

Projectnaam: De Investering loont

Business- en valuecase van smart grids

WP3

Deliverable:

2. een stappenplan op basis van de methodiek van vraaggericht werken en gericht op het stimuleren en faciliteren van investeringen in smart grids.

Dr. Kjell Erik Bugge
Tom Vleerbos, B.Sc. MBA

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	<i>Stappenplannen</i>	5
1.2	<i>Stappenplan op bedrijventerrein A1 Deventer</i>	6
2	Procesmodel “vraaggericht werken”	8
2.1	<i>Processtappen met continu focus op business- én value cases</i>	9
2.2	<i>Initiatief starten en kans(en) identificeren (processtap 1 en 2)</i>	10
2.3	<i>Bouwen van business- én value cases (processtap 4)</i>	10
3	Expertmeeting “Succesfactoren voor Smartgrids op bedrijventerreinen”	14
3.1	<i>Specifieke elementen van A1 bedrijventerrein</i>	14
3.2	<i>Verrijking van stappenplan</i>	14
4	Conclusies	17
4.1	<i>Resultaat 2 van WP3 “Business model en stappenplan”</i>	17
5	Bronnenlijst	18

1 Inleiding

In het najaar van 2019 heeft de provincie Overijssel) de opdracht verleend aan Saxion om onderzoek te doen naar de ontwikkeling en toepassing van Smart Grids in de elektriciteitssector. De opdracht wordt door Saxion uitgevoerd binnen het onderzoeksprogramma Sustainable Energy Transition (SET). Binnen SET wordt samengewerkt vanuit vier lectoraten, te weten Duurzame Energie Voorziening, Duurzame Leefomgeving, Business Models en Sustainable Building Technology.

Voorafgaand aan dit stappenplan, zijn reeds de volgende deelstudies afgerond: 1) algemene introductie smart grids (Lier, 2021), 2) analyse 12 TKI-urban-energy-projecten in de periode 2010-2020 (Lier, 2022) , 3) een onderzoek naar vraagsturing en 4) studie naar de mogelijkheden van een smart grid voor Bedrijvenpark A1 bij Deventer (in samenwerking met een studentengroep).

Deze deelstudies beschrijven de context waarbinnen het stappenplan moet zorgen voor stimulering en facilitering van investeringen in smart grids. In het tweede deel van de deelstudies is gefocust op bedrijventerreinen, wat voor het stappenplan ook het uitgangspunt zal zijn.

Onderzoeksmethodiek

Dit stappenplan wordt opgebouwd vanuit een literatuurstudie, waarbij meerdere aanpakken worden verzameld, maar waarbij “vraaggericht werken” het uitgangspunt zal worden. Daarnaast zal er een fieldstudie worden uitgevoerd in de vorm van een expertmeeting, waarbij het ontwikkelde zal worden besproken aan de hand van een specifieke casus. De resultaten van beide inspanningen worden bij elkaar gebracht en vormen het stappenplan.

1.1 Stappenplannen

In een 'ideale wereld' zijn bedrijven op een bedrijventerrein zo goed georganiseerd zijn, dat ze zelf op zoek gaan naar slimme individuele EN collectieve energiemaatregelen. Bij die ideale wereld hoort dan ook dat alle bedrijven volledig geïnformeerd zijn over energievraagstukken en ook ieder moment de capaciteit hebben om nieuwe informatie te verwerken, dat de bedrijven zekerheid hebben over hun eigen toekomstige bedrijfseconomische ontwikkelingen, er volledig vertrouwen in elkaar is, overheidsregels eenduidig en volledig op elkaar afgestemd zijn er ook volstrekte duidelijkheid is over toekomstige wetgeving. En dan hebben we het nog niet gehad over dat in deze ideale wereld binnen de afzonderlijke bedrijven ook alle neuzen dezelfde kant op moeten staan. Kortom, de ideale wereld bestaat niet en met alle bovengenoemde aspecten moet worden gedeald.

Op veel bedrijventerreinen doet zich vanwege bovenstaande aspecten de situatie voor dat bedrijven niet (of beperkt) uit zichzelf gezamenlijk tot actie overgaan. Er zijn allerhande ondersteuningsprogramma's, die platforms bieden, subsidies verschaffen, ontwikkeling stimuleren of kennis ontwikkelen. Deze ondersteuning programma's zorgen voor zowel publieke als private dynamiek. (Lier, 2022, p.24)

Door deze brede spreiding is de optelsom van (beleefde) verantwoordelijkheden van ondernemersverenigingen, parkmanagement, (her)ontwikkelingsmaatschappijen, overheden en andere partijen betrokken bij het verzilveren van de kansen in de energietransitie niet sluitend. Iedereen wil wel, maar het echte probleem is: het project en het proces zijn van 'iedereen en niemand'. Er is sprake van een "verantwoordelijkheidshiaat" (Bugge and Spendel, 2020).

