

An aerial photograph showing a large white wind turbine with three blades, positioned next to a body of water. In the background, there are several industrial buildings, some with solar panels on their roofs. The sky is blue with scattered white clouds.

EIGEN

Leidraad voor gesprekken bij het organiseren van draagvlak bij lokale ondernemers

Auteur(s): MOOI EIGEN

Datum: 23-01-2025

Versie: 0.7

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
Leeswijzer	4
Theoretisch kader en verantwoording	5
Introductie vraaggericht werken	5
Zes gidsprincipes	5
De praktijk is weerbarstig.....	7
Vraaggericht werken in de context van EIGEN	8
Aanbevelingen uit de praktijk.....	8
De eerste gesprekken	10
Adempauze en het net ophalen.....	13
De tweede ronde	13
Finale	15
Bronnen	16

Inleiding

In de media is geregeld te lezen dat het elektriciteitsnetwerk steeds verder dicht slibt: ondernemers komen op lange wachtlijsten te staan voor het verkrijgen van een nieuwe of het verzwaren van een bestaande aansluiting. De leveringszekerheid komt onder druk te

staan en steeds meer bedrijven hebben het gevoel geremd te worden in hun groei of zelfs hun voortbestaan.

Er valt veel te winnen voor ondernemers op een bedrijventerrein als ze zelf een actievere rol gaan nemen in de lokale energievoorziening. Op bedrijventerreinen met veel verschillende ondernemers, vastgoedeigenaren en multi-plant¹ ondernemers, is het in de praktijk vaak lastig om draagvlak te organiseren onder partijen die een wezenlijke invloed op de lokale energievoorziening kunnen uitoefenen. Het is echter wel belangrijk dat ze beseffen dat er meer mogelijk is als ze elkaar als lokale partijen beter leren kennen, hun eigen bedrijfsprocessen beter leren begrijpen en zelf ook met ideeën komen voor meer lokale matching op het gebied van benodigde en zelf opgewekte energie.

In een “ideale wereld” zijn ondernemers op een bedrijventerrein zo goed georganiseerd, dat ze zelf op zoek gaan naar slimme individuele én collectieve oplossingen om de knelpunten qua elektriciteitsvoorziening op te lossen.

Bij die ideale wereld hoort dan ook dat alle ondernemers volledig geïnformeerd zijn over energievraagstukken en ook ieder moment de capaciteit hebben om nieuwe informatie te verwerken, dat de ondernemers zekerheid hebben over hun eigen toekomstige bedrijfseconomische ontwikkelingen, er volledig vertrouwen in elkaar is, overheidsregels eenduidig en volledig op elkaar afgestemd zijn en 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.

Helaas bestaat deze ideale wereld 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 allerlei ondersteuningsprogramma's, die platforms bieden, subsidies verschaffen, ontwikkeling stimuleren of kennis ontwikkelen. Deze ondersteuning programma's zorgen voor zowel publieke als private dynamiek.

Door deze brede spreiding is de optelsom van (beleefde) verantwoordelijkheden van ondernemersverenigingen, parkmanagement, 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 van niemand'. Er is sprake van een “verantwoordelijkheidshiaat”. Regie is nodig om het vuurtje aan te wakkeren en lokale ondernemers in de actiestand te krijgen.

Deze leidraad is met name bedoeld voor **procesbegeleiders**, die zijn aangesteld door aanjagende overheden² of actieve Parkmanagers of ondernemersverenigingen. Hun rol is dan het ontwikkelen van draagvlak bij lokale ondernemers om samen een actieve rol te nemen in de toekomstige, lokale energievoorziening en leveringszekerheid. Dat kan door

¹ Bedrijven die op meerdere locaties actief zijn, zoals holdings en multinationals

² Provincies, gemeentes, Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

samen een Energy Hub te gaan ontwikkelen, maar dat is niet in alle gevallen de beste oplossing.

In deze leidraad worden handvatten geboden om deze noodzakelijke stappen succesvol(ler) te doorlopen en de aanvankelijke aarzelingen van ondernemers weg te nemen. De uitkomsten van de verschillende gespreksrondes vormen input voor Collaborative Business Model workshops, die binnen het MOOI EIGEN project verder zijn ontwikkeld en gevalideerd.

