

Smart Energy Hubs Oost-Nederland

Aanpak voor structurele opschaling SEH's



A. Aanleiding

Decentrale oplossingen alternatief voor of aanvulling op centrale ontwikkelingen

Nederland kent een verduurzamingsopgave. Fossiele brandstoffen zoals gas en olie maken plaats voor een elektrisch gedreven energienetwerk. Denk aan elektrische warmtepompen, windparken, elektrisch rijden en zonnepanelen op het dak. Dit legt tegelijkertijd ook een druk op ons elektriciteitsnetwerk. Deze zogeheten netcongestie (file op ons elektriciteitsnetwerk) is landelijk steeds meer een probleem aan het worden, maar in het oosten van het land al een stuk actueler. Dit kan een rem zijn op ontwikkelingen (in de breedste zin van het woord) en de verduurzaming in het algemeen.

Zo ook voor de bedrijventerreinen in dit gebied. Bedrijventerreinen zijn een belangrijke motor voor de Nederlandse en regionale economie. Tegelijkertijd zijn het energetische grootverbruikers en ligt er veel ruimte om te verduurzamen. Ruimte die er nu gezien de beperkingen in de energie-infrastructuur in veel gevallen niet is of snel opraakt. Niet alleen beperkt dit de mogelijkheden voor bedrijven om te elektrificeren, maar ook de mogelijkheden om uit te breiden, op te schalen of zich überhaupt te vestigen op het terrein. Een grote zorg en bedreiging voor de bedrijvigheid en economische ontwikkeling in de regio en in het land.

Netverzwaringen, uitbreidingen van waterstof- en warmtenetwerken en transportleidingen kunnen op termijn deze problemen (deels) 'oplossen'. Er is echter meer nodig, dan alleen aanpassing en uitbreiding van netten. De toenemende vraag naar elektriciteit en het stijgende aanbod van lokaal opgewekte en weersafhankelijke elektriciteit en andere vormen van lokale energie vragen om lokale afstemming van vraag en aanbod. En om verbetering van de lokale

en regionale inpassing diezelfde lokaal en regionaal opgewekte energie. De zogeheten Smart Energy Hubs (SEH's) kunnen bijdragen aan het decentraal, duurzaam en meer digitaal aansturen van energieproductie en –verbruik. Daarmee worden centrale netten ontlast. SEH's mikken op lokale optimalisatie en uitwisseling van energie door een inzet op digitalisering en daarmee slimmere aansturing. Dat vraagt veelal ook om investeringen om opslag van energie en/of conversie naar andere energievormen te faciliteren.

Oost-Nederland is de proeftuin voor de ontwikkeling van regionale Smart Energy Hubs. Een aantal bedrijventerreinen fungeren momenteel als demonstratielocatie en laten positieve resultaten zien als het gaat om de potentie van SEH's. De uitdaging die nu voorligt - en waar het voorliggende op in gaat - is de vraag hoe het versnellen en opschalen van de uitrol van SEH's ook toekomstbestendig gemaakt kan worden. In het bijzonder op – maar niet uitsluitend – bedrijventerreinen. Met andere woorden: de provincies en Oost NL zoeken een manier om sneller, meer SEH's te ontwikkelen en ze bestendig te ondersteunen en financieren.

“Wat de metro is voor het openbaar vervoerssysteem, is een smart energy hub voor het energiesysteem: een aanvulling op de hoofdinfrastructuur, die regionale vraag en aanbod verbindt en een infarct voorkomt.”

Position paper smart energy hub ([link](#))

A. Aanleiding

Vraagstelling

In Oost-Nederland zijn 10 pilot SEH's in ontwikkeling. Hoewel deze veelal nog in de initiatieffase zitten, bieden ze nu al inzicht in de knelpunten en potentie rondom de ontwikkeling van SEH's. Daarnaast heeft een potentieonderzoek¹ duiding gegeven aan welke bedrijventerreinen in de regio de grootste potentie kennen om als SEH ingericht te worden. Dit is het vertrekpunt voor de centrale vraag in dit onderzoek:

Hoe kunnen we komen tot een volhoudbaar en duurzaam model voor Oost NL (en haar partners) om de SEH's, veelal op bedrijventerreinen, structureel op te kunnen schalen?