Afgelopen jaren is door het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties van Saxion de methodiek "vraaggericht werken" ontwikkeld. Deze methodiek van vraaggericht werken is gebaseerd op onderzoek naar de effectiviteit van de werkwijzen van Herstructureringsmaatschappij Overijssel in ruim 60 processen en projecten in de herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel. De afgelopen vijf jaar is de methodiek verder verrijkt en verdiept door de ontwikkeling van een Toolbox voor gemeenten en een lerende evaluatie van aanpakken van de energietransitie op bedrijventerreinen in opdracht van de alliantie NEO (Bugge *et al.*, 2020). Deze methodiek is reeds ingezet in ondersteuning voor verkenningen en leerprocessen in een gemeente bij de energietransitie van een wijk en voor een provincie in verduurzaming van bedrijventerreinen. Het stappenplan is er op gericht om in meerdere rondes opties af te wegen en beslissingen te nemen. Uiteindelijk zal er een overzicht van kansen ontstaan die uitgewerkt kunnen worden tot business cases en value cases.

Naast deze methodiek zijn ook andere ontwerpen gemaakt, zoals onder andere de BEST Energy Checkup (TNO and CCS, 2018), de snelstartgids: Duurzame energiemaatregelen op bedrijventerreinen (Mulder *et al.*, 2016), Handboek aanpak collectieve verduurzaming bedrijventerreinen (Schuiling *et al.*, 2021) en Vraaggericht werken: "Toolbox" voor gemeenten (Bugge *et al.*, 2019) en (Bugge *et al.*, 2020).

Elk van deze procesontwerpen beogen het realiseren van maatregelen die bijdragen aan de energietransitie. Ze verschillen echter ook. In dit rapport zal getracht worden om zoveel mogelijk het

vraaggericht werken als uitgangspunt te nemen, maar wel toepasbaar te maken op een specifieke casus; het bedrijventerrein A1 in Deventer.

1.2 Stappenplan op bedrijventerrein A1 Deventer

Het bedrijventerrein A1 in Deventer wordt gefaciliteerd met oa behulp van het stappenplan van Firan en Qirion, wat specifiek is ontworpen voor de ontwikkeling van energiehubs. In paragraaf 8.4 en 8.5 van “de investering loont, deel 2” (Lier, 2022) is uitvoerig beschreven hoe Firan zich in de markt positioneert (als commerciële dochter van een netwerkbedrijf).



Figuur 1: Stappenplan Firan en Qirion

Dit stappenplan bestaat uit vier stappen; 1) Initieren, 2) Verkennen, 3) Ontwerpen en 4) Realiseren. Elk van deze stappen kennen aandachtspunten en gespreksonderwerpen voor ontwikkelaars, exploitanten en eigenaren van zon- en windprojecten en hun partner en stakeholders (Firan, 2021). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van oa. de Renewable Energy Matchingtool, die nieuwe inzichten geeft om slimme netaansluitingen te realiseren (Firan and Solar Energy Works, 2020). Dit soort ondersteuningsprocessen maken generieke stappenplannen bruikbaar voor specifieke thema's.

Toepassing op A1 bedrijventerrein in Deventer

Initiëren

Deze stap bestaat uit het definiëren van de kern van het probleem, het vormen van een consortium rondom dat 'kernprobleem' en het bepalen van de gezamenlijke ambitie. Uit de casus Bedrijvenpark A1 te Deventer blijkt dat deze klus al heel omvangrijk en daardoor duur kan zijn om uit te voeren. De schijnbaar objectieve gegeven kunnen voor veel discussie zorgen. Zo blijken in de praktijk de energielabels van bedrijven veel minder te zeggen over de energievraag dan veelal wordt verwacht, waardoor het belangrijk wordt om nader onderzoek te doen naar de feitelijke energievraag van bedrijven (Stutvoet, Van Bruggen and Mooij, 2020).



Figuur 2 : Bedrijventerrein A1 Deventer

Verkennen

De tweede stap in het stappenplan van Firan wordt 'Verkennen' genoemd. In deze fase wordt vooral stilgestaan bij de energieverkenning, modellering, technische, financiële en juridische toets en uiteindelijk een go/nogo besluit. De volgende uitspraken en termen komen voorbij: 'wie ligt er wakker van', gezamenlijk probleembesef, commitment en leidraad eigenaarschap'. Kortom, er kan wel van alles

bedacht worden, maar er moet eerst voor gezorgd worden dat deelnemende partijen echt intrinsiek gemotiveerd zijn om mee te willen doen. Het stappenplan verplicht niet dat persé alle bedrijven direct mee moeten doen. Er kan worden gekozen om naast het overkoepelende proces toch vooral ook werk te maken van kleine clusters waarmee concrete projecten kunnen worden gerealiseerd.

