenten onderling	RES West-Brabant				
Inhuur vanuit marktpartijen	Inhuur capaciteit via raamovereenkomst of DAS (persoon-gericht)	Bestaande ROK Advies- en Ingenieursdiensten perceel 1; Detacheringsprogramma's				
	Taskforces op opgaven (expertise-gericht)	RES Holland Rijnland; Ontzorgingsprogramma vastgoed NH Programma OER			<i>bij gezamenlijke bekostiging</i>	

Organisatie- vormen o.b.v. kennisdeling	SPDE	Bestaande organisatiestructuur binnen Noord-Holland				<i>mogelijk</i>
	Themawerkplaatsen / versnellingskamers	RES West-Brabant RES U16 Platform 31				

5 Selectie van capaciteitsoplossingen (ter nadere uitwerking)

Op 18 juni 2025 is tijdens een overleg met de RES-coördinator van de provincie Noord-Holland en de twee programmamanagers voor Noord-Holland Noord en Noord-Holland Zuid besloten om een aantal organisatievormen verder uit te werken. Deze organisatievormen lijken op basis van de inventarisatie naar de ondersteuningsbehoefte en de samenwerkingsstructuur binnen de provincie Noord-Holland en de Energieregio Noord-Holland het beste te passen binnen de organisatiestructuur en/of de behoeften van gemeenten.

5.1 Nader uit te werken capaciteitsoplossingen

De volgende capaciteitsoplossingen zijn op hoofdlijnen uitgewerkt en er is in beeld gebracht welke voor- en nadelen er aan elk van deze capaciteitsoplossingen is verbonden.

- **Opzetten nieuwe (of aanhaken bij bestaande) trainee- en/of zij-instromerspool**
Diverse gemeenten geven in de enquête aan dat een trainee- of zij-instromerspool een effectieve bijdrage kan leveren aan het op termijn structureel uitbreiden van de capaciteit en dat er bovendien goede ervaringen mee zijn opgedaan in relatie tot andere thematiek en/of elders in het land. Het opstarten van een nieuw programma vraagt veel capaciteit en begeleiding, derhalve kan er ook overwogen worden aan te haken op bestaande constructen. Zo is er binnen Noord-Holland een bestaande traineepool, daarnaast is er binnen de MRA een traineeprogramma opgezet door de provincie Noord-Holland en Flevoland, 30 gemeenten en de Vervoerregio Amsterdam.
- **Versterken / uitbreiden Energieregio Noord-Holland**
Hoewel het structureel versterken en/of uitbreiden van zowel het takenpakket als het personeelsbestand van het RES-programmabureau tot een hogere benodigde inzet van (financiële) middelen zal leiden, kan op deze wijze de regie en het gedeeld eigenaarschap over de opgave naar verwachting beter worden behaald. Hierover dienen in dat geval afspraken te worden gemaakt met de RES-partners en/of de (private) partijen die een ondersteuningsvraag hebben. Te denken valt aan onder meer projectleiders voor specifieke thema's of doelen (zon-opgebouw, grensoverschrijdende zoekgebieden, etc.) of kwartiermakers op bestuurlijk complexe dossiers. Het Programmabureau RES is ondergebracht bij de provincie Noord-Holland. Momenteel is er geen ruimte voor formatie-uitbreiding. Extra capaciteit zal daarom moeten worden georganiseerd door middel van inhuur.
- **Inhuur capaciteit via raamovereenkomst of DAS (persoon-gericht)**
Deze capaciteitsoplossing is de tot nu toe gangbare vorm van capaciteitsondersteuning en is voor bepaalde rollen ook de meest passende, zeker waar het gaat om moeilijk in te vullen rollen op dossiers waar de provincie een provinciaal belang heeft, of om rollen die een sterk tijdelijk karakter hebben. Deze vorm van capaciteitsondersteuning is gangbaar en kan worden gecontinueerd bij een nieuwe raamovereenkomst. Wanneer er sprake is van inzet van externe experts vanuit de markt of een andere overheidsinstelling bij de gemeente, dient er wel rekening te worden gehouden met de mate van eigenaarschap over het dossier waarop de externe expert wordt ingezet.
- **Taskforces op opgaven (expertise-gericht)**
Het instellen van taskforces (zoals de al bestaande Taskforce Versnelling netuitbreiding in Noord-Holland of de taskforces Congestie, Warmte en Opwek van RES-regio Holland Rijnland) is een passende vorm om resultaatgerichte ondersteuning te leveren aan gemeenten op specifieke, afgebakende projecten. Doordat de taskforce wordt belegd bij één (consortium van) marktpartij(en) wordt efficiënt gewerkt. Het verschil met het bestaande Stimuleringsprogramma duurzame energieprojecten is dat er bij een taskforce niet per definitie hoeft te worden toegewerkt naar een (onderzoeks)rapportage, maar naar een concreet moment in het proces (zoals een