Daar ligt een aantal deelvragen aan ten grondslag:

1. Welke structuur / governance is denkbaar om de ontwikkeling van SEH's de komende jaren op te schalen, waarbij we recht doen aan:
 - a. de natuurlijke rollen en belangen van de betrokken partijen (onder meer met betrekking tot de organisatie, bekostiging en financiering)
 - b. de behoefte om een duidelijke visie en strategie richting financiële rationaliteit van de ontwikkelingen. Daarbij willen we verkennen of (en in welke mate) middelen ten minste revoluerend en waar mogelijk renderend ingezet kunnen worden.
 - c. De noodzaak voor een helder plan voor de komende jaren, om financiële commitments van partijen (in eerste aanleg de provincies en Oost NL) zeker te stellen.
2. Wat is er in bredere zin nodig voor het borgen van een eigenstandige structuur als het

gaat om:

- a. het betrekken van derden (stakeholders zoals bijvoorbeeld netbedrijven, warmteleveranciers, gemeenten, terreinmanagers, etc.)
- b. een goede balans tussen publieke bekostiging en private financiering (inclusief financiering door Oost NL) voor de langere termijn en de (respectievelijke) baten die daar tegenover staan
- c. standaardisatie van processen in de aanpak richting SEHs op overkoepelend niveau, afgezet tegen de behoefte aan maatwerk op het niveau van (maatregelen op) individuele SEHs.

Aan de beantwoording liggen zowel gesprekken met ingewijden (regisseurs, ketenpartners, netbeheerders, overheden, etc.) als literatuur ten grondslag. In deel B wordt de context en onderzoeksmethode kort geschetst. Deel C gaat vervolgens in op de bevindingen die volgen uit het ophalen van net in het speelveld. Deel D geeft de ontwerpcriteria en de mogelijke oplossingsrichtingen. Deel E fungeert als een reflectie en conclusie.

Opgemerkt wordt dat de focus van de vraagstelling ligt bij SEH's, niet per se bij bedrijventerreinen. Vaak zijn bedrijventerreinen wel een logische plek voor een SEH. Iets wat wordt bevestigd door het feit dat de 10 SEH-pilots allen gericht zijn op bedrijventerreinen. Daar waar het voorliggende stuk de indruk wekt dat SEH's en bedrijventerreinen synoniem zijn, is dat verklaarbaar maar tegelijkertijd onbedoeld. Een SEH kan prima op andere locaties worden gerealiseerd waar – in basis – vergelijkbare randvoorwaarden en principes opgaan. Denk aan woonwijken, mobiliteitshubs of elke andere (lokale) combinatie van functies.

¹. 'Meerwaarde van Smart Energy Hubs voor Oost-Nederland', Royal HaskoningDHV i.o.v. Oost NL en de provincies Gelderland en Overijssel, 06-10-2022

B. De context

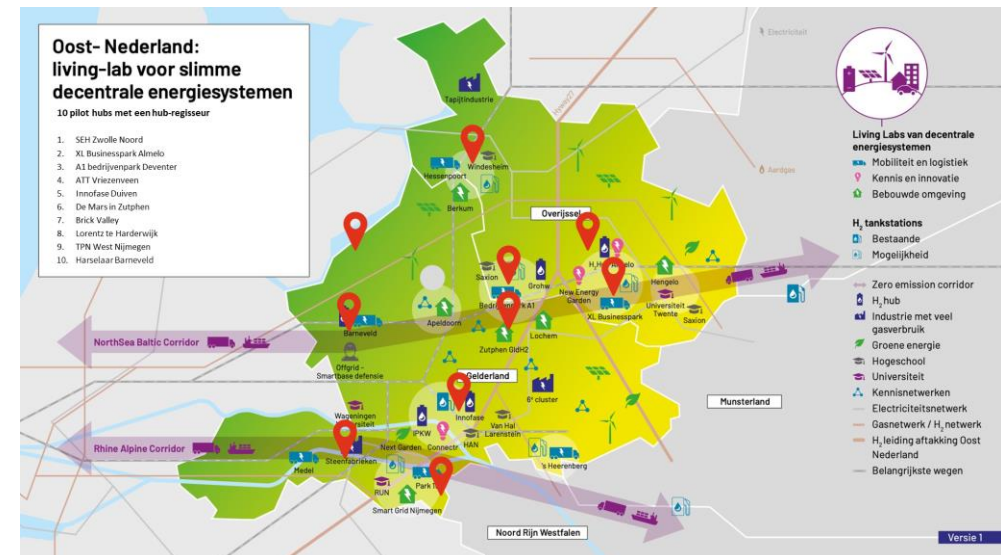
Over dit onderzoek

Het voorliggende document is het resultaat van een intensieve en nauwe samenwerking met Oost NL en de provincies. Een gezamenlijk proces in het teken van verkennen, structureren en (her)definiëren. Gaandeweg hebben de bouwstenen en ontwerpcriteria zich steeds meer gevormd en geconcretiseerd naar de oplossingsrichtingen zoals die hier worden gepresenteerd.

