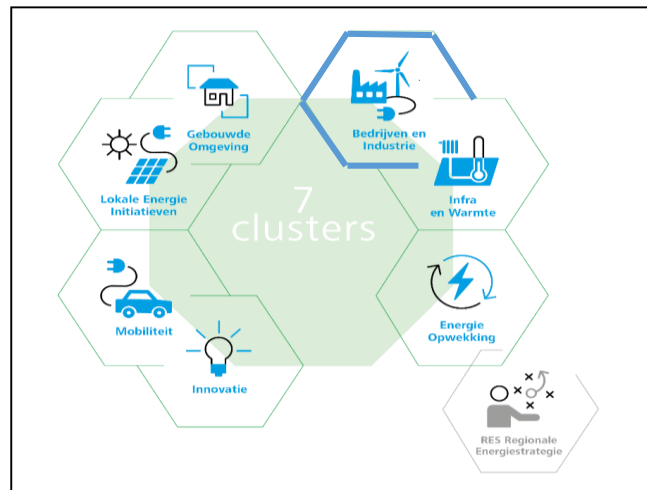
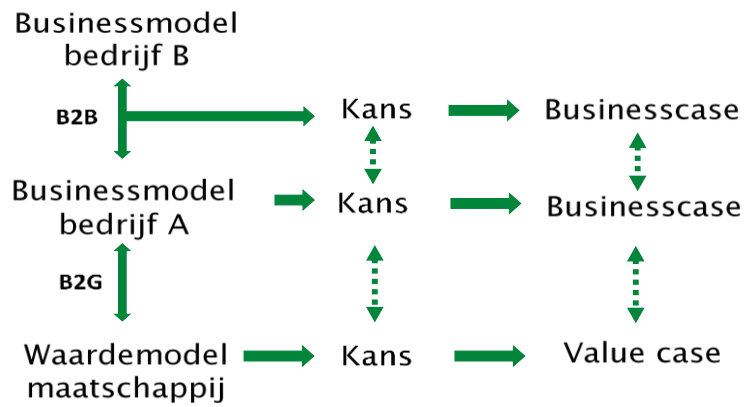


Eindrapport

Lerende evaluatie van acht wegen naar energietransitie voor bedrijven op bedrijventerreinen



Colofon

Dr. André Bus
Stefan Hofsté, MBA
Tom Vleerbos, MBA

Lector dr. Kjell-Erik Bugge
(eindverantwoordelijk)

Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties
Hogeschool Saxion

14 mei 2020

Postbus 70.000
7500 KB Enschede

Het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties verricht praktijkgericht onderzoek, ontwikkelt tools en informatiemateriaal, ondersteunt leerprocessen en levert kennis en expertise. De specifieke focus van het lectoraat is de sterk veranderende rol van de overheid en in het bijzonder het identificeren en delen van effectieve vraaggerichte werkwijzen voor maatschappelijke opgaven, zoals toekomstbestendig en vitaal maken van bedrijventerreinen, verduurzaming, de energietransitie en de circulaire economie. Het lectoraat is kennispartner van Herstructureringsmaatschappij Overijssel.

Inhoudsopgave

Colofon.....	2
Samenvatting	4
Inleiding.....	7
1. Methodiek.....	8
2. Hoe de lerende evaluatie verliep in de praktijk.....	10
3. Acht cases – acht aanpakken	12
3.1. “BEST Energy CheckUp” in het Havengebied in Enschede	12
3.2. Ondernemersinitiatief op bedrijventerreinen in Enter.....	14
3.3. Tapijtcluster Topwerklocatie, start ontwikkeltraject energietransitie!	15
3.4. Van “Energie Haaksbergen” naar “Ster in samen duurzaam”	18
3.5. Aanpak “Energieke Regio” voor ondernemers in Hardenberg	21
3.6. Integrale Aanpak Duurzame Bedrijventerreinen pilot “RW50” in Kampen.....	23
3.7. “Zon op dak” in Ommen	27
3.8. Versnelling verduurzaming en energiebesparing in Vroomshoop	30
4. Lessons (to be) learned	33
4.1. Feedback vanuit de acht cases naar de Alliantie NEO	33
4.2. Wat kunnen de cases van elkaar leren	35
4.3. Verbeterkansen voor de acht aanpakken.....	37
5. Reflectie vanuit perspectief “vraaggericht werken”	39
5.1. Procesmodel met continu focus op realisatie van business- én value cases.....	39
5.2. Zes gidsprincipes	40
5.3. Reflectie per case	41
5.4. Overkoepelende reflectie op alle acht cases	43
6. Conclusies en aanbevelingen	45
6.1. Vier hoofdconclusies.....	45
6.2. Tien aanbevelingen	46
7. Toekomst: naar een geslaagde energietransitie.....	48
Bijlage A. Overzicht geïnterviewde personen.....	49
Bijlage B. Gehanteerde vragenlijst.....	50
Bijlage C. Videoconferences: prikkelende dialoog over bevindingen.....	52

Samenvatting

Hoe kan de energietransitie tijdig en effectief gerealiseerd worden? Veel partijen stellen zich op dit moment deze belangrijke en steeds urgentere vraag: ook in Overijssel.

De partners in de Alliantie Nieuwe Energie Overijssel willen samenwerken aan het versnellen van de realisatie van een energie neutrale provincie Overijssel in 2050. Dit onderzoek was gericht op een specifiek onderdeel van deze uitdaging: de energietransitie voor bedrijven op bedrijventerreinen. De Alliantie NEO en in het bijzonder het cluster “Bedrijven en Industrie” willen graag inzicht hebben in de effectiviteit van acht verschillende aanpakken gehanteerd in verschillende pilotprojecten / cases en tegelijk input krijgen voor het verbeteren van eigen rollen in de projecten.

Om dit doel te bereiken is een lerende evaluatie uitgevoerd. Naast het uitvoeren van (beperkt) documentenonderzoek lag de nadruk op face-to-face interviews met sleutelpersonen in de acht cases. De belanghebbenden waren – voor zo ver mogelijk en relevant – verdeeld in twee groepen: de “leveranciers” en de “ontvangers” van de aanpakken.

Uit de interviews zijn schetsen van de acht aanpakken geconstrueerd rond zes thema’s: uitgangssituatie; aanpak op hoofdlijnen; ‘harde’ resultaten, zoals energie-effecten en investeringen; proces en ‘zachte’ resultaten, zoals gedeelde inhoudelijke keuzes en investeringsbereidheid; prognose; ervaringen met- en vragen en verzoeken voor de Alliantie NEO.

Vervolgens is de informatie over ervaringen met- en vragen en verzoeken voor de Alliantie NEO uit de acht cases gebundeld en geordend tot drie aanbevelingen: werk aan meer bekendheid en optimalisatie van de rollen van de partners in de Alliantie NEO; zorg voor continuïteit in opvolging van de pilots / aanpakken; ontwikkel een maatwerkpakket voor ondersteuning.

De acht cases / aanpakken zijn daarna ingedeeld in twee groepen aan de hand van drie dimensies: project versus proces; smalle versus brede inhoudelijke scope; mate waarin (groepen van) ondernemers in de lead zijn (gebracht). De cases / aanpakken Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak zijn gekarakteriseerd als overwegend projectmatig met een scherpe thematische scope en een gericht aanbod aan bedrijven, terwijl de aanpakken in Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen zijn gekarakteriseerd als overwegend procesmatig met een initieel bredere thematische scope en ondernemers zelf geleidelijk steeds meer in de lead.

Voor de twee clusters van aanpakken zijn aanbevelingen gedaan over onderlinge leerprocessen. Van Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak kan er vooral geleerd worden over de succesfactoren voor het effectief bereiken en betrekken van ondernemers bij thematisch, sterk afgebakende initiatieven met focus op het ontwikkelen van (de basis voor) investeringsbereidheid en concrete business cases. De processen in Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen bevatten vooral “lessons learned” over de effectiviteit van verschillende procesaanpakken en in het bijzonder rolverdelingen en rolinvullingen voor het bereiken van een situatie waarin de ondernemers zelf in de lead zijn met zelf gekozen thema’s, zelf gekozen externe ondersteuning en zelf gekozen gerichte (vervolg)projecten.

Vervolgens zijn verbeterkansen voor de twee clusters benoemd. Voor het cluster Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak wordt aanbevolen om geschikte integrale, meerjarige en interdisciplinaire arrangementen voor het gericht inzetten en inbedden van de aanpakken in de lokale processen te ontwikkelen. Gezien de fase waarin de processen in Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen zich bevinden, is het nu vooral belangrijk om gericht en adequaat in te spelen op de vragen en verzoeken vanuit de cases zelf en het faciliteren van het vraaggerichte leerproces.

De volgende stap was het geven van een reflectie op de acht aanpakken vanuit het perspectief "vraaggericht werken": een methodiek en strategie waarin zes gidsprincipes centraal staan:

1. Altijd focus op belangen en investeringsbereidheid
2. Altijd gericht op het ontwikkelen van business cases die maatschappelijke meerwaarde geven
3. Altijd tegelijk resultaatgericht én flexibel
4. Altijd maatwerk in rolverdeling en rolinvulling voor regisseren, aanjagen, verbinden en ontzorgen
5. Altijd met een helder exit-strategie
6. Altijd scherp en goed onderbouwd, kiezen

De reflectie leidt tot drie aanbevelingen voor het cluster Bedrijven en Industrie van de Alliantie NEO:

- Ontwikkel profielen en instrumentarium voor maatwerkinzet van trekkers van continuïteit vanuit een analyse van concrete 'hiaten' in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de lokale energietransitie-processen met betrekking tot het aanjagen, ontzorgen, regisseren en verbinden;
- Kies scherp en ontwikkel een goed onderbouwde en geprioriteerde strategiemix voor respectievelijk bedrijfsgebonden- en collectieve maatregelen en koppel-kansen. Maak deze keus met betrekking tot instrumentarium vooral vanuit een inschatting van waar het meeste (energie)effect bereikt kan worden en op welk termijn;
- Maak een realistische prognose (en eventueel scenario's) van de resultaten van lopende projecten en processen en vergelijk de uitkomsten met de vastgelegde doelen van de Alliantie NEO voor de energietransitie. Ontwikkel, indien gewenst, vervolgens een specifiek instrumentarium voor het versnellen van de processen.

Tenslotte zijn alle voorgaande bevindingen geanalyseerd en zijn vier hoofdconclusies getrokken.

Conclusie 1. Tot nu toe vooral proceseffectiviteit

In Genemuiden, Vroomshoop, Haaksbergen, Enschede, Kampen en Enter waren er ten tijde van de interviews (nog) geen aangetoonde energieprestatie-verbetering vanwege de aanpakken gerealiseerd op de bedrijventerreinen, maar zijn er wel belangrijke keuzes gemaakt en processtappen gezet richting inhoudelijke focus, onderbouwde inzicht in kansen en investeringsbereidheid en business cases. Energieke Regio en Zon op Dak hebben de vooraf afgesproken projectresultaten geleverd in de twee cases. Deze output heeft op andere locaties dan de specifieke cases in dit onderzoek de basis gelegd voor nu gerealiseerde energiemaatregelen.

Conclusie 2. Vooraf geen concrete energieprestatie doelstellingen direct gekoppeld aan investeringen door individuele ondernemers formuleren, geven weinig mogelijkheden voor sturing op resultaten en doorlooptijd

Een belangrijke factor om rekening mee te houden is dat geen van de acht aanpakken / projecten vooraf concrete resultaten met betrekking tot gerealiseerde energie-effecten had beloofd¹. Het succes is hierdoor in alle gevallen sterk afhankelijk gemaakt van een vooraf onbekende investeringsbereidheid bij de individuele ondernemers in maatregelen. De Alliantie NEO en in het bijzonder de provincie Overijssel hebben daarom alleen beperkte sturingsmogelijkheden bij het bijvoorbeeld toekennen van subsidies². Vraaggericht werken betekent eerst investeringsbereidheid bij private partijen vanuit eigen belangen en pas daarna – indien nodig – een bijdrage vanuit de overheid gekoppeld aan geleverde harde resultaten in energieprestatieverbetering. Deze in steek is

¹ Effecten worden wel genoemd en zijn al bereikt door bijvoorbeeld Zon op Dak en Energieke Regio, maar ze zijn geen onderdeel van de harde resultaatverplichtingen in de projecten zelf.

² Uiteraard voor zo ver een subsidie is toegekend aan een specifieke case / aanpak.

niet noodzakelijk, maar alleen indien men het voldoende acht om in te zetten op het aanjagen van processen met onbepaalde doorlooptijden en onzekere uitkomsten.

Conclusie 3. Gebrek aan een centrale trekker

De 'optelsom' van (beleefde) taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen voor effectiviteit, continuïteit, integraliteit en doorlooptijd in een proces is lang niet altijd 100%. Voortgang, lokale inbedding en mogelijk ook het bereiken van de doelen van de Alliantie NEO komen hierdoor in gevaar.

Conclusie 4. Mate van succes is sterk afhankelijk (geweest) van de lokale situatie en inbedding.

De resultaten zijn – zeker in de meer procesgerichte aanpakken – vooraf alleen in beperkte mate voorspelbaar geweest door richtinggevende ambities. Lessons learned over aanpakken kunnen daarom zeker gedeeld worden, maar het effectief werken in een lokale situatie met de betrokken partijen betekent altijd “copy – adjust – paste” waar de juiste persoon / partij nodig is voor de adjust-stap.

Inleiding

De provincie Overijssel staat voor een van de grootste uitdagingen voor de komende decennia: “Het realiseren van een energietransitie waardoor Overijssel in 2050 energieneutraal is”. Een uitdaging die alle geledingen van de samenleving raakt en vraagt om sterke veranderingen in de energie-infrastructuur, energieopwekking en energiegebruik. Samenwerking en innovatie zijn hiervoor belangrijke succesfactoren. De Alliantie Nieuwe Energie Overijssel onderkent dit en geeft aan actief bij te willen dragen aan de versnelling van de beoogde energietransitie. Gezien het energieverbruik van ca 102 Peta joule (PJ) in de provincie Overijssel in 2015, zeer welkom. De concrete invulling voor de korte(re) termijn is ondergebracht in het programma Nieuwe Energie Overijssel 2017-2023. Dit programma is georganiseerd in zeven uitvoeringsclusters.

Dit rapport gaat nader in op het cluster “Bedrijven en Industrie”. Bedrijven gebruikten in 2015 circa 40% van alle energie in Overijssel. Bij de verduurzaming van industrie en bedrijven wordt gestreefd naar 20% hernieuwbare energie in 2023 in de vorm van voornamelijk zonne-energie op daken (160 ha) en het verhogen van het aantal bio-installaties op bedrijventerreinen. Daarnaast is aandacht voor energiebesparing en -efficiëntie in deze doelgroep cruciaal. De kernpartners richten zich op 2,5% energiebesparing tussen 2017 en 2023 hetgeen om een forse trendbreuk vraagt en concreet zal moeten leiden tot een energiegebruik reductie van 1 PJ in 2023. Aangrijpingspunten voor het halen van dit doel zijn: gebouw, opwekking en productieprocessen. Hierbij staan energiemanagement en een efficiënte inrichting van de toepassing van (rest)warmte centraal. Oplossingen op bedrijfsniveau dienen goed gecombineerd te worden met oplossingen passend binnen de “circulaire economie”.

Het cluster “Bedrijven en Industrie” jaagt de energietransitie in de industrie onder andere aan door middel van pilotprojecten. Deze pilotprojecten zijn enerzijds bedoeld om de energieprestatie te verbeteren en anderzijds geven ze ruimte voor het experimenteren met en leren van verschillende aanpakken. Halverwege het programma Nieuwe Energie Overijssel is het interessant om te kijken welke aanpakken zijn ontwikkeld, hoe ze verlopen en wat het effect is. De achterliggende gedachte is om al evaluerend te leren van deze pilotprojecten. Wat kan beter, wat is waardevol om te delen en het is tevens een goed moment om aan de hand van de verkregen informatie stil te staan bij de “eigen rol” van de Alliantie Nieuwe energie in deze projecten. Om invulling te geven aan deze lerende evaluatie is het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties gevraagd die opdracht op zich te nemen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt kort de methodiek van de lerende evaluatie beschreven voordat hoofdstuk 2 ingaat op hoe de uitvoering is verlopen in de praktijk. Het eerste resultaat van de evaluatie zijn de schetsen van de “acht cases – acht aanpakken” in hoofdstuk 3. Gebaseerd op een analyse van alle acht cases wordt in hoofdstuk 4 de lessons learned gepresenteerd. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de feedback richting de Alliantie NEO, wat twee clusters van cases van elkaar kunnen leren en welke verbeterkansen er zijn voor dezelfde twee clusters van cases. Een reflectie wordt vervolgens gegeven vanuit het perspectief “vraaggericht werken” op de bevindingen in hoofdstuk 5 voordat enkele hoofdconclusies en een samenvatting van eerder gegeven aanbevelingen worden gegeven in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 geeft een beknopt beeld van toekomstige uitdagingen voor de energietransitie.

1. Methodiek

De essentie van de methodiek van de lerende evaluatie is om tijdens een lopend programma voor betrokken partijen per case expliciet stil te staan bij de gekozen aanpak en de opgedane ervaringen van die aanpak. Onder aanpak wordt hier verstaan “een integraal ingezet pakket van werkwijzen en competenties gericht op het bereiken van (vooraf) geformuleerde doelen”.

Doelstelling lerende evaluatie

De Alliantie NEO en in het bijzonder het cluster “Bedrijven en Industrie” willen graag inzicht hebben in de effectiviteit van acht verschillende aanpakken gehanteerd in pilotprojecten en tegelijk input krijgen voor het verbeteren van eigen rollen in de projecten.

De doelstelling bevat twee kernaspecten: inzicht in effectiviteit en verbeteren van de rol van de Alliantie NEO. De achterliggende veronderstelling is dat inzicht in de huidige effectiviteit van de aanpakken in de cases gebruikt kan worden voor gerichte en goed onderbouwde verbeteringen. Verbeteringen van de rol van de Alliantie NEO hebben in principe invloed op *alle* relevante ontwikkelingen in (tenminste) de energietransitie op bedrijventerreinen in provincie Overijssel: het gericht helpen van de acht cases; het delen van lessons learned uit de acht cases binnen (en indien gewenst buiten) de provincie; het ontwikkelen of aanpassen van eigen strategie en instrumentarium. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

Hoe kan inzicht in de effectiviteit van de acht aanpakken gebruikt worden voor gerichte en onderbouwde verbeteringen van de energietransitie op bedrijventerreinen in Overijssel en in het bijzonder voor het optimaliseren van de rol van (het cluster Bedrijven en Industrie van) de Alliantie NEO in de projecten?

Met andere woorden: het gaat om het (verbeter)proces. Wat, hoe en waarom wordt iets gedaan om een gewenst resultaat te bereiken. Waarbij het belangrijk is dat de betrokkenen tijdens de lerende evaluatie zowel oog hebben voor het gerealiseerde resultaat in relatie tot de beoogde ambities als de werkwijze zelf. Dat stelt ze in staat een beeld te vormen van de effectiviteit van een aanpak. Wat goed werkt is waardevol om te benoemen in “lessons learned” en door te zetten. Indien wenselijk kan tussentijds worden bijgestuurd.

“Lerend evalueren” wordt in dit onderzoek opgepakt aan de hand van een combinatie van gestructureerd meten enerzijds en een open oplossingsgerichte leerprocesbenadering anderzijds.

Een lerende evaluatie is ...

- een momentopname tijdens de uitvoering van een project of programma;
- gericht op het tijdig en effectief kunnen bijsturen;
- niet beperkt tot vooraf vastgelegde beoordelingscriteria;
- een vertrekpunt voor zelfreflectie door de opdrachtgever en andere betrokken stakeholders.

In een meerjarig beleidsprogramma (MJP) worden lerende evaluaties uitgevoerd als onderdeel van een continu verbeterproces.

Met behulp van de meetbare indicatoren; energiebesparing en duurzame energie opwekking³ wordt een beeld verkregen van de effectiviteit van de gevolgde aanpak. Aangezien de projecten nog in uitvoering zijn wordt om een beter beeld te krijgen van de te verwachten (toekomstige) effecten, sleutelpersonen gevraagd voor hun projecten een prognose te geven. Tegelijkertijd wordt ook 'breder' gekeken naar aan deze indicatoren gerelateerde effecten. Dit betreft bijvoorbeeld de effecten van de gehanteerde aanpak op bewustwording en tastbare investeringsbereidheid.

De open en oplossingsgerichte leerprocesbenadering geeft ruimte voor het identificeren van succesfactoren. Dit is vormgegeven door de sleutelpersonen uit de projecten expliciet te vragen naar de "lessons learned" met betrekking tot beïnvloedbare voorwaarden voor succes. Hierbij wordt ook doorgevraagd naar mogelijke interventies die de kans op een beter resultaat vergroten. Aspecten die daarbij in beeld kunnen komen zijn aanvullende behoeften aan maatwerkinformatie, ontzorging door derden, financieringsconstructies en innovatie.

De beoogde meerwaarde van dit onderzoek ligt voor een belangrijk deel in het gelijktijdig evalueren van acht verschillende aanpakken (pilots). Het te verzamelen overzicht van lessons learned uit de acht pilots biedt anderen inspiratie en daadkracht voor het vergroten van de effectiviteit van een eigen aanpak. Wel dient de situationele context hierbij scherp in de gaten te worden gehouden.

De indrukken over de effectiviteit van de aanpakken en lessons learned uit de projecten geven gecombineerd met nieuwe inzichten voor aanvullende voorwaarden, om kansen op succes te verbeteren, input voor het kunnen doen van aanbevelingen over het optimaliseren van de rol van de Alliantie-NEO binnen het cluster "Bedrijven en Industrie". Voor de afzonderlijke projecten en op programmaniveau zal zo concreet mogelijk worden aangegeven waar en hoe de Alliantie-NEO de stakeholders kunnen faciliteren, die zich inspinnen om duurzame doelen te realiseren.

³ Energiebesparing staat voor de gerealiseerde vermindering in energie-input per eenheid nodig voor het realiseren van bv ruimteverwarming of een productieproces. Duurzame energieopwekking staat voor de gerealiseerde inpassing van maatregelen, zoals zonnepanelen. Energieopwekking is ook een doelstelling vanuit één van de andere clusters en komt dus niet alleen op conto van het cluster "Bedrijven en Industrie".

2. Hoe de lerende evaluatie verliep in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe het onderzoek is verlopen in de praktijk. Omwille van het overzicht wordt dit gedaan aan de hand van de diverse onderdelen uit de voorbereidingsfase en uitvoeringsfase van het onderzoek. Voor nadere specificaties wordt verwezen naar de betreffende bijlagen.

In de voorbereidingsfase is besloten dat de primaire afstemming wordt geregeld vanuit het cluster “Bedrijven en Industrie” met het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties. Het cluster “Bedrijven en Industrie” heeft de acht cases voor de lerende evaluatie zelf geselecteerd en de evaluatie aangekondigd bij de acht projecten met toelichting op het doel, de instantie die het onderzoek uitvoert, het belang van medewerking en de wijze waarop de resultaten terug worden gekoppeld. Dat is van belang om de inbedding van de evaluatie in een breder verband en met oog voor de toekomst goed te regelen. In overleg met het cluster “Bedrijven en Industrie” is per case een keuze gemaakt met welke personen interviews worden afgenomen. Hierbij is gekeken naar de beschikbaarheid van trekkers van de projecten en belangrijke stakeholders uit de pilotprojecten (zie bijlage B voor een overzicht van geïnterviewde personen per case).

Als voorbereiding op de interviews zijn door het lectoraat per case de beschikbaar gestelde startdocumenten, projectaanvragen, tussentijdse rapportages en andere documenten doorgenomen en geanalyseerd. Het actief op zoek gaan naar aanvullende achtergrond documentatie was geen onderdeel van de opdracht.