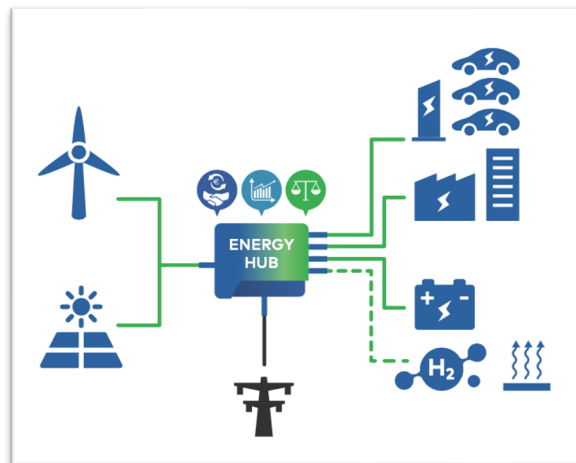
In deze fase wordt ook gewerkt met de Renewable Energy Matchingtool, welke we voor dit rapport niet verder hebben bekeken.

Op het bedrijventerrein A1 in Deventer bevindt het proces zich in de eerste twee stappen.

Leidraad voor gesprekken

In de toelichting op het stappenplan geeft Firan aan dat het stappenplan vooral moet worden gezien als *een leidraad voor de gesprekken* (Firan, 2021). Dit komt vooral omdat de praktijk vaak complexer is, dan vooraf wordt verwacht en daar zijn in de webinarreeks van TKI al 7 elementen van benoemd (Boudestein, 2021; Klik, 2021; Klooster, 2021; Ratsma, 2021)

1. Het is een cyclisch proces waarbij ondernemers warm gemaakt moet worden, ingrepen zich moeten bewijzen om vervolgens weer enthousiasme op te wekken voor volgende stappen.
2. Zoals uit het bovenstaande ook al blijkt. Het eindbeeld is dynamisch en daardoor moeilijk voorspelbaar.
3. Het eindbeeld is niet alleen dynamisch en moeilijk voorspelbaar omdat de ondernemers het nog niet zo goed weten, maar ontstaat ook door 1) onzekerheid over mogelijke knelpunten op het net, 2) grillige bewegingen van energiemarkten en 3) onzekerheid over toekomstige wetgeving.
4. Het gaat bij ondernemers ook niet alleen om het wel of niet begrijpen van objectieve gegevens. Het is ook een kwestie van visieontwikkeling van hoe om te willen gaan elektriciteit en andere productiemiddelen.
5. Het is moeilijk voor ondernemers om in te schatten in hoeverre je het lot kunt laten afhangen van andere ondernemingen op het bedrijventerrein.
6. Daarbij en daarnaast kunnen ingewikkelde kwesties spelen op het gebied van kostenverdeling en energieschaarste-verdelingen, aansprakelijkheid en verzekeringskwesties enz.
7. Er is in z'n algemeenheid onduidelijkheid over energiegegevens of het kost moeite om er aan te komen (vertrouwelijkheid is wettelijk geregeld). Labels blijken weinig te zeggen over het werkelijke energieverbruik (Stutvoet, 2021).



Figuur 3: Er zijn veel soorten energy-hubs mogelijk

2 Procesmodel “vraaggericht werken”

Uit de inleiding blijkt dat er meerdere stappenplannen (procesontwerpen) bestaan. Op het bedrijventerrein A1 in Deventer wordt gebruik gemaakt van het stappenplan voor de ontwikkeling van energiehub van Firan en Qirion. Dit rapport heeft niet de bedoeling om een oordeel te vellen over die aanpak, maar is vooral bedoeld als verrijking van het handelingsrepertoire en als verbreding van het perspectief. Dit zal worden gedaan vanuit het procesmodel “vraaggericht werken”.

De kern van deze nieuwe aanpak is het kennen en centraal stellen van belangen en investeringsbereidheid bij private partijen. Het is een manier van denken en handelen die volledig in het verlengde ligt van eerdere pleidooien voor verzakelijking en economisch gedreven gebiedsontwikkeling (Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen, 2008). Met aandacht voor gezamenlijke ontwikkeling van modaliteiten voor overheden en private partijen om aantrekkelijke businesscases te ontwikkelen (NICIS, 2009) en het vraaggericht ontwikkelen, koppelen aan een professionaliserings-traject en cultuurverandering (Krabben, Pen and Feijter, 2015). Uiteindelijk gaat het erom dat keuzes meer worden gebaseerd op wensen en knelpunten van de ondernemers (Ploegmakers, 2015).

Vraaggericht werken past bij de gedachtevorming over de nieuwe Omgevingswet. Centraal in deze ontwikkeling staat het belang van het terugleggen van de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de omgeving naar de samenleving, ruimte bieden voor initiatieven en binnen een gebied de verschillende belangen in verband bekijken om zo de meest duurzame oplossing te vinden. Vraaggericht werken is duidelijk geen ‘hype-begrip’: het is een werk- en denkwijze die volledig past in de huidige beleidscontext en beroepspraktijk.

Vraaggericht werken hanteert 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.