college-/raadsbesluit of vergunningsaanvraag. Ook het Programma OER werkt op een vergelijkbare wijze.

- **Uitbreiding SPDE**

Een verbreding van het takenpakket van het SPDE is organisatorisch relatief makkelijk uitvoerbaar en bouwt voort op een bestaande structuur die bekend is bij de beoogde afnemers. Vooral voor expertrollen is het SPDE een passend format, maar ook voor de makelaarsrol zou dit een passende organisatievorm kunnen zijn.

5.2 Capaciteitsoplossingen die niet verder worden uitgewerkt

De volgende capaciteitsoplossingen worden niet verder uitgewerkt. In de tabel hieronder is toegelicht waarom.

Categorie	Organisatievorm	Onderbouwing
Uitbreiding formatie	Regulier uitbreiden formatie provincie	De provincie Noord-Holland geeft aan hier geen (financiële) ruimte voor te hebben buiten een aantal specifieke expertises om.
	Regulier uitbreiden formatie gemeente	Het is aan gemeenten zelf om de formatie van de gemeenten uit te breiden of niet.
Versterken / beter benutten bestaande formatie	Uitleen door PNH / ER aan gemeenten	Vooralsnog ontbreekt het bij de provincie Noord-Holland en de Energieregio Noord-Holland aan voldoende krachten om deze uit te lenen aan gemeenten, anders dan voor incidentele en in omvang beperkte vragen.
	Verzelfstandigen Energieregio (instellen juridische entiteit op afstand van PNH)	Deze oplossingsrichting wordt te complex bevonden en er is bovendien de zorg dat het instellen ervan dusdanig veel tijd zal gaan kosten dat dit ten koste zal gaan van het inzetten op het behalen van de RES-doelen. Bovendien hanteert de provincie Noord-Holland (naar verwachting de grootste aandeelhouder in een dergelijke entiteit) het beleid dat ze deelname in dergelijke constructies wil beperken en waar mogelijk afbouwen. Daarmee is deze capaciteitsoplossing weinig kansrijk.
	Uitleen door gemeenten onderling	De haalbaarheid van deze capaciteitsoplossing ligt buiten de invloed van de provincie en/of de Energieregio Noord-Holland. Wel kan het mogelijk maken van deze capaciteitsoplossing (bijv. door het aanstellen van een kwartiermaker) door de provincie of Energieregio worden opgepakt, maar dit valt dan onder de oplossing Versterken/uitbreiden Energieregio NH.

6 Uitwerking van de gekozen capaciteitsoplossingen

In dit hoofdstuk worden de organisatievormen op hoofdlijnen uitgewerkt op de volgende aspecten:

- Voor welke rolinvullingen is de organisatievorm geschikt? Hierbij wordt een kleurcodering gegeven volgens onderstaande betekenis:

Kleur	Betekenis
	Geschikt
	Geschikt onder voorwaarden, zie toelichting
	Niet geschikt

- Opdrachtgeverschap
- Aanbestedingsrecht (hoe te contracteren)
- Wijze van bekostiging
- Kansen/voordelen
- Risico's/nadelen
- Koppelkansen met capaciteitsvraagstukken op andere (beleids)thema's

6.1 Opzetten nieuwe of aanhaken bij bestaande trainee- en/of zij-instromerspool

Voor deze capaciteitsoplossing geldt dat deze niet op korte termijn acuut capaciteit vrijspeelt, maar het opzetten van en/of aanhaken bij een trainee- of zij-instromersprogramma leidt er wel toe dat er structureel aanvullende capaciteit beschikbaar komt. Voor trainees in het bijzonder geldt bovendien dat zij doorgaans een snelle leercurve doorlopen, zich verbonden voelen met partijen waarvoor ze een opdracht hebben uitgevoerd en vervolgens breed inzetbaar zijn.