Op basis van deze voorbereiding is een vragenlijst opgesteld met open vragen die richting geeft aan de interviews. Daarnaast kan met de beschikbaar gestelde actuele informatie in gesprek met de trekkers en stakeholders snel tot de kern van zaak worden gekomen over de essentie van de in de case gevolgde aanpak en de ervaringen van betrokkenen inclusief verwachtingen richting de toekomst. Hierbij is indachtig de methodiek onderscheid gemaakt tussen ‘harde’, meetbare criteria en meer ‘zachte’, kwalitatieve criteria (zie bijlage B voor de gehanteerde vragenlijst en een verdere toelichting op gebruik).

Met oog op de uitvoeringsfase is het afnemen van de interviews met betrokkenen uit de pilotprojecten cruciaal voor de resultaten van dit onderzoek. De intentie was om altijd te werken met face-to-face interviews op locatie om open interactie te bevorderen en om goed te kunnen doorvragen en inspelen op de situatie. Voor enkele interviews is dat vanwege drukke agenda’s van de vertegenwoordigers van de cases niet gelukt. Hier is gekozen voor een telefonisch interview of het schriftelijk beantwoorden van de vragen (zie bijlage A voor informatie per case hierover).

Om zo objectief en rijk mogelijke informatie te verkrijgen is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen twee belanghebbende-groepen (klanten en leveranciers) en is ervoor gekozen deze apart te spreken. De klanten zijn de ontvangers van verbeterde energiestaat: bijvoorbeeld het bedrijfsleven en de overheid. De leveranciers zijn de procesbegeleiders en andere partijen die een bepaalde energietransitie-aanpak hebben ontwikkeld of vraaggericht op verzoek inzetten. De grenzen tussen klant en leverancier is vaak niet helemaal scherp: dit zijn aanpakken waar er sprake is van hoge mate van co-creatie.

De interviews zijn steeds door twee personen afgenomen, waarbij de ene primair verantwoordelijk is voor het interviewen en de andere voor de verslaglegging. De verantwoordelijkheid voor het verstrekken van correcte informatie ligt bij de respondenten. De verslagen van de interviews zijn ter controle voorgelegd aan de respondenten. Op verzoek van de respondenten zijn de verslagen vertrouwelijk behandeld om de informatie niet traceerbaar te maken tot afkomstig van één specifieke respondent.

Vervolgens zijn alle resultaten uit de interviews en documenten geanalyseerd en verwerkt tot schetsen van de acht individuele cases en aanpakken. De basisstructuur voor de interviews is gehanteerd voor de ordening van de informatie. Per case wordt eerst ingegaan op de uitgangssituatie van waaruit de aanpak op hoofdlijnen is ontstaan. Die uitgangssituatie is vaak in belangrijke mate bepalend geweest voor welke actoren er bij het initiatief zijn betrokken, wat hun overwegingen zijn,

welke ambities ze voor ogen hebben, wanneer ze over behaalde resultaten tevreden zijn en hoe de onderlinge samenwerking in eerste instantie vorm wordt gegeven. Het kan hierbij om zowel de individuele bedrijven gaan op een bedrijventerrein die vanuit hun eigen businessmodel handelen, als om een gezamenlijke inspanning van bedrijven gericht op hun gezamenlijke bedrijventerrein. Dit is ook van belang om later de waarde van de lessons learned uit andere pilots naar de eigen context te kunnen duiden. Vervolgens is per case de aanpak op hoofdlijnen beschreven en daarna is er gekeken naar de 'harde' resultaten. Hier gaat het om concrete cijfers die een beeld geven van de effecten van de aanpak op investeringsbereidheid, investeringen en gerealiseerde energiebesparing en capaciteit voor het opwekken van duurzame energie. Aangezien het gaat om lopende processen is dit (conform het doel van de lerende evaluatie) vooral bedoeld om inzicht te verkrijgen en niet om een oordeel te vellen. Interessant zijn ook de 'zachte' procesresultaten, zoals ervaren door de stakeholders. De 'harde' en de 'zachte' resultaten geven samen inzicht in de relatie tussen de gevolgde aanpak en resultaten. Tenslotte zijn per case de prognose voor toekomstige resultaten en de kansen die de stakeholders zien om het op onderdelen met elkaar beter te doen al dan niet met support vanuit de Alliantie Nieuwe Energie Overijssel verwerkt.

Vervolgens is alle informatie uit alle acht cases integraal geanalyseerd en geïnterpreteerd. Dit heeft geleid tot een gebundeld advies vanuit de cases richting de Alliantie NEO, een aantal bevindingen en adviezen voor wat en hoe de cases van elkaar kunnen leren en kansen voor het verbeteren van de effectiviteit van de cases en aanpakken. De laatste stap in deze fase was een reflectie vanuit vraaggericht werken. Dit heeft geresulteerd in aandachtspunten en adviezen voor de Alliantie NEO én de lokaal opererende partijen.

Om de onderlinge afstemming tussen de Alliantie NEO en het lectoraat goed te doen verlopen zijn er tussentijdse voortgangsbesprekingen gehouden en is er een presentatie gehouden voor het Cluster Bedrijven en Energie.

De bevindingen en adviezen zijn in conceptvorm gepresenteerd voor - en besproken met - vertegenwoordigers van de acht cases. Hier is de nadruk gelegd op het bespreken en scherper identificeren van gezamenlijke lessons learned, voorwaarden voor succes en generieke verbeterpunten. Vanwege de beperkingen ingegeven door de Corona-crisis is in overleg met het cluster Bedrijven en Industrie besloten om twee online focusgroep-sessies te organiseren in plaats van één 'fysieke' sessie op locatie. De overkoepelende conclusies en aanbevelingen zijn gepresenteerd aan en besproken met het coördinatieteam van de Alliantie Nieuwe Energie Overijssel. Het concepteindrapport is voorgelegd aan de deelnemers aan het onderzoek voor een feitencheck. Na het verwerken van de feedback is het rapport definitief gemaakt.

3. Acht cases – acht aanpakken

3.1. “BEST Energy CheckUp” in het Havengebied in Enschede

Uitgangssituatie

Het project is een initiatief van Bedrijventerreinen Energie Positief (BE+), gemeente Enschede, de Belangenvereniging Ondernemers Havengebied (BOH) en het BEST Energy CheckUp-project (gefinancierd door het Europees stimuleringsprogramma Climate-KIC). BE+ is medio 2017 opgestart op landelijk niveau. De stichting is ontstaan vanuit een samenwerking tussen TNO en Oost NL om de energietransitie te versnellen, vraaggericht vanuit de ondernemers.

Het project is begin 2018 gestart. In een projectvoorstel Enschede Havengebied⁴ (projectvoorstel EH) is een korte schets van voortgang per januari 2019 beschreven. De gezamenlijke aftrap voor de energietransitie in het Havengebied Enschede was medio 2018 onderdeel van een vergadering van de ondernemersvereniging BOH. De initieel betrokken partijen bij het initiatief waren CCS Energieadvies, Gemeente Enschede, BOH, Oost NL en TNO (voor de link met BE+). Een eerste oriënterend gesprek met de Provincie Overijssel had toen plaats gevonden.

In het Havengebied zijn circa 360 bedrijven gevestigd, waarvan iets minder dan 100 lid zijn van de BOH. Een BIZ is in ontwikkeling voor het gebied. Volgens een Energie Potentieel Scan (EPS) wordt het totale energieverbruik in het Havengebied geschat op ruim 200 mln. kWh stroom en ruim 40 mln. m³ gas. Relevante maatregelen voor het verbeteren van de energieprestatie kunnen, indicatief, ruim 35.000 ton CO₂ besparen (projectvoorstel EH, bijlage 2, p.21).

Aanpak op hoofdlijnen

BEST Energy CheckUp richt zich op het maken van energiescans op bedrijventerreinen om de nul-situatie in kaart te brengen en om (collectieve) energiemaatregelen te initiëren en realiseren. De aanpak is gecentreerd rondom het stimuleren van ondernemers door het wegnemen van de barrières van gebrek aan prioriteit, tijd, kennis en financiering door middel van een collectieve aanpak. Twee scans worden ingezet: de EPS van TNO geeft top-down inzicht in energieverbruik en kansen op terreinniveau, terwijl de BEST Scan van CCS Energie-advies bottom-up inzicht geeft in de energiehuishouding van een individueel pand. Naast de scans is, volgens het projectvoorstel, een sterke communicatiestrategie een belangrijke pijler. Kenmerken van deze strategie is een brede insteek qua stakeholders en het vormen van energieteams van ondernemers die een aanjaagrol (kunnen) vervullen. Concreet beloven BEST Energy CheckUp en BOH dat ze deelnemers zullen ontzorgen in collectief verband bij de inventarisatie, financiering en installatie van zonnepanelen, verlichting, verwarming en isolatie, maar zelfs een stap verder te gaan door alle erkende maatregelen mee te nemen in specifieke adviezen voor individuele ondernemingen.

‘Harde’ resultaten

Investerings- en energieprestatieverbetering als gevolg van het project was ten tijde van de interviews (nog) niet bekend.

Proces en ‘zachte’ resultaten

Tijdens de eerste fase van het project (tot ongeveer eind 2018) is er eerst een brede bijeenkomst voor de ondernemers georganiseerd. 50-60 van de ca. 350 gevestigde ondernemingen hebben hieraan deelgenomen. De bijeenkomst leidde tot vrij veel enthousiasme voor de aanpak en als follow-up tot de uitvoering van 12 energiescans bij individuele bedrijven en het formeren van een energieteam. In een tweede fase tot medio 2019 lag het project min of meer stil en zijn er geen noemenswaardige resultaten geweest. De start van de derde fase kan beschouwd worden als een ‘doorstart’ van het

⁴ BEST Energy CheckUp en BOH, Bedrijventerrein Havengebied in Enschede: Projectvoorstel ten behoeve van de Ontwikkeling en Demonstratie van Methodes en Gereedschap voor de BEST Energy CheckUp Aanpak, oktober 2018

project. Medio 2019 is een eerste vervolgsessie geweest en nog twee sessies zijn gepland. Recent hebben drie nieuwe ondernemers aangegeven een energiescan te willen laten uitvoeren.

Andere (beoogde) resultaten zijn niet genoemd door de respondenten, maar wel gedeeltelijk genoemd in het projectvoorstel EH. Dit betreft onder andere: de doorontwikkeling van de communicatiecampagne; de nodige instrumenten in verband met collectieve financiering en energieprestatie contracten; een manier om synergie tussen de EPS en de BEST Scan tools te benutten; het aanscherpen van rekenmodellen voor EPS.

Prognose

De prognose is sterk gekoppeld aan de recente 'doorstart' van het project met nieuwe ambities voor het organiseren van bijeenkomsten, het uitvoeren van tenminste 10 nieuwe scans en de opvolging van de 12 reeds uitgevoerde scans om realisatie van maatregelen te gebruiken als een vliegwiel voor het proces.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

1. Ontwikkel effectievere en efficiëntere samenwerking

De stakeholders van de Alliantie NEO kunnen met elkaar betere randvoorwaarden creëren om projecten ook daadwerkelijk te laten slagen (zoals de opstartproblematiek in dit project).

Creëer kortere lijnen tussen actoren en provincie Overijssel, waarbij de responsetijd veel korter wordt. Zorg voor eenduidigheid in voorwaarden / formats voor het indienen van project / subsidieaanvragen. Breng partijen bij elkaar aan één tafel. Benader ze niet afzonderlijk via verschillende kanalen of met verschillende initiatieven. Op dit moment is onduidelijk wie wat doet. Andere energie-initiatieven, zoals Enschede Energie, moeten ook aansluiten.

2. Verken mogelijkheden voor meer resultaten door strakker optreden van de gemeente Enschede en provincie Overijssel

Bewustwording bij ondernemers stimuleren is belangrijk voor het behalen van concrete resultaten. Combineer deze aanpak met handhaving richting bedrijven om verplichte (energie)maatregelen door te voeren. Dit vraagt om zowel actief aanjagen als regie voeren door gemeente Enschede.

3. Breng specifieke expertise en praktijk effectiever bij elkaar

Een beperkte lokale binding i.c.m. het samenwerken op afstand is lastig. Stimuleer en faciliteer de ontwikkeling van adequate (lokaal opererende) allianties van technische- en procesmatige expertise. Meer praktische kennis vanuit de Provincie is gewenst: niet in de vorm van grote documenten, maar juist door experts in te zetten die met de 'voeten in de klei staan' in het proces. Er is behoefte aan goede referentieprojecten.

In het bijzonder is er in het projectteam voor het Havengebied sterk behoefte aan een structurele verbinder / regisseur met een aantal taken:

Ontzorgen:

- Ondersteunen van ondernemersvereniging BOH;
- Ondersteunen van de ondernemers met informatie over stimulering energievoorziening;
- Analyse van gezamenlijke behoefte en voorstellen doen;
- Marketing – communicatie (binding, identiteit gebied).

Verbinden en aanjagen:

- Verschillende niveaus bij elkaar brengen
- Actieve lokale samenwerking initiëren, onderhouden en continu verbeteren met betrekking tot energietransitie met de BOH, andere ondernemers binnen het gebied, gemeente

Enschede (en in het bijzonder de Adviseur Projecten Duurzaamheid en de bedrijfscontactfunctionaris) en het onderwijs;

- Afstemming met de omgevingsdienst van de gemeente Enschede m.b.t. mogelijkheden voor het versterken van het handhavingsbeleid rond het opleggen van maatregelen die zich binnen 5 jaar terugverdienen

3.2. Ondernemersinitiatief op bedrijventerreinen in Enter

Uitgangssituatie

De Werkgevers Kring Enter (WKE) is een ondernemersvereniging voor industrieterreinen 'De Vonder' en 'De Elsmoat' en heeft gekozen voor een actieve / ondernemende houding voor haar industrieterreinen. De WKE is het proces gestart om tot verduurzaming van de industrieterreinen te komen. Beide industrieterreinen liggen ten zuidwesten van Enter, aan de A1 en de N347. De industrieterreinen zijn voornamelijk gericht op lichte en middelzware industrie en liggen in de gemeente Wierden. De industrieterreinen zijn bedoeld voor lokale bedrijven uit zowel Rijssen/Holtens als Enter. Er liepen vanuit de gemeente (en de provincie) reeds gebiedsprocessen op de industrieterreinen. Deze waren gericht op ruimtelijke kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid, maar niet primair gericht op verduurzaming. Deze processen hebben elkaar wel versterkt.

Aanpak op hoofdlijnen

De WKE heeft naar aanleiding van een gebiedsbijeenkomst het initiatief genomen om van duurzaamheid een thema te maken. Hiervoor hebben zij ideeën verzameld tijdens een sessie en hebben daar vervolgens hulp bij gezocht. Begin 2019 zijn er handtekeningen gezet onder een convenant, waardoor het thema zichtbaarder is geworden en meer aandacht krijgt.

De bedrijven die een grote energiebehoefte hebben, worden al individueel benaderd. Deze benadering is voornamelijk technisch van aard en er is daarbij nauwelijks aandacht voor participatie in het gebied. De individuele initiatieven verlopen goed, terwijl de collectieve initiatieven lastiger vorm krijgen. Het overkoepelende gebiedsgerichte proces ontwikkelt zich geleidelijk en vooral op het punt van continuïteit en 'verschillen tussen de organisaties' wordt er veel van elkaar geleerd.

Het proces wat oorspronkelijk een "smalle" betrokkenheid van ondernemers was, is gegroeid naar een breder samengestelde groep. Niet alleen bedrijven die op het industrieterrein actief zijn, maar ook ondersteunende en participerende bedrijven en instanties van buiten doen nu mee. Daarnaast zijn er contacten met andere industrieterreinen.

De ondernemers hebben in een "veilige setting" de verwachtingen en behoeften uitgesproken. Een extern bureau (Energy Watch) is gevraagd om dit traject te begeleiden en het in twee fasen op te leveren; (i) eerst een brede oriëntatie en (ii) daarna toegespitst op energie. De focus op energie wordt gezien als kracht (hanteerbaar), maar ook als potentieel risico (wordt er succes behaald, structurele inbedding, integraliteit). De brede samenstelling van de groep zorgt automatisch al voor voldoende verbreding en integraliteit, waardoor dat risico minder dreigend is.

WKE heeft het extern ondersteuningsbureau Coppi⁵ uit Zwolle als "kartrekker" aangesteld. Coppi werkt in opdracht van de ondernemers en wordt nu ook door hen betaald. Deze externe ondersteuning geeft een versnelling aan het proces, want er is veel ambitie bij de ondernemers, maar vaak weinig tijd.

'Harde' resultaten

Het proces zit nog in de planfase en harde resultaten zijn dan ook nog niet te melden. Individueel zijn er natuurlijk wel successen te melden, maar die vallen buiten de scope van de hiervoor beschreven aanpak.

⁵ <https://www.coppi.nl>; "Coppi ondersteunt en professionaliseert ondernemersverenigingen"

Proces en ‘zachte’ resultaten

Het proces begon met “enkelen” en wordt nu van “velen”. Dit wordt als essentieel gezien, omdat anders het afbreukrisico groot is en er ook niet echt synergie optreedt. De groep kent nu ongeveer 10 actieve bedrijven en heeft afgelopen maanden echt getrokken aan het onderwerp. De voortgangssnelheid lijkt in de eerste plaats afhankelijk van de betrokkenheid van ondernemers en de frequentie van bijeenkomsten lijkt de voortgangssnelheid ook te beïnvloeden, hoe hoger de frequentie, hoe hoger de snelheid.

Het verschil tussen de organisaties maakt het gesprek uitdagend, zeker als ook de continuïteit niet vanzelfsprekend is. Die continuïteitsuitdaging zit zowel in personen, politieke termijnen, als ook in projectmatig werken (pilots). De sectorale grenzen vergemakkelijken de gesprekken ook niet, mede omdat ze ook vaak verschillende planhorizonten hebben. Bestuurlijk wordt hier wel aandacht aan besteed, maar de praktijk lijkt behoorlijk weerbarstig. Het is voor een ondernemer redelijk overzichtelijk om over eigen bedrijf te besluiten, maar is het voor een samenwerkingsbesluit een stuk lastiger. Illustratief is het verschil tussen een structurele bijdrage of eenmalige kosten. De eenmaligheid lijkt eenvoudiger te realiseren, dan een structurele (zelfs als de structurele kosten veel lager zijn).

Door gebruik te maken van inspirerende en bekende sprekers (een “voorbeeld-iemand”), zijn de bijeenkomsten goed bezocht en bieden telkens nieuwe inzichten die door de ondernemers worden geprojecteerd op eigen praktijk en toekomst. De opkomst bij deze bijeenkomsten wordt ook steeds groter. Ook de menselijke maat is een succesfactor die tot succesvolle aanpakken kan leiden en als laatste wordt het “voor-wat-hoort-wat” als belangrijk element beschreven. Bedrijven zijn gewend om te (onder)handelen voordat ze tot investeringen overgaan en daar is nu nauwelijks aandacht voor.

Het in beeld brengen van de voortgang (showcases) is lastig. Door de geïnterviewden werd gesuggereerd om het als losse entiteit te zien (governance vraagstuk), waardoor de voortgang dan marketing kan gaan heten en het gemakkelijker te communiceren is.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

Het initiatief mist nog een link met kennisinstellingen. Een onafhankelijke kennisinstelling kan het geweten zijn van dit soort initiatieven en kan ook zorgen voor monitoring, reflectie en borging. Er bestaat het idee dat kennisontwikkeling altijd moet worden verbonden aan subsidies.

De keuze voor gebiedsgerichte benadering is nog niet altijd geborgd in de organisaties. Functionele, sectorale en projectstructuren zorgen voor tegengestelde krachten in de uitvoering en in de uitvoering wordt hier tegenaan gelopen. Hierover zijn opmerkingen gemaakt gericht op zowel de overheidsorganisaties (rijk, provincie en gemeente) als de nutsbedrijven.

3.3. Tapijtcluster Topwerklocatie, start ontwikkeltraject energietransitie!

Uitgangssituatie

De Provinciale Staten van Overijssel heeft eind 2017 het Tapijtcluster Genemuiden-Hasselt aangewezen als Topwerklocatie. Vanuit het Tapijtcluster zijn door de ondernemers de belangrijkste thema's voor de toekomstbestendigheid van bedrijventerrein Zevenhont te Genemuiden aangedragen. Profilering, circulaire economie en duurzaamheid kwamen hieruit als belangrijke thema's naar voren. De ondernemers zelf hebben daarmee de (versnelde) transitie naar duurzame energie op de agenda geplaatst. In 2018 zijn drie gelijknamige werkgroepen opgericht. De Ondernemerskring Genemuiden heeft de ambitie geformuleerd om het bedrijventerrein Zevenhont in Genemuiden energie neutraal te maken. De beginsituatie van het bedrijventerrein was alleen op hoofdlijnen bekend. Het totale energieverbruik voor het terrein in 2017 was 110 Gigawatt uur (GWh) aan elektriciteit en 14 mln. m³ gas (equivalent aan 140 GWh). Verder was bekend dat de tien grootste bedrijven verantwoordelijk waren voor circa 80% van het energieverbruik.

Uit eerder onderzoek is duidelijk geworden dat de potentie voor geothermie, in navolging van glastuinbouw in de Koekoekspolder, groot is. Maar ook dat de energetische warmte van geothermie niet geschikt is voor de tapijtindustrie. Het hete water van 80 graden Celsius, is niet geschikt voor de vele variabele warmtebehoefte in snelle processen in de tapijtindustrie. Het Bio-energiecluster heeft berekend dat met biogas vanuit de mest uit Zwartewaterland max 4,5 miljoen kuub gas geproduceerd zou kunnen worden. Dat is niet voldoende om de beoogde energietransitie te realiseren.

Aanpak op hoofdlijnen

Vanuit het Tapijtcluster is een gezamenlijke programmaorganisatie opgezet waarin een governance-structuur is opgenomen die zorgt voor voldoende ritme, overlegmomenten en verbinding tussen de verschillende betrokken partijen en werkgroepen. Vanuit de werkgroep duurzaamheid bestaande uit vertegenwoordigers van de gemeente Zwartewaterland, provincie Overijssel, Ondernemers Kring Genemuiden (OKG) en een aantal individuele ondernemers is getracht om de haalbaarheid van specifieke opties voor de energietransitie in kaart te brengen. Hierbij is onder andere gekeken naar geothermie (bodemwarmte) en inzet van biobrandstoffen. De resultaten hiervan hebben (zoals hiervoor beschreven) niet geleid tot concrete vervolgstappen voor deze vormen van energieopwekking.

Gedurende deze fase is er meer bewustwording ontstaan voor het belang van verduurzaming en de energietransitie inclusief inzicht in de complexiteit van de opgave. Dat is mede de aanleiding geweest tot het indienen van een subsidieaanvraag richting de provincie. De provincie heeft het doorlopen van dit subsidietraject ondersteund met inzet van mensen en kennis. Nadat cofinanciering vanuit de ondernemers en gemeente is toegezegd, is door de provincie de subsidie toegekend.

De OKG heeft adviesbureaus benaderd met de vraag hoe zij denken de beoogde ambitie om bedrijventerrein Zevenhont energieneutraal te maken te kunnen realiseren. Er is gekozen voor twee bureaus. De keuze voor Quing en bureau Fit for Future is gemaakt vanuit de gedachte dat het combineren van hun expertises synergie genereert om de gewenste resultaten te behalen. Voor een specifieke berekeningstaak wordt daarnaast nog gebruik gemaakt van expertise van TNO.