Deze leidraad voor gesprekken is bedoeld om te gebruiken in de zogenoemde verkenningfase³. Het doel van deze fase is het onderzoeken met welke lokale omstandigheden rekening kan en moet worden gehouden en of er voldoende momentum kan worden gecreëerd bij bedrijven om een voorloper voor een Energy Hub op te zetten.

Leeswijzer

Na het schetsen van een theoretisch kader op basis van onderzoek, worden de verschillende gespreksrondes uiteengezet qua doel, gewenste uitkomsten en benodigde voorbereidingen. Hierbij worden ook aanbevelingen vanuit de praktijk gegeven en wordt de koppeling met andere gereedschappen voor Procesbegeleiders gemaakt.

De term **Procesbegeleider** is een verzamelnaam voor gebiedsontwikkelaars, kwartiermakers, procesregisseurs, transitimanagers en business developers:

Het zijn dus sterke netwerkers die bedrijven aan tafel kunnen krijgen. Hun rol is om bedrijven op een bedrijventerrein warm te maken om meer met elkaar samen te gaan werken met betrekking tot hun energie gerelateerde zaken, omdat geen enkel bedrijf de uitdagingen van de toekomstige energievoorziening alleen kan aangaan.

In dit document komt ook de term **Orchestrator** voor. Netwerkbedrijf Alliander definieert deze rol als volgt: *De orchestrator heeft als opdracht om Lokale Energie Systemen (LES) op een onafhankelijke manier te begeleiden en hierbij een verbinding te vormen tussen de lokale partijen en de verschillende afdelingen binnen Alliander.* Hierbij maakt deze functionaris gebruik van een handboek (ook wel "Playbook" genoemd). De rol van orchestrator is een verdieping op het werk van relatiemanagers en gebiedsregisseurs. Zodra een LES in potentie in beeld komt, kan de orchestrator de begeleiding overnemen. Uiteraard worden alle betrokkenen voortdurend op de hoogte gehouden en werken zij nauw samen.

³ Zie ook: <https://www.eigen-energyhubs.nl/de-blauwdruk/>

Theoretisch kader en verantwoording

Introductie vraaggericht werken

De methodiek “vraaggericht werken” is in 2021 ontwikkeld door Saxion University of Applied Sciences (lectoraat Ontwikkeling Werklocaties) en is gebaseerd op onderzoek naar de effectiviteit van de werkwijzen van Herstructuringsmaatschappij Overijssel in ruim 60 processen en projecten in de herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel in 2018.

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 onderling 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.

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 professionaliseringstraject en cultuurverandering. Uiteindelijk gaat het erom dat keuzes meer worden gebaseerd op wensen en knelpunten van de ondernemers.

Zes gidsprincipes

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 zowel belangen als op 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 businesscases 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 businesscases die commercieel en procesmatig haalbaar zijn zonder een rol van de overheid.

3. Altijd tegelijk resultaatgericht en flexibel

In de energietransitie gaat het om investeringen en de realisatie van energieprestatieverbetering. 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, procesbegeleiders 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 stikken of zelfs volledig vastlopen.

5. Altijd met een heldere 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.

De praktijk is weerbarstig

De praktijk is vaak complexer dan vooraf wordt verwacht. Het is namelijk geen lineair proces. Hieronder staan zes observaties, die de complexiteit van de praktijk duiden:

1. Het is een cyclisch proces, waarbij ondernemers warm moeten worden gemaakt, ingrepen zich moeten bewijzen om vervolgens weer enthousiasme op te wekken voor volgende stappen.
2. Het eindbeeld is niet alleen dynamisch en daardoor moeilijk voorspelbaar omdat ondernemers doorgaans niet zo ver vooruit kunnen kijken, maar wordt ook beïnvloed door de volgende factoren:
 - a. Onzekerheid over wanneer de netcongestie wordt opgelost
 - b. Grillige bewegingen van energiemarkten en bijbehorende prijsvolatiliteit
 - c. Onzekerheid over toekomstige wetgeving
3. 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 gaan met verschillende energiedragers en welke lokale mogelijkheden beschikbaar zijn.
4. Het is voor ondernemers moeilijk om in te schatten in hoeverre je het lot kunt en wilt laten afhangen van andere ondernemingen op het bedrijventerrein. Tegelijkertijd willen ze ook wel ontzorgd worden.
5. Daarbij en daarnaast kunnen ingewikkelde kwesties spelen op het gebied van “eerlijke” kostenverdeling, schaarste op het gebied van transportcapaciteit, aansprakelijkheid, verzekeringen, financiering, etc.
6. Er is in zijn algemeenheid onwetendheid over energieverbruik, lokale energieproductie, stroomverbruik, spanningsprofiel en gelijktijdigheid in functie van de tijd of het kost moeite om aan die data te komen (vertrouwelijkheid is wettelijk geregeld en niet overal worden stroom en spanning gemeten). Naamplaatgegevens zeggen doorgaans weinig over de werkelijke prestaties van toestellen in functie van de tijd.

Vraaggericht werken in de context van EIGEN

De aanpak die in deze leidraad beschreven staat, omvat een aantal gespreksrondes: eerst met individuele ondernemers, later met meerdere.

De informatie uit de voorbereidingen voor de eerste ronde en de uitkomsten van de gesprekken vormen de basis voor een lokale en gedragen energievisie. Om het beeld te kunnen schetsen op basis waarvan afzonderlijke bedrijven kunnen aangeven deel te willen nemen zijn er twee strategieën te onderscheiden.

1. De Procesbegeleider kan met enkele directe betrokkenen, waaronder zich ook enkele bedrijven kunnen bevinden, bepalen wat het scenario is/de scenario's zouden kunnen zijn. Dit geldt met name voor groepscontracten gericht op oplossingen "achter de meter".
2. Er kan ook worden gekozen voor een extra stap, waarbij er een aparte coöperatie wordt opgericht (een "ontwikkelbedrijf"), waar de kopgroep van bedrijven in participeert. Dit is een strategie voor de wat complexere visies, waarbij collectieve assets en extra lokale elektriciteitsproductie aan de orde zijn. Dit ontwikkelbedrijf wordt dan in een later stadium de opdrachtgever voor het verder ontwerpen en realiseren van de Energy Hub.

Het is vaak niet nodig om alle of bijna alle bedrijven bij elkaar te brengen. In veel situaties is het beter een selectie te hebben op basis van interesse, belang voor de energievoorziening (een minderheid van bedrijven die tezamen meer dan 50% van de elektriciteit afnemen), deelgebied (gevoed vanuit hetzelfde afgaande veld in het onder- of verdeelstation) of een combinatie van factoren. Bij de keuze van een selectie van de bedrijven moet ook nagedacht worden op welke wijze en via welke fasering andere bedrijven later betrokken kunnen/moeten worden.

Bij de keuze tussen de twee bovengenoemde strategieën speelt mee in hoeverre bedrijven op dat moment al vastberaden zijn dat ze een hub willen en de mate van overeenstemming over de doelen en hoe hoog ze de lat willen leggen qua ambitie. Bij een hoge mate van zowel vastberadenheid als overeenstemming en beperkte complexiteit, lijkt strategie 1 meer voor de hand en in alle andere gevallen ligt strategie 2 meer voor de hand. Beide strategieën beogen duidelijkheid te geven voor een tweede ronde met gesprekken.

Aanbevelingen uit de praktijk

Gesprekken met ervaringsdeskundigen op verschillende bedrijventerreinen waar een Energy Hub wordt ontwikkeld hebben de volgende negen aanbevelingen opgeleverd:

1. **Verbreed je scope: voor bedrijven gaat het vaak niet alleen over energie**

Tip: verdiep je voordat je in gesprek gaat met de ondernemer in de eigendomsverhoudingen, de specifieke uitdagingen van het bedrijf in kwestie (concurrentiepositie, knelpunten qua energievoorziening, verplichtingen vanuit wet- en

regelgeving), bestaande samenwerkingen op het terrein, de historie van het bedrijf op het terrein, de samenwerkingscultuur

2. Maak gebruik van de koploper of koplopers en bied ruimte aan bedrijven die als smeerolie kunnen fungeren

De praktijk leert dat er één of enkele bedrijven zijn die ten aanzien van duurzaam en slim energieverbruik extra ambitie ten toon spreiden, vaak komen deze bedrijven uit de grond, weg- en waterbouw-sector.