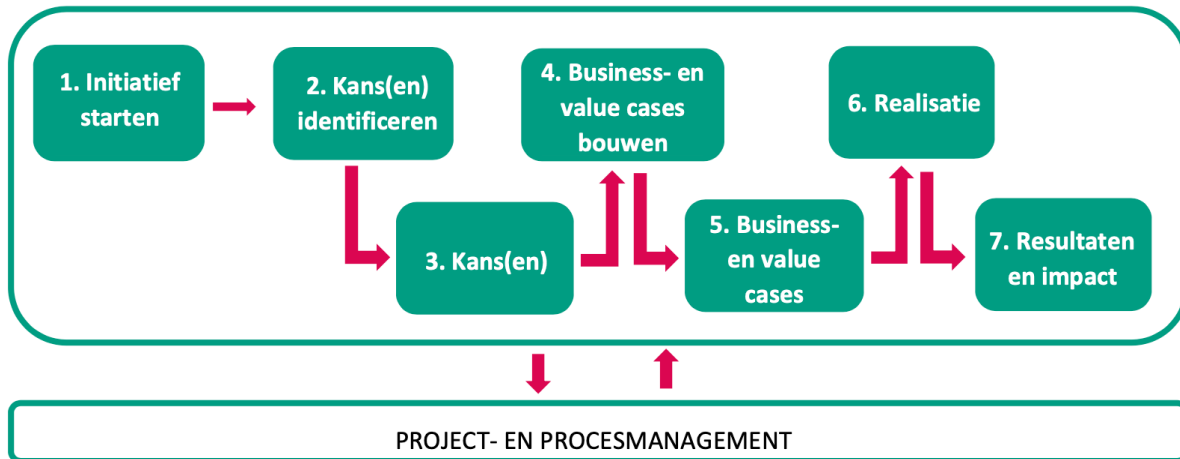
6. Altijd scherp en goed onderbouwd, kiezen

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.

2.1 Processtappen met continu focus op business- én value cases

De methodiek "vraaggericht werken" is gebaseerd op onderzoek naar de effectiviteit van de werkwijzen van Herstructureringsmaatschappij Overijssel in ruim 60 processen en projecten in de herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel (Bugge and Sloot, 2018). De afgelopen vijf jaar is de methodiek verder verrijkt en verdiept door de ontwikkeling van een Toolbox voor gemeenten (Bugge *et al.*, 2019) en een vraaginstrument voor het identificeren van kansen en bedreigingen voor ondernemers in de circulaire economie (Bugge, Vleerbos and Scholler, 2019). De methodiek is bijvoorbeeld 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 (zie figuur 2) als vertrekpunt te hanteren. Dit model bestaat uit vier processtappen (1, 2, 4 en 6) en drie resultaten (3, 5 en 7).



Figuur 4 Het proces als aangrijpingspunt voor vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling.

2.2 Initiatief starten en kans(en) identificeren (processtap 1 en 2)

Dit procesmodel start met 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 (resultaat 3) waarvan de betrokkenen vinden dat ze de moeite waard zijn om verder te verkennen.

2.3 Bouwen van business- én value cases (processtap 4)

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). Dit is in het geval van bedrijventerreinen altijd een gebiedsgerichte aanpak en voor gebiedsgericht beleid is kenmerkend dat één actor niet alleen de beoogde doelstellingen kan bereiken. Hiervoor moet worden samengewerkt met andere actoren (Bressers, 2004, 2009). Wie die andere actoren zijn wordt in belangrijke mate bepaald door de inhoudelijke vraagstukken die spelen en het schaalniveau waarop het vraagstuk speelt.

Het bouwen van business-cases en value cases kan met vraaggericht werken (als proces) beheersbaar verlopen. Overheidsdoelen (gemeentelijk, provinciaal of zelfs landelijk) zullen moeten worden

afgewogen tegen de bedrijfsbelangen. Wat willen de (op het bedrijventerrein gevestigde) bedrijven en mogelijke nieuwkomers en welke investeringen willen ze doen om hun business cases te realiseren? Hoe prominent positioneren de netbedrijven, investeerders, ontwikkelaars en exploitanten zich en welke andere krachten spelen er nog? Is duidelijk wat de bedrijven willen en wat de gemeente aan beleidsdoelen heeft en resulteert dat in heldere doelen waarover men met elkaar in overleg kan? In deze beeldvormende fase wordt duidelijk wat partijen in beginsel willen doen om een door hen gewenste value case of businesscase te kunnen realiseren.

De business case; altijd focus op haalbaarheid en invloed op continuïteit van het bedrijf

Investerings- en vestigingsvraagstukken van bedrijven worden altijd beoordeeld vanuit een marktperspectief. Een bedrijf redeneert met andere woorden niet primair vanuit fysieke beschikbaarheid van ruimte, beschikbaarheid van energie, energieprofielen van bedrijven op een bedrijventerrein, maar vanuit de eigen behoefte, vanuit continuïteit en vanuit invloed op de bedrijfsactiviteiten. Een business case beschrijft binnen deze context vooral HOE een specifiek doel behaald zal worden, inclusief de verwachte ontwikkeling van kosten, baten en risico's binnen een bepaalde projectperiode. Een business case is per definitie 'op papier' altijd haalbaar, maar de gemaakte risico-inschattingen / prognoses kunnen uiteraard uiteindelijk verkeerd blijken te zijn. Vaak zijn meerdere alternatieven denkbaar. Verschillende business cases kunnen gebouwd worden rond verschillende combinaties van partijen en inhoudelijke oplossingen.

Vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- Zijn alle (potentiële) business cases goed in beeld?
- Wat is de mate van investeringsbereidheid bij de partijen betrokken bij een specifieke kans?
- Zijn alle partijen in beeld, waarmee samengewerkt kan worden om business cases te ontwikkelen?
- Welke risico's spelen er rond de (potentiële) business cases?
- Welke informatie of inzet van middelen (knowhow, tijd, geld, invloed) kan de investeringsbereidheid snel en resultaatgericht beïnvloeden richting een businesscase?
- Welke rol kan en willen de overheden spelen in de ontwikkeling van de business case(s)?
- Wat is de behoefte aan en mogelijkheden voor inzet van "derden"?
- Aan welke randvoorwaarden moet de business case voldoen
- Welke financieringsconstructies zijn denkbaar en beschikbaar?
- Is het duidelijk hoe de verschillende (potentiële) business cases elkaar (kunnen) beïnvloeden en is er sprake van padafhankelijkheid (Hassink and Shin, 2005)
- Hoe wordt er actief en dynamisch (in de tijd) gestuurd op de relatie tussen de individuele business case en de totale terreinontwikkeling?

Bedrijven zijn in deze fase ook op zoek naar combinaties van businesscases, die gezamenlijk win-win situaties creëren. Dat kan zowel binnen het eigen bedrijf, als in combinatie met collectieve investeringen, bijvoorbeeld het samen delen van bepaalde kosten, opbrengsten en / of risico's.

De value case ontwikkeling; maatschappelijk gestuurd, politiek gedreven

Door het bouwen aan business cases komen verdergaande vormen van synergie of soms ook nieuwe vormen van synergie in beeld. De overheid richt zich vooral op de value case: de maatschappelijke

meerwaarde van een ontwikkeling. Value case ontwikkeling is in die zin vooral een politiek / maatschappelijk proces. In een gebied spelen bijna altijd meerdere maatschappelijke aspecten tegelijkertijd. Dat kan gaan over algemene doelen zoals CO2 reductie en verduurzaming of meer specifieke doelen als het gaat om wenselijke bedrijfsactiviteiten, bereikbaarheid, parkeernormen, milieudruk en behoud en versterking van de werkgelegenheid. Deze 'stapeling' van verwachtingen moet niet gezien worden als een verstikkende deken, maar als richtinggevende bouwstenen voor integrale verbetering van toekomstbestendigheid en vitaliteit van een bedrijventerrein.

De bundeling van verwachtingen, oplossingen en investeringsbereidheid van zowel bedrijven als overheid leidt met andere woorden tot nieuwe beoordelingskaders én nieuwe synergiekansen. De ontwikkeling van value cases vertegenwoordigt in die zin het maatschappelijk bewustzijn van het gebied. In de distributie van kosten, opbrengsten en risico's komt dit tot uiting. Denk daarbij aan de ruimtelijke en milieueffecten van energietransitie, maar synergiekansen om klimaatdoelen te kunnen behalen. Dit proces vraagt om een flexibele manier van denken en kijken.

- Wat is de beoogde value cases(s) voor het (deel)gebied?
- In welke mate kunnen de in ontwikkeling zijnde business cases positief bijdragen aan de value case?
- Zal deze beoogde positieve meerwaarde voldoende reden zijn voor een overheidsinvestering in de business case?
- Geven de business cases voldoende perspectief om een (synergie)investering voor de gemeente (eventueel aangevuld door hogere bestuurslagen) in het openbaar gebied te rechtvaardigen
- In welke mate kunnen de ontwikkelingen op het bedrijventerrein bijdragen aan een bredere value case voor de lokale – of zelfs regionale – samenleving
- Welke partijen kunnen de value case versterken?
- Welke risico's spelen er rond de value case?
- Welke gerichte interventies kunnen risico's verkleinen, kosten verlagen of baten verhogen?
- Hoe kunnen de verschillende ontwikkelingen in de tijd goed op elkaar afgestemd worden?
- Is de organisatie voldoende voorbereid op de nodige spanningen en – indien niet – welke acties kunnen worden ondernomen om de situatie te verbeteren?

Uit de praktijk blijkt dat als de maatschappelijke doelen concreet in verband kunnen worden gebracht met te verwachten positieve effecten van reeds bestaande investeringsbereidheid bij bedrijven, dan geeft dat de grootste kans op een mooie uitkomst. Als er geen relatie bestaat tussen de maatschappelijke doelen en de investeringsbereidheid van de bedrijven, zullen ze op hun eigen merites beoordeeld worden of rest er slechts een onderhandelingsstrategie. Hierbij biedt een zakelijke onderhandeling de grootste kans om ook maatschappelijke doelen te realiseren.