De uitvoering van het energieonderzoek is eind 2019 begonnen. Er wordt in de eerste fase gestart met een inventarisatie van individuele behoefte vanuit de gedachte dat een energietransitie van een gebied in de woorden van de onderzoeksbureaus begint “met goed luisteren naar de wensen en behoeftes van alle individuele deelnemers”. Twaalf tot dertien grootverbruikers krijgen een diepgaand interview op locatie terwijl circa 112 kleinverbruikers worden ondervraagd door middel van een enquête. Het onderzoek is voornamelijk beperkt tot ondernemers met huisvesting op het bedrijventerrein. Een uitzondering hierop is dat ook de vestiging van de Condor-groep in Hasselt meegenomen wordt. Het onderzoek zal vanuit een resultaatgerichte focus op meetbare reductie inzicht geven in energieverbruik van de afgelopen jaren, de energiebehoefte voor de komende jaren en kansen voor prestatieverbetering.

“Harde resultaten”

Concrete resultaten op het gebied van energiebesparing en / of duurzame opwekking zijn nog niet gerealiseerd. Door de werkgroep duurzaamheid is een subsidieaanvraag ontwikkeld en ingediend. De aanvraag is gehonoreerd, mede gebaseerd op de beschikbaar gestelde investeringen (als cofinanciering) door het bedrijfsleven en de gemeente.

Proces en ‘zachte’ resultaten

De tapijtindustrie wordt van oudsher gedragen door familiebedrijven die in het verleden vaak zelfstandig werkten. Met de aanwijzing van het merk Topwerklocatie is hier verandering in gekomen en zijn ze meer met elkaar gaan praten en onderling een samenwerkingsverband aangegaan. Ondanks verschillende ambities wordt er nu vanuit een breder perspectief en in onderlinge samenhang naar de bedrijvenkring gekeken. Dat wordt gezien als een belangrijk resultaat met oog op toekomstige ambities.

Een zacht projectresultaat is dat de OKG bij het onderschrijven van de subsidiebeschikking met elkaar een inspanningsverplichting is aangegaan. Ze doen met elkaar onderzoek, ze steken er samen geld en tijd in en geven aan concrete stappen te willen zetten in de 1^e fase. In de praktijk komt dit commitment ook naar voren. De verschillende gremia (stuurgroep, werkgroepen etc.) brainstormen regelmatig vanuit een positieve en doelgerichte setting. De ondernemers pakken dit professioneel op. Het is duidelijk een project van de ondernemers zelf. Met het gestarte onderzoeksprogramma wordt mede beoogd de bewustwording te vergroten. Al zijn resultaten hiervan (nog) lastig te meten.

Het onderzoek is eind 2019 gestart. In eerste instantie om de wensen en behoeften van de individuele bedrijven in kaart te brengen. De resultaten zijn ten tijde van dit onderzoek nog niet beschikbaar. Het is de bedoeling dat de resultaten ook als uitgangspunt dienen, om de uitvoering van collectieve initiatieven voor het opwekken van duurzame energie te stimuleren.

Prognose

Het streven is om de resultaten uit het onderzoek door de adviesbureaus Quing en Fit for Future te presenteren op de Ledenraadsvergadering in maart 2020. De resultaten zullen inzicht geven in verbruikscijfers op bedrijfsniveau en kansen voor het bereiken van een energieneutraal bedrijventerrein. De verwachting is dat het inschatten van de snelheid en mate van realisatie van maatregelen pas mogelijk zal zijn na aanvullende acties gericht op het bepalen van haalbaarheid van business cases voor verschillende opties die gedurende deze onderzoeksfase inzichtelijk zijn geworden. De hoop en verwachting is dat eind volgend jaar enkele van deze business-cases voor duurzame opwekmaatregelen door het bedrijfsleven uitgevoerd gaan worden.

Zon op daken loopt, ook wordt het energie verbruik van de grootste bedrijven in kaart gebracht om te kijken hoe dat onderling verdeeld is. Dat is vooral om een beeld te krijgen hoe het toekomstig energiegebruik er uit gaat zien en welke opties er zijn. Met die info kan je ook de diepte in als het gaat om piekprocessen rond energie op de bedrijventerreinen. Genemuiden heeft last van netwerkcongestie. Er is een terug leveringsprobleem. Als bedrijven nu een SDE-plus subsidie aanvragen krijgen ze een nee. Particulieren mogen 10 panelen per dak. Maar ondernemers die 200 of meer panelen willen krijgen geen toestemming. Dat staat realisatie op korte termijn in de weg. Dan wordt het voor lokale ondernemers ongrijpbaar.

De ondernemerskring op de Topwerklocatie wil zelfvoorzienend worden maar hebben nog een flinke stap te zetten. Een aantal topbedrijven wil om die reden ook inzetten op windenergie als onderdeel van de energiemix, maar het huidige beleid in de IJsseldelta staat dat niet toe. De zonnepanelen zijn een eerste stap maar alleen daarmee worden de beoogde ambities niet behaald.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

1. Verduidelijk de positie van Alliantie NEO voor betrokken partijen

Voordat de Alliantie NEO in beeld kwam was er al een voortraject met de tapijtbedrijven in gang gezet rond het merk Topwerklocatie vanuit de provincie. Vanuit de ondernemers is het thema duurzaamheid op de agenda gezet. De gemeente is uitgenodigd door de ondernemers voor een werkgroep bijeenkomst met provincie en Alliantie. Het project Top Locatie is en wordt door de provincie ondersteund. Eigenlijk was alleen de rol van de provincie echt helder. De rol van de Alliantie was minder duidelijk. In het begin werd voor informatie geleund op de gemeente en provincie met oog op informatie. De netwerkbeheerder (Enexis) is een speler die niet vanzelfsprekend aan tafel zit. Er is een specifieke uitdaging rond leveringszekerheid omdat de Tapijtindustrie aan het eind van het net zit.

2. Breng als Alliantie NEO binnen systeemgrenzen kennis en ideeën in

Over de rol die de provincie vervult rond het merk Topwerklocatie vanuit haar betrokkenheid binnen de Alliantie NEO zijn betrokkenen tevreden. Maar de alliantie bestaat ook uit andere partijen, waaronder Enexis, Natuur en Milieu Overijssel en het bio-energiecluster. Gezien de schaal van de

Alliantie NEO leent zich die wellicht met name goed voor het gezamenlijk ontwikkelen van slimme actielijnen/interventies op systeemniveau. Ook kan de Alliantie mogelijk een rol vervullen in het uitdragen van succesformules en hierin gerichte ondersteuning (denkkracht, verbinder) bieden bij partijen. Het samenbrengen van betrokkenen vanuit diverse Topwerklocaties is hiervoor een mooie kans. Er is een ontmoeting geweest tussen de twee Topwerklocaties in respectievelijk Genemuiden en Zwolle. Belangrijk hierbij is dat goed rekening wordt gehouden met de specifieke kenmerken van de locaties. Maatwerk wordt gewaardeerd en laat de kracht van expertise zien.

3. Maak je als Alliantie NEO sterk voor wegnemen drempels die resultaat in de weg staan. De ambities voor het realiseren van een energieneutraal bedrijventerrein zijn om meerdere redenen vaak niet eenvoudig te realiseren. Denk aan zaken als netwerkcongestie of beleidskaders rond wind in de IJssel delta. Een andere drempel zijn de lage energieprijzen voor grootverbruikers waardoor innovatiekracht niet snel wordt aangeboord en gezocht moet worden naar andere incentives die minder in het systeem zitten van ondernemers. Deze drempels kunnen individuele ondernemers en ook ondernemerskringen van bedrijventerreinen niet oplossen, maar ze maken het behalen van de genoemde energieambities wel lastig. Waar lokale partners tegen dergelijke systeemgrenzen aanlopen kan de Alliantie NEO verkennen wat mogelijk is om die weg te nemen. Elke partij uiteraard vanuit zijn eigen verantwoordelijkheden om vervolgens indien mogelijk gezamenlijk werk te maken van oplossingen waar de ondernemers mee geholpen zijn.

4. Bredere ambities als uitgangspunt voor samenwerking en uitdagingen. Met de aanwijzing als Topwerklocatie zijn ondernemers de voordelen van samenwerking gaan zien. Ze praten samen, kijken naar gezamenlijke problematiek en de energieopgave. De Alliantie heeft daar een rol in gespeeld maar kan hierin meer betekenen. Binnen het platform Topwerklocatie wordt er ook veel nagedacht over nieuwe uitbreidingen voor onder andere de nieuwe Condorgroep. Dan is het van belang met elkaar breder te leren kijken. Het bedrijventerrein is immers omringd door Natura 2000. In bijeenkomsten wordt over thema's nagedacht en prioriteiten vastgesteld. Met de inzet op duurzame energie, circulariteit en filmpjes om jongeren te binden aan de regio werken ze aan hun imago. De markt vraagt daar ook om.

3.4. Van “Energie Haaksbergen” naar “Ster in samen duurzaam”

Uitgangssituatie⁶

De beleidsnota Duurzaamheid Haaksbergen, ‘Duurzaam ontwikkelen is investeren in opbrengsten’, geeft het kader en de richting voor het streven om in 2050 een *energie-neutrale, klimaatbestendige* en *vitale* gemeente te zijn. De gemeente wil samen met bewoners en ondernemers vormgeven aan de energiemix van de toekomst.

Het bedrijfsleven heeft met betrekking tot dit thema een specifieke opgave. Binnen deze opgave is er extra aandacht voor de ontwikkeling van het bedrijventerrein Stepelerveld. De gemeente heeft namelijk als ambitie om Stepelerveld het meest duurzame bedrijventerrein van Twente te maken. Een concrete uitdaging voor het terrein betreft het ontwikkelen van een energiemix en energienet zonder inzet van gas.

Verschillende gesprekken tussen ondernemers (onder andere van Uzin Utz), vertegenwoordigers van het programma “Duurzaamheid” van de provincie Overijssel en de gemeente Haaksbergen en Natuur en Milieu Overijssel (NMO) hebben de basis gelegd voor dit project. Uzin Utz is lid van het

⁶ Gebaseerd op het (ongedateerde) projectplan “Energienet en uitvoeringsagenda Haaksbergen”, de website “Ster in samen duurzaam” (<https://www.sterinsamenduurzaam.nl/ondernemer/>) en aanvullingen door informatie uit de interviews. De beschrijving van de uitgangssituatie en de aanpak is toegespitst op het bedrijfsleven. Activiteiten gericht op bewoners en ondernemers buiten bedrijventerreinen (agrariërs) zullen alleen zijdelings aan de orde komen in verband met de oprichting van een energie coöperatie.

Waardemakers netwerk. In dit netwerk participeren MKB-ondernemers met een ambitie om samen te werken aan innovatie en duurzaamheid.

Aanpak op hoofdlijnen

De aanpak is ontstaan vanuit een initiatief van verschillende Haaksbergse ondernemers. Zij hebben de ambitie om Haaksbergen al in 2030 (i.p.v. 2050) energieneutraal te krijgen.

De ondernemers kiezen voor een zelfstandige aanpak met Provincie Overijssel, gemeente Haaksbergen en NMO in faciliterende rollen. De ondernemers zien bijvoorbeeld voor de overheid een belangrijke rol als kennismakelaar; de verbinder naar experts op het gebied van nieuwe energie.

De aanpak richt zich op bewustwording van de opgave en het geven van concrete handvaten aan het bedrijfsleven om invulling te geven aan het verduurzamen van de energiehuishouding. Het is een aanpak “voor de mensen en met de mensen”. De aanpak is gezamenlijk langs twee strategische sporen ontwikkeld en geïmplementeerd.

Spoor menukaart bedrijfsleven

Voor het ondersteunen van besluitvorming met betrekking tot investeringen hebben de ondernemers aangegeven behoefte te hebben aan een “menukaart” of “beslisboom”. Deze “menukaart” wordt samen met de ondernemers ontwikkeld, gebaseerd op een input vanuit een verkenning naar welke vragen er leven en aan welke kennis over welk type businesscase (technisch, financieel, fiscaal, etc.) de meeste behoefte is.

Spoor Stepelerveld en ‘verbreding’ naar Energie coöperatie

Het doel is het formuleren van een businesscase voor Stepelerveld waar in het bijzonder aandacht is voor de kansen voor een Smart Grid: een slim energiesysteem waarbij verschillende energieverbruikers en energie-opwekkers op intelligente wijze met elkaar zijn verbonden. In de verlenging van dit spoor neemt een samenwerkingsverband van 4 Haaksbergse bedrijven het initiatief om de oprichting van een energiecorporatie te onderzoeken. Bij dit initiatief zijn Waardemakers, NMO en Parkmanagement Haaksbergen betrokken. Vanuit de industriële bedrijven wordt de koppeling gelegd naar inwoners in verband met de ambitie om een smart grid te ontwikkelen om Haaksbergen in 2050 energie-neutraal te laten zijn.

‘Harde’ resultaten

Investeringen en energieprestatieverbetering in het bedrijfsleven op bedrijventerreinen als gevolg van het project waren ten tijde van de interviews (nog) niet bekend. Een spin-off effect is dat buiten de bedrijventerreinen hebben agrarische ondernemers geïnvesteerd in zonnepanelen.

De aanpak heeft geleid tot de oprichting van een energie coöperatie op 17 oktober 2019. Per december 2019 telt de energie coöperatie ca. 50 leden, waarvan 5-6 grote bedrijven, de overige leden zijn inwoners. In het bestuur zijn alle doelgroepen vertegenwoordigd. De coöperatie richt zich op de volledige gemeente en is toegankelijk voor iedereen die woonachtig is in Haaksbergen of er economisch gebonden is.

Een tweede resultaat is het in oktober 2019 lanceren van een online platform (interactieve website) “Ster in samen Duurzaam” met een menukaart met informatie, inspirerende voorbeelden en praktische rekentools voor inwoners en ondernemers. De bedrijven in de energiecorporatie delen hun ervaring en fungeren als vraagbaak voor collega-ondernemers onder andere op het gebied van verzekeringen, aanleg zonnepanelen, lessons learned, (bancaire) financieringsmogelijkheden, vastgoedtaxaties en energie labels. Het platform biedt op die manier ondernemers op een laagdrempelige manier duidelijkheid over welke stappen ze kunnen nemen, hoe ze dat moeten doen en hoe ze die stappen kunnen financieren. Het platform is ook bedoeld om de gevolgde werkwijze tot oprichting van de energie coöperatie en de menukaarten met andere gemeenten en bedrijven buiten Haaksbergen te kunnen delen. Het platform wordt beheerd door de gemeente Haaksbergen.

Proces en ‘zachte’ resultaten

Een informatieavond medio februari 2017, georganiseerd door enkele lokale ondernemers in samenwerking met de gemeente Haaksbergen, kan gezien worden als het startpunt voor dit project. De ondernemingen Unipro (nu Uzin-Utz) en Stichting Texperium zijn twee van de voortrekkers en (landelijke) voorbeelden op het gebied van duurzaamheid en circulaire industrie. Pure Energie, de UT en de Rabobank hebben ook geparticipeerd in de organisatie van deze avond. Uiteindelijk waren 54 bedrijven aanwezig vanuit de sector industrie.

De ondernemers hadden zeker belangstelling voor duurzaamheid en de energietransitie, maar hadden wel duidelijk behoefte aan meer kennis en informatie.

In het najaar 2017 is een tweede interactieve bijeenkomst georganiseerd. Het thema was Duurzaamheid en Energie. De centrale vraag: welke behoefte is er bij de lokale ondernemers? Enkele lokale ondernemers hebben het publiek meegenomen in hun ervaringen met verduurzaming binnen hun bedrijfsvoering. Er kwamen praktijkvoorbeelden uit alle segmenten aan bod (o.a. autobedrijf, supermarkt, agrariër etc.). Er werd ook aandacht besteed aan de energiecomponenten kostenbesparing, (collectieve) opwekking en procesbeheersing. Opnieuw wordt het duidelijk dat iedereen wel wil verduurzamen, maar dat bijna niemand weet op welke wijze dit aangepakt moet worden. De ondernemers willen concrete handvatten, in eerste instantie kleine stappen zetten en een gevoel bij duurzaamheid. De businesscase moet inzichtelijk zijn, omdat voor ondernemers verduurzaming c.q. energietransitie geen corebusiness is. Er is verder duidelijk dat ook de inwoners betrokken moeten worden bij het vervolg.

Vanuit deze vertrekpunten wordt een rolverdeling voor de betrokken partijen ontwikkeld. NMO richt zich samen met de gemeente Haaksbergen op de dorpen en wijken. Avonden worden georganiseerd om op te halen wat er leeft bij de inwoners. Tegelijkertijd werken de bedrijven en de gemeente samen aan het identificeren van de vragen en behoeftes bij de bedrijven. Het bedrijfsleven is in deze actie in de lead. In deze fase ontstaat het idee voor een website / online platform. Als deze twee trajecten weer bij elkaar komen, ontstaat vervolgens het idee voor een energie coöperatie.

De procesaanpak voor de ontwikkeling van het online platform richt zich ten eerste op het vergroten van de bewustwording: ondernemers laten zien dat energie een productiemiddel is, net zoals materialen en personeel. Anderzijds wordt een ontwikkeling voor- en met de ondernemers nagestreefd door bijvoorbeeld de ondernemers hun ervaringen te laten delen op het platform en ze als vraagbaak voor collega's in te zetten.

In de ontwikkeling van de energie coöperatie is een vergelijkbare strategie gehanteerd. Naast de ondernemers worden ook de bewoners bewust betrokken bij het initiatief. De achterliggende gedachte is om energie op te wekken in- en voor Haaksbergen om de regionale economie te stimuleren en de revenuen terug te geven.

Naast de “harde” resultaten heeft de aanpak geleid tot het besef bij de ondernemers over het belang van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Verder heeft de lancering van “Ster in Samen Duurzaam” veel publiciteit in de regionale media gekregen en heeft een aantal agrarische bedrijven aangegeven dat ze willen samenwerken met de Energie-coöperatie Haaksbergen.

Prognose

De Energie-coöperatie Haaksbergen en de gemeente Haaksbergen verwachten dat meer bedrijven en inwoners zich gaan aansluiten bij de coöperatie. Ze gaan door met zonnepanelen, maar hebben ook ambities in de richting van windturbines en het aandragen van kostenbesparende mogelijkheden voor gasloze gebouwen voor bedrijven en inwoners. Het enthousiasme vasthouden voor de toekomst is hierin een belangrijke uitdaging.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

1. Werk aan bekendheid Alliantie NEO

De energiecoöperatie en de gemeente Haaksbergen hebben geen actieve bekendheid met de Alliantie NEO en weten niet welke partijen erin zitten en wat zij voor Haaksbergen kunnen betekenen op het gebied van verduurzaming.

2. Werk vraaggericht

De Alliantie wordt ervaren als voor een deel helemaal niet vraaggericht bezig. Er wordt vanuit de Alliantie te veel top-down ingebracht. De partijen moeten zich de vraag stellen: wat kunnen wij als Alliantie betekenen, ook voor de praktijk? Dit betekent ook specifieke rollen identificeren en pakken voor de individuele partners in de Alliantie. De rol van Enexis is (als voorbeeld) genoemd. Enexis wordt ervaren als erg intern gericht. Het is bekend dat de netcapaciteit volloopt. Ondernemers moeten zich melden bij Enexis, maar bij wie?

3. Ontsluit maatwerkoplossingen

De partners in de Alliantie NEO kunnen rollen vervullen in het proces bij de oprichting en doorontwikkeling van energie-coöperaties en de ondersteuning van ondernemers en gemeenten. Er is behoefte aan duidelijk inzicht in investeringen, terugverdiertijden, opbrengsten, subsidiemogelijkheden en financieringsconstructies. Een concreet voorbeeld is dat voor veel ondernemers loopt verduurzaming in de praktijk vast binnen de financieringswereld. In de praktijk ontbreekt veel kennis om risico's in te kunnen schatten en ondernemers echt te faciliteren in verduurzaming (vooral in het MKB). Een tweede concreet voorbeeld is de ondersteuning bij de ontwikkeling van plannen met een voor agrariërs goed verdienmodel.

4. Participeer gericht in processen en zorg waar nodig voor coördinatie

De Alliantie NEO - en in het bijzonder de provincie Overijssel - kan een sterkere, eigen rol pakken in het koppelen van belangen, beleidsthema's en partijen. De gemeente is soms te klein voor deze uitdagingen. Concreet gaat het om het gesprek aangaan en voortzetten met de ondernemers, maar geen regisseur hoeven of willen zijn. Alleen al met aanwezigheid kan procesmatig veel bereikt worden. Als vragen blijven liggen, is er meer bovenop gaan zitten belangrijk. Coördineren van initiatieven en netwerken binnen de regio bij elkaar brengen zijn oplossingsrichtingen. Het voorbeeld wordt genoemd van meerdere organisaties die allemaal uit dezelfde ruif willen eten, waardoor beschikbare gelden niet of slechts gedeeltelijk terechtkomen bij de ondernemers. Een tweede voorbeeld is dat de gemeenten ook kennis bij elkaar moeten ophalen en niet met elkaar concurreren.

5. Ontwikkel meer snelheid en betere interne afstemming binnen de provincie Overijssel

Coöperaties kunnen succesvol worden als de juiste kaders snel en effectief worden geregeld. In het bijzonder geldt dit voor de regelingen voor subsidies. De Provincie Overijssel kan niet mee in deze snelheid. Als voorbeeld wordt de behandeling van een (LEI) subsidieaanvraag genoemd. De behandeling loopt stroperig en de aanvraag is drie keer afgewezen. De ervaring is dat de behandeling bij het frontoffice goed gaat: hier worden de ondernemers begrepen. De vertragingen ontstaan bij de behandeling door het subsidieloket. Het is belangrijk om niet onderweg de spelregels te veranderen.

3.5. Aanpak "Energieke Regio" voor ondernemers in Hardenberg

Uitgangssituatie

In de eerste helft van 2018 zijn er gesprekken gevoerd tussen de gemeenten Ommen en Hardenberg en de Energieke Regio: een stichting die ondernemers helpt bij het verduurzamen van hun gebouwen⁷.

⁷ <https://energiekeregio.nl>; "Stichting Energieke Regio helpt bedrijven, maatschappelijke organisaties, verenigingen van eigenaars en woningbouwcorporaties met het verduurzamen van hun gebouwen. Wij betrekken daarbij de maatschappelijke-, financiële-, wettelijke- en comfortaspecten."

De gesprekken hadden als doel om invulling te geven aan de gemeentelijke ambitie in duurzame richting. Deze gesprekken hebben geresulteerd in een opdracht voor de Energieke Regio.

De gemeenten Ommen en Hardenberg waren bij aanvang ambtelijk gefuseerd, wat maakte dat het traject gezamenlijk is gestart. In 2018 is echter besloten om de fusie te beëindigen, waardoor per 1 januari 2019 de gemeenten weer afzonderlijk verder gaan. Deze ontvlechting lijkt geen invloed te hebben gehad op de werking van dit traject.

Het ondernemershuis Vechtdal is de verbindende plek voor succesvolle ondernemers in het Vechtdal⁸ en zij zijn betrokken in dit traject als partner om de ondernemers zo goed mogelijk te kunnen bereiken.

Aanpak op hoofdlijnen

Ondernemershuis Vechtdal en de Energieke Regio hebben het traject gestart, waarin ondernemers wegwijs worden gemaakt in de energietransitie. De werkwijze bestaat uit twee elementen; (i) informatiesessie voor belangstellende ondernemers en (ii) een vervolgetraject voor de ondernemers die ook concrete maatregelen overwegen.

De voorbereidingen zijn in 2018 gestart en de bijeenkomsten zijn gepland in de eerste helft van 2019. Totaal hebben er 3 bijeenkomsten plaatsgevonden en deze waren verspreid door de gemeenten Ommen en Hardenberg. De afzender van de uitnodigingen is het ondernemershuis Vechtdal (zij worden door de ondernemers als “eigen” ervaren). De bijeenkomsten zijn vooral geprofileerd als kans om inzicht te krijgen in de energietransitie, maar maakte ook gebruik van de deadline van de informatieplicht, die voor (bepaalde) ondernemers geldt. De bijeenkomsten gaan dan ook vooral in op de actualiteit en de algemene mogelijkheden. De individuele kansen worden vooral opgepakt in de tweede fase.