Om daar te komen is het net ook zeer breed uitgezet binnen het speelveld van de SEH's. Zo zijn alle regisseurs van de lopende pilots gesproken om een begrip te krijgen van wat er 'in het veld' daadwerkelijk speelt en wat er voor nodig is om van niets naar iets te komen. Ook binnen Oost NL en de provincies zelf is een breed palet aan betrokkenen gesproken om een beter beeld te krijgen van wat er al speelt op het gebied van SEH's, op welke manieren de organisaties al betrokken zijn en welke ambities er liggen om SEH's (structureel) op te schalen in de regio.

Een aantal semi-publieke partijen en andere stakeholders in de regio – zoals de netbeheerders Alliander en Enexis, maar ook serviceproviders als Firan – is gesproken om hun huidige en eventueel toekomstige rol in de transitie naar SEH's te verkennen. Tot slot zijn we in gesprek geweest met verschillende Rijks- en kennispartijen zoals EZK, RVO, TKI Urban Energy, VNO-NCW en Saxion. Hiermee is vooral een beeld gecreëerd van lopende programma's en initiatieven die raken aan de SEH's en de bredere context van SEH's in de verschillende (bovenregionale) maatschappelijke transities die momenteel plaatsvinden (energie, klimaat, groen, etc.).

Dit heeft geresulteerd in het voorliggende document. Een resultaat wat tot op het laatste moment iteratief vorm heeft gekregen, en ook daarna verder vormt krijgt aan de hand van de nieuwe inzichten en de praktijk. Daarmee vormt het vooral een mijlpaal en tussenstand om verder op voort te bouwen.



Bron: Oostnl.nl

B. De context

Het ontwikkelproces

Elke ontwikkeling richting een Smart Energy Hub is – vanzelfsprekend – maatwerk. Het proces is op hoofdlijnen echter wel uniform te beschrijven als:



- **Initiatie:** De initiatiefase omvat grofweg alles wat er nodig is om van niets naar een concept of ontwerp te komen. Veelal worden in de initiatie enkel intenties vastgelegd, maar zijn er nog geen zekerheden rondom deelname dan wel financiële inbreng voor de ontwikkeling (anders dan een bijdrage in termen van procesgeld).
- **Ontwikkeling:** De ontwikkelfase staat in het teken van het uitvoeringsgereed maken van het concept. Dat betekent niet alleen het vervolledigen van het technisch ontwerp, maar ook organisatorisch vastlegging van de diverse rollen, contractering van de partners en bindende financiële commitments aangaan (financial close).
- **Realisatie:** De daadwerkelijk uitvoering. Afhankelijk van het gekozen concept kan dat variëren van een betrekkelijk eenvoudige ingreep zijn (de plaatsing van een component van het systeem zonder grote infrastructurele ingrepen of het inregelen van een digitaal platform) tot een complex langdurige traject (zoals de bouw van een waterstofplant inclusief bijbehorende infrastructuur en optimalisatie van energie-uitwisseling tussen een groot aantal partijen).
- **Exploitatie:** Tijdens de exploitatie liggen er vooral werkzaamheden voor rondom (bij)sturing van vraag en aanbod, beheer en onderhoud van

De 10 pilots (eerder genoemd) bevinden zich hoofdzakelijk in de initiatiefase. De kern van de aanpak is de betrokkenheid van regisseurs die helpen om – samen met de partijen op het bedrijventerrein – kansen te identificeren en een collectief te smeden om hier invulling aan te geven dan wel aan deel te nemen. Specifieke (relevante) details en uitdagingen volgend uit de interviews met de regisseurs komen bij de constatering aan bod (deel C).



C. Constateringen

Het SEH-net opgehaald (1 van 4)

Als we uitzoomen en integraal kijken naar de uitdaging die voorligt rond Smart Energy Hubs, komen een aantal constateringen naar boven die relevant zijn voor mogelijke oplossingen voor een gestructureerde, bestendige aanpak. Dit zijn de integrale take-aways vanuit de interviews, literatuur en expert judgement. Zonder daar hier al teveel conclusies aan te willen verbinden ligt het volgende in ieder geval voor:

Constatering i - Regie is noodzaak

Er blijkt uit vrijwel alle gesprekken een grote behoefte aan een kick-start van iedere SEH door de inzet van een regisseur – of een andere onafhankelijke aanjager. Er is veel latente behoefte in deze gebieden en een flink aantal partijen is onbewust onbekwaam als het gaat om energie. Aan te wijzen oorzaken daarvoor zijn:

- Het is te groot: zowel conceptueel (te groot om te overzien) als financieel (te groot om te dragen).
- Het is te onbekend: te weinig kennis van en/of zicht op de mogelijkheden; dit raakt (nog) niet de primaire business van ondernemers
- Het is te individueel: individueel traject loopt al (en is soms al te ver om collectief te denken) of individueel is makkelijker te financieren – “alleen ga je sneller, samen kom je verder”.