Resultaatgericht werken aan verdeling van rollen en middelen

Inzicht in ambities en plannen is een voorwaarde om met elkaar op een vraaggerichte manier verder te zoeken naar onderlinge afstemming. Betrokken partijen zullen ieder voor zichzelf en uiteindelijk ook samen verkennen of ze aanknopingspunten zien om de volgende fase met elkaar in te gaan. De vraag is welke informatie, tijd, geld, invloed en competenties hiervoor kunnen worden ingezet om tot een gezamenlijke beslissing te komen. Die afstemming met andere partijen is niet nieuw in energietransitieprocessen, maar door de principes van vraaggericht werken expliciet centraal te stellen

krijgen partijen scherper in beeld waarover kan worden gediscussieerd en onderhandeld. Als partijen besluiten met elkaar een volgende stap te zetten is het van belang om duidelijke afspraken te maken over de verdeling van rollen en taken in het vervolgtraject. Wat doen de bedrijven, wat doet de gemeente, welke rol heeft een netbedrijf en welke opdracht kan, gezien de doelen en beschikbaarheid van middelen uitbesteed worden? Een ingehuurde intermediair kan en durft bijvoorbeeld wellicht scherpere vragen te stellen en kan op die manier sneller resultaten bereiken.

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?

3 Expertmeeting “Succesfactoren voor Smartgrids op bedrijventerreinen”

Vanuit het project “De investering loont” is afgelopen halfjaar gekeken naar de ontwikkeling van smartgrids in het algemeen en daarbij is gefocust op het industrieterrein A1 in Deventer. Tegelijkertijd startte daar een proces, waar de gevestigde bedrijven, het parkmanagement, Firan, de gemeente, de provincie, OostNL en externe ondersteuning vertegenwoordigd waren. Deze “toevalligheid” is de aanleiding geweest om de expertmeeting te organiseren gericht op de succesfactoren van het huidige proces (paragraaf 1.2), verrijkt met de generiek beschreven aanpak in hoofdstuk 2. Deze expertmeeting heeft plaatsgevonden eind januari 2022.



Figuur 5 Expertmeeting eind januari 2022

De expertmeeting heeft uiteindelijk twee opbrengsten gegenereerd. Allereerst was het voor de aanwezige experts een uitgelezen moment om het specifieke bedrijventerrein te bespreken en enkele voorbeelden met elkaar te delen. Tegelijkertijd (en afzonderlijk) kwamen er aandachtspunten op tafel die een bijdrage leveren aan het denken over stappenplannen.

3.1 Specifieke elementen van A1 bedrijventerrein

Het bedrijventerrein A1 in Deventer is een relatief nieuw bedrijventerrein. Dit maakte dat er bij de ontwikkeling van het bedrijventerrein een natuurlijk moment optreedt om voorwaarden te verbinden aan vestiging. Deelname aan een Smart Energy hubs kan op zo’n moment bijvoorbeeld afgedwongen worden. Voor bestaande bedrijventerreinen is dat lastiger af te dwingen. Tijdens de expertmeeting ontstond het beeld, dat het afdwingen van nieuw-vestiging ook een uitstraling heeft naar bestaande terreinen.

De samenstelling van de bedrijven is op elk bedrijventerrein anders. Aanwezige partijen op een industrieterrein bepalen ook voor een deel de koers, bijvoorbeeld als er een technische producent van bepaalde oplossingen op het terrein gevestigd is. Deze lokale aanwezigheid betekent niet dat het automatisch de meest optimale oplossing is, maar speelt zeker een rol in het keuzeprocess.

3.2 Verrijking van stappenplan

In paragraaf 1.2 is het stappenplan van Firan en Qirion toegelicht, waarna in hoofdstuk 2 “vraaggericht werken” uit de doeken is gedaan. Met deze expertmeeting zijn nog extra punten besproken, die een belangrijk element kunnen zijn in een stappenplan.

1. Gelijke taal

Willekeurig welk stappenplan of procesontwerp wordt gekozen, het lijkt zinvol om vooraf de verschillende definities van smart-grids en smart-energy-hubs te bespreken. Er is in de expertmeeting

niet bepaald of het bereiken van een strakke definitie verschil maakt in. Er was echter wel consensus, dat deze definitie bij vervolgonderzoek een belangrijke afbakening kan geven.

2. *Stabiel proces, flexibele schillen en open voor late aanhakers*

Eigenaarschap van het proces moet besproken worden en onderdeel zijn van de tijdslijn. Gedurende het proces zal er aandacht moeten zijn voor de afzonderlijke aspecten van een business- en valuecase. Het stappenplan/procesontwerp moet voldoende ruimte bieden om voor de verschillende specialisten “in te laten vliegen”, zonder dat zij het proces verstoren. Dit kan ook betekenen dat er andere bedrijven/kennispartners kunnen worden betrokken in de verschillende fases. Een soort van “centrale sturing” op het proces lijkt daarbij een belangrijk uitgangspunt, waarbij bijvoorbeeld ook gewerkt kan worden met “learning communities” voor bijvoorbeeld organisatorische aspecten, vergunningstechnische zaken of financiële constructen.