Organisatievorm: opzetten nieuwe of aanhaken bij bestaande trainee- en/of zijinstromerspool				
Rolinvullingen	Expertise	Projectleiding	Procesbegeleiding	Makelaar
		alleen bij zij-instromers		op klein schaalniveau
Opdrachtgeverschap	Indien aangesloten wordt bij trainee-programma van Provincie Noord-Holland of MRA, is het opdrachtgeverschap reeds belegd (PNH of MRA) Eventueel kan de traineepool ook bij een (consortium van) opdrachtnemende partij(en) worden ondergebracht, zoals Berenschot Klimaattalent.			
Aanbestedingsrecht	Niet van toepassing; gaat om werving van nieuwe werknemers, of inhuur (indien traineepool bij opdrachtnemende partij)			
Wijze van bekostiging	Afhankelijk van gemaakte afspraken (maar om eigenaarschap bij gemeenten te creëren ligt gedeeltelijk co-financieren voor de hand)			
Kansen	• Structureel nieuwe, aanvullende capaciteit			
Risico's	• Opstarten nieuw programma / uitbreiden bestaand programma kost tijd en (veel) geld • Het instellen van een trainee- en/of zij-instromersprogramma binnen overheden kost tijd en geld, en vraagt bovendien om het maken van duidelijke afspraken over de bekostiging en inzet ervan. Uit ervaringen uit het bestaande MRA-traineeprogramma kan worden opgemaakt dat een traineeprogramma circa € 90.000,- per trainee per jaar kost. Het opstellen van een verdeelsleutel van deze kosten, net als afspraken over de duur en inzet van de trainees na afloop van het traineeship, moeten onderdeel zijn van de afspraken die tussen de partners gemaakt moeten worden. • Levert niet acuut capaciteit op, aangezien de trainees en/of zij-instromers niet of nauwelijks ervaring hebben			
Koppelkansen met andere (beleids)thema's	Een trainee- of zij-instromersprogramma kan voor een breder palet aan thema's of beleidsonderwerpen worden opgesteld (warmte en energie-infrastructuur, maar ook bijv. woningbouw, landelijk gebied, mobiliteit). Uitbreiding van bestaande MRA-traineeprogramma kan een optie zijn.			

6.2 Versterken en/of uitbreiden Programmabureau RES

Versterking en/of uitbreiding van de Energieregio Noord-Holland kan ertoe leiden dat de samenwerking tussen de verschillende RES-partners verder geïntensiveerd wordt en er een breder gevoel van eigenaarschap ontstaat. Vooral op coördinerende rollen liggen er kansen voor het uitbreiden van de formatie van de Energieregio, bijvoorbeeld:

- Regio-liaison per deelregio
- Makelaar zon-op-dak/zon-op-parkeren
- Thematrekkers, kwartiermakers
- Projectleider wind-op-land

In de RES-regio's U16, West-Brabant, Holland-Rijnland en Drenthe zijn dergelijke rollen al in min of meerdere mate opgenomen in de RES-organisatie.