Tegelijkertijd zijn ontwikkelingen rond SEH's onzeker, weerbarstig en een kwestie van de lange adem. Dit verhoudt zich slecht tot oplossingen die uitgaan van een rendabel ontwikkelbedrijf / volhoudbare investeringen waarbij ook de vroege ontwikkelkosten genomen worden.

De beelden verschillen over de mate waarin (al dan niet in de rol van de regisseur) regie genomen moet worden. Juist het feit dat de rol van de regisseurs niet nauw gedefinieerd is maakt de eerste 10 verkenningen waardevol als leerproces. Kort en goed zijn de smaken voor regie:

- De regisseur kan zich ofwel vooral richten op het mobiliseren en organiseren van de ondernemers; daarna wordt het (ten minste) een gedeelde verantwoordelijkheid van de regisseur, ondernemers en marktpartijen.
- Ofwel: de regisseur zet niet alleen voorgaande stappen, maar neemt ook regie op het toewerken naar collectieve energieoplossingen – dus langer betrokken zijn en bijdragen aan het ontwikkelen van collectieve plannen..

Voor beiden is aan de voorkant:

- publiek geld nodig om voortgang te boeken, zonder komt het niet – snel genoeg – op gang en;
- een voorinvestering van bedrijven nodig. Dit wordt als voorwaardelijk gezien voor het realiseren van eigenaarschap.

De balans tussen deze twee verschilt per smaak – en is daar mede afhankelijk van.

Iedere SEH heeft baat bij de inzet van een onafhankelijke regisseur

C. Constateringen

Het SEH-net opgehaald (2 van 4)

Constatering ii - Het gaat (meestal) niet vanzelf: organisatie een voorwaarde voor SEH

Collectiviteit is een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van een SEH: door samenwerking wordt toegewerkt naar een duurzaam, decentraal, digitaal aangestuurd systeem dat meer ruimte biedt op het (elektriciteits)netwerk. Collectiviteit ontstaat voor een deel tijdens de ontwikkeling, waarbij een belangrijk vraagstuk is: zijn no-regret-maatregelen - gebaseerd op een hoofdlijnenplan (blauwdruk) - die initieel beperkte collectiviteit kennen al acceptabel binnen het concept, of wachten we totdat een grote stap voorwaarts kan worden gezet?

Daarnaast:

- De mate van collectiviteit op een bedrijventerrein verschilt: van geen organisatie en beperkte bijdrage van parkmanagement tot een actieve bedrijvenvereniging.
- Het realiseren van een bepaalde mate van organisatie op de bedrijventerreinen - laat staan een collectief wat zich inzet voor slimme energie-uitwisseling - is een van de grootste uitdagingen waar de regisseurs tegenaan lopen.
- Een thema als de energietransitie en de ontwikkeling SEH's kunnen juist ook datgene zijn wat de organisatie initieert of aanjaagt. Samen (moeten) werken op dit thema kan verbinden en koppelkansen bieden voor meer of andere thema's. Kortom, een gezamenlijk doel of thema kan juist ordenend werken (zie ook voorbeeld).
- Organisatie vraagt regie, maar ook onderkenning van de ondernemers op een bedrijventerrein van een probleem en focus op iets wat niet per se primair proces voor ze is (en ze dus niet bezig mee willen zijn). Potentieel kan de problematiek namelijk wel dat primaire proces raken.

“Inmiddels is op circa 23% van de bedrijventerreinen een of andere vorm van organisatie aanwezig”

de situatie in Zuid-Holland ter illustratie¹

In Gelderland wordt bij de selectie van projecten de koppeling met regionaal beleid meegewogen. Een voorbeeld hiervan is dat de laadpleinen die nodig zijn langs de grote transportcorridors (A12, A28) mede-bepalen welke gebieden of terreinen “SEH-potentie” hebben. Die corridors kunnen als ordenend principe werken: het thema zijn waar potentiële SEH's omheen kunnen worden “gebouwd”. De enorme grote vraag naar laadcapaciteit op transportlaadpleinen werkt dan ordenend en sturend. Daarmee wordt de nood aan collectiviteit en afstemming alleen maar groter en vanzelfsprekender.