Hoewel de eerste stap ENORM belangrijk is, moet bij de tweede stap erg goed worden gelet op de organisatievorm. De organisatievorm moet enerzijds zorgen voor voldoende doorzettingsmacht, maar moet tegelijkertijd voldoende OPEN blijven om “latere aanhakers” mogelijk te maken. Vaak betreft het een Publiek Private Samenwerking (PPS), wat de uitdaging soms extra lastig maakt.

3. *Proces vs Project*

Houdt onderscheid in proces en project! Vaak wordt gedacht dat het de bedoeling is om *zo snel mogelijk* naar een project te gaan, terwijl dat juist NIET de bedoeling is. Blijf de projecten een beetje vooruitschuiven en ben ook terughoudend in het aandragen van “oplossingen”. Vooral het punt van bewuste keuzes maken is daarin belangrijk.

4. *Samenwerken als business-model*

Het realiseren van een energie-hub is geen activiteit voor één partij, waardoor samenwerken belangrijk is. Het proces kent meerdere (soms vele) stakeholders en elk daarvan hebben hun eigen belangen. Dit lijkt collectiviteit in de weg te staan, maar collectiviteit betekent NIET dat IEDEREEN mee moet doen. Collectiviteit begint bij minimaal 2 verschillende partijen. Van daaruit kan een idee groeien.

Dit kan ook betekenen dat er nieuwe partijen/kansen moeten worden gezocht en daarvoor zal ook continue moeten worden gekeken naar het verleiden van partijen die nog niet meedoet, maar die een impuls kan geven aan de gewenste ontwikkelingen. De aanleiding om deel te nemen in een energieprojecten kan dus ook liggen in de behoefte van “de burens”, een collectieve aanpak kan soms verrassende wendingen nemen. De kans zit dus soms in de een slimme combinatie van technologie (bijvoorbeeld zon EN wind) of specifieke gebruikersprofielen.

5. Investeringsbereidheid

Het vaststellen van investeringsbereidheid vraagt ook om een goede timing. Wanneer is er investeringsbereidheid en wanneer is het “procesgeld”. Het blijft zoeken naar het moment waarop een bedrijf commitment kan/moet gaan tonen. Dit commitment kan bestaan uit urgentie, maar ook uit ambitie. Vaak lopen het moment, de ambitie en de urgentie NIET synchroon.

Focus op investeringsbereidheid moet soms ook worden ingezet als “blokkade” voor een pilot; Bewust. Terwijl de kracht van de “eerste mover” of een eerste fysieke verschijningsvorm niet moet worden onderschat. Het helpt enorm als ergens “tegenaan kan worden getrapt” ...

6. Continue leren

De experts constateerden dat er op vele plekken dit soort processen lopen, maar dat er nauwelijks collectief wordt geleerd. Individueel lijken alle partners van een traject te leren, maar de collectieve lessen worden momenteel nog niet gevangen. Door wisselende samenstelling van teams lijkt juist de collectieve taal van zowel proces, als inhoud, cruciaal te kunnen zijn voor het resultaat. De eerder genoemde learning communities kunnen hier een belangrijke bijdrage in leveren.

Investeringsbereidheid gaat enerzijds over de bereidheid. Als er geld bijeen moet komen voor een lokaal feest, dan worden er tienduizenden euro's in enkele uren opgehaald, terwijl de deelname aan een collectief energie-initiatief soms stukloopt op enkele duizenden euro's... Anderzijds gaat het over investering, wat zowel een uitbreidings-, maar zeker ook een vervangingsinvestering kan betekenen.

4 Conclusies

In het oorspronkelijke projectvoorstel is voorgesteld om op basis van de door het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties van Saxion ontwikkelde methodiek van “vraaggericht werken” een stappenplan te ontwikkelen die overheden, maar ook energievoerders, kan helpen bij het stimuleren en faciliteren van investeringen in smart grids.

In hoofdstuk 1 is stilgestaan bij verschillende stappenplannen, waaronder het stappenplan van Firan en Qirion. Dit stappenplan wordt gebruikt op het bedrijventerrein A1 in Deventer, wat onderdeel is geworden van dit project “de investering loont”. Hoofdstuk 2 heeft “vraaggericht werken” geïntroduceerd, waarbij aansluiting is gezocht bij de ontwikkelingen van smart-hubs. In hoofdstuk 3 is de expertmeeting uitgewerkt, waarbij vooral gezocht is naar de belangrijke elementen die het stappenplan beïnvloeden. Dit heeft uiteindelijk 6 aandachtspunten als resultaat, die in paragraaf 3.3 zijn toegelicht.