Organisatievorm: versterken en/of uitbreiden Energieregio Noord-Holland				
	Expertise	Projectleiding	Procesbegeleiding	Makelaar
Rolinvullingen		bij gemeentegrens-overstijgende projecten		
Opdrachtgeverschap	Twee mogelijkheden: A. Detachering vanuit Provincie Noord-Holland en/of andere RES-partners B. Inhuur via een (consortium van) opdrachtnemende partij(en)			
Aanbestedingsrecht	Afhankelijk van gekozen opdrachtgeverschap: A. Detachering vanuit Provincie Noord-Holland aan de regio: raamovereenkomst (nieuw of bestaand) tussen provincie en marktpartijen B. Maken van formele afspraken over inzet met eigen organisatie: niet van toepassing, want geen aanbesteding.			
Wijze van bekostiging	A. Rijksgelden (gemeente- en provinciefonds), SPUK-gelden, eventueel met cofinanciering vanuit de gemeenten. Bij inzet vanuit één van de RES-partners is het maken van formele afspraken over inzet tussen de opdrachtgevende en opdrachtnemende organisatie belangrijk			
Kansen	• Aansluiten op bestaande structuren • Kan leiden tot meer regie en zicht vanuit de RES-regio			
Risico's	• Geen formele doorzettingsmacht of mandaat / geen gevoel van eigenaarschap bij gemeenten • Onvoldoende capaciteit bij provincie (voor detachering) om capaciteit 'uit te lenen' • Conflict of Interest bij ondersteuning door provincie op projecten waar provincie bevoegd gezag is (mogelijk te beperken door opdracht helder te formuleren en de verantwoordelijkheden van de in te zetten persoon nauwgezet zijn afgebakend.			
Koppelkansen met andere (beleids)thema's	Mogelijk kunnen projectleiders of 'makelaars' ook worden ingezet op energieinfrastructuur- of warmtegerelateerde opgaven (onder vlag van Energieregio NH)			

6.3 Inhuur capaciteit via raamovereenkomst (persoon-gericht)

Voor specialistische rollen met een tijdelijk karakter kan, met name die op provinciaal niveau, via een raamovereenkomst een beroep worden gedaan op marktpartijen (advies-/ingenieursbureaus) of zzp'ers (via een DAS) om zo flexibel de benodigde capaciteit in te vullen. Rollen waaraan gedacht kan worden zijn:

- Kwartiermaker wind
- Specialistische expertise (bijv. projectbesluit, BL, flora/fauna)
- Makelaar zon-op-dak
- Projecten met gemeentegrensoverstijgend karakter of waar de provincie zelf verantwoordelijk voor is

Projectleiding op projecten waar de provincie bevoegd gezag is, kan leiden tot conflict of interest en moet daarom vermeden worden.

Organisatievorm: inhuur capaciteit via raamovereenkomst of DAS (persoon-gericht)				
	Expertise	Projectleiding	Procesbegeleiding	Makelaar
Rolinvullingen		bij gemeentegrensoverstijgende projecten		
Opdrachtgeverschap	Provincie Noord-Holland			
Aanbestedingsrecht	Raamovereenkomst of DAS, via Europese aanbesteding (nieuw of bestaand) tussen provincie en marktpartijen			
Wijze van bekostiging	Provincie Noord-Holland, RES-programma, eventueel met cofinanciering vanuit de gemeente met ondersteuningsvraag			
Kansen	• Deze capaciteitsoplossing kan ook worden ingezet voor meer toetsende/formele rollen • Flexibel			
Risico's	• Kennis wordt niet geborgd binnen de organisatie • Geen gevoel van eigenaarschap bij gemeenten • Marktpartijen hebben de gewenste/benodigde expertise niet beschikbaar • Bij projectleiding: gemeenten hebben niet altijd positieve ervaringen met het inzetten van experts die via (raamovereenkomst met) de provincie worden ingehuurd (subsidiariteitsbeginsel) • Conflict of interest (bij projecten waar provincie zelf bevoegd gezag is)			
Koppelkansen met andere (beleids)thema's	Bij opstellen van een nieuwe raamovereenkomst (of DAS) kan de overeenkomst zo worden opgesteld dat deze (in de toekomst) ook in capaciteitsvragen op andere provinciale taken (beleid danwel uitvoering) kan worden toegepast, bijv energieinfrastructuur- of warmtegerelateerde opgaven			

6.4 Taskforces op opgaven (expertise-gericht)

Het instellen van een taskforce is een passende vorm om flexibele, resultaatgerichte ondersteuning te leveren aan gemeenten op specifieke, afgebakende projecten. Doordat de taskforce wordt belegd bij één (consortium van) marktpartij(en) wordt efficiënt gewerkt. Het verschil met het bestaande Stimuleringsprogramma duurzame energieprojecten is dat er bij een taskforce niet per definitie hoeft te worden toegewerkt naar een (onderzoeks)rapportage, maar naar een concreet moment in het proces (zoals een college-/raadsbesluit of vergunningsaanvraag). Hierdoor is deze organisatievorm ook toepasbaar op projectmanagement- of procesmanagementgerelateerde ondersteuningsbehoeften.