Tip: Zoek direct het contact met deze ondernemers en betrek deze bij te ontwikkelen strategie. Hetzelfde geldt voor ondernemers die reeds als dienstverlener op energiegebied op het terrein actief zijn.

3. Pluk laaghangend fruit en kies voor een slimme fasering

Eenzijds kan het handig zijn om uit te gaan van een eindbeeld en vandaar uit te bedenken wat voor concrete projecten erin passen om uiteindelijk het eindbeeld te bereiken. Echter, tot op zekere hoogte is het op zijn minst net zo belangrijk te beginnen daar waar er concrete kansen liggen. Zijn de mogelijke projecten in beeld gebracht en draagt het EH-initiatief ertoe bij dat deze projecten worden bevorderd?

4. Vorm een kopgroep van bedrijven die aantonen echt te willen en besteed daar eerst de meeste aandacht aan

Op een gegeven moment dient er een groep bedrijven gevormd te worden die serieus overwegen om samen te werken rondom een Energy Hub initiatief. Is het duidelijk onder wat voor voorwaarden het keuzemoment zich voordoet en hoe er wordt gekozen?

5. Neem de tijd

Wees geduldig en heb oprechte aandacht en interesse voor het bedrijf en de ondernemer

6. Bouw een vertrouwensrelatie op

Check de volgende indicatoren:

- Heeft u een klik met de ondernemers? Dit is ook af te leiden uit de mate waarin ze voor u toegankelijk zijn. Kunt u zomaar naar binnen lopen?
- Is een afspraak gemakkelijk te maken en wordt de tijd voor u genomen?

7. Garandeer dat je vertrouwelijk met bedrijfsgegevens om gaat

Het gaat er niet alleen om dat je het objectief kan bewijzen of uitleggen, maar het gaat er ook om dat je de bedrijven ervan kunt overtuigen dat hun bedrijfseconomische gegevens en hun energieverbruiksgegevens niet op straat komen te liggen of bij een concurrent belanden.

8. Verken de samenwerkingsbereidheid

Staan bedrijven open voor vernieuwing en samenwerking met andere bedrijven op het terrein? Voel je de cultuur aan die er is bij de verschillende bedrijven?

9. Samenwerking op het gebied van teruglevering als brug voor samenwerking op het gebied van levering

Verken of samenwerking in energieopwekking een eerste stap kan zijn in verdere samenwerking.

De eerste gesprekken

Een goede voorbereiding is het halve werk. Dat geldt uiteraard ook voor de procesbegeleider voordat hij of zij aan de gesprekken begint. De opdrachtgever van de procesbegeleider heeft veelal contact met één of meer vertegenwoordigers van het bedrijventerrein. Deze vertegenwoordigers beschikken vaak over in hun ogen relevante informatie.

Het is mogelijk dat er op voorhand al door de vertegenwoordiger(s) op basis van verbruik en/of intrinsieke motivatie een lijst van relevante bedrijven is samengesteld (zo'n lijst kan ook later worden opgesteld). De fysieke adressen, telefoonnummers en e-mailadressen zijn bekend en beschikbaar.

⇒ ***Noodzakelijke uitrusting: lijst met contactgegevens van de aanwezige bedrijven.***

Het proces wordt versneld als voorafgaand aan de gesprekken de opdrachtgever van de procesbegeleider (de initiatiefnemer) een deskundige heeft ingeschakeld om een quickscan te doen op basis van openbare bronnen. Via de website van het betreffende bedrijf kan na worden gegaan om wat voor soort bedrijf het gaat en op basis van andere openbare bronnen kan aan de hand van het bouwjaar, soort activiteit, inhoud van het gebouw het verwachte energiegebruik worden bepaald. De Energie Potentiaal Scan (EPS) en Flexscan van TNO zijn hiervoor bruikbare tools.