In het tweede deel worden de geïnteresseerde ondernemers individueel ondersteund. Deze ondersteuning resulteert in een specifiek plan om concreet maatregelen te kunnen nemen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van lokale aanbieders. De lokale aanbieders worden geselecteerd door de Energieke Regio, waardoor het de ondernemers zo eenvoudig mogelijk wordt gemaakt. Het staat de ondernemers echter ook vrij om te kiezen voor bijvoorbeeld hun (huis)installateur.

Niet elke lokale aanbieder sluit zich aan bij dit initiatief. Zij volgen een eigen strategie in het benaderen van hun (nieuwe) klanten en die trajecten kruisen elkaar her en der.

‘Harde’ resultaten

De provinciale/NEO-doelstellingen worden als numeriek ervaren, zonder voldoende aandacht voor “hoe” die doelstellingen bereikt zouden kunnen worden. Er is een nulmeting, er zijn doelstellingen en de getallen worden vooral gevolgd. Als de successen meer “kwalitatief” zouden worden gecommuniceerd, zou dat tot nieuwe energie kunnen leiden. Kleinere MKB-initiatieven komen nu niet echt bovendrijven, terwijl daar ook serieus aan de energietransitie wordt gewerkt. De indruk bestaat dat nu vooral de grote bedrijven als voorbeelden worden gecommuniceerd.

De impactmeting van de Energieke Regio laat zien dat er in Ommen/Hardenberg 18 ondernemers zijn bereikt met de bijeenkomsten en dat er 3 ondernemers zijn opgevolgd (output⁹). Enkele van de ondernemers hebben een warmteoverschot, waardoor het vraagstuk een stuk complexer wordt en dus ook meer tijd nodig heeft. Outcome-effecten zijn (mede daardoor) nog niet te melden.

Energieke Regio werkt ook in andere gebieden, waarbij de resultaten concreter worden naarmate het traject langer loopt. De impactmeting laat zien dat de eerste outcome pas na een jaar zichtbaar wordt.

Proces en ‘zachte’ resultaten

Dit traject is geregisseerd door de Energieke Regio, waarbij niet altijd alle informatie even transparant was voor alle deelnemers. De individuele opvolging bevindt zich buiten het gezichtsveld van de (andere) netwerkorganisaties, wat een ongecoördineerd gevoel geeft.

⁸ <https://www.ondernemershuisvechtdal.nl/page/6/over-ons>

⁹ Input zijn de inspanningen van ER, de output is wat door die inspanning is uitgevoerd en outcome is dat wat er echt toe doet.

Naast dit traject van de Energieke Regio, lopen er ook (tegelijkertijd) andere trajecten. Bijvoorbeeld vanuit VNO-NCW, MKB-energy-checkup, Stimuland en Energiefonds Twente. Dit zorgt voor veel dynamiek, maar ook voor verwarring en afstemmingsproblemen.

De transitie wordt, door de geïnterviewden, breder gezien dan slechts het energieverbruik van de gebouwen. Dit was geen onderdeel van dit traject, maar zou voor het vervolg wel gewenst zijn. De regierol wordt daardoor de komende jaren nog veel belangrijker. Deze rol lijkt niet passend te zijn voor een gemeente, maar evenmin voor een netbeheerder of provincie. In de interviews kwam een soort expertteam (kennis én proces) naar boven, die goede verbinding heeft met de lokale initiatieven en lopende trajecten, een soort “regiehouder in het midden”. Hiermee wordt dan tegelijkertijd duidelijk wie er het voortouw moet nemen, nu bestaat de indruk dat de ene partij soms achterover gaat leunen, als de ander iets actiever wordt.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

De energietransitie vraagt om een nieuwe markt. Een markt met zowel nieuwe vraag, als nieuw aanbod. De vraag kan nog verder worden ontwikkeld en vooral in arrangement lijkt nog veel ontwikkelruimte te zitten. De Energieke Regio focust op gebouwen, maar ondernemers hebben meer kansen dan alleen de gebouwen (denk bijvoorbeeld aan nieuwe bedrijfsmodellen, ketenintegratie, (productie)processen en gebiedssynergie). Eigenlijk zou aan de voorkant meer vanuit een generalistische bril moeten worden gekeken naar de mogelijkheden, alvorens al te specifiek naar (specifieke) oplossingen wordt gezocht.

Ook aan de aanbodkant zijn er ook nog kansen, waarbij bijvoorbeeld de installateur kan worden gezien als de (mogelijke) energie regisseur. De markt is op dit punt nog behoorlijk versnipperd en bundeling biedt kansen.

Het is nog een zoektocht, wie precies welke rol moet aannemen. Moet een omgevingsdienst naast handhaven ook adviseren (en is dat wel een verstandig besluit). Wie moet de kwaliteit van het aanbod borgen (is dat een brancheverantwoordelijkheid of moet de overheid daarin treden. Tot hoever moet de overheid de ontwikkeling van de markt doorzetten (vanaf welk punt verstoort zij bestaande (commerciële) initiatieven.

3.6. Integrale Aanpak Duurzame Bedrijventerreinen pilot “RW50” in Kampen

Uitgangssituatie¹⁰

De basis voor het project Integrale Aanpak Duurzame Bedrijventerreinen (IADB) is ontstaan bij MKB VNO-NCW in samenspraak met Natuur & Milieu Overijssel (NMO)¹¹. De aanleiding voor het initiatief was het besef dat maatschappelijk urgente thema’s, zoals energietransitie, klimaatverandering en circulaire economie elk voor zich gebaat zijn bij een collectieve aanpak op bedrijventerreinen maar het tegelijkertijd steeds weer lastig blijkt te zijn om die collectiviteit te organiseren op bestaande en nieuwe bedrijventerreinen. De gedachte die ontstond was, “kan een integrale aanpak niet juist slagen bij een bedrijventerrein, door aan te sluiten bij het parkmanagement, omdat daar alles samenkomt”. Op initiatief van de ondernemers van het bedrijvenpark heeft Rijksweg 50 (RW50) zich als pilot aangemeld¹². RW50 is een relatief “nieuw” bedrijventerrein in Kampen met een verplicht parkmanagement (mandeligheid) dat momenteel wordt uitgevoerd door PM30. De prioriteiten voor het parkmanagement van RW50 waren aanvankelijk gericht op “schoon, heel en veilig”. Met professioneel parkmanagement zijn die doelen behaald en dusdanig efficiënt opgepakt dat de bijdrage

¹⁰ Gebaseerd op: VNO-NCW, Natuur en Milieu Overijssel (april 2018), “Integrale aanpak duurzame bedrijventerreinen”, (definitief) en Plan van Aanpak Integrale verduurzaming bedrijvenpark RW50 Kampen (11-11-2019). Aangevuld door informatie uit interviews.

¹¹ Twee kernpartners van de alliantie Nieuwe Energie Overijssel (NEO). De overige kernpartners zijn: Provincie, gemeentes, waterschappen, woningcorporaties, netbeheerder Enexis midden, Bio-energiecluster Oost Nederland.

¹² De andere twee pilots zijn Marssteden-Enschede, Westermaat-Hengelo.

van bedrijven is verlaagd en er ook nog geld overbleef. Besloten is om te verkennen of met dit geld meer kwaliteit kon worden gerealiseerd vanuit het thema duurzaamheid. Dit heeft ertoe geresulteerd dat RW50 tijdens het Sail Kampen (30-03-2018) het duurzaamheidsmanifest heeft ondertekend waarin drie doelen centraal staan: het beperken het energieverbruik door verspilling tegen te gaan; het maximaal gebruik maken van energie uit duurzame bronnen; het zo efficiënt mogelijk gebruik maken van fossiele brandstoffen om in de resterende energiebehoefte te voorzien.

De gemeente Kampen heeft haar duurzaamheidsambitie vastgelegd in het coalitieprogramma 2018-2022 “Nieuwe Energie”. De ambitie is om in 2035 energieneutraal te zijn. Daarnaast wordt gewerkt aan een circulaire samenleving waarin grondstoffen hun waarde behouden en kringlopen zo kort mogelijk zijn. Hier ligt veel raakvlak met acties die betrekking hebben op het bedrijfsleven en bedrijventerreinen. Daarnaast is RW50 met de gemeente in overleg om de budgetten voor beheer en onderhoud van ecologisch beheer naar de parkmanagementorganisatie over te dragen. Bij de overdracht van de budgetten wordt de wens van de gemeente om te komen tot (meer) ecologisch beheer meegenomen in het project IADB-pilot “RW50”.

Aanpak op hoofdlijnen

De IADB-aanpak wordt voor drie pilots binnen het verband van de Alliantie NEO uitgevoerd. Vanuit het hoofddoel energieneutraliteit richt de aanpak zich op de verbinding met andere belangrijke duurzaamheidsthema's die vanuit het perspectief van bedrijven op voorhand kansrijk lijken om op te pakken. In samenspraak tussen VNO-NCW, NMO en de trekkers van de drie pilots is afgesproken dat er minimaal 3 duurzaamheidsonderwerpen worden opgepakt, waarvan energie er in alle gevallen één is. Vanuit de provincie is de voorkeur aangegeven niet alleen 'harde' duurzaamheidsonderwerpen op te pakken (energie, mobiliteit, circulariteit, klimaatstress, biodiversiteit, e.d.), maar ook 'zachte' (arbeidsmarkt, duurzame inzetbaarheid, e.d.).

Samen met de bedrijventerreinen / parkmanagers worden keuzes gemaakt over de thema's, die kansrijk zijn om voor het betreffende bedrijventerrein mee te koppelen met de ambities van energieneutraliteit. De volgorde en de uiteindelijke doelen voor deze thema's worden samen met de bedrijven geformuleerd. De bedoeling is om op basis van gekozen thema's en geformuleerde ambities een menukaart samen te stellen met maatregelen die bedrijven individueel of collectief kunnen nemen. Bedrijven stellen op basis van de menukaart hun ambities vast, eventueel aangevuld met behoeften die specifiek voor dat bedrijventerrein gelden of voorkeuren vanuit individuele bedrijven. Bedrijven, provincie, gemeente en maatschappelijke organisaties gaan vervolgens samen aan de slag om de geselecteerde maatregelen en duurzaamheidsambities te realiseren.

'Harde' resultaten

Aangegeven wordt door respondenten dat de gemeente Kampen goed scoort met “zon op dak” maatregelen. Dit komt mede door resultaten behaald op het bedrijventerrein RW50. Uit de in juli in 2019 gehouden enquête onder ondernemers blijkt dat 46% van de respondenten aangeeft dat ze het afgelopen jaar energiebesparende maatregelen hebben doorgevoerd. Hoeveel energiebesparing en duurzame energieopwekking deze bedrijven met elkaar hebben gerealiseerd is uit de ontvangen stukken niet te achterhalen en onbekend bij de respondenten. Kampen heeft aan het parkmanagement van RW50 budgetten voor beheer en onderhoud van de openbare ruimte overgedragen. Dit proces was al in gang gezet voor aanvang pilot.

Proces en 'zachte' resultaten

Om sturing te geven aan de menukaart met maatregelen vanuit het perspectief van de ondernemers is in juli 2019 een behoeftepeiling gedaan. Hieraan voorafgaand is het IADB-traject mondeling toegelicht op een Deelgenotenvergadering en hebben de Deelgenoten met de aanpak ingestemd. Eerder was er al door de gemeente Kampen in samenwerking met NMO een themabijeenkomst over energietransitie /grootschalige opwek georganiseerd. De behoeftepeiling geeft aan dat de drie belangrijkste thema's voor ondernemers individueel zijn; energie; maatschappelijk verantwoord

ondernemen en circulair ondernemen. Voor RW50 als bedrijventerrein zijn dat; energie, MVO & arbeidsmarktparticipatie en mobiliteit (bereikbaarheid en veiligheid N50, slimme & duurzame mobiliteit). Een infographic is gemaakt die inzichtelijk maakt welke thema's ondernemers relevant vinden om met elkaar aan de slag te gaan en wat voor RW50 de startsituatie is voor de energieopgave. Bovengenoemde thema's moeten nog in samenspraak met de Beheerscommissie en de Deelgenotenvergadering¹³ nader worden gekwantificeerd (PvA IDAB-W50, 11-11-2019). Dat raakt de essentie van het IADB-traject. Het bepalen van de kwaliteit van een bedrijventerrein is in principe aan de ondernemers zelf en vaak tijdsgebonden. Het "op peil houden van de dynamische kwaliteit van een bedrijventerrein" wordt door het parkmanagement van RW50 als een belangrijk "zacht" resultaat benoemd waar je als parkmanagement op in speelt. Een interessante vraag die het parkmanagement zich stelt, is hoe kunnen de resultaten uit de enquête worden ingezet om het "kwaliteitsbesef" dat er zeker is te vergroten in een door overheden gewenste richting of in andere woorden, waar kan op een passend moment en niveau worden ingehaakt? Een beproefde strategie is pareltjes opzoeken, oppoetsen en deze onderling door laten geven aan elkaar. Nieuwsbrieven kunnen een goede rol vervullen evenals gerichte bedrijfsbezoeken van de parkmanager en ondernemersbijeenkomsten. Aangegeven wordt dat vrijwilligheid niet altijd werkt. Dwang is soms ook een geoorloofd middel. In een dynamisch proces is het indachtig dat kwaliteitsbesef het soms lastig is om te bepalen wanneer iets succesvol is. Wat zegt bijvoorbeeld de hoeveelheid verbruikte energie die is vastgesteld over de na te streven ambitie als een industrieterrein in ontwikkeling is? Door de komst van nieuwe bedrijven kan het energieverbruik op het bedrijventerrein stijgen maar betekent dit dan dat de doelstelling niet is gehaald? Succes uitdrukken in kwantiteit zegt dus niet altijd alles. Wel kan met het gemeten energieverbruik gezamenlijk gezocht worden naar mogelijkheden om de energieprestaties te verbeteren en daarin te investeren.

Aandacht voor het proces en de richting waarin bewogen wordt, wordt in belangrijke mate als een indicatie gezien voor succes. Het gaat immers om de intrinsieke motivatie bij de ondernemers. Voor een procesgerichte benadering is het belangrijk om te weten wie wanneer beslissen. Vertegenwoordigers van verschillende gemeentelijke beleidsafdelingen kijken anders naar vraagstukken en kunnen elkaar tegenspreken. Vanuit die kennis is het belangrijk om vroegtijdig te weten wie beslissingen nemen, wat hun belangen zijn en hoe ze denken. Dan kan daar tijdig op in worden gespeeld. Voor ondernemers is geld een belangrijke intrinsieke motivatie en evenzo voor bedrijfsverenigingen. Ondernemers hebben een kortere terugverdientijd voor ogen dan gemeenten. Zij zien de kosten als investering in een bedrijfsorganisatie die terugverdiend moeten worden. Nietsdoen in relatie tot de toekomst van het bedrijventerrein brengt risico's met zich mee maar de nadelen daarvan liggen niet alleen bij het bedrijfsleven. Om het proces zoals het nu is ingezet voor "RW50" te laten slagen wordt aangegeven dat extra middelen helpen om zaken verder uit te werken voor de ondernemers.

Het is er nog niet van gekomen om bijeenkomsten in gezamenlijkheid met VNO-NCW en NMO te organiseren.

Prognose

Betrokken partijen hebben elkaar leren kennen en weten elkaar te vinden. Hun onderlinge rol, taakverdeling en verbeterpunten worden inzichtelijker. De integrale aanpak stelt parkmanagers voor nieuwe vraagstukken waar andere kennis en instrumenten voor nodig zijn om stappen voorwaarts te kunnen zetten. Provincie en gemeente kunnen de samenwerking van hun interne afdelingen richting bedrijfsleven beter organiseren. Betrokkenen blijven echter geloven in de aanpak van onderaf, de potentie is groot, al geven de ondervraagde personen ook aan dat de beoogde integrale benadering meer tijd vergt dan vooraf gedacht. De verwachting is dat de uitvoeringsplannen in 2020/2021 klaar zijn. Dat is wat later dan oorspronkelijk gepland. Vervolgens moet de uitvoering nog gestalte krijgen.

¹³ De Deelgenotenvergadering bij een mandelig bedrijventerrein is te vergelijken met een algemene ledenvergadering van een vereniging, terwijl de Beheerscommissie is te vergelijken met een dagelijks bestuur.

Het is derhalve lastig voor betrokkenen om aan te geven hoe het project verder gaat verlopen. Aangeven wordt dat veel zal afhangen van de besluiten die worden genomen vanuit een politiek bestuurlijke context en de voortgang van het project. De kans op succes wordt in hun ogen groter als betrokken partijen de gelegenheid krijgen door te gaan en te leren van elkaars kennis en ervaringen.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

1. Een integrale aanpak van onderop is een strategie waar betrokkenen in geloven

Een integrale benadering vanuit het parkmanagement op gebiedsniveau van een bedrijventerrein biedt kansen om vraagstukken anders te benaderen. Als team weet je meer dan één persoon al leidt dat soms ook tot vertraging om te kijken hoe processen op elkaar af te stemmen. Het vraagt van ondernemers en betrokkenen een andere manier van denken en werken. Die werkwijze heeft meer kans van slagen als die integrale benadering ook bekend is bij de provincie. Nu weten afdelingen bij de provincie onderling vaak niet wat er op een bedrijventerrein speelt, laat staan dat de mogelijke gebruikers hier weet van hebben. Hier valt winst te behalen. Het instellen van een accountmanager voor bedrijventerreinen bij een provincie kan hierin helpen. Ook bij de gemeente is nog veel te winnen in interdisciplinair denken en doen, zeker als het gaat om de thema's economie en duurzaamheid. Die staan regelmatig op gespannen voet. Bestuurlijk is de Alliantie op hoog niveau gevormd en wordt ervaren als "Top-Down". Door de ervaringen van onderaf uit de huidige pilots moet dat nader verfijnd worden naar het bedrijventerrein. Handtekeningen vanuit de top alleen is niet genoeg. Het is belangrijk om de praktijk in te gaan en individuele ondernemers (ambassadeurs!), afzonderlijke gemeenten, corporaties en ondernemersverenigingen mee te nemen. Waarbij drempels die worden ervaren op lokaal niveau als het om kaders gaat worden onderkend en opgepakt om door te geven aan de verantwoordelijke instanties die daar wat aan kunnen doen.

2. Continuïteit van programma's borgen in een veranderende bestuurlijke context

Om vanuit gemeentelijke beleidsprogramma's mede te kunnen investeren in duurzame maatregelen op bedrijventerrein niveau moeten er tijdig middelen worden gereserveerd. Met name in College overstijgende periodes is het belangrijk dat een beleidsambtenaar meerjarige projecten weet op te knippen in delen om een bestuurder hier met enige flexibiliteit te kunnen laten scoren. Politieke sensitiviteit is handig. Een punt van aandacht hierbij is hoe om te gaan met investeringsvraagstukken waar nu gemeenschapsgeld voor nodig is, maar zich pas later terugverdienen en waar de opbrengsten mogelijk bij anderen neerdalen.

3. Mandeligheid is een krachtig instrument om zaken tussen ondernemers te regelen.

Mandeligheid biedt kansen voor het parkmanagement om als bedrijven onderling op professionele wijze praktische zaken te regelen en indien gewenst hierover in gesprek te gaan met overheden en andere partijen. Het parkmanagement op RW50 heeft haar meerwaarde voor de ambities Schoon, Heel en Veilig bewezen. In een nieuwe versie van mandeligheid 2.0 is het wellicht mogelijk om die ambities te verbreden, onderling vast te leggen en actief te regelen maar dat is geen vanzelfsprekendheid. Een misvatting van enkele partijen aan de voorkant van het projectvoorstel is wellicht geweest, dat het bedrijfsleven via het parkmanagement één gezicht is, maar parkmanagement en bestuur zijn niet vanzelfsprekend twee handen op één buik. Daarnaast is er nog een algemene Leden Vergadering (ALV) die van belang is om beleidswijzigingen richting bestuur en parkmanagement aan te geven en controleren. Om de meerwaarde van parkmanagement tot zijn recht te laten komen is het verstandig vooraf enkele vragen helder beantwoordt te krijgen¹⁴.

¹⁴ Hier staan een aantal vragen die door respondenten zijn aangereikt voor nadere oriëntatie. Het is geen uitputtend overzicht: Is er een bedrijfsvereniging? Wat vinden ze belangrijk? Waar houden ze zich mee bezig? Is dat puur gericht op beheer fysieke omgeving of gaat het ook om collectieve inkoop en of beleid? Hoe kijken ze naar de naast omgeving, wat is hun invloed daarop en welke mate van invloed streven ze naar? Hoe verloopt de onderlinge communicatie onderling formeel en informeel?

4. Pilot overstijgende samenwerking biedt kansen

Het is een voordeel om vanuit een gezamenlijke organisatie te werken met meerdere pilots. Het is interessant om bij de andere pilots informatie en kennis op te halen over zaken die ook op de eigen locatie spelen. Dat helpt om tijd te besparen met eigen onderzoek en sneller een “juist instrument” te vinden. Dat is overigens een belangrijk doel van het proces dat nu nog loopt en nog niet geheel gerealiseerd is. Indien er behoefte is aan feedback kan dat worden aangegeven. Dit zal beter gaan als mensen elkaar vaker tegen komen en vertrouwd raken met elkaar. Continuïteit van vertrouwde gezichten kan in dat opzicht worden gezien als winst.

5. Rollen en taken van parkmanagers in relatie tot communicatie met anderen.

Parkmanagers staan centraal in deze aanpak en dat is gerelateerd aan inzet in tijd, beschikbare kennis en competenties en de vraag of ze dit allemaal zelf moeten willen doen? Een leerpunt, is dat in de blauwdruk voor de roadmap, nadrukkelijk wordt aangegeven wat de rol van de parkmanager is, wat ze moeten kunnen en hoeveel tijd deze activiteiten gaan kosten met oog op verwachtingsmanagement. Dat betreft aspecten in de onderlinge communicatie tussen ondernemers op betreffend bedrijventerrein met oog op aspecten als timing van uitnodigingen, organisatiegraad, mandaat en dergelijke. Maar ook afspraken over wat hun rol is of kan zijn in contacten naar derden toe als gemeente en provincie. Met andere woorden: extraheer wat de verschillende rollen zijn tussen betrokken actoren en geef op basis daarvan advies.

6. Maatschappelijke context als inspiratie en drukmiddel

Bij de initiatiefnemers ontstaat de indruk dat er een overschatting is van wat er op bedrijfsparken vanuit de huidige bestaande maatschappelijke kaders snel opgepakt kan worden. Vanuit klimaatakkoord en andere beleidskaders zijn er nu wel doelen gesteld maar gebrek aan kennis, ontbreken van gevoel van urgentie, sceptische opvattingen over uitvoering bij partijen die daar wat mee moeten, maakt dat het daardoor nog erg langzaam gaat. Kenmerkend voor de energiemarkt in Nederland is dat het bruist. Er zijn nu veel partijen vanuit verschillende schaalniveaus die initiatieven ontplooien. Die zetten nieuwe ontwikkelingen in gang die ook nieuwe rollen met zich mee brengen. Met oog op de beoogde energietransitie denken betrokkenen in de goede richting maar de onderlinge afstemming, het slim bundelen van krachten van onder andere publieke en commerciële partijen en het inregelen van de nieuwe rollen is hierin nog niet heel grijpbaar.