Een vorm hiervan wordt toegepast binnen de OER-aanpak door RWS. Hierbij houden alle deelnemende partijen aan het project hun eigen rol aan tafel en daarmee wordt eigenaarschap geborgd. Hierbij is de projectleider trekker en zorgt voor goede samenwerking. Deze gestructureerde projectaanpak, met projectfases, leidt ertoe dat er van besluit naar besluit toe wordt gewerkt en daarmee richting uitvoering.

Organisatievorm: taskforces op opgaven (expertise-gericht)				
	Expertise	Projectleiding	Procesbegeleiding	Makelaar
Rolinvullingen				vraagt om meer toegewijde rol
Opdrachtgeverschap	Provincie Noord-Holland en/of RES-programma			
Aanbestedingsrecht	Europese aanbesteding en/of via raamovereenkomst			
Wijze van bekostiging	Provincie Noord-Holland of (co)financiering door gemeenten			
Kansen	• Flexibel en resultaat-/actiegericht • Inzetbaar op concrete projecten			
Risico's	• Onvoldoende lokale kennis of eigenaarschap bij de te contracteren partijen • Onvoldoende capaciteit bij marktpartij voor gegarandeerde snelle inzet • Geen mandaat/bevoegdheid om vergunningen te verlenen; altijd inzet vanuit de RES-partners benodigd			
Koppelkansen met andere (beleids)thema's	Wanneer voor deze capaciteitsoplossing wordt gekozen, zou het advies zijn om gelijktijdig ook taskforces op energieinfrastructuur- of warmtegerelateerde projecten in te stellen.			

6.5 Uitbreiden SPDE

Een uitbreiding van het takenpakket van het bestaande SPDE met ondersteuning op het gebied van opwek van duurzame energie is kansrijk voor het snel leveren van expertise aan de RES-partners, zeker waar het incidentele specialistische kennis betreft. Verder is het SPDE een passende organisatievorm om kennisdeling en uitwisseling van ervaringen te faciliteren.

Organisatievorm: uitbreiden SPDE				
	Expertise	Projectleiding	Procesbegeleiding	Makelaar
Rolinvullingen				
Opdrachtgeverschap	Provincie Noord-Holland en/of Energieregio Noord-Holland			
Aanbestedingsrecht	Europese aanbesteding en/of via raamovereenkomst (zoals nu al bestaat, in dat geval scopewijziging)			
Wijze van bekostiging	Via SPUK-gelden, in incidentele gevallen aanvullende extra bijdrage vanuit gemeente			
Kansen	- Aansluiten op bestaande structuren - Snel inzetbaar en flexibel			
Risico's	- Niet goed toe te passen voor structurele capaciteitsbehoefte - Kennis wordt niet geborgd binnen de organisatie - Onvoldoende lokale kennis of eigenaarschap bij de te contracteren partijen			
Koppelkansen met andere (beleids)thema's	Wanneer voor deze capaciteitsoplossing wordt gekozen, kan ervoor worden gekozen om ook gelijk energie-infragerelateerde onderwerpen (opslag, netcongestie) tot het takenpakket voor SPDE in te stellen.			

7 Aanbevelingen

Om de RES-opgave binnen Noord-Holland ook in de toekomst te borgen, is een drietal oplossingsrichtingen in het bijzonder passend bij de organisatiestructuur en de wensen van de RES-partners. Uit het capaciteitsonderzoek blijkt dat er weliswaar in toenemende mate ondersteuningsbehoefte bij de RES-partners bestaat om de uitvoeringskracht te vergroten, maar dat deze weinig structureel en acuut van aard is. Gemeenten, provincie en waterschappen signaleren knelpunten in projectleiding, juridische en technische expertise, procesbegeleiding en het verbinden van stakeholders (dit laatste met name bij niet-grondgebonden opwek zoals zon-op-dak en solar carports). Tegen deze achtergrond zijn diverse organisatievormen onderzocht en getoetst op hun geschiktheid, uitvoerbaarheid en effectiviteit.