Concluderend kan worden gesteld dat;

- “Vraaggericht werken” een prima basis is voor het stappenplan dat kan helpen bij het stimuleren en faciliteren van investeringen in smart grids.
- Het generieke stappenplan vanuit “vraaggericht werken” verrijkt kan worden met de checklists uit andere stappenplannen en daarmee een blend ontstaat van de rijkheid van meerdere werelden.
- Een stappenplan specifiek voor het ontwikkelen van smart-hubs vraagt om specifieke kennis, ervaring en tooling. Deze elementen passen goed bij “vraaggericht werken”, maar moeten wel worden georganiseerd. Tooling zoals de Renewable Energy Matchingtool prima kunnen worden gebruikt in het overkoepelende stappenplan.
- Stappenplannen altijd als een leidraad moeten worden gezien en er altijd een bepaalde mate van cyclische elementen in zitten, waardoor er soms “drie stappen vooruit worden gezet en dan weer twee achteruit”. Maar dit telkens een bewuste keuze is, om potentiële waarde-maximalisatie te kunnen benutten (zowel in business- als valuecase). Dit cyclische denken is onderdeel van vraaggericht werken.

4.1 Resultaat 2 van WP3 “Business model en stappenplan”

In het projectvoorstel zijn voor WP3 een tweetal resultaten benoemd. Dit rapport dient als het resultaat voor een stappenplan op basis van de methodiek van vraaggericht werken en gericht op het stimuleren en faciliteren van investeringen in smart grids.

5 Bronnenlijst

- Boudestein, J. (2021) *Green Biz Rijnmond: Initiatief aan de Kageweg*. Available at: <https://www.topsectorenergie.nl/webinarreeks-verduurzaming-en-renovatie-van-bedrijventerreinen> (Accessed: 21 September 2021).
- Bressers, H. (2004) 'Implementing sustainable development: How to know what works, where, when and how', *Governance for Sustainable Development: The Challenge of Adapting Form to Function*, pp. 284–318.
- Bressers, H. (2009) 'Chapter 8: From public administration to policy networks: Contextual interaction analysis', *Rediscovering Public Law and Public Administration in Comparative Policy Analysis: Tribute to Peter Knoepfel*, pp. 1–16.
- Bugge, K.-E. *et al.* (2019) 'Vraaggericht werken : “ Toolbox ” voor gemeenten. “ Uw bedrijventerrein vitaal en toekomstbestendig maken en houden !”'
- Bugge, K. *et al.* (2020) 'Eindrapport Lerende evaluatie van acht wegen naar energietransitie voor bedrijven op bedrijventerreinen'.
- Bugge, K. E. and Sloot, M. (2018) 'Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling', *Open access: te downloaden op www.werkvraaggericht.nl of op <https://www.saxion.nl/onderzoek/areas-and-living/ontwikkeling-werklocaties>*.
- Bugge, K. E., Vleerbos, T. and Scholler, K. (2019) 'Kansen en bedreigingen van de circulaire economie: Quick scan voor ondernemers', *Deventer: Hogeschool Saxion*.
- Bugge, K. and Spendel, D. P. (2020) 'Wanneer lukt de energietransitie op werklocaties?', *Kringen*(nr. 3), pp. 7–8.
- Firan (2021) 'Stappenplan - Energy hubs'.
- Firan and Solar Energy Works (2020) 'Renewable energy matching tool brengt het potentieel van decentrale netten in beeld'.
- Hassink, R. and Shin, D. H. (2005) 'The restructuring of old industrial areas in Europe and Asia - Editorial', *Environment and Planning*, 37(4), pp. 571–580. doi: 10.1068/a36273.
- Klik, E. (2021) *Energieke Regio*. Available at: <https://www.topsectorenergie.nl/webinarreeks-verduurzaming-en-renovatie-van-bedrijventerreinen>.
- Klooster, H. (2021) *Energie potentieel scan*.
- Krabben, E. van der, Pen, C.-J. and Feijter, F. de (2015) 'De markt voor bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid'.
- Lier, G. (2021) 'De investering loont - deel 1', *De toekoms*.
- Lier, G. (2022) 'De investering loont - deel 2', *De toekoms*.
- Mulder, G. *et al.* (2016) 'Snelstartgids: Duurzame energiemaatregelen op bedrijventerreinen'. Available

at: <https://publications.tno.nl/publication/34626190/inQ6ua/TNO-2016-R11162.pdf>.

NICIS (2009) 'Topperregeling in de praktijk - Evaluatie en leerervaringen van de Topperregeling bedrijventerreinen'.

Ratsma, K. (2021) *Stichting Energieke Regio, TKI-urban-energy-lezing, 3de in een reeks van vier.*

Schuiling, M. *et al.* (2021) 'Handboek - Aanpak collectieve verduurzaming bedrijventerreinen (luisten, verbinden en realiseren)'.

Stutvoet, E., Van Bruggen, M. and Mooij, M. (2020) 'Dutch Green Building Council (DGBC) en TVVL : Paris Proof en WENG', in *webinar - Verduurzamen op basis van werkelijk energieverbruik: Paris Proof en WENG.*

Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen (2008) *Kansen voor kwaliteit - Een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen.*

TNO and CCS (2018) 'BEST Energy Check Up -Report on processes for regional energy network building'.