7. Visie is van belang

De opdrachtopvatting is nu nog redelijk gericht op de vraag hoe krijg ik ondernemers aangehaakt, maar om dat goed te kunnen doen is eerst een visie nodig die door betrokkenen gedragen wordt. Dan kan je inhoud koppelen aan proces en resultaat en met elkaar stappen maken. Het is belangrijk dat er goede duidelijke beleidskaders zijn. Gemeenten kunnen dat vastleggen in doelen en een stip zetten op de horizon. Bedrijven wachten op kaders vanuit gemeente en Rijk om te investeren met oog op hun individuele afwegingen. Als we resultaten willen behalen, moeten er meer handen, hulp komen. Met als kanttekening dat als we als samenleving die energietransitie en bredere verduurzaming echt willen er ook wettelijke druk moet komen met oog voor handhaving! Dit proces vergt tijd maar zal uit kunnen kristalliseren in een uitvoeringsagenda waar acties van partijen op worden afgestemd. Hierbij is ook oog nodig voor parallelle zaken als de Regionale Energie Strategie. Hier liggen mogelijkheden om met elkaar op lokaal niveau vorm te geven.

3.7. “Zon op dak” in Ommen

Uitgangssituatie

De Alliantie NEO geeft opdracht aan PM Energie B.V. en QING Groep voor het uitvoeren van het project “Zon op Dak”^{15,16}. Concreet zullen de twee partijen samen voorlichtingsbijeenkomsten op bedrijventerreinen in tien gemeenten organiseren en scans bij (tenminste) 80 bedrijven uitvoeren. De gemeenten en terreinen zijn geselecteerd op ruimtelijke spreiding in de provincie en verdeling tussen steden en dorpen.

“Zon op Dak” wordt uitgevoerd in twee fasen op de geselecteerde bedrijventerreinen in de gemeenten Deventer, Enschede, Raalte, Borne, Zwolle, Hellendoorn, Almelo, Ommen, Steenwijk en Hengelo. Het project richt zich, zoals de naam aangeeft, uitsluitend op de mogelijkheden voor het plaatsen van zonnepanelen op daken van bedrijven.

Het doel van de aanpak is een versnelling te weeg brengen ten opzichte van de autonome ontwikkeling. Het project beoogt in het bijzonder een bijdrage te leveren van 1,5 MW aan vermogen en meer inzicht te geven in de huidige belemmeringen voor het plaatsen van zonnepanelen in combinatie met gebruik van de SDE-regeling.

De volgende beschrijving en analyse van “Zon op dak” geeft eerst informatie over de aanpak op hoofdlijnen, zoals gehanteerd in alle tien gemeenten. De specifieke informatie over de case Ommen wordt gebruikt om de beschrijvingen van resultaten te verrijken.

Aanpak op hoofdlijnen

Na de selectie van bedrijventerreinen is er getracht om informatie te verzamelen over aantal bedrijven per terrein met grootverbruikersaansluitingen en potentieel met betrekking tot beschikbare dakoppervlaktes. Tegelijkertijd is een communicatieaanpak gekozen en toegepast.

Bijeenkomsten zijn georganiseerd voor bedrijventerreinen in alle tien gemeenten. De bedrijven zijn schriftelijk uitgenodigd voor de bijeenkomsten via ondernemersverenigingen, parkmanagementorganisaties en / of de gemeenten. Twee varianten zijn toegepast voor het kiezen van de doelgroep voor de bijeenkomsten: zowel groot- als kleinverbruikers of alleen de SDE-gerechtigde bedrijven.

De doelen van elke bijeenkomst is het verstrekken van informatie over de mogelijkheden en financieringsopties (o.a. eigendom versus lease) van zonnepanelen en het (hierdoor) verhogen van de bewustwording over- en belangstelling voor plaatsing. De bijeenkomsten werken op die manier als uitnodiging en opstap richting de scans. Ondernemers melden zich overigens ook direct na het verkrijgen van de uitnodiging voor de bijeenkomsten aan voor de scans.

De scans brengt dakoppervlakte in kaart, wat er op het dak past aan zonnepanelen, wat het huidige energieverbruik is en wat er zou kunnen worden bespaard. Het resultaat is het potentieel voor zonnepanelen. Het constructief beoordelen van het dak maakt geen onderdeel uit van de scan.

Na het ontvangen van de rapporten van de scans worden de bedrijven (eenmalig) gebeld. De verdere opvolging maakt geen onderdeel uit van de aanpak (in de zin van “onderdeel van projectopdracht”). Vaak is het besluitvormingstraject vanaf de scan tot een (eventuele) realisatie vrij lang en is er hierdoor binnen de doorlooptijd van het project beperkt zicht op de uiteindelijke resultaten.

‘Harde’ resultaten

De aanpak heeft voorlopig geleid tot enkele plaatsingen van zonnepanelen, ruim 30 bedrijven zijn bezig met de voorbereidingen voor realisatie en ongeveer 40 bedrijven zien af van een vervolg. De resterende bedrijven hebben nog geen keus gemaakt of de keuze is niet bekend. Investerings- en energieprestatieverbetering als gevolg van het specifieke traject in Ommen waren ten tijde van de interviews (nog) niet gerealiseerd. Twee bedrijven waren bezig met voorbereidingen voor plaatsing.

Proces en ‘zachte’ resultaten

¹⁵ Het project is uitgevoerd in twee fasen: in eerste instantie gericht op bedrijventerreinen in 5 gemeenten. Begin 2018 is een uitbreiding tot 10 gemeenten aangevraagd en vervolgens toegekend.

¹⁶ Bronnen: Klapwijk, J. en H. Boerrigter (2018), Rapportage ‘Zon op Dak’ ten behoeve van Nieuwe Energie Overijssel, gedateerd 19-12-2018. Interviews afgenomen in november / december 2019.

Het project richt zich vooral op het enthousiasmeren van ondernemers om te investeren in zonnepanelen door informatie te verstrekken door middel van bijeenkomsten en scans. Eind december 2019 zijn ruim 110 scans uitgevoerd, waarvan acht in Ommen.

De organisatie van de bijeenkomsten is de eerste stap in de aanpak. De bereidheid van ondernemersverenigingen, parkmanagement-organisaties en / of de gemeenten om mee te werken aan de organisatie was groot. Een specifieke uitdaging is het bereiken van de vastgoedeigenaren die geen eigenaar-ondernemer zijn. Deze groep is vaak buiten Overijssel, of zelfs buiten Nederland gevestigd en het blijkt zowel lastig te achterhalen wie de eigenaar is als om deze groep te bereiken en betrekken. Een tweede aandachtspunt is de keus voor bijeenkomsten voor zowel groot- als kleinverbruikers of alleen voor de SDE-gerechtigde bedrijven. In zowel Enschede als Deventer trokken bijeenkomsten uitsluitend voor grootverbruikers alleen zes deelnemers. In Ommen is er gekozen voor het uitnodigen van zowel groot- als kleinverbruikers en hebben 30-35 ondernemers deelgenomen aan de sessie. De bijeenkomsten maken het voor de ondernemers goed mogelijk om zich een beeld te vormen van wat ze kunnen doen en of het plaatsen van zonnepanelen interessant (genoeg) is.

De tweede stap is de uitvoering van de individuele bedrijvencans. Er was voldoende vraag naar deze scans. In Ommen heeft het voortraject bijvoorbeeld geleid tot acht scans. Het breed uitnodigen (groot- en kleinverbruikers) leidt in het algemeen tot meer animo voor de scans.

In de derde (en laatste) stap in de aanpak worden de bedrijven telefonisch benaderd na dat ze de rapporten van de scans hebben ontvangen. Uit deze gesprekken blijkt dat bedrijven die verdere stappen ondernemen dit doen omdat ze wat willen doen aan duurzaamheid, beter willen voldoen aan aanbestedingseisen en andere wensen van klanten of om kostenbesparing te kunnen realiseren. Opvallend is dat de eigen drive van de ondernemer en de wens van de 'klant van de klant' (bijvoorbeeld kunnen voldoen aan duurzaamheidscriteria bij aanbestedingen) doorslaggevend zijn. De plaatsing van zonnepanelen is eigenlijk nooit geld-gedreven en de SDE was (daarom) niet direct de bottleneck. De redenen die ze geven voor het (nog) niet verder gaan zijn financieel (besparing te klein of TVT te lang), dak niet geschikt, onzekerheden (toekomst bedrijf en onder andere salderingsregeling) en het te ingewikkeld en tijdrovend vinden om zich de materie eigen te maken.

De verdere opvolging valt buiten het project en voltrekt zich daarom ook voor een groot gedeelte buiten het zicht van de projectpartners.

Prognose

De prognose is positief. De optelsom van reeds geplaatst vermogen en plaatsing in voorbereiding is ongeveer 6 MW. Dit is vier keer zo hoog als de initiële doelstelling van het project van 1,5 MW.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

1. Continu een vinger aan de pols houden

De Alliantie NEO kan een rol pakken in de ontwikkeling van een goede aanpak voor monitoring en opvolging van bedrijven die ten tijde van de interviews a) bezig waren met voorbereidingen voor installatie van zonnepanelen, b) nog geen keuze hadden gemaakt, c) vanwege verschillende redenen (nog) geen verdere stappen hadden gezet en d) nog niet bereikt en betrokken waren.

2. Maatwerk in ondersteuning

- Ontwikkel een pakket / menu van ondersteuning waarin opgenomen:
 - toegang tot goede allianties van expertise in proces en techniek;
 - specifieke adviesproducten en begeleiding voor kleinverbruikers;
 - (maatwerk)budgetten voor voorlichting en scans;
 - maak goede voorbeelden breed bekend;
 - steun voor verkenningen rond nieuwe, creatieve ideeën, zoals het idee voor zonnepanelen op dak met werknemers als aandeelhouders;

- bedrijfscategorisering als vertrekpunt voor het kunnen bieden van passende ondersteuning;
- continu inzicht in de huidige stand van zaken (techniek, eisen verzekeraars, financiering, risico's etc.), zodat het voor ondernemers eenvoudiger wordt om beslissingen te nemen;
- meer inzicht in knelpunten en mogelijke combi-oplossingen (koppel-kansen) voor bedrijven: bv. voor zonnepanelen, groen en asbestverwijdering
- het faciliteren van gemeenten in het ontwikkelen en oppakken van een eigen rol in de realisatie van zonnepanelen;

3. Volgende lerende evaluatie ook directe betrokkenheid van de ondernemers

Nu (voor Zon op Dak) zijn er geen interviews afgenomen met ondernemers. Er zijn en komen steeds meer ervaringen beschikbaar van ondernemers die alle (on)mogelijkheden van verschillende constructies van plaatsing van zonnepanelen in de praktijk hebben meegemaakt. Gebruik deze ervaringen voor het vergroten van het inzicht in technische, juridische en financiële belemmeringen en opties voor oplossingen.

4. Actievere rol Enexis

Veel van de hiervoor genoemde kansen en bedreigingen hebben te maken met de specifieke rol van Enexis binnen de Alliantie NEO. Kan Enexis een volledig overzicht van grootverbruikers / bedrijven in Overijssel beschikbaar stellen in het kader van SDE+ en zonnepanelen? Kan Enexis iets betekenen met betrekking tot het versnellen en versoepelen van het traject rond de toestemmingsverklaring en SDE+? Staat Enexis open voor een rol in een verkennend experiment voor "gebieds-elektriciteitsmeters" in combinatie met interne verrekening tussen bedrijven? Kan Enexis de snelheid van de nodige nieuwe stroomaansluitingen versnellen?

3.8. Versnelling verduurzaming en energiebesparing in Vroomshoop

Uitgangssituatie

De Industriekring Vroomshoop & omstreken (IKVO) is een werkgeverskring met ongeveer 65 leden¹⁷. De leden verschillen sterk in omvang en activiteiten, maar zijn wel allemaal voornamelijk gevestigd op een industrieterrein en niet actief in detailhandel. De IKVO wordt in haar activiteiten ondersteund door een parkmanager.

In 2018 is een fonds voor de ondernemers volgens het 'Leids model'¹⁸ (geen BIZ) opgericht. De gemeente Twenterand heeft het proces van de oprichting van het ondernemersfonds begeleid. Van het fonds is 10% gereserveerd voor algemene promotie en versterking van de economie van Twenterand en 90% voor de ondernemers via de ondernemersverenigingen¹⁹. De IKVO heeft al voordat NEO in beeld kwam besloten om een deel van dit geld te besteden aan energiebesparingsadviezen bij haar leden.

Medio 2018 is naar aanleiding van een vraag vanuit de (toenmalige) gedeputeerde van de provincie Overijssel het verduurzamen van bedrijventerreinen als onderwerp toegevoegd aan de agenda van het ondernemersfonds. Vervolgens is de provincie ambtelijk betrokken geweest bij het aanjagen van het proces van verduurzaming en energiebesparing.

¹⁷ ABZ en BBV zijn de twee andere ondernemersverenigingen in Twenterand die zich ook richten op bedrijventerreinen.

¹⁸ <https://www.ondernemersfonds.nl/>

¹⁹ Dit betreft alle bij de gemeente bekende ondernemersverenigingen die minimaal 20% van de doelgroep in haar geografisch gebied vertegenwoordigd voor zover dit in de gemeente Twenterand ligt.

Aanpak op hoofdlijnen

De provincie stuurde in eerste instantie aan op het formuleren van een ‘stip aan de horizon’ en het meegaan in haar doelstellingen voor verduurzaming en de energietransitie. Het bedrijfsleven voelde in eerste instantie weinig hiervoor omdat zij weinig zicht hadden op eigen energieverbruik en mogelijkheden voor energieprestatieverbetering. Verder is de ledenpopulatie van de IKVO dusdanig divers dat een univorme aanpak (standaard scan en advies) niet leidt tot het gewenste resultaat. De leden van de IKVO zijn op 3 verschillende oudere en nieuwe bedrijventerreinen gevestigd. Wat maakt dat de opgave betrekking heeft op net naoorlogse opstallen en nog zeer recent gerealiseerde opstallen. En kleine tot zeer grote opstallen. Daarom wilde de IKVO vanaf het begin een maatwerk aanpak per bedrijf. Daarbij is de structurele beschikbaarheid van een energieadviseur verkozen boven een standaard scan.

Vanaf medio 2018 is er aan de hand van een stappenplan actief gewerkt door het bestuur van de IKVO om het proces op gang te krijgen. Het cluster Bedrijven en Industrie van de Alliantie NEO heeft een belangrijke aanjagersrol vervuld. De contacten met de gemeente Twenterand waren al gelegd en het traject was afgestemd op de ontwikkeling van de gemeentelijke duurzaamheidsagenda.

Het proces komt in een stroomversnelling terecht als IKVO een adviesbureau vraagt om een plan te maken voor de versnelling van de energiebesparing bij haar leden. Begin mei 2019 is dit plan gereed. Het plan richt zich op het behalen van de volgende doelen voor het einde van 2020: inzicht geven in energieverbruik en kosten voor 2/3 van de IKVO bedrijven²⁰; maatwerkadvies voor 1/3 van de bedrijven; 10% van de bedrijven zijn overgegaan tot het nemen van maatregelen, waardoor minimaal 20% CO₂-reductie wordt behaald ten opzichte van 1990. Het plan geeft verder een gedetailleerde uitwerking voor vier stappen. Eerst wordt een aftrapbijeenkomst voor IKVO leden gehouden waarin de doelen en aanpak worden toegelicht. Vervolgens worden afspraken gemaakt met de bedrijven voor de scans en de resultaten worden teruggekoppeld. Het traject wordt afgerond met publicatie van resultaten en een evaluatie van het project.

In september 2019 worden plannen gemaakt voor een sessie in november waarin het adviestraject en de doelen van de provincie en de gemeente zullen worden toegelicht en besproken. Begin november heeft deze bijeenkomst plaats gehad. Dit moment was tegelijk de officiële aftrap van het thema “duurzaamheid” als formeel dossier waarop IKVO-initiatieven moet gaan ontwikkelen.

‘Harde’ resultaten

Investerings in maatregelen en energieprestatieverbetering vanwege de gehanteerde aanpak waren ten tijde van de interviews (nog) niet gerealiseerd. De eerste energiescans zijn uitgevoerd in november 2019 en eventuele vervolgacties zullen pas aan de orde zijn in 2020. Bij een “pilotscan” bij één van de grotere energieverbruikers kwam al wel naar voren dat dit bedrijf ondanks al vele eerdere maatregelen nog steeds een besparingspotentieel heeft waar ook een aantrekkelijk financieel voordeel aan vast zit. Dit leidt volgens betreffende ondernemer tot verdere investeringen in 2020.

Proces en ‘zachte’ resultaten

Het vertrekpunt voor het proces vertegenwoordigde een aanzienlijke uitdaging. De individuele ondernemers waren (nog) niet overtuigd van de voorgestelde ‘stip op de horizon’- aanpak in combinatie met een gekozen referentiejaar (startpunt / vergelijkingsbasis) voor het verbetertraject. Ze hadden weinig inzicht in energieverbruik en kansen voor verbeteringen en vonden dat de grote veranderingen in het bedrijfsleven de afgelopen decennia vergelijkingen met een referentiejaar weinig zinvol – of zelfs onmogelijk – zouden maken.

Het bestuur van IKVO, de parkmanager, de gemeente Twenterand, de Omgevingsdienst Twente (ODT) en provincie Overijssel vervullen in het proces naar bewustwording, betrokkenheid, acties en resultaten vervolgens verschillende rollen. Het *bestuur van IKVO* moet steeds op zoek naar draagvlak voor elke volgende stap: wat de leden van de ondernemersvereniging zelf – collectief - willen. Een

²⁰ Het plan beoogt in eerste instantie een start voor de zomer 2019 en een aanzienlijk gedeelte van de uitvoering in het najaar van 2019. Vanwege een latere start is deze doelstelling bijgesteld tot 50% van de bedrijven voor eind 2020.

extra onzekerheid is hoe de bedrijven die geen lid zijn van de IKVO zich zullen opstellen. Terugkijkend op het proces komen de bestuurders van de IKVO tot een duidelijke conclusie: de overtuiging van een persoon is het belangrijkste. Zonder deze overtuiging is een proces zoals dit niet te organiseren en succesvol te maken. Het parkmanagement speelt volgens het bestuur van IKVO een belangrijke rol. De *parkmanager* zorgt voor voortgang op de dossiers en brengt nieuwe inzichten van andere bedrijventerreinen en gemeenten. Een succesfactor is dat het parkmanagement van de ondernemers zelf is. De *gemeente Twenterand* heeft goede contacten met de IKVO én met de individuele ondernemers. De samenwerking tussen de gemeente en IKVO is een continue zoektocht enerzijds omdat de contacten lopen vanuit verschillende beleidsthema's (economie, duurzaamheid, arbeidsmarkt etc.) en anderzijds omdat de ondernemers weinig onderscheid maken tussen de rollen van de gemeente en de ODT (verantwoordelijk voor toezicht). Onderling begrip kweken, vraagt in de verlenging hiervan intensieve communicatie. De gemeente en ODT hebben in die zin ook een positieve bijdrage geleverd door aan te geven dat bedrijven die mee doen in het IKVO project, het eerste jaar niet bezocht worden door handhaving in het kader van energiebesparingsplicht. Een extra incentive voor sommige bedrijven om mee te doen.

Een ander aandachtspunt is dat de voortgang in dit proces afhankelijk is van de samenwerking met de IKVO. Omdat IKVO (zoals hiervoor beschreven) weer afhankelijk is van draagvlak vanuit haar leden loopt het proces niet snel. Maar: dit is inherent aan projecten zoals dit. Belangrijk is ook dat de bestuursfunctie in de IKVO 'erbij' wordt gedaan naast leiding geven aan eigen bedrijven. Het cluster Bedrijven en Industrie van de *provincie Overijssel* (Alliantie NEO) heeft, zoals eerdergenoemd een belangrijke aanjagersrol vervuld.

De aanpak heeft meerdere procesresultaten gebracht:

- ondernemers zijn meer betrokken geworden door de aanpak: dit blijkt duidelijk uit hoge opkomsten voor bijeenkomsten en inzet van eigen middelen;
- de beschikbaarheid van het ondernemersfonds werkt nu al als een katalysator. Bedrijven beginnen te vragen wat ze moeten doen om gebruik te kunnen maken van dat geld. Om toegang te krijgen tot het ondernemersfonds is een goed plan nodig;
- ook de andere beschikbare fondsen hebben ervoor gezorgd dat de partijen met elkaar in contact komen en elkaar leren kennen;
- de inzet van de energiescans werkt nu al positief in kennisoverdracht en leidt tot een soort gezamenlijke uitdaging. De ondernemers ervaren onder andere dat de scans 'bedrijfsblindheid' feilloos aan het licht brengt;
- het thema duurzaamheid (waaronder energie) is nu geborgd zowel in het ondernemersfonds als binnen de IKVO.

Prognose

De ondernemers zijn ervan overtuigd dat de scans echt wat zullen opleveren en de gemeente Twenterand ziet dat de aanpak nu uit de startblokken is en dat het proces nu niet veel sneller kan. Ondernemingen die (nog) sneller vooruit willen, kunnen bijna allemaal de nodige ondersteuning krijgen. Het succes komt nu aan op de eigen lokale aanpak, hoewel het belang van een rol van de provincie in de uitvoering ook wordt gezien. Een grote uitdaging blijft het bereiken van de vele kleinere bedrijven.

Verder zijn er initiatieven die niet direct toe te schrijven zijn aan de hier beschreven aanpak, maar wel een aanjagersrol kunnen vervullen. Het bedrijf Mekufa heeft bijvoorbeeld een grote energiebehoefte en het bedrijf De Groot Vroomshoop Groep heeft een enorm dakoppervlak. De gemeente lijkt (volgens de ondernemers) welwillend te staan tegenover een soort combi-oplossing voor de twee bedrijven. Hier zijn de eerste schetsen al voor gemaakt. Op het bedrijventerrein Weitzelpoort wordt in een samenwerking tussen ondernemers en de gemeente nagedacht over een pilot voor een smart-grid.

Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO

1. “NEO lijkt geen alliantie te zijn”.

Alleen de provincie is zichtbaar en aanwezig in het proces. De andere partners in NEO mogen wel iets meer op de voorgrond treden en bijvoorbeeld in de lobby een belangrijke bijdrage kunnen leveren.

2. Provincie aan tafel

De aanwezigheid en medewerking van de provincie in de uitvoeringsfase is zeker gewenst. De provincie kan onder andere een rol spelen in het genereren van goede ideeën die snel via het bestuur van de IKVO naar de leden kunnen.

3. Verbeter de interne afstemming bij de provincie

Ontwikkel één gezamenlijk aanpak vanuit economie en duurzaamheid voor benadering van ‘het veld’.

4. Besteed meer aandacht aan de kleinere gemeenten

Kleinere gemeenten lijken relatief gezien minder aandacht en ondersteuning te krijgen vanuit de provincie Overijssel dan de steden.

5. Ontwikkel een specifieke aanpak voor het betrekken en ondersteunen van kleine MKB-bedrijven
Het bereiken van de vele kleinere bedrijven is van groot belang voor het realiseren van de doelstellingen. Kleine bedrijven werken vooral operationeel en gericht op de korte termijn en hebben moeite met het aanpakken van strategische, lange termijn uitdagingen (zoals de energietransitie). Ontwikkel een aanpak waarin het kennisiaat wordt geadresseerd. Richt de aanpak op a) de samenwerking tussen ondernemers, onderzoek, onderwijs en overheid en b) de rol van accountants / boekhouders (alle bedrijven spreken met deze groep).

4. Lessons (to be) learned

In de eerste paragraaf wordt er ingezoomd op de gebundelde wensen, vragen en behoeftes bij de acht cases. Vervolgens (in paragraaf 4.2) komen de mogelijkheden voor onderlinge leerprocessen aan de orde: de acht cases kunnen (veel) van elkaar leren. Tenslotte (in paragraaf 4.3.) staan de effectiviteit en verbeterkansen voor de acht cases en gehanteerde aanpakken centraal.