C. Constateringen

Het SEH-net opgehaald (3 van 4)

Constatering iii - Onvoldoende volwassen integrale oplossingen

Er zijn steeds meer partijen die willen ‘helpen’ op bedrijventerreinen (banken, semi-overheden, adviesbureaus) of hun diensten/producten aanbieden (handelsplatformen, batterijleveranciers, etc.). Echte integrators bestaan nog niet: marktpartijen bieden slechts een deel van de oplossing, of het nu gaat over assets, platforms of financiering en organisatie. Dat maakt dat ondernemers:

- door verscheidene (en veel) partijen worden benaderd, waarbij niet noodzakelijk een beter beeld ontstaat op een optimale oplossing, en;
- individuele oplossingen worden verkozen boven collectieve oplossingen (zie kader).

Uitgelicht: Individuele oplossingen versus het collectieve gedachtegoed

Op bedrijventerreinen is goed zichtbaar dat sommige individuele bedrijven al (te) ver kunnen zijn met het realiseren van een oplossing. Denk aan een batterij of laadinfrastructuur voor het eigen wagenpark. Hierdoor wordt deelname aan een collectief minder of niet interessant voor ze. Daarbij zijn dit vaak de assets die ‘eenvoudig’ financierbaar zijn waar de collectieve businesscase juist behoefte aan heeft. Individuele oplossingen nemen in zulke gevallen de rentabiliteit van een collectieve businesscase weg: cherry-picking van die assets slaat de bodem onder collectiviteit weg.

Tegelijkertijd is de omgeving, regulatorisch en operationeel nog niet zover dat snel, en in grote aantallen energyhubs integraal gerealiseerd kunnen worden. De kunst is om wel stappen te zetten en no-regret te investeren met het oog op toenemende collectiviteit en complexiteit om bij te dragen aan toekomstbestendigheid.

technologische oorsprong hebben, maar wordt ook worden bepaald door beperkingen op het gebied van regulering. Daarnaast spelen risico's en onzekerheden rondom langjarige inzet van assets of oplossingen daarin mee: grote ontwikkelingen in de markt scheppen veel onzekerheid over wat de uiteindelijke optimale oplossing is. Daarom kan het waardevol zijn om lerend vermogen van partijen, al dan niet in samenwerking, te stimuleren.

Ook vanuit publieke zijde zijn hier risico's aanwezig. Zo zien verschillende partijen een rol voor zichzelf weggelegd in verschillende fases van het ontwikkeltraject en met verschillende perspectieven. Het PVB (Programma Versnelling Bedrijventerreinen) wil zich inzetten om vanuit landelijk oogpunt regisseurs in te zetten om ondernemers op bedrijventerreinen zich rondom duurzame thema's te organiseren. Hoewel het energievraagstuk hier onderdeel van is, hoeft dit veelal niet de primaire focus te zijn. Dat dit programma overlapt met de activiteiten in het Oosten is op zichzelf niet erg (in tegendeel), maar het vraagt wel om coördinatie en samenwerking om elkaar enerzijds niet in de weg te zitten en anderzijds elkaar ook aan te vullen en te versterken. Daarbij moet steeds duidelijk zijn voor ondernemers met welke partij ze te maken hebben – en waarom. Zo kunnen we landelijk en regionaal op alle fronten voortgang blijven maken.

“Echte integrators bestaan nog niet: marktpartijen bieden slechts een deel van de oplossing”

C. Constateringen

Het SEH-net opgehaald (4 van 4)

Constatering iv - Waar ben je van als Oost NL (en provincies)?

Er is een stevige ambitie bij Oost NL en de provincies om door te pakken met SEH's. Tegelijkertijd spreken met name de netbeheerders van flinke beperkingen op het gebied van menskracht en aanpassingen van wet- en regelgeving die tijd en geld kosten. En daarmee de voorkeur en inschatting van mogelijkheden van de netbeheerders om enkele bedrijventerreinen aan te pakken, in plaats van enkele tientallen. Dit levert niet alleen de vraag op welke prioriteiten gekozen moeten worden, maar ook in welke mate en op welke termijn opgeschaald kan worden richting een (eigenstandig) ontwikkelbedrijf. Bovendien kunnen beperkingen bij partijen, zoals de netbeheerders, ook gevolgen hebben voor welke oplossingen redelijkerwijs gekozen kunnen worden om ook al op de korte termijn impact te hebben.