⇒ ***Gewenste uitrusting: Enkele inzichtelijke kaarten van het terrein gebaseerd op EPS/Flexscan of soortgelijke methoden.***

Een succesvolle quickscan geeft een indicatie van de totale opwek, het totale verbruik op het bedrijventerrein als wel indicaties van het gebruik, opwek en (potentiële) flexibiliteit in opwek en verbruik van de afzonderlijke bedrijven. Daarnaast is er informatie te verkrijgen over de gecontracteerde vermogens, de capaciteit van het elektriciteitsnet en de plannen die er zijn voor capaciteitsuitbreidingen van het net.

Het is ook belangrijk dat de procesbegeleider op de hoogte is van overige specifieke lokale ontwikkelingen. Er valt veel voor te zeggen om gedurende enkele weken de plaatselijke lokale krant te lezen.

Hoe de eerste afspraak te maken? Veelal volstaat een telefonische afspraak. Soms kan het handig zijn om gewoon een kijkje te nemen in het betreffende bedrijf.

Hieronder staan enkele handvatten voor de eerste gesprekken:

Onderwerp	Toelichting
Eerste kennismaking	Voorstellen: naam, namens wie, waarom nu en wie ben jij om deze gesprekken te mogen doen enz. Refereren aan eerdere informatie die rond is gegaan over plannen t.a.v. Energy Hub. Vertegenwoordiger van het bedrijf stelt zich voor. Nagaan door wie en hoe er over energie zaken besloten wordt in het bedrijf. Wie zou we er eventueel in een tweede gesprek bij moeten worden betrokken?
Over het bedrijf en de bedrijfsvoering	Ondernemer legt uit wat het bedrijf doet. Missie, strategie en ondernemersprofiel. Aan de orde komen ook bedrijfsprocessen: verdeling werk en energievraag over seizoenen, weken en dagen en de mate waarin hierin kan worden gestuurd. Wekt het bedrijf zelf elektriciteit op? Het kan zinvol zijn om samen eens door het bedrijf te lopen en met wat voorlieden (m/v) of leidinggevenden te praten en daardoor een beter gevoel te krijgen van de cultuur en ideeën op de werkvloer.
Ambities	Welke ambities heeft de ondernemer op het gebied van groei, maatschappelijk verantwoord ondernemen, energiebesparing, verduurzaming, eigen elektriciteitsopwekking en circulariteit? En welke stappen zijn er al gezet? Heeft de ondernemer al in beeld waar hij/zij de benodigde energie vandaan kan halen?
Knelpunten	Welke knelpunten ervaart de ondernemer die het realiseren van de ambities in de weg staan?
Oplossingen	Welke oplossingen heeft de ondernemer zelf al overwogen?
Momentum	Welke vervangingsinvesteringen doen zich op korte termijn voor?
Samenwerking	Is de ondernemer bereid en geneigd om met andere bedrijven op het terrein in gezamenlijkheid uitdagingen op te willen pakken (of speelt de samenwerking zich op andere niveaus af), in hoeverre hebben er al gesprekken plaatsgevonden? En met wie zou je zeker ook eens moeten gaan praten volgens de ondernemer?

Onderwerp	Toelichting
Gegevensverzameling	Ga na welke bereidheid er is om gegevens ter beschikking te stellen en vragen te beantwoorden om meer inzicht te krijgen in welke vermogens gevraagd worden in functie van de tijd. Het gaat daarbij voornamelijk om: • Gecontracteerd transportvermogen (afname en invoeding) en aansluitvermogen (staan in het contract met de netbeheerder). • Elektriciteits- en gasvraagprofiel voor zover bekend • Staat er een aanvraag tot verzwaren van de aansluiting open bij de netbeheerder? • Is de ondernemer bereid tot het ondertekenen van een machtigingsformulier (deel het formulier uit voorafgaand aan het overleg), waarmee informatie kan worden opgevraagd bij meetbedrijven en/of netbeheerder. • In hoeverre en onder welke voorwaarden mogen de gegevens gedeeld worden met adviesbureaus? • Is het bedrijf aansluitend aan het gesprek al bereid en in staat om een korte enquête met betrekking tot deze gegevens in te vullen?
Verificatie gegevens uit openbare registers	Als de gegevens niet direct kunnen worden gegeven of de bereidheid is er niet, dan kan een bespreking plaatsvinden aan de hand van de gegevens van het bedrijf bijeengebracht in de quick-scan. Zijn volgens het bedrijf de verkregen gegevens in overeenstemming met de werkelijkheid en wat zijn de afwijkingen?
Energiebesparingsplicht	Een andere tamelijk 'onschuldige' mogelijkheid om informatie te verwerven is een gesprek over gerealiseerde en binnenkort te realiseren verplichte en vrijwillig te nemen energiebesparende maatregelen.