4.1. Feedback vanuit de acht cases naar de Alliantie NEO

De feedback vanuit de afzonderlijke cases is in het vorige hoofdstuk steeds geplaatst onder de kop “Ervaringen met- en vragen en verzoeken voor Alliantie NEO”. De Alliantie NEO heeft hierdoor een basis gekregen voor het waar nodig in gesprek gaan en het gericht ingaan op de specifieke behoeftes per case. Hier wordt een vervolgstap gezet. De vragen en adviezen uit de individuele cases zijn gebundeld en geordend. Hierdoor zijn de gedeelde punten geïdentificeerd die als input kunnen dienen voor het ontwikkelen van breed inzetbare verbeteringen. De punten worden kort en bondig gepresenteerd²¹.

Aanbeveling 1. Werk aan bekendheid en optimalisatie van de rollen van de partners in de Alliantie NEO

De Alliantie NEO is te weinig bekend. Dit is tijdens de ronde interviews steeds duidelijker geworden. Vanuit meerdere cases wordt er aangeraden om te werken aan de bekendheid van de Alliantie NEO. De respondenten geven verder aan dat ze alleen de provincie ervaren als zichtbaar en aanwezig in het proces. Zoals een respondent, die wel bekend was met de Alliantie, het zei: “NEO lijkt geen alliantie te zijn”. Het advies is daarom in het bijzonder om duidelijk te maken wat de individuele partners willen en kunnen betekenen en welke concrete rollen ze pakken in het proces in de energietransitie. Van Enexis wordt zowel meer informatie als een actievere rol gevraagd. Maak het (beter) bekend waar ondernemers zich kunnen melden bij vragen over bijvoorbeeld beperkte netcapaciteit en vertel wat

²¹ Meer detailinformatie is te vinden in de afzonderlijke case-beschrijvingen in het voorgaande hoofdstuk.

Enexis doet en kan en wil doen om het aanleggen van nieuwe stroomaansluitingen te versnellen. Vragen zijn verder gesteld over mogelijkheden voor het versnellen en versoepelen van het traject rond de toestemmingsverklaring en SDE+ en het opstarten van verkennende experimenten voor “gebieds-elektriciteitsmeters” in combinatie met interne verrekening tussen bedrijven.

Het verzoek richting de provincie Overijssel is om meer snelheid en een betere interne afstemming te regelen. Beide punten zijn aan de orde voor het afhandelen van subsidieaanvragen. In het bijzonder gaat het om het regelen van een verbeterde coördinatie tussen de ‘frontoffice’ en het subsidieloket en de ‘spelregels’ niet tijdens een aanvraagprocedure te wijzigen. Een verbeterde interne afstemming wordt ten tweede gevraagd voor de benadering van ‘het veld’ vanuit de beleidsthema’s economie en duurzaamheid. Een concreet verzoek is om de partijen bij elkaar te brengen aan één tafel en niet afzonderlijk via verschillende kanalen of met verschillende initiatieven.

Aanbeveling 2. Zorg voor continuïteit in opvolging van de pilots / aanpakken

De Alliantie NEO wordt gevraagd om continu een vinger aan de pols te houden door monitoring en opvolging van de initiatieven. In het bijzonder geldt dit voor de ontwikkelingen bij de bedrijven en er wordt voorgesteld om in de volgende lerende evaluatie ook (meer) directe betrokkenheid van de ondernemers te hebben. Uit een van de cases komt het voorstel om de monitoringstaak (gedeeltelijk) neer te leggen bij een kennisinstelling. Een kennisinstelling kan het geweten zijn van dit soort initiatieven en zorg dragen voor reflectie en borging. Een tweede belangrijke vraag uit de cases met betrekking tot continuïteit betreft het faciliteren van de toegang tot een structurele verbinder / regisseur voor de lokale processen.

Aanbeveling 3. Ontwikkel een maatwerkpakket voor ondersteuning

Door de geïnterviewden zijn veel verschillende specifieke behoeftes gesignaleerd. Dit is de samengestelde long-list:

- regel toegang tot goede allianties van expertise in proces en techniek;
- ontwikkel specifieke adviesproducten en begeleiding voor kleinverbruikers / kleine MKB-bedrijven;
- ontwikkel een pakket aan goede voorbeeldprojecten, vooral passend bij MKB;
- geef steun voor verkenningen rond nieuwe, creatieve ideeën, zoals een idee voor zonnepanelen op dak met werknemers als aandeelhouders;
- ontwikkel en gebruik bedrijfscategorisering als vertrekpunt voor het kunnen bieden van passende ondersteuning;
- zorg voor continu inzicht in de huidige stand van zaken m.b.t. techniek, eisen verzekeraars, risico's, investeringen, terugverdientijden, opbrengsten, subsidiemogelijkheden en financieringsconstructies etc., zodat het voor ondernemers eenvoudiger wordt om beslissingen te nemen;
- geef meer inzicht in knelpunten en mogelijke combi-oplossingen (koppel-kansen) voor bedrijven, zoals zonnepanelen met groen en/of asbestverwijdering
- faciliteer gemeenten in het ontwikkelen en oppakken van een eigen rol in de realisatie van zonnepanelen;
- regel (maatwerk)budgetten voor voorlichting en scans;

Wat wordt de toekomstige rol van de Alliantie NEO en de overheid in de energietransitie?

De geïnterviewden hebben niet alleen concrete adviezen en verzoeken doorgegeven. Soms zijn er ook meer reflectieve opmerkingen geplaatst over de toekomst en de dynamiek van de energietransitie. De energietransitie betekent ten eerste een markt met zowel nieuwe vraag, als nieuw aanbod. De vraag kan nog verder worden ontwikkeld en vooral in nieuwe arrangementen lijkt nog veel ontwikkelruimte te zitten. Aan de aanbodkant zijn er ook kansen, waarbij bijvoorbeeld mogelijk in de toekomst de installateur een rol kan oppakken als energieregisseur. De markt is op dit punt nog behoorlijk versnipperd en bundeling biedt kansen. Een geheel ander perspectief is een 'gewetensvraag': tot hoever moet de overheid de ontwikkeling van de markt doorzetten? Vanaf welk punt verstoort zij bestaande, commerciële initiatieven?

4.2. Wat kunnen de cases van elkaar leren

Het doel van deze evaluatie is het leren: leren van elkaar en hierdoor de energietransitie versnellen en effectiever maken. De belangstelling voor het leren van elkaar in de cases wordt als volgt verwoord vanuit het project IADB op het bedrijventerrein RW50 in Kampen:

“Lessons learned vanuit de diverse pilots inzichtelijk maken om ze op praktische wijze te kunnen uitwisselen onderling en aan derden. Er is een mooie basis gelegd voor nieuwe contacten en samenwerkingsverbanden. [...] Het is belangrijk om de projecten langer bij elkaar te houden om onderling te blijven leren, innoveren.”

De kern van het leren is de “hoe-vraag”. Hoe kan de energietransitie op een bedrijventerrein effectief vorm worden gegeven om uiteindelijk de gewenste energie-effecten te bereiken.

De situatiekenmerken van de cases en de gehanteerde aanpakken zijn enerzijds heel verschillend. Dit betekent dat er wel geleerd kan worden, maar dat er geen sprake kan zijn van eenvoudige copy-paste toepassingen. Anderzijds hebben de acht cases en aanpakken ook enkele gezamenlijke kenmerken. Ze zijn allen gericht op het ontwikkelen van investeringsbereidheid in concrete maatregelen. Verder is er altijd vanuit externen (zoals provincie en adviesbureaus) een min of meer concreet aanbod gedaan aan de lokale partijen en is er sprake van een combinatie van procesmatige en projectmatige

insteken. Zowel de overeenkomsten als de verschillen bieden aanknopingspunten voor uitwisseling van ervaringen en leerprocessen.

Belangrijke dimensies met betrekking tot de verschillen zijn:

- project versus proces;
- smalle versus brede inhoudelijke scope;
- mate waarin (groepen van) ondernemers in de lead zijn (gebracht);

De acht cases en aanpakken kunnen aan de hand van deze drie dimensies globaal ingedeeld worden in twee groepen:

Overwegend projectmatig met een scherpe thematische scope en een gericht aanbod aan bedrijven.	Overwegend procesmatig met een initieel bredere thematische scope en ondernemers zelf geleidelijk steeds meer in de lead.
Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak	Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen

De indeling in deze twee groepen wordt hierna gehanteerd voor het aangeven van lessons learned en kansen voor het leren van elkaar.

Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak: scherpe focus en afbakening.

Deze drie aanpakken worden allen heel resultaatgericht ingezet als incentives in de vorm van projecten. Doelen, activiteiten en resultaatverplichtingen zijn vooraf vastgelegd, zoals de uitvoering van scans en het organiseren en uitvoeren van een aantal informatiebijeenkomsten en individuele opvolgesprekken met geïnteresseerde ondernemers. Een helder aanbod staat centraal. Ondernemers hebben hierdoor, bij een goede communicatie, een goed beeld van wat ze kunnen verwachten. De inhoudelijke scope is beperkt tot gebouw-gebonden energiemaatregelen. De aanpakken hebben daarom een sterke focus op investeringsbereidheid van individuele ondernemers en eigenaarschap van het proces wordt niet of nauwelijks collectief opgepakt door de ondernemers. Inbedding in het lokale proces is binnen de verantwoordelijkheden in de projecten alleen beperkt vooraf vastgelegd. De uitvoerders proberen wel samenwerkingen aan te gaan met lokale partijen.

Aanbeveling 4:

Leer van Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak over de succesfactoren voor het effectief bereiken en betrekken van ondernemers bij thematisch, sterk afgebakende initiatieven met focus op het ontwikkelen van (de basis voor) investeringsbereidheid en concrete business cases. In het bijzonder gaat het om de combinatie van individuele ondernemers en gebouw-gebonden maatregelen.

Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen: proces en ondernemers centraal

Deze aanpakken hebben vanaf begin af aan een veel sterkere proceskarakter, flexibiliteit en openheid gekend. De belangstelling bij de ondernemers voor thema's en maatregelen en de behoefte aan ondersteuning in het proces worden eerst verkend en gestimuleerd. Het aanbod wordt in sterke mate hierop afgestemd: het is meer een zich ontwikkelende antwoord op een vraag dan een vooraf vastgelegde aanpak. Hieruit volgt een bepaalde soort en mate van commitment voor vervolgstappen. In alle cases zijn er eind 2019 (voorlopige) keuzes gemaakt voor speerpunthema's. Binnen deze groep

zijn er ook verschillen. Zo hebben groepen ondernemers in Vroomshoop, Genemuiden, Enter en Haaksbergen in hoge mate de leiding genomen. Vaak geven ze adviesbureaus gerichte opdrachten mee voor het identificeren van kansen in de energietransitie. In Kampen loopt het proces wat anders: daar staat de rol van het Parkmanagement centraal en wordt ook een bredere duurzaamheidsinstek gekozen. Tastbare resultaten zijn benoemd vanuit het proces in Haaksbergen.

Aanbeveling 5:

Leer van de processen in Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen over de effectiviteit van verschillende procesaanpakken en in het bijzonder rolverdelingen en rolinvullingen voor het bereiken van een situatie waarin de ondernemers zelf in de lead zijn met zelf gekozen thema's, zelf gekozen externe ondersteuning en zelf gekozen gerichte (vervolg)projecten.

4.3. Verbeterkansen voor de acht aanpakken

Verbeterkansen gaan over het verhogen van de effectiviteit van de gehanteerde aanpakken. Om uitspraken te kunnen doen over effectiviteit is het belangrijk om kort stil te staan bij wat effectiviteit eigenlijk is of kan zijn. Effectiviteit kan namelijk op verschillende manieren gemeten worden. De mate waarin een vooraf vastgesteld, concreet doel gehaald is, is de 'smalle' benadering. Een bredere instek houdt ook rekening met aanvullende resultaten en effecten die gezien kunnen worden als maatschappelijke spin-off met meerwaarde.

Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak

Bevindingen

Deze drie aanpakken voldoen allen qua projectdesign goed aan de eisen van 'smalle' effectiviteit: de vooraf vastgelegde werkwijze (planning en activiteiten naar beoogde resultaten) geeft voldoende vertrouwen in het kunnen halen van de (project)doelen.

Voor de BEST Energy CheckUp zijn er vanwege procesvertragingen nog onvoldoende resultaten om conclusies te kunnen trekken over de effectiviteit in de praktijk. Energieke Regio en Zon op Dak hebben voldoende aangetoond in meerdere projecten op meerdere locaties dat de vooraf gestelde projectdoelen gehaald kunnen worden. Een pluspunt met betrekking tot doorlooptijd is dat alle drie aanpakken, vergeleken met de procesaanpakken gehanteerd in de andere vijf cases, relatief kortlopend kunnen zijn.

De focus (afbakening project) op gebouw-gebonden energiemaatregelen betekent dat de kans op het identificeren en realiseren van andere (collectieve) maatregelen beperkt is.

De integrale en interdisciplinaire inbedding in de lokale processen voorafgaande, tijdens en na afloop van de projecten is een verbeterpunt. Verbeteringen kunnen positieve effecten hebben op continuïteit, doorlooptijd en commitment en uiteindelijk leiden tot betere resultaten en het realiseren van meer positieve koppel-effecten.

Aanbeveling 6:

Ontwikkel geschikte integrale, meerjarige en interdisciplinaire arrangementen voor het gericht inzetten en inbedden van deze drie aanpakken in de lokale processen. Besteed vooral aandacht aan: opvolging van zowel koploperbedrijven als bedrijven die eerder hebben afgezien van een vervolgstap; communicatie met lokale partijen; complementariteit en synergie door samenwerking in allianties / expertteams; eventuele uitbreiding van thematische scope van eigen aanpakken (bijvoorbeeld breder dan alleen gebouw-gebonden of het meenemen van bouwtechnische aspecten bij Zon op Dak); meenemen van vervolg- en koppelkansen; afstemming tussen stimulering en handhaving op gemeentelijk niveau. Werk deze aanpak uit in een heldere rolverdeling en rolinvulling met bewust gekozen rollen voor Energieke Regio en/of BEST Energy CheckUp en/of Zon op Dak.

De uitvoerende organisaties achter Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak vervullen een relatief beperkte rol in de uitwerking van dit advies. Vooral de lokale en (boven)regionale partijen dienen zorg te dragen voor een adequate inbedding van de activiteiten in de lokale energietransitie.

Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen: proces en ondernemers centraal

Bevindingen

Deze vijf cases en aanpakken hebben als gemeenschappelijk kenmerk een open procesinsteeek. Globale ambities en activiteiten zijn vooraf geformuleerd. De uitwerking tot concrete doelen, activiteiten en detailplanning is onderdeel geweest van het vervolgproces in een initiatieffase en een fase waarin concrete kansen zijn gezocht.

De initiatieffase heeft geleid tot voldoende commitment bij (tenminste) groepen van ondernemers en zij hebben een steeds centralere rol gepakt in het proces. Dit is bijvoorbeeld tastbaar gemaakt door eigen keuzes voor thema's, heldere rolverdeling bij inzet van procesondersteuning en gerichte opdrachten voor adviesbureaus in de uitvoering van scans.

Tot nu toe zijn er geen effecten op energiestaat op de bedrijventerreinen die aantoonbaar het resultaat zijn van de gehanteerde aanpakken. In die zin voldoen deze aanpakken nog minder goed aan eisen van 'smalle' effectiviteit. De ondernemers hebben wel in verschillende vorm en mate geïnvesteerd in het proces: bijvoorbeeld in de vorm van tijd of financiële bijdragen voor het inzetten van adviesbureaus.

Deze betrokkenheid van de ondernemers geeft vertrouwen in een scherpe focus op investeringsbereidheid en goede business cases. Resultaten van scans in Genemuiden en Vroomshoop, de uitwerking van concrete projecten in Enter en Kampen en de effecten van de recent gestarte energie coöperatie in Haaksbergen zullen hiervoor de bouwstenen leveren.

De vijf aanpakken kunnen in die zin - tot nu toe – vooral beschouwd worden als effectief vanuit een brede bepaling van maatschappelijke meerwaarde en dat het proces een goede basis heeft gecreëerd voor de lokale energietransitie.

Aanbeveling 7:

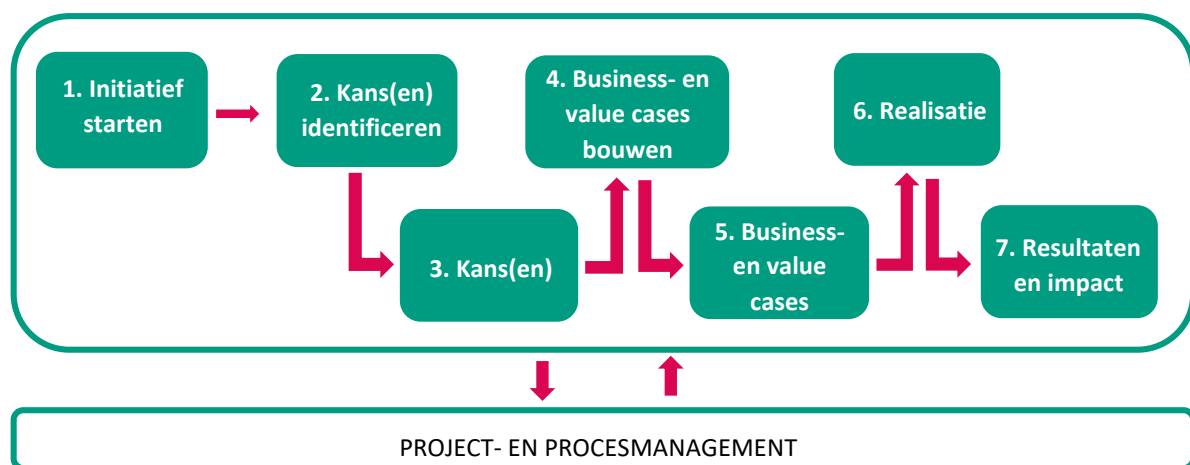
Gezien de fase waarin de processen zich bevinden, is het nog te vroeg om gerichte adviezen te geven. De enige uitzondering hierop vormt het adequaat inspelen op de vragen en verzoeken vanuit de cases zelf en het faciliteren van het vraaggerichte leerproces (zie vorige paragraaf).

5. Reflectie vanuit perspectief “vraaggericht werken”

5.1. Procesmodel met continu focus op realisatie van business- én value cases

De methodiek “vraaggericht werken” is oorspronkelijk ontwikkeld, gebaseerd op onderzoek naar de effectiviteit van de werkwijzen van Herstructureringsmaatschappij Overijssel in ruim 60 processen en projecten in de herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel²². De afgelopen vijf jaar is de methodiek verder verrijkt en verdiept door de ontwikkeling van een Toolbox voor gemeenten²³ en een vraaginstrument voor het identificeren van kansen en bedreigingen voor ondernemers in de circulaire economie²⁴ en onderzoek naar kantorentransformaties. Op dit moment wordt de methodiek ingezet in ondersteuning voor verkenningen en leerprocessen in een gemeente bij de energietransitie van een wijk en voor een provincie in verduurzaming van bedrijventerreinen.

Om de methodiek effectief te kunnen toepassen in de energietransitie, is het van belang om het proces van vraaggericht werken als vertrekpunt te hanteren. Dit proces is weergegeven in onderstaand procesmodel in figuur 5.1 en wordt kort toegelicht.



Figuur 5.1: Het proces als aangrijpingspunt voor vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling.

Een initiatief voor het toekomstbestendiger maken van een werklocatie door middel van bijvoorbeeld de energietransitie kan van vele partijen afkomstig zijn. De belangrijkste vraag bij stap 1 is, of de betrokken actoren naast de eigen beeldvorming ook de belangen van de andere actoren volwaardig voor ogen hebben en daarmee rekening houden. Deze beeldvorming vormt de input voor stap twee: het identificeren van kansen. Dat is een dynamisch en creatief proces waarbij oplossingsrichtingen die kunnen passen in een tot dan toe beoogde doelstelling of ambitie worden aangegeven vanuit de betrokkenen. Waarbij expliciet aandacht is voor het commitment van de betrokken actor om daar zelf ook actief in te investeren. Het is soms nodig om meerdere “rondes” te doorlopen voordat een kans geïdentificeerd is. In één ronde worden oplossingen gezocht, opties afgewogen en beslissingen genomen over het vervolg. Uiteindelijk zal er als gevolg van deze acties een overzicht van kansen ontstaan (stap 3) waarvan de betrokkenen vinden dat ze de moeite waard zijn om verder te verkennen.

²² Bugge, K.E. en M.J.W. Sloot (2018), *Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling: Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel*, Deventer: Hogeschool Saxion. Open access: te downloaden op www.werkvraaggericht.nl of op <https://www.saxion.nl/onderzoek/areas-and-living/ontwikkeling-werklocaties>

²³ Bugge, K.E., Bus. A.G., Vleerbos T. en H.J. Korthals Altes (2019), *‘Uw bedrijventerrein vitaal en toekomstbestendig maken en houden!’ Vraaggericht werken: “Toolbox” voor gemeenten*, Deventer: Hogeschool Saxion

²⁴ Bugge, K.E., Vleerbos, T. en K Schöller (2019), *Kansen en bedreigingen van de circulaire economie: Quick scan voor ondernemers*, Deventer: Hogeschool Saxion

Bij stap vier staat het uitwerken van de geselecteerde kansen tot business cases en value cases centraal. In deze fase zal gericht verkend worden wat er per kans nodig is om de businesscases rond te krijgen en tegelijkertijd oog te houden voor maatschappelijke waarden (value case). De ontwikkelde business cases en value cases waarover overeenstemming is bereikt worden vastgelegd in stap vijf. Hier wordt de investeringsbereidheid van betrokkenen tastbaar gemaakt. Dat brengt stap zes, de realisatie in beeld. Een stap die in essentie niet heel erg anders zal verlopen dan bij processen waar er 'klassiek' (niet vraaggericht) gewerkt wordt. Wel is de verwachting dat bij een vraaggerichte werkwijze een goede vertrouwensbasis kan ontstaan tussen partijen die het mogelijk maakt om knelpunten bij de realisatie, gezamenlijk beter te kunnen oplossen. Tot slot gaat het bij stap zeven om de behaalde resultaten in het gebied met oog op een bepaalde tijdshorizon. Wat is het positieve effect van de investeringen die zijn gedaan door de betrokken private partijen op het bedrijventerrein in zijn geheel?

5.2. Zes gidsprincipes

De kern van de methodiek zit in het hanteren van zes gidsprincipes die hieronder kort worden toegelicht voor toepassing in de energietransitie. Het woord "*altijd*" in de gidsprincipes is cruciaal: een goed vraaggericht proces neemt alle zes gidsprincipes integraal en continu mee.

1. *Altijd focus op belangen en investeringsbereidheid*

De energietransitie vraagt om grote private investeringen. Partijen investeren in een maatregel bij een voldoende attractieve balans tussen kosten, baten en risico's. Anders gezegd: een bedrijf vergelijkt altijd verschillende handelingsalternatieven met betrekking tot effecten op eigen belangen en in het bijzonder betreft dat effecten op bedrijfscontinuïteit. In een vraaggericht proces wordt er altijd en continu toegewerkt naar investeringen.

2. *Altijd gericht op het ontwikkelen van business cases die maatschappelijke meerwaarde geven*

De specifieke taak van de overheid is om haar eigen maatschappelijke rol goed te vervullen en om maatschappelijke meerwaarde te realiseren. Business cases in de energietransitie worden daarom beoordeeld op de beoogde en te verwachten mate van maatschappelijke meerwaarde én de overheid participeert financieel niet in business cases die commercieel en procesmatig haalbaar zijn zonder een rol van de overheid.