Bij die prioritering hoort ook dat niet alles uiteindelijk een SEH en/of interessant is voor Oost NL. Geluiden uit de diverse gesprekken geven principiële keuzes weer:

- 'Klein bier' – zoals het 'simpelweg' naar de burens verleggen van opbrengsten uit zonne-energie – zou niet de primaire focus moeten zijn;
- Virtuele, digitale oplossingen dragen bij aan de oplossing en het vergroten van de waarde van collectiviteit. Maar zonder de complexiteit en aanwezigheid van fysieke (financierbare) assets zijn puur virtuele oplossingen niet aan een ontwikkelmaatschappij.
- (Brede) collectiviteit is een (ontwerp)voorwaarde voor SEH's én voor een ontwikkelmaatschappij als Oost NL. Dit laat onverlet dat het organiseren en de bijbehorende regie aan de voorkant nog steeds wel door Oost NL en/of provincies kan worden geïnitieerd / bekostigd. Wel dienen helderder keuzes gemaakt te worden over

waar de rol van de regisseurs begint en eindigt. Wanneer eigenaarschap en collectiviteit zich lastig laten organiseren, hoe lang moet een regisseur hier dan aan blijven trekken? En: als goede resultaten geboekt worden, wanneer is het belangrijk voor de regisseur om los te laten en het collectief primair zelf verantwoordelijk te maken.

Een tweetal noties tot slot:

- De drive van diverse betrokkenen om een succes te maken van SEH's kan leiden tot overmatige "target focus" – of zoals een van de respondenten het noemde: een mogelijke doel-middel omdraaiing. De waarde van de SEH's als vaandel - bijna als merk - voor het toekomstbestendig ontwikkelen van collectieve energiesystemen is heel groot. Tegelijkertijd kan een te sterke focus op de principes van een SEH ook in de weg komen te staan van mogelijk eenvoudiger, eerste stappen in het proces van ontwikkeling richting een SEH. Dat vraagt om het "dynamisch definiëren" van een SEH. Het is een proces, geen uitkomst. Bovendien worden stappen anders mogelijk te groot.
- Het is goed voor Oost NL om met een eenduidig geluid naar buiten te treden rondom de ontwikkeling en positionering van bedrijventerreinen en SEH's. Dit betekent dat over het hele proces – van BD tot aan Capital – een gelijk beeld leeft van waar Oost NL wel of niet van is en wat – volgens Oost NL – nodig is voor de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Dit betekent uiteraard nog steeds dat ieder bedrijfs onderdeel een eigen primaire focus kan hebben: wat ze doen, waar ze in een proces instappen en welke voorwaarden aan beschikbare te stellen middelen worden meegegeven. Maar het onderlinge gesprek is essentieel.

C. Constateringen

Wat betekenen de constateringen voor een mogelijke oplossing? (1 van 4)

Uit de vele gesprekken die we gevoerd hebben, de informatie die we verwerkt hebben en de discussies met de opdrachtgevers, volgen de voorgaande constateringen. Gevolgtrekkingen hieruit presenteren we hieronder als mogelijke logische bouwstenen voor oplossingen:

Bouwsteen 1: Verbeteren van de organisatiegraad is voorwaardelijk en heeft regie en publieke inbreng nodig

Het inzetten op een verbeterde organisatiegraad tussen samenwerkende bedrijven middels regisseurs is en blijft belangrijk. Het ontstaan van deze organisatie - laat staan dat samenwerkende bedrijven zich richten op het energithema - is geen vanzelfsprekendheid (marktfalen). Hier is een publieke aanjagersrol te vervullen in de vorm van een regisseur (incl. publieke bekostiging). Daarbij de volgende aandachtspunten:

- Zorg voor een duidelijk omkaderde opdracht voor de regisseur (en daarmee voor de buitenwereld). Ten minste en met name het mobiliseren van ondernemers, ze bijeenbrengen rond het thema energievoorziening en collectiviteit en een duidelijke milestone (en dus einde) waar naar toegewerkt wordt, bijvoorbeeld een gezamenlijke intentieverklaring.
- Deel van de opdracht is het maken van afspraken over bekostiging vanuit de samenwerkende bedrijven voor nader onderzoek, verkenningen en

procesondersteuning. Dit door/om:

- Publieke bekostiging terug laten lopen (bijvoorbeeld de komende jaren steeds 1/3 minder per traject, zodat over 3 jaar bij bewezen succes ontwikkeld wordt zonder aanloopsubsidie);
- Free-riders-gedrag voorkomen moet worden ('skin in the game');
- De totale kosten voor ontwikkeltrajecten anders dermate hoog worden dat ze vervolfinanciering in de weg staan, zelfs als die kosten geactiveerd of meegefinancierd worden.
- De voorwaardelijkheid van collectiviteit maakt ook dat een duidelijke (en expliciete) exit van de regisseur gedefinieerd wordt. Hoe lang moet (en mag) een regisseur trekken aan bedrijven of een bedrijventerrein die zich niet willen laten organiseren? Of wat als blijkt dat de mogelijkheden op het terrein simpelweg te beperkt zijn? Dit vraagt scherpte van de regisseur zelf, aangevuld met een regelmatige terugkoppeling aan de publieke (bekostigende) partijen (bijv. eens per 6 weken) om te borgen dat een regisseur ook in die zin een tijdelijke opdracht heeft (en zijn of haar kwaliteiten beter kan inzetten op kansrijkere bedrijventerreinen).

Beperkte middelen vragen om focus, prioritering én op tijd stoppen als de gunstige randvoorwaarden te lang op zich laten wachten.

C. Constateringen

Wat betekenen de constateringen voor een mogelijke oplossing? (2 van 4)

Bouwsteen 2: Breng de partijen met brede belangen samen

Borg het commitment van huidige voortrekkers van de SEH's in de regio en van een formeel of informeel georganiseerd geheel. Maak daarbij onderscheid tussen 1) partijen met een breder belang en 2) partijen met een duidelijk belang bij individuele transacties.

2.1. Partijen met een breder belang

Breng partijen zonder direct commercieel belang zoals Oost NL, Provincies, netbeheerders en eventuele belangenbehartigers (zoals bijvoorbeeld VNO-NCW) structureel bijeen. Dit om

- na te denken over programmering, voorwaarden, uitrol, bekostiging en financiering.
- een uniforme en integrale aanpak te borgen: zorgen dat bedrijven van begin tot eind worden ontzorgd (zie bouwsteen 3) en dat ze door de publieke partijen gecoördineerd worden benaderd;
- als kenniscentrum te fungeren waar lessen en ervaringen samen komen en gedocumenteerd worden.

2.2 Partijen met een commercieel belang bij 'stukjes van de puzzel'

Gegeven de versnippering van de markt en het ontbreken van een integrale case voor de markt zit er waarde in het samenbrengen van de partijen. Organiseer een groep van koplopers uit de markt die baat en belang hebben bij de ontwikkeling van (stukjes van) een of meerdere SEH's. Zij helpen met het ontwikkelen van transacties, leren van elkaar en werken mee aan het verder ontwikkelen van een standaard- en collectieve aanpak. Zij werken voor eigen rekening en risico aan de ontwikkeling van projecten, maar kunnen ook leunen op de commitment van de publieke organisaties.

Bouwsteen 3: Maximale ontzorging van begin tot eind

Zet in op maximale ontzorging van ondernemers die mee willen werken aan SEH's. Organiseer een proces waarin SEH's die maximale impact hebben op het oplossen van bottlenecks in de energievoorziening en die optimaal bijdragen aan (provinciale) beleidsdoelstellingen integraal ontzorgd worden, denk daarbij aan:

- Ondersteuning bij het optimaal benutten van provinciale programma's die ook gaan over verduurzaming en modernisering van bedrijventerreinen
- Ondersteuning vanuit de netbeheerder om te komen tot goed afgestemde collectieve afspraken – die ook juridisch haalbaar zijn
- Begeleiding bij het proces richting het vinden van investerings- en financieringscapaciteit voor het realiseren van oplossingen
- Het ondersteunen bij het maken van keuzen van marktpartijen die kunnen helpen bij de uitvoering.

Daarbij is ook een rol weggelegd voor decentrale overheden in de sturing met ruimtelijke ordening: vergunningen, grondposities, bestemmingsplannen. Daarmee moeten zij in dit proces ook een 'partner in crime' worden.

Doel van de ontzorging is om enerzijds een onderscheidend aanbod te doen aan ondernemers en anderzijds te voorkomen dat zij met diverse partijen moeten schakelen, omdat veel (markt)partijen zich momenteel richten op bedrijventerreinen.