⇒ **Noodzakelijk hulpmiddelen:**

- Kennis (een A4'tje) over toekomstige capaciteitsproblemen op het net en de maatregelen die de regionale netbeheerder daarvoor denkt te gaan nemen. Idem ten aanzien van lokale warmte-initiatieven en lokale elektriciteitsproductie.
- Standaard machtigingsformulier in verband met opvragen gegevens.

⇒ **Gewenst hulpmiddel:**

- Lijst van regionale omgevingsdienst betreffende verplichte energiebesparende maatregelen bij bedrijven.

⇒ **Tip:** Schakel een gerenommeerd adviesbureau in met de volgende opdracht:

- Het in kaart brengen van het gebied en de directe omgeving in een GIS-applicatie
- Het ophalen van openbare data, waarmee de huidige situatie van bedrijven kan worden gevisualiseerd

- Het ophalen van openbare data met betrekking tot boven en ondergrond, te denken valt zowel aan gegevens gerelateerd aan de Omgevingswet en Natura2000-beleid als wel gegevens m.b.t. ligging van kabels en leidingen
- Het ophalen van informatie vanuit de netbeheerder om de nettopologie en de eventuele beperkingen qua toegestane uitwisselingen inzichtelijk te krijgen
- Het in kaart brengen van de potentie van het gebied qua eigen opwekking en opslag in relatie tot de verwachte vraag over 10 jaar
- Het onderbouwen van een energievisie met feiten en cijfers

Adempauze en het net ophalen

Als de eerste gesprekken zijn gevoerd, er informatie is verzameld en duidelijk wordt welke ondernemers mogelijk een actieve rol willen gaan spelen in de toekomstige energievoorziening van het bedrijventerrein, kan dit worden bekrachtigd met een intentieovereenkomst, al is dat geen vereiste.

Met deze kopgroep van ondernemers kunnen dan één of meer workshops worden gehouden om de sociaal-maatschappelijke doelen vast te stellen voor het bedrijventerrein en te komen tot een gedeelde energievisie. Een adviesbureau kan ondersteunen met feiten en cijfers. Een vertegenwoordiger vanuit de netbeheerder (een “orchestrator” of gebiedsregisseur) kan inzicht verschaffen in de mogelijkheden van het net en eventuele groepscontracten.

Het is in deze fase van belang om de potentie van het terrein (en de directe omgeving) en de (on)mogelijkheden inzichtelijk te krijgen vanuit verschillende invalshoeken: logistiek, ruimtelijke ordening, gebiedsbestemming, elektrotechnisch, civiel, juridisch en vanuit impact op het milieu.

De tweede ronde

Een eerste ronde van gesprekken gaat voornamelijk over aftasten en inzicht vergaren in de verschillende (deel)belangen en ambities. De eerste ronde beoogt de basis te leggen voor het vervolg van het proces tussen de verschillende projecten zoveel mogelijk gelijk te trekken. In het vervolg wordt besproken dat een extra stap van rondetafelgesprekken nodig kan zijn om de neuzen dezelfde kant op te krijgen alvorens te beginnen aan een tweede ronde van gesprekken. In deze tweede ronde gaat het erom dat bedrijven werkelijke keuzes durven te maken.