3. *Altijd tegelijk resultaatgericht én flexibel*

In de energietransitie gaat het om investeringen en de realisatie van energie-prestatieverbetering. Dit zijn de gewenste 'harde' resultaten. Om deze doelen te halen, is veel strategische, tactische en operationele flexibiliteit nodig. De 'zachte' resultaten zijn voorwaardelijk voor het behalen van de 'harde' resultaten.

4. *Altijd maatwerk in rolverdeling en rolinvulling voor regisseren, aanjagen, verbinden en ontzorgen*

De rollen worden verdeeld over de betrokken partijen vanuit een combinatie van verantwoordelijkheden, commitment en middelen. Alle aanjagers, ontzorgers, regisseurs en verbinders houden vanaf begin tot eind in een proces en/of project een scherpe focus op effecten van hun acties op de investeringsbereidheid. Uitermate belangrijk is dat de rolverdeling en rolinvulling altijd samenhangend en volledig dekkend is: er moet geen 'hiaat' zijn waardoor het proces zou kunnen stokken of zelfs volledig vastlopen.

5. *Altijd met een helder exit-strategie*

Het is belangrijk voor elke partij – ook de overheid - om zowel vooraf als tijdens een proces helder te hebben onder welke omstandigheden en op welke manier die zich zou kunnen en willen terugtrekken uit een energietransitie-proces of -project. Het is even belangrijk om inzicht te hebben in de exit-strategieën met de achterliggende redenen hiervoor van andere belanghebbenden in een proces.

6. *Altijd scherp en goed onderbouwd, kiezen*

Kwalitatieve onderbouwing dient voor zo ver mogelijk altijd aangevuld te worden door kwantitatieve onderbouwing. Dit is noodzakelijk in verband met de focus op business cases en investeringen.

5.3. Reflectie per case

BEST Energy CheckUp in het Havengebied in Enschede

De aanpak koppelt een aanbod (energiescans) aan het ophalen van de vraag (haalbare kansen voor energiebesparing). Communicatie en een bottom-up aanpak benoemt de BEST Energy CheckUp zelf expliciet als succesfactoren. Cruciaal in deze aanpak is daarom de toegang tot de individuele bedrijven, waarin de BOH een centrale rol zou spelen. In die zin was de rolverdeling tussen de BOH (verbinder en aanjager) en de uitvoerder van de scans helder. Een kanttekening is wel dat er geen lokale proces- en communicatie-expertise (naast BOH) is ingezet voor het ontwikkelen (en testen) van een communicatiecampagne en het ontzorgen en regisseren van het totaalproces. Vanwege projectexterne factoren heeft het proces verder een vrij lange periode geen voortgang gehad. Dit heeft negatief invloed gehad op de belangstelling voor het project en de betrokkenheid en investeringsbereidheid van de ondernemers. Vooral drie van de gidsprincipes zijn in dit verband van belang geweest: continu focus op belangen en investeringsbereidheid; altijd tegelijk resultaatgericht én flexibel; altijd maatwerk in rolverdeling en rolinvulling voor regisseren, aanjagen, verbinden en ontzorgen. De hoofdvraag op dit moment is in welke mate de ervaringen en concrete behoeftes uit de eerste fase voldoende aangepakt zijn in de recent begonnen tweede fase.

Ondernemersinitiatief op bedrijventerreinen in Enter

De reflectie op het gebruik van de gidsprincipes is in dit geval gericht op het proces wat WKE is begonnen (ondersteund door Energy Watch en Coppi). Dit proces sluit direct aan op de behoeften en belangen van de ondernemers en hun investeringsbereidheid. De businesscases die individuele bedrijven betreffen lijken zonder veel moeite gerealiseerd te kunnen worden, de ontwikkeling van eventuele collectieve businesscases verloopt veel minder soepel. Overkoepelende initiatieven (als voorbeeld een collectief zonnepark) stuiten op veel uitvoerings- en governance uitdagingen, waardoor het uitdagend wordt gevonden om daar veel tijd en energie in te steken. Deze collectieve initiatieven kunnen waarschijnlijk een aanzienlijke bijdrage leveren aan maatschappelijke meerwaarde (value-case), maar dit is (nog) niet verder concreet gemaakt. Doordat het proces ván de WKE is, verloopt het proces behoorlijk resultaatgericht en flexibel. In termen van rolverdeling is het ‘aanjagen’, ‘verbinden’ en ‘ontzorgen’ goed belegd, maar de rol van ‘regisseren’ wordt door bijna alle geïnterviewden nog gemist. Als regisseren als rol zwak is georganiseerd, zullen ook het ‘scherp en goed onderbouwd kiezen’ en ‘een heldere exit strategie’ minder goed ontwikkelde thema’s zijn.

Tapijcluster Topwerklocatie, start ontwikkeltraject energietransitie in Genemuiden

De ondernemers zijn nu in de lead en hebben twee adviesbureaus ingeschakeld. In de aanpak van de adviesbureaus wordt aangegeven dat een succesvolle energietransitie begint met het luisteren naar de wensen en behoeften van alle individuele deelnemers. Dit doen ze door enquêtes uit te zetten en met een deel van de grote bedrijven interviews af te nemen. De resultaten worden verderop in een kick-off bijeenkomst voor alle deelnemende bedrijven gepresenteerd. Dat is een belangrijk en spannend moment om te kijken welke kansen er naar voren komen. Kansen in de zin van dat minimaal twee partijen er het nut van inzien om verder te kijken of er voor hun bedrijf een businesscase valt te halen uit energiebesparende of duurzame energie producerende maatregelen.

Van “Energie Haaksbergen” naar “Ster in samen Duurzaam”

Opvallend in de aanpak en de behaalde resultaten is de sterke focus op individuele- én collectieve belangen. Oplossingen worden gezocht die passend zijn bij de behoeftes van de ondernemers en

inwoners van Haaksbergen. De aanpak wist deze focus vast te houden door continu resultaatgerichtheid te combineren met flexibiliteit. De energietransitie-doelen waren vooral ‘op de achtergrond’ aanwezig en de oplossingen om dichterbij deze doelen te komen (energie coöperatie en een website / platform voor de ondernemers) zijn gezamenlijk gevonden door de betrokken partijen.

Aanpak “Energieke Regio” voor ondernemers in Hardenberg

De werkwijze van de Energieke Regio schuurt erg dicht tegen de gidsprincipes van vraaggericht werken aan. De inspanningen van de Energieke Regio richtten zich vooral op de ondernemers die ook echt bereid zijn om te investeren en leggen de basis voor de ontwikkeling van business cases voor gebouw gebonden energiematregelen. De werkwijze is resultaatgericht en volgt een redelijk strak stramien (in die zin is er in flexibiliteit wellicht nog winst te halen). Doordat Energieke Regio vaker met dit traject werkt, komt het solide over en is vooraf goed duidelijk wat er wel en niet verwacht kan worden, waarmee de keuzes ook behoorlijk scherp zijn en bij een eventuele exit de effecten ook helder zijn. De bredere maatschappelijke waarde (value-case) door lokale inbedding blijft hierdoor een beetje op de achtergrond. De rolverdeling leek in aanvang goed verdeeld, maar gedurende het traject bleek vooral op het punt van informatiedeling en hierdoor verbinding met de lokale partijen (niet zijnde de betrokken ondernemers) ruimte voor verbetering.

Integrale Aanpak Duurzame Bedrijventerreinen, pilot RW50 in Kampen

De rol van parkmanagement raakt in belangrijke mate de rol van de “gewenste” intermediair die als vraaggerichte verbinder, aanjager en ontzorgers kan optreden tussen ondernemers, overheden en andere betrokken instanties. Het parkmanagement is een belangrijke speler in de zoektocht naar synergie. Wanneer dat lukt is lastig te voorspellen. Er lopen verschillende initiatieven en de kunst is om die in de uitvoering slim te combineren. Succes van handelen is gerelateerd aan beschikbare tijd, kennis, competenties en de vraag of ze dit allemaal zelf moeten willen doen. Ook een gemeente als Kampen wil duurzaamheidsstappen zetten. De vraag is dan hoe de gemeente het parkmanagement en de bedrijven kan versterken en tegelijkertijd actief zoeken naar slimme koppel-kansen. Het overhevelen van budget voor beheer en onderhoud van de openbare ruimte inzake biodiversiteit is hiervan een voorbeeld.

“Zon op Dak” in Ommen

De “Zon op Dak” aanpak kan gezien worden als een combinatie van vraaggericht en aanbodgericht. De ondernemers krijgen een compact aanbod (bijeenkomst en scan) en er wordt vervolgens heel vraaggericht op zoek gegaan naar de investeringsbereidheid. De exit-strategie binnen de aanpak is helder: geen belangstelling betekent geen volgende stap. De sterke focus en smalle scope van het project is gezamenlijk zowel een sterkte als een zwakte. Focus op één product, zonnepanelen, maakt de besluitvorming voor de ondernemers gemakkelijk. Maar: de besluitvorming gaat alleen over de bereidheid tot het nader verkennen van de technische en financiële haalbaarheid. Of er een vervolgstap komt, is aan de ondernemer. Een tweede kanttekening betreft de ‘koppel-kansen’. Combinaties met bijvoorbeeld groen of asbestverwijdering worden ook pas in een fase na het project eventueel meegenomen. De potentiële waarde van een uiteindelijke business case voor de maatschappij wordt hierdoor mogelijk lager.

Versnelling verduurzaming en energiebesparing in Vroomshoop

De aanpak is in eerste instantie top-down gelanceerd in de vorm van een bestuurlijke, prikkelende uitdaging en vraag vanuit de provincie Overijssel. Hierna is het proces langzaam gekanteld naar een situatie waarin de IKVO / het bedrijfsleven zelf de lead heeft (over)genomen en er een veel scherpere focus is gekomen op de individuele belangen en investeringsbereidheid van de ondernemers. Hierna is een goed werkende combinatie van resultaatgerichtheid en flexibiliteit ingezet om de ondernemers te betrekken en enthousiasmeren. De rolverdeling tijdens dit proces lijkt een continu, positief verlopen zoektocht te zijn geweest. De rollen zijn niet vooraf scherp bepaald. Een uitzondering hierin

lijkt de aanjaag-rol van het cluster Bedrijven en Industrie van de provincie Overijssel / Alliantie NEO. Er is bewust en onderbouwd (ook in commitment) door de ondernemers gekozen voor het inzetten van energiescans. Deze ontwikkeling heeft tot nu toe vooral positieve resultaten gehad op het proces: bewustwording, betrokkenheid, concrete acties (energiescans) en borging in ondernemersfonds en IKVO. Het jaar 2020 zal uitwijzen of de positieve prognoses van de betrokken partijen realiteit worden.

5.4. Overkoepelende reflectie op alle acht cases

Wie borgt continuïteit en lokale inbedding? Iedereen en niemand?

Belangen en investeringsbereidheid staan centraal in alle cases, maar er is zelden sprake van een continu, integrale aanpak. Ondernemers, ondernemersverenigingen, parkmanagers, gemeente en provincie / Alliantie NEO zijn, of voelen zich in de energietransitie verantwoordelijk voor onderdelen van de opgave én de 'optelsom' van deze verantwoordelijkheden is lang niet altijd 100%. Hierdoor is er vaak op cruciale momenten geen echte trekker van het proces, loopt voortgang gevaar, haken ondernemers af en komt de effectiviteit uiteindelijk in gevaar.

Aanbeveling 8: Ontwikkel profielen en instrumentarium voor maatwerkinzet van trekkers van continuïteit

Identificeer de concrete 'hiaten' in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de lokale energietransitie-processen met betrekking tot het aanjagen, ontzorgen, regisseren en verbinden. Ontwikkel vanuit deze onderbouwing vervolgens een profiel voor de persoon/ personen / organisaties die trekker(s) kunnen zijn van continuïteit en inbedding gericht op investeringsbereidheid en 'harde' energie-effecten en daarna een adequaat instrumentarium om provincie-breed bedrijventerreinen maatwerkondersteuning te bieden in het 'vullen van de gaten'. Besteed in dit traject in het bijzonder aandacht aan de posities van parkmanagement, ondernemersverenigingen en gemeenten.

Hoe belangrijk zijn collectieve maatregelen en koppelkansen? Is alles (tegelijk) willen zinvol?

De acht cases en aanpakken lijken tot nu toe vooral te leiden tot haalbare energiemaatregelen voor individuele bedrijven. Mogelijk worden kansen voor collectieve energiemaatregelen en zogenoemde koppelkansen gemist en het effect op energiestaat en de bredere maatschappelijke meerwaarde hierdoor kleiner dan wenselijk en haalbaar. Deze onzekerheid speelt vooral een rol bij de overheid in verband met haar ambities en brede verantwoordelijkheden en hanteert hierdoor in feite niet de belangen en investeringsbereidheid van de individuele ondernemers als vertrekpunt. Ongeacht soort maatregel, collectief of niet collectief, zal uiteindelijk elke individuele ondernemer een eigen keuze (moeten) maken voor het wel of niet investeren.

Aanbeveling 9: Kies scherp en ontwikkel een goed onderbouwde en geprioriteerde strategiemix voor bedrijfsgebonden- en collectieve maatregelen en koppelkansen

Maak een scherpe keus als Alliantie NEO (en in het bijzonder geldt dit voor de betrokken overheden) voor specifieke én samenhangende strategieën voor het aanjagen van investeringen door individuele ondernemers in a) bedrijfsgebonden energiemaatregelen, b) collectieve energiemaatregelen op en/of met de omgeving van bedrijventerreinen en c) koppelkansen met andere beleidsthema's. Maak deze keus met betrekking tot instrumentarium vooral vanuit een inschatting van waar het meeste (energie)effect bereikt kan worden en op welk termijn.

Zijn de doelen van de Alliantie NEO haalbaar? Kunnen snelheid en effectiviteit goed samengaan?

Tot nu toe hebben de aanpakken nauwelijks geleid tot 'harde' resultaten in de vorm van investeringen in energiemaatregelen, maar wel tot commitment en focus op (uiteindelijke) investeringsbereidheid. Hebben de processen echt meer tijd nodig of wordt er (veel) te weinig aandacht besteed aan doorlooptijd en versnelling? Voortgang kan moeilijk op zich gekarakteriseerd worden als langzaam of

snel. Hiervoor is een referentiekader nodig. De doelen voor de energietransitie in Overijssel geeft één mogelijk referentiekader.

Aanbeveling 10:

Maak een realistische prognose (en eventueel scenario's) van de resultaten van lopende projecten en processen en vergelijk de uitkomsten met de vastgelegde doelen in de energietransitie²⁵. Ontwikkel, indien gewenst, vervolgens een specifiek instrumentarium voor het versnellen van de processen.

²⁵ CE Delft heeft een tussenevaluatie Nieuwe Energie Overijssel uitgevoerd. Het rapport is gepubliceerd in februari 2020. CE concludeert op pagina 75 voor het cluster Bedrijven en Industrie: "We zien dat het cluster de streefwaarde volgens onze prognose gaat halen." De resultaten uit deze lerende evaluatie geven een wat minder optimistische prognose ten aanzien van haalbaarheid binnen de periode tot 2023, maar de prognose is uiteraard alleen gebaseerd op reeds behaalde 'harde' resultaten en gegeven prognoses door de respondenten in tien projecten. De prognose wordt waarschijnlijk positiever indien de resultaten van de opvolging van Energieke Regio en Zon op Dak op andere plaatsen in Overijssel meegenomen worden.

6. Conclusies en aanbevelingen

De hoofdvraag voor deze lerende evaluatie was: “Hoe kan inzicht in de effectiviteit van de acht aanpakken gebruikt worden voor gerichte en onderbouwde verbeteringen van de energietransitie op bedrijventerreinen in Overijssel en in het bijzonder voor het optimaliseren van de rol van (het cluster Bedrijven en Industrie van) de Alliantie NEO in de projecten?”

Van tevoren was het met andere woorden duidelijk dat het doel was om inzicht te krijgen in de relatie tussen (proces)aanpakken en effectiviteit. De relatie wordt gelegd door een aanpak te beschouwen als “een integraal ingezet pakket van werkwijzen en competenties gericht op het bereiken van (vooraf) geformuleerde doelen”. Effectiviteit is dan de mate waarin deze (vooraf) geformuleerde doelen worden bereikt.

In paragraaf 6.1 worden enkele conclusies getrokken, gebaseerd op de bevindingen uit deze lerende evaluatie. Vervolgens worden in paragraaf 6.2 de verschillende aanbevelingen uit de voorgaande hoofdstukken, gebundeld en geordend, gepresenteerd.

Alle overkoepelende conclusies en aanbevelingen zijn voorgelegd aan vertegenwoordigers van de cases in twee online sessies in april 2020. Korte samenvattingen van de sessies zijn opgenomen in bijlage C.

6.1. Vier hoofdconclusies

De evaluatie heeft geleid tot een aantal bevindingen (opgenomen in de voorgaande hoofdstukken) over wat de acht cases / aanpakken van elkaar kunnen leren en welke kansen er zijn voor verbeteringen in de cases en in de rol van de Alliantie NEO. Uit een analyse en interpretatie van alle eerdere bevindingen zijn drie hoofdconclusies getrokken.

Conclusie 1. Tot nu toe vooral proceseffectiviteit

In Genemuiden, Vroomshoop, Haaksbergen, Enschede, Kampen en Enter zijn er tot nu toe geen aangetoonde energieprestatie-verbetering vanwege de aanpakken gerealiseerd op de bedrijventerreinen, maar zijn er wel belangrijke keuzes gemaakt en processtappen gezet richting inhoudelijke focus, onderbouwde inzicht in kansen en investeringsbereidheid en business cases. Energieke Regio en Zon op Dak hebben de vooraf afgesproken projectresultaten geleverd. Deze output heeft op andere locaties dan de specifieke cases in dit onderzoek (via vervolgcacties buiten de scope van de projecten, bijvoorbeeld inzet van lokale energieadviseurs) geleid tot nu gerealiseerde energiemaatregelen.

Conclusie 2. Vooraf geen concrete energieprestatie doelstellingen direct gekoppeld aan investeringen door individuele ondernemers formuleren, geven weinig mogelijkheden voor sturing op resultaten en doorlooptijd

Een belangrijke factor om rekening mee te houden is dat geen van de acht aanpakken / projecten vooraf concrete resultaten met betrekking tot gerealiseerde energie-effecten had beloofd²⁶. Het succes is hierdoor in alle gevallen sterk afhankelijk gemaakt van een vooraf onbekende investeringsbereidheid bij de individuele ondernemers in maatregelen. De Alliantie NEO en in het bijzonder de provincie Overijssel hebben daarom alleen beperkte sturingsmogelijkheden bij het bijvoorbeeld toekennen van subsidies²⁷. Vraaggericht werken betekent eerst investeringsbereidheid bij private partijen vanuit eigen belangen en pas daarna – indien nodig – een bijdrage vanuit de overheid gekoppeld aan (concrete plannen voor) geleverde harde resultaten in energieprestatieverbetering. Deze insteek is niet noodzakelijk, maar alleen indien men het voldoende

²⁶ Effecten worden wel genoemd en zijn al bereikt door bijvoorbeeld Zon op Dak en Energieke Regio, maar ze zijn geen onderdeel van de harde resultaatverplichtingen in de projecten zelf.

²⁷ Uiteraard voor zo ver een subsidie is toegekend aan een specifieke case / aanpak.

acht om in te zetten op het aanjagen van processen met onbepaalde doorlooptijden en onzekere uitkomsten.

Conclusie 3. Gebrek aan een centrale trekker

De 'optelsom' van (beleefde) taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen voor effectiviteit, continuïteit, integraliteit en doorlooptijd in een proces is lang niet altijd 100%. Voortgang, tastbare resultaten, lokale inbedding en mogelijk ook het bereiken van de doelen van de Alliantie NEO komen hierdoor in gevaar.

Conclusie 4. Mate van succes is sterk afhankelijk (geweest) van de lokale situatie en inbedding.

De resultaten zijn – zeker in de meer procesgerichte aanpakken – vooraf alleen in beperkte mate voorspelbaar geweest door richtinggevende ambities. Lessons learned over aanpakken kunnen daarom zeker gedeeld worden, maar het effectief werken in een lokale situatie met de betrokken partijen betekent altijd "copy – *adjust* – paste" waar de juiste persoon / partij nodig is voor de *adjust*-stap.

6.2. Tien aanbevelingen

Alle aanbevelingen zijn opgenomen in de eerdere hoofdstukken. In deze paragraaf volstaat daarom het geven van een kort en bondig overzicht, waar de aanbevelingen gebundeld en geordend zijn. Bij elke aanbeveling wordt een verwijzing gegeven naar de plek in het rapport waar meer uitgebreide informatie kan worden gevonden.

Vanuit de acht cases voor de Alliantie NEO

Aanbeveling 1.

Werk aan bekendheid en optimalisatie van de rollen van de partners in de Alliantie NEO (par. 4.1).

Aanbeveling 2.

Zorg voor continuïteit in opvolging van de pilots / aanpakken (par. 4.1).

Aanbeveling 3.

Ontwikkel een maatwerkpakket voor ondersteuning (par. 4.1).

Lessons learned om te delen

Aanbeveling 4.

Leer van Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak over de succesfactoren voor het effectief bereiken en betrekken van ondernemers bij thematisch, sterk afgebakende initiatieven met focus op het ontwikkelen van (de basis voor) investeringsbereidheid en concrete business cases (par. 4.2).

Aanbeveling 5:

Leer van de processen in Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen over de effectiviteit van verschillende procesaanpakken en in het bijzonder rolverdelingen en rolinvullingen voor het bereiken van een situatie waarin de ondernemers zelf in de lead zijn met zelf gekozen thema's, zelf gekozen externe ondersteuning en zelf gekozen gerichte (vervolg)projecten (par. 4.2).

Verbeterkansen voor twee clusters van aanpakken

Aanbeveling 6:

Ontwikkel geschikte integrale, meerjarige en interdisciplinaire arrangementen voor het gericht inzetten en inbedden van Energieke Regio, BEST Energy CheckUp en Zon op Dak in de lokale processen (par. 4.3).

Aanbeveling 7:

Gezien de fase waarin de processen in Vroomshoop, Genemuiden, Kampen, Enter en Haaksbergen zich bevinden, is het nu vooral belangrijk om gericht en adequaat in te spelen op de vragen en verzoeken vanuit de cases zelf en het faciliteren van het vraaggerichte leerproces (par. 4.3).

Verbeterkansen vanuit perspectief vraaggericht werken

Aanbeveling 8:

Wie borgt continuïteit en lokale inbedding? Iedereen en niemand? Ontwikkel profielen en instrumentarium voor maatwerkinzet van trekkers van continuïteit vanuit een analyse van concrete 'hiaten' in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de lokale energietransitie-processen met betrekking tot het aanjagen, ontzorgen, regisseren en verbinden (hoofdstuk 5).

Aanbeveling 9:

Hoe belangrijk zijn collectieve maatregelen en koppelkansen? Is alles (tegelijk) willen zinvol? Kies scherp en ontwikkel een goed onderbouwde en geprioriteerde strategiemix voor bedrijfsgebonden- en collectieve maatregelen en koppelkansen. Maak deze keus met betrekking tot instrumentarium vooral vanuit een inschatting van waar het meeste (energie)effect bereikt kan worden en op welk termijn (hoofdstuk 5).

Aanbeveling 10:

Zijn de doelen van de Alliantie NEO haalbaar? Kunnen snelheid en effectiviteit wel samengaan? Maak een realistische prognose (en eventueel scenario's) van de resultaten van lopende projecten en processen en vergelijk de uitkomsten met de vastgelegde doelen van de Alliantie NEO voor de energietransitie. Ontwikkel, indien gewenst en/of noodzakelijk, vervolgens een specifiek instrumentarium voor het versnellen van de processen (hoofdstuk 5).