Drie oplossingsrichtingen komen daarbij als meest kansrijk naar voren:

Taskforces op opgaven

Taskforces op opgaven bieden een flexibel model voor resultaatgerichte ondersteuning. Een goed voorbeeld is de OER-aanpak, waarin Rijkswaterstaat en de provincie Noord-Holland samenwerken in een gestructureerde projectaanpak. Door het instellen van taskforces op specifieke thema's of projecten (zoals zon-op-dak, netcongestie of vergunningverlening), kunnen RES-partners snel en flexibel worden ondersteund. Deze aanpak is bijzonder geschikt voor:

- Gemeentegrensoverstijgende projecten
- Projecten met complexe stakeholderstructuren
- Versnelling van besluitvorming en uitvoering

De kracht van deze aanpak ligt in de combinatie van inhoudelijke expertise, procesregie en het behouden van eigenaarschap bij de betrokken overheden. De taskforces zijn bovendien schaalbaar en kunnen worden uitgebreid naar andere beleidsdomeinen zoals warmte of energie-infrastructuur.

Trainee- en zijinstromerspool

Hoewel deze oplossing op korte termijn geen directe verlichting biedt, is het opzetten of aansluiten bij een bestaande **trainee- of zijinstromerspool** essentieel voor het duurzaam versterken van de uitvoeringscapaciteit. De ervaringen uit andere regio's (zoals West-Brabant en de MRA) tonen aan dat trainees snel inzetbaar zijn, zich sterk verbinden aan de opgave en breed inzetbaar zijn binnen gemeentelijke en provinciale organisaties.

Deze aanpak is met name geschikt voor:

- Structurele versterking van gemeentelijke capaciteit
- Opbouw van expertise op thema's als participatie, RO, techniek en duurzaamheid
- Verbinding van jonge professionals aan de regio

Een succesvolle implementatie vraagt om duidelijke afspraken over financiering, begeleiding en inzet, maar levert op termijn een waardevolle impuls aan de uitvoeringskracht van de RES-partners.

Uitbreiden van de Energieregio Noord-Holland

De Energieregio Noord-Holland speelt een centrale rol in de coördinatie van de RES-opgave. Door het takenpakket en de personele capaciteit van het programmabureau uit te breiden, kan deze rol verder worden versterkt. Denk aan het aanstellen van:

- Regio-liaisons per deelregio
- Makelaar zon-op-dak
- Kwartiermakers voor bestuurlijk complexe dossiers

Deze uitbreiding draagt bij aan meer regie, gedeeld eigenaarschap en betere afstemming tussen partners. De inzet van extra capaciteit kan via detachering, inhuur of cofinanciering worden georganiseerd.

Belangrijk aandachtspunt is het voorkomen van belangenverstremming, met name wanneer de provincie zelf bevoegd gezag is.

De drie voorgestelde oplossingsrichtingen bieden een complementair palet aan instrumenten om de uitvoeringskracht van de RES-partners te vergroten. Ze combineren korte- en langetermijnoplossingen, versterken zowel de inhoudelijke als procesmatige capaciteit, en sluiten aan bij bestaande structuren en ervaringen in andere regio's. Door deze oplossingsrichtingen gezamenlijk en gefaseerd te implementeren, ontstaat een veerkrachtige uitvoeringsstructuur die de RES-doelstellingen in Noord-Holland daadwerkelijk dichterbij brengt.

Naast deze drie oplossingsrichtingen blijven twee reeds gehanteerde capaciteitsoplossingen ook relevant:

- Inhuur capaciteit via Raamcontract of DAS (m.n. voor gespecialiseerde rollen op taken waarbij een provinciaal belang van toepassing is.
- SPDE. Mogelijk kan de scope van het SPDE verbreed (door kennisdeling en advies rondom duurzame opwek te integreren in het SPDE) en/of verdiept (door bijvoorbeeld makelaarsrollen of technisch advies rondom zon-op-dak en zon-op-parkeren onder te brengen in het SPDE) worden.