Vooraf is belangrijk om te benoemen dat in werkelijkheid de scheidingen tussen de rondes zich niet scherp voordoen zoals wellicht in deze leidraad wordt gesuggereerd. Hetzelfde geldt voor fasen van gesprekken en overige vormen van communicatie. Bij aanvang van de eerste ronde wordt reeds uitgegaan dat er ook andere communicatie is geweest. Dat blijft zo. In de tussenstap die hiervoor is besproken geldt dat er ook op verschillende manieren wordt gecommuniceerd, zo vinden er naast de rondetafelgesprekken ook schriftelijke raadplegingen plaats (bijv. enquête behorende bij beslismodel rechtsvorm).

Voor de gesprekken in de tweede ronde geldt ook dat deze niet los gezien kunnen worden van andere vormen van communicatie.

Daar waar het gaat om vraagstukken betreffende contractvorming, financiële deelname en bijbehorende zeggenschapsvormen is het nodig parallel aan de rondetafelgesprekken met de afzonderlijke bedrijven in gesprek te gaan. Het gaat erom dat de bedrijven nu echt zelf keuzes gaan maken ten aanzien van de wijze van deelname in de Energy Hub (financiële deelname, zeggenschap en voorwaarden waaronder gebruik gemaakt kan worden van de diensten). Er kan ook sprake zijn van een onderhandeling. De gesprekken in deze tweede ronde vergen meer economisch-juridische kennis dan in de eerste ronde het geval was, zie hieronder:

Onderwerp	Toelichting
Waarde propositie	• Welke belanghebbenden zijn relevant, waar lopen ze tegenaan en wat hebben ze nodig? • Welke diensten kan (het exploitatiebedrijf van) de Energy Hub leveren en hoe verminderen deze knelpunten van de eerder geïdentificeerde belanghebbenden en hoe vergroten ze de voordelen van deze belanghebbenden? • Wat gaat een Energy Hub toevoegen aan het bedrijventerrein en de directe omgeving? • Hoe gaat de Energy Hub het landelijke en regionale elektriciteitsnet ontlasten?
Fasering	Een Afrikaanse wijsheid vertelt hoe je een Olifant eet: Hapje voor hapje. Ambities hebben is mooi, maar als een project te groot en te complex wordt, heeft het de neiging om te mislukken. Kom daarom een realistische aanpak en fasering overeen met elkaar
Afbakening	Er moet een gezamenlijk beeld worden gevormd van de mogelijk omvang van het EH-bedrijf (fysiek en financieel) en welke onderdelen/functionaliteiten er al dan niet toe behoren. Hier speelt het tijdselement een belangrijke rol. Dus, wat zijn de verschillende marktvormen: één integrale hub met alles erin (platform, leidingen, batterij, H2-fabriek, wind, zon) versus het andere uiterste enkel een platform waarin de coördinatie plaatsvindt of zelfs enkel een organisatie die de gemeenschappelijke belangen van de bedrijven behartigt. En vervolgens alles wat er zich tussen in bevindt.
Financiële modellen	Welke investeringen zijn nodig met welke afschrijvingstermijn en hoe kunnen de kosten worden verdeeld/gedragen?
Zeggenschap	Als de Energy Hub door een aparte juridische entiteit (Exploitatiebedrijf) wordt geëxploiteerd en in stand gehouden, wat zijn dan onderwerpen waar u een vinger in de pap zou willen hebben als bedrijf of als ondernemer?
Inbreng	Wat zou u kunnen inbrengen in de Energy Hub qua financiële middelen, bedrijfsmiddelen en/of kennis?

Onderwerp	Toelichting
Vergoeding	Wat zou u zelf uit de Energy Hub willen halen qua voordelen?
Exit strategie	Onder welke voorwaarden zou u de deelname van uw bedrijf aan de Energy Hub willen opzeggen?
Risicomanagement	Welke risico's bent u bereid te dragen en wat zijn risico's voor de continuïteit van uw onderneming?
Leveringszekerheid	Hoe kritisch is leveringszekerheid voor uw bedrijfsvoering en in hoeverre kunt u uw bedrijfsvoering afstemmen op de op dat moment beschikbare energie?