7. Toekomst: naar een geslaagde energietransitie

Hoe kan de energietransitie tijdig en effectief gerealiseerd worden? Deze lerende evaluatie geeft inzicht in hoe de energietransitie op *bedrijventerreinen* effectiever kan worden gemaakt. Tegelijk zijn er nog - grote - vervolgvragen.

In welke mate en in welke vorm zijn de lessons learned en aanbevelingen in te zetten in andere opgaven, zoals de RES en de energietransitie voor andere soorten gebieden of thema's? Kan de energietransitie überhaupt wel slagen met de huidige energieprijzen?

De sleutel tot antwoorden op deze vragen is eigenlijk heel eenvoudig; belangen en investeringsbereidheid altijd en continu centraal stellen. Eenvoudig gezegd, gaat het om de vraag: waarom zou IK (mens of organisatie) geld willen steken in de energietransitie? Uiteindelijk gaat het om beslissingen van mensen. Veel investeringsopties zijn aanwezig en energieprestatie staat zelden boven aan de prioriteitenlijst.

Toegesplitst op de situatie in Overijssel staat de Alliantie NEO en in het bijzonder de overheid voor een lange termijn ambitie en verantwoordelijkheid en die rol staat regelmatig op gespannen voet met de keuzes die andere partijen in de huidige situatie willen, durven en kunnen maken.

Wat kunnen de partners in de Alliantie NEO doen?

De toekomst is – zonder twijfel – om nog veel gericht in te spelen op de besluitvorming. Eén van de belangrijke aspecten is de toegang tot goede informatie. Dit is geen 'hogere wiskunde', maar vraagt wel om situatieafhankelijke maatwerk. Er is veel aanbod en er zijn veel aanbieders in de energiemarkt. De ondernemer (en voor de particulier geldt hetzelfde) twijfelt vaak over wat die moet doen en weet bijna nooit of die de beste, toekomstbestendige oplossing krijgt voor zijn situatie. De beste oplossing is altijd een business case: een haalbare en attractieve combinatie van kosten, baten en risico's. Op dit moment investeren bedrijven in energieprestatie vaak uit meer redenen dan een eenvoudige afweging van directe financiële kosten en baten. Bedrijfscontinuïteit is en blijft de kern. Ondernemers investeren bijvoorbeeld als klanten willen dat ze duurzamer worden, want anders krijgen ze geen opdrachten. Ondernemers investeren ook omdat andere ondernemers een goed, haalbaar voorbeeld laten zien, want een bewezen oplossing en een betrouwbare voorbeeldfunctie is een sterke combinatie.

Dé succes(f)actor naar een geslaagde energietransitie is duidelijk de mens: betrouwbare en deskundige mensen die ondernemers helpen bij hun investeringsbeslissingen én ondernemers die open staan voor innovatie in energieprestatie.

Wat zeggen de voorgaande punten over de twee cruciale vragen gesteld aan het begin van dit hoofdstuk? De lessons learned uit deze lerende evaluatie zijn zonder twijfel in te zetten in andere opgaven, zoals de RES en strategieën voor de energietransitie in wijken, binnenstad, kantorenlocaties of agrarische buitengebieden. Maar: het is dan wel nodig om goed rekening te houden met de specifieke verschillen. Particuliere woningeigenaren en agrariërs zijn bijvoorbeeld heel goed vergelijkbaar met ondernemer-eigenaars. Ze overzien hun eigen investeringsmogelijkheden en kunnen zelfstandig beslissingen nemen. De RES is een totaal ander verhaal. De complexiteit is veel hoger en beslissingen worden door meer partijen genomen. Hier staat weer de beslissing voor collectieve acties centraal.

Kan tenslotte de energietransitie überhaupt wel slagen met de huidige energieprijzen? Dat kan, maar er moet dan wel veel bewuster en gericht ingespeeld worden op de concrete plannen van bedrijven voor investeringen in nieuwbouw, renovatie, uitbreidingen, verplaatsingen en productieaanpassingen.

Bijlage A. Overzicht geïnterviewde personen

“BEST Energy CheckUp” in het Havengebied in Enschede		
Henk Hilbolling	Ondernemersgroep	Gezamenlijk interview
Elize Radema	Gemeente Enschede	
Guus Mulder	Adviseur TNO	Gezamenlijk interview, dhr. Mulder telefonisch
Daniel Bakker	Adviseur CCS	

Ondernemersinitiatief op De Elsmoat en De Vonder in Enter		
Henk Keizer	Vz. Werkgeverskring Enter (WKE)	Interview
Jan ten Tije	Gemeente Wierden	Interview
Jolanda Walman	Provincie Overijssel	Telefonisch interview

Tapijtcluster Topwerklocatie, start ontwikkeltraject energietransitie		
Alfred Bakker	Ondernemer en trekker werkgroep duurzaam van OKG	Telefonisch interview dhr. Bakker, vervolgens gezamenlijke reactie op concept-verslag
Berthran Selles	Ondernemer, vz. Ondernemerskring Genemuiden (OKG)	
Aaltje van den Brink	Gemeente Zwartewaterland	Interview
Remko Kok	Gemeente Zwartewaterland	Schriftelijke input

Van “Energie Haaksbergen” naar “Ster in samen duurzaam”		
Johnny Janssen	Gemeente Haaksbergen	Gezamenlijk interview
Tonnie Volmboek	Initiatiefnemer, lid projectgroep, tijdens traject vz bedrijvenvereniging	
Peter Bos	Doorontwikkelaar naar coöperatie, lid projectgroep	
Leander Broere	Procesbegeleider vanuit NMO	Interview

Aanpak “Energieke Regio” voor ondernemers in Hardenberg		
Oene Venema	Adviseur / uitvoerder	Interview
John Bakker	Adviseur Ondernemershuis Vechtdal	Interview
Peter Hermans	Gemeente Hardenberg	Interview

Integrale Aanpak Duurzame Bedrijventerreinen pilot RW 50 in Kampen		
Kristie van Os	Parkmanager	Gezamenlijk interview
Wout Ritsema	Gemeente Kampen	
Ronald van Eerten	Gemeente Kampen	
Martijn Wubbolts	Vervangend projectleider vanuit NMO	Gezamenlijk interview
Martin Kloet	Projectleider vanuit VNO-NCW	

“Zon op dak” in Ommen		
Jankees Klapwijk	Projectleider / uitvoerder	Interview
Gertjan Mollink	Parkmanager	Interview

Versnelling verduurzaming en energiebesparing in Vroomshoop		
Mark van Mast	Parkmanager	Gezamenlijk interview
Niels Peters	IKVO (ondernemersvereniging)	
Wim Sturris	IKVO (ondernemersvereniging)	
Anjo Maijvis	Gemeente Twenterand	Gezamenlijk interview
Marijke Schipper	Gemeente Twenterand	

Bijlage B. Gehanteerde vragenlijst

Doelstelling

De Alliantie NEO en in het bijzonder het cluster “Bedrijven en Industrie” wil graag inzicht hebben in de effectiviteit van acht verschillende aanpakken gehanteerd in pilotprojecten en tegelijk input krijgen voor het verbeteren van haar eigen rol in de projecten.

Toelichting

Voorafgaand aan het interview is een korte toelichting gegeven. Onder andere is er aangegeven wat het verdere proces is, hoe de resultaten verwerkt worden en dat het alleen gaat om een leerproces. Kort is uitgelegd dat het interview bestaat uit vijf delen, waarin harde en zachte kanten van de aanpak en resultaten in kaart worden gebracht.

Het interview is vervolgens gehouden aan de hand van vijf open hoofdvragen. De respondenten hebben hierdoor de ruimte gekregen om hun eigen verhaal te vertellen in eigen woorden. De deelvragen zijn alleen gericht en selectief gebruikt ter ondersteuning voor het interview voor het waar nodig inspireren en doorvragen.

Deel 1. Zou u een korte, kernachtige beschrijving van het project en de gehanteerde aanpak kunnen geven? (indicatief 15 minuten)

- Wanneer, waarom en door wie is het initiatief gestart?
- Indien de aanpak al eerder op andere plekken is toegepast: in welke mate heeft de aanpak zijn waarde al bewezen?
- Wie zijn op dit moment betrokken bij het project en in welke rollen?

Deel 2. Welke tastbare ‘harde’ resultaten zijn bereikt? (indicatief 15 minuten)

Getracht is om grip te krijgen op in welke mate de gehanteerde aanpak rechtstreeks invloed heeft gehad op prestatieverbeteringen op het bedrijventerrein.

- Wat is tot nu toe gerealiseerd aan energiebesparing in MJ?
- Wat is tot nu toe gerealiseerd aan geïnstalleerd vermogen aan duurzame opwekkingscapaciteit?
- Wat is de hoogte van de hiermee verbonden private investeringen?
- Welke ondernemingen (bedrijven op de locatie en/of externe commerciële partijen) hebben deze investeringen gedaan?
- In welke omvang en in welke vorm zijn publieke middelen ingezet als aanjager voor de private investeringen?
- Hoe veel business cases zijn ontwikkeld, voor welke maatregelen zijn ze ontwikkeld en hoeveel van deze BC zijn gerealiseerd?
- Welke spin-off (indirecte) effecten hebben de aanpak en/of investeringen geleverd? (denk bv. aan werkgelegenheid voor lokale leveranciers, bredere maatschappelijke waarde / value case)
- Voor welke maatregelen is er sprake van een business case zonder publiek aanjaag-geld?
- Welke innovaties heeft de aanpak tot nu toe geleverd?
- Zijn er andere tastbare, aantoonbare outputs?

Deel 3. Hoe is het proces tot nu toe verlopen en welke procesmatige ‘zachte’ resultaten zijn bereikt? (indicatief 30 min.)

Getracht is om grip te krijgen op in welke mate de gehanteerde aanpak rechtstreeks invloed heeft gehad op keuzes voor thema's en commitment bij de ondernemers op het bedrijventerrein.

- Welke kansen voor energieprestatieverbetering (energiebesparing en/of duurzame opwekking) zijn geïdentificeerd? (onder een kans wordt verstaan een combinatie van een maatregel en investeringsbereidheid: zonder dat de exacte uitwerking en verdeling van kosten, baten en risico's nog heeft geleid tot een business case)
- Welke nieuwe samenwerkingsconstructies / consortia zijn geïnitieerd en eventueel ontwikkeld?
- Welke lessons learned over specifieke succesfactoren hebben de gehanteerde aanpak geleverd met betrekking tot het:
 - Aanjagen van investeringen en het vinden van oplossingen;
 - Verbinden van partijen;
 - Ontzorgen van ondernemers en evt. andere partijen;
 - Regisseren van het proces van het identificeren van kansen, via businesscaseontwikkeling tot en met realisatie
 - Inzetten van middelen (knowhow, invloed, capaciteit / tijd, geld)
 - Hanteren van een exit strategie op het goede moment
 - Balans tussen resultaatgerichtheid en flexibiliteit
 - Goede onderbouwing van keuzes en haalbaarheid
 - Procesinnovatie.

Deel 4. Welke verwachtingen (prognose) heeft u ten aanzien van de toekomst? (indicatief 5 min.)

- Zijn er onderbouwde prognoses te geven voor toekomstige ‘harde’ en ‘zachte’ resultaten?

Deel 5. Welke ervaringen met- en vragen en verzoeken voor de Alliantie NEO heeft u? (10-15 min.)

- Wat is nodig om de gehanteerde aanpak (nog) succesvoller te maken?
- Welke behoefte is er aan ondersteuning in de vorm van:
 - specifieke informatie;
 - toegang tot ontzorging door derden
 - financieringsconstructies;
 - innovatie om de aanpak verder te brengen qua effectiviteit
 - Het creëren van andere voorwaarden voor succes in het project
- Indien NEO betrokken is, of men zou dit graag zien:
 - Hoe kan de effectiviteit van de betrokkenheid van de Alliantie Nieuwe Energie Overijssel en in het bijzonder het cluster “Bedrijven en Industrie” bij het project / de aanpak verbeterd worden?
- Welke generieke lessons learned over voorwaarden voor succes zijn belangrijk voor de aanpak van de energietransitie in het algemeen?

Heeft u zelf aanvullende opmerkingen / vragen?

Bijlage C. Videoconferences: prikkelende dialoog over bevindingen

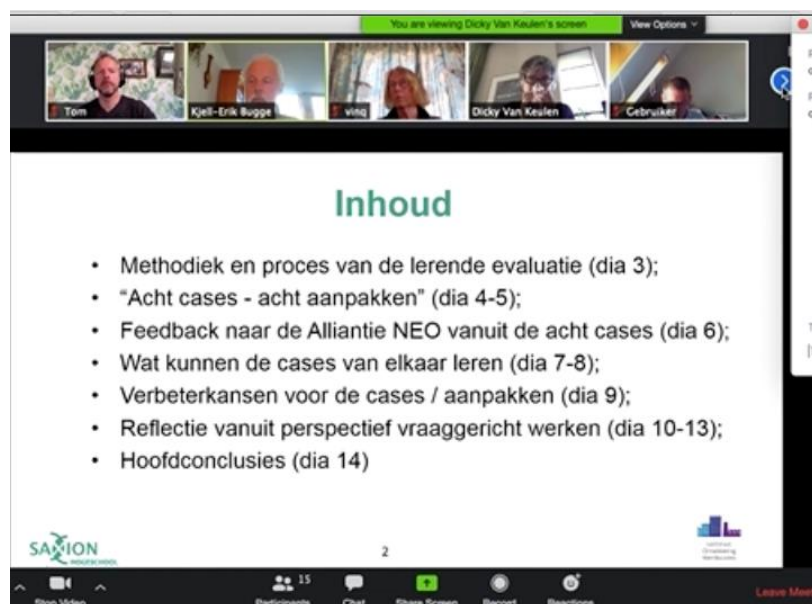
Algemene inleiding

Een belangrijke input voor de evaluatie zijn de interviews met stakeholders. Van alle interviews zijn verslagen gemaakt die ter goedkeuring zijn voorgelegd aan betrokkenen. Op basis van deze resultaten is het conceptrapport opgesteld. De geïnterviewde personen hebben tussentijds geen informatie ontvangen van de andere interviews of cases. De presentatie van het conceptrapport is een eerste terugkoppeling en geeft de deelnemers een beeld van de bevindingen en de gelegenheid om te reageren op de gepresenteerde resultaten. In verband met de Coronacrisis is ervoor gekozen die terugkoppeling in twee videosessies te organiseren.

De terugkoppeling bestaat na een korte introductie van voorzitter Dicky van Keulen en een presentatie van Dr. Kjell-Erik Bugge die aan de hand van 14 sheets de bevindingen deelt. Aansluitend hierop is er gelegenheid voor het stellen van vragen en ruimte voor onderlinge dialoog. De presentatie is (op aanvraag) separaat beschikbaar. Hieronder staan kort de indrukken verkregen uit de sessies weergegeven.

Uitgangspunten:

- Dit onderzoek betreft een lerende evaluatie.
- De bevindingen uit de sessies worden in een bijlage van het hoofdrapport opgenomen.
- In onderstaand kader staat de inhoud van de presentatie kort weergegeven.



- Het kunnen leren van andere aanpakken vraagt om het delen van gedetailleerde beschrijvingen en informatie hetgeen op gespannen voet kan komen te staan met de toegezegde vertrouwelijkheid. Verslagen van de interviews zijn en blijven, conform verzoek van een aantal van de geïnterviewden, vertrouwelijk. Per case is er door de onderzoekers een afzonderlijke SWOT opgesteld. Als alle geïnterviewden van een case ermee instemmen, wordt de SWOT aan de geïnterviewden van deze case beschikbaar gesteld.

Videoconferentie sessie 1: donderdag 9 april 2020

Deelnemers: Jankees Klapwijk, Elize Radema, John Bakker, Gertjan Mollink, Geert Wieffer, Dicky van Keulen, Yvonne Vink, Kjell-Erik Bugge, André Bus en Tom Vleerbos.

Na de presentatie heeft de dialoog zich toegespitst op de volgende onderdelen:

- In de lokale processen is er veel expertise aanwezig bij de betrokken partijen. Zij zijn goed in de zaken waar ze voor staan, maar uit de onderzochte cases blijkt dat de communicatie tussen betrokkenen in het hele proces minder goed verloopt. De betrokken professionals geven aan veel tijd kwijt te zijn aan het proces, soms wel 80%, terwijl hun expertise op het technische vlak zit. Hier valt winst te behalen. Ook in parallelle opvolging en nazorg is nog winst te behalen. Vragen om bijvoorbeeld over na te denken zijn; wat wordt gedaan met “de afhakers” in een proces, welke opvolging vindt er plaats na een 1^e bijeenkomst, hoe worden succes-voorbeelden terugkoppelt en hoe worden gemeenten en ondernemersorganisaties er goed bij betrokken?
- Er ontstaat discussie over verschillen in een directe aanpak die je vaak ziet voor particulieren en een indirecte aanpak voor bedrijven. Dat is in het uitgevoerde onderzoek niet vergaand onderzocht maar het verschil in benadering is dat instrumenten gericht op een directe aanpak meer de nadruk leggen op resultaten, terwijl de instrumenten van de indirecte aanpak zich meer richten op proces en voorlichting. Uit de interviews ontstaat het beeld dat er nu vooral wordt gestuurd met een indirecte werkwijze. Een relatief nieuwe provinciale regeling is de “geld terug actie”, welke in het onderzoek niet is meegenomen. Deze kent een resultaatgerichte structuur, maar er is nog weinig informatie over de ervaringen. Opgemerkt wordt dat het thema “energie” bij ondernemers niet op de eerste plaats komt maar vaak gezien wordt als een onderdeel van een business-case. Dat biedt kansen om bij reguliere investeringsbeslissingen bv. t.a.v. onderhoud het thema “energie” in te brengen. Dit appelleert aan een iets andere vorm van bewustwording.
- De aanwezigen beaamden dat de energietransitie een lange-adem-aanpak vraagt, waarbij bedrijven om verschillende ondersteuning vragen. Kleine bedrijven lijken tot nu toe minder aandacht te krijgen terwijl ze juist door hun omvang vaak kennis missen en ondersteuning kunnen gebruiken. Middelgrote bedrijven hebben baat bij regelmatig contact, opvolging van acties en aansluiten op natuurlijke processen (investering, onderhoud, etc.) en ondersteuning bij hun zoektocht naar een voldoende aantrekkelijke businesscase. In interviews is bijvoorbeeld gesproken over het aanhaken van natuurlijke partners voor MKB, zoals accountants. Het verkennen van mogelijkheden om de focus in de gevolgde aanpakken te verschuiven naar de reeds bestaande “ondersteuningsstructuur” kan een idee zijn om tot nieuwe energie te komen. Vooral opvolging is belangrijk; wie heeft er belang bij dat er wat gebeurt? Het is tijdrovend om te blijven praten en te informeren, zolang daar geen aantrekkelijk businessmodel achter zit. Vanuit een marktgedachte, lijkt de vraag nog verder ontwikkeld te moeten worden, maar tegelijkertijd is het aanbod ook nog niet voldoende uitontwikkeld.
- Voor de invulling van de term “copy, adjust, paste” zijn er drie speerpunten besproken: belangen, tijd en investeringsbereidheid. De gevoerde gesprekken waren erg rijk en dat valt niet allemaal vast te leggen op papier. Deze rijkdom zit in de mensen (wat ook past bij het credo van het lectoraat “niet WAT is de oplossing, maar WIE”. Het is een uitdaging die rijkdom aan te boren. Er kan worden nagedacht over het doelgericht opstarten van resultaatgerichte interviews. De rol van parkmanagers en ondernemersverenigingen daarin kan erg interessant zijn. Daar liggen nog vele (onbekende) mogelijkheden. Verder nadenken over afspraken in het kader van het inbedden in meerjarenonderhoud en de rol van bijvoorbeeld de installateurs verkennen. Er is veel kennis, maar deze is vaak heel ‘smal’ en ze hebben niet altijd een voor iedereen begrepen businessmodel.

Videoconference Sessie 2: woensdag 15 april 2020.

Deelnemers: Niels Peters, Kristie van Os, Martin Kloet, Auke Oosterhoff, Martijn Wubbolts, Jolanda Walman, Wim Sturris, Gábor Oolthuis, Mark van Mast, Dicky van Keulen, Yvonne Vink, Kjell-Erik Bugge, André Bus en Tom Vleerbos.

Na de presentatie heeft de dialoog zich toegespitst op de volgende onderdelen:

- Koppeling tussen gebiedsniveau en individueel bedrijfsbelang.
Het doen van investeringen wordt beslist door individuele ondernemers en hun interesses en doelen vallen niet vanzelf samen met de manier van sturen op (collectieve) doelen in geografisch afgebakende gebieden. Doelstellingen voor bedrijventerreinen blijken vaak lastig terug te brengen naar bedrijfsniveau. De huidige manier van werken richt zich vooral op gebiedsniveau en sluit minder aan op de businessmodellen van ondernemers. Het is zeker mogelijk om een bepaalde collectiviteit te laten ontstaan, afhankelijk van organisatiegraad van een industrieterrein, maar het lijkt zich zonder goede focus op doelen, al snel te beperken tot het openbaar gebied. Als perspectief wordt geschetst dat het een èn/èn aanpak zou moeten zijn; naast de collectieve doelen, zoeken naar mogelijkheden om te werken aan bedrijfsgebonden maatregelen die daaraan gekoppeld kunnen worden.
- Er lijkt behoefte te zijn aan sturing of een instrumentarium om de gezamenlijke doelstellingen voor een bedrijventerrein helder te krijgen. Een stip op de horizon, maar wie zou dat op kunnen pakken. Dit proces heeft bij meerdere aanpakken veel energie gekost, vanwege de verschillen in behoeften en prioriteiten. Er zijn behoeften en prioriteiten per bedrijf en als collectief en dat blijft een continu afstemmingsproces. De overkoepelende organisaties (gericht op collectiviteit) hebben vaak ook een complexer besluitvormingsproces. Het collectief inpassen van individuele plannen is lastig, maar mag zeker niet worden vergeten, zeker als er combinatievoordelen te behalen zijn. In de beleving bestaat/ontstaat er in een collectieve aanpak echter regelmatig een soort vacuüm in een collectief initiatief. Wie doet wat en waarom ligt het stil. Dit kan zowel gaan over verminderen van aandacht, najagen van doelen en soms in financiële verrekening. Voor collectieve aanpakken is het handig om aan te sluiten bij reguliere processen. Kansen liggen er bijvoorbeeld bij de aanleg van nieuwe bedrijventerrenen.
- Voor de individuele aanpakken zijn er al meerdere aanpakken beschikbaar, denk daarbij aan “zon op dak” en “energieke regio”, maar één uitontwikkelde aanpak (blauwdruk), die overal en voor iedereen werkt, is niet beschikbaar. De balans tussen collectieve doelen en individuele maatregelen blijft een aandachtspunt waarbij betrokkenen dat in belangrijke mate ook zelf moeten ontdekken. Met oog op die collectiviteit is het belangrijk dat dit voor de individuele bedrijven zo goed mogelijk inzichtelijk wordt gemaakt. Een relevante vraag is hoe met alle ondernemers in gesprek te komen over collectieve belangen. Er liggen hier wellicht kansen door na te denken over rol accountants. Die zijn regelmatig bij de ondernemers op bezoek en in gesprek over bedrijfsplannen. Attenderen op collectieve belangen is dan een optie.
- Alle betrokken geven aan belang te hechten aan “collectieve doelen en maatregelen”, maar zoeken ook naar mogelijkheden voor collectiviteit op kleine schaal. Het succes zit ook in de optelsom van kleine maatregelen. Met als nabrander; Ten aanzien van het individuele en collectieve proces is het een uitdaging de doelen en de ondersteuning voor het collectieve belang zo in te richten, dat het niet als excuus kan worden gebruikt om als ondernemer niets te doen.