Deze tweede gespreksrondes kunnen ook plaatsvinden in workshops die leiden tot een zogeheten Collaborative Business Model. Het is belangrijk dat in die workshops niet alleen de ondernemers van de kopgroep meedoen, maar dat ook medewerkers van het eerdergenoemde adviesbureau voor onderbouwing met feiten en cijfers kunnen zorgen, een vertegenwoordiger van de netbeheerder (de eerdergenoemde "orchestrator" of gebiedsregisseur) meedenkt en ambtenaren van de gemeente betrokken worden om latere vergunningsaanvragen soepeler te laten verlopen.

Finale

De uitkomsten van de gesprekken zullen uiteindelijk beklonken moeten worden in overeenkomsten en contracten. Er wordt van uitgegaan dat voorafgaand aan de gespreksrondes reeds overeenkomsten zijn gesloten tussen de initiatiefnemers van de Energy Hub. In het project MOOI-EIGEN is aandacht voor de wijze waarop partijen in het beginstadium tot overeenstemming kunnen komen. Het Enexis document 'Wegwijzer naar een optimaal gebruik van het elektriciteitsnet op bedrijventerreinen' geeft een overzicht van mogelijke partijen.

Parallel aan de gesprekken zullen in de vorm van overeenkomsten en contracten piketpalen moeten worden geslagen. Het gaat om overeenkomsten en contracten tussen bedrijven onderling, tussen de groep bedrijven en andere partijen en tussen de afzonderlijke bedrijven en de entiteit van de Energy Hub.

Bronnen

Om tot het overzicht van aanbevelingen te komen zijn er gesprekken gevoerd met:

- Rob Sjerps (Steenfabrieken rivierengebied Achterhoek)
- Stan Verstraete (Waarderpolder, Haarlem)
- Maarten Epema (Hessenpoort, Zwolle)
- Ilse Sijtsema (Hessenpoort)
- Joris Benninga (De Mars, Zutphen)
- Rutger Beekman (A1-bedrijventerrein Deventer)

Veel input is geleverd door deelnemers in het project MOOI-EIGEN:

- Robert-Niels van Droffelaar (Connectr)
- Ard Lammertink (ARCADIS)
- Thom Buijs (Firan)
- Leo Brummelkamp (Alliander)
- Miloš Bunda (Bunda Consultancy Services)
- Goos Lier (Saxion)

Alfen van, website referenties, geraadpleegd 1 dec 2023, https://alfen.com/nl/smart-grids/referenties?field_tr_business_units_target_id=63

Overige bronnen gebruikt in het rapport:

1. Lier, G. (2022), De Investering loont; smart grid op bedrijventerreinen, januari 2022
2. Boudestein J. (2021), *Green Biz Rijnmond: Initiatief aan de Kageweg*, <https://www.topsectorenergie.nl/webinarreeks-verduurzaming-en-renovatie-van-bedrijventerreinen>, 21 sep , 2021.
3. Bugge K.E. en Sloot M.J.W. (2018), Vraaggericht werken gebiedsontwikkeling, https://www.werkvraaggericht.nl/assets/gfx/Vraaggericht_werken_in_gebiedsontwikkeling.pdf
4. Kik E. (2021), *Energieke Regio*, <https://www.topsectorenergie.nl/webinarreeks-verduurzaming-en-renovatie-van-bedrijventerreinen>, 21 sep 2021.
5. Klooster H. (2021), *Energie potentieel scan*, <https://www.topsectorenergie.nl/webinarreeks-verduurzaming-en-renovatie-van-bedrijventerreinen>, 21 sep 2021.
6. Ratsma K. (2021), *Stichting Energieke Regio*, TKI-urban-energy-lezing, 3^{de} in een reeks van vier, <https://www.topsectorenergie.nl/webinarreeks-verduurzaming-en-renovatie-van-bedrijventerreinen>, 21 sep 2021.
7. Stutvoet E. (2021), *DGBC in samenwerking met TVU: Energie intensiteit Indicator (E.i.i.)*, TKI-urban-energy-lezing, 3^{de} in een reeks van vier,

<https://www.topsectorenergie.nl/webinarreeks-verduurzaming-en-renovatie-van-bedrijventerreinen>, 21 sep 2021.