C. Constateringen

Wat betekenen de constateringen voor een mogelijke oplossing? (3 van 4)

Bouwsteen 4: Het spanningsveld tussen integrale oplossingen en individuele assets

Er bestaat spanning tussen het kiezen voor grote, integrale oplossingen en het financieren van assets die niet (of niet onmiddellijk) bijdragen aan collectiviteit. Deze spanning bestaat ook op financieringsvlak binnen Oost NL en de fondsen die zij beheren. Een oplossingsrichting zou kunnen zijn dat er separaat budget beschikbaar komt, bijvoorbeeld een parallel geschakelde 'pot' vanuit het PFG en EFO* (of andere publieke middelen). Een geoormerkt budget – en een daarbij specifiek gedefinieerde rol voor Oost NL als ontwikkelaar – kan bijvoorbeeld ingezet worden om:

- bij te dragen aan de investering in of financiering van assets / business cases die ook in een eenvoudiger set-up een behoorlijke voorinspanning vragen van betrokken partijen, inclusief inspanning van Oost NL als financier (of arrangeur van financiering) en die bescheiden rendementen kennen.
- het door-financieren op/van een SEH wanneer een ontwikkeling doorgemaakt wordt van gefinancierde assets naar een financierbare entiteit (waarbij de bestaande assets een onderpand vormen)
- het geheel van financieringen en investeringen dat in de eerste fase van de ontwikkeling van een SEH gedaan is, inzetten om vervolfinancieringen aan te trekken.

Bouwsteen 5: De rol van Oost NL

Een volhoudbaar model voor Oost NL als ontwikkelaar (of het verband waar het onderdeel van is) is alleen denkbaar als haar rol in projecten eindig is. Dat betekent:

- dat de initiatiefase niet eindeloos / uitzichtloos kan doorgaan. Of in ieder geval niet voor zover Oost NL daar een rol in heeft. Dat betekent concrete condities (en instructies voor een regisseur) op basis waarvan de bekostiging van de regisseur door Oost NL in de initiatiefase voortijdig stopt (denk aan niet organiseerbaar, te 'eenvoudig', te passief vanuit ondernemers, etc.). Het afbouwschema van de publieke bekostiging van de regisseurs (zoals voorgesteld in bouwsteen 1) draagt daar aan bij. Het staat de ondernemers uiteraard vrij om na die tijd de bekostiging van de regisseur over te nemen om zijn of haar werk te vervolgen.
- dat de initiatieffase cumuleert in een investering / financiering. *Dit betekent per definitie dus dat hier tevens de middelen voor beschikbaar moeten zijn. Geconstateerd wordt echter dat het huidige instrumentarium hier niet altijd goed op aansluit (vanwege het risicoprofiel van de ontwikkeling enerzijds en de voorwaarden en condities van bestaande instrumenten anderzijds). Een separate financieringslijn ligt daarmee voor de hand.*

► Zie volgende pagina verder

Samen zelf: de ondernemers staan uiteindelijk aan de lat, maar Oost NL is uiteraard niet uit beeld

C. Constateringen

Wat betekenen de constateringen voor een mogelijke oplossing? (4 van 4)

► Vervolg bouwsteen 5: De rol van Oost NL

- dat ondernemers het uiteindelijk (voor een groot deel) 'zelf moeten doen', of beter: 'samen zelf' (Oost NL en partners zijn natuurlijk niet volledig uit beeld). Na de initiatiefase staan ondernemers (al dan niet als onderdeel van breder en/of publiek-privaat consortium) aan de lat voor de verdere ontwikkeling. Dat betekent overigens niet dat ze zelf alle werkzaamheden moeten uitvoeren of actief regie moeten voeren, dat kan prima uitbesteed worden (regisseur of in een later stadium een markt- of servicepartij). Voorwaardelijk is wel de formalisatie van de samenwerking en van de intenties en het zogeheten 'skin in the game' (verdere ontwikkeling vindt voor minimaal 50% voor eigen rekening en risico plaats).
- *Echter, juist als het gaat om Oost NL als financier en investeerder is een langere betrokkenheid denkbaar en wenselijk.*

Bouwsteen 6: Eigen plan trekken, maar wel openstaan voor (nationale) ontwikkelingen

Op nationaal vlak is ook aandacht voor de ontwikkelingen op bedrijventerreinen en industriële clusters. Dit beperkt zich niet tot de energietransitie, maar kijkt ook naar bredere duurzaamheid en/of andere thema's (groen, circulariteit, gezondheid, etc.). De regionale problematiek en urgentie en de specifieke focus op de energietransitie maken dat Oost NL en provincies niet kunnen wachten op nationale ontwikkelingen. Daarom is het belangrijk het eigen plan te trekken, maar vanzelfsprekend wel de lijnen over en weer open te houden. Dit betekent dat er in het eigen proces voldoende opening moet zijn om aan te koppelen op nationale programma's zonder dat deze een beperking vormen op de regionale vooruitgang. M.a.w. weten van elkaar (nationaal en regionaal) waar men mee bezig is en als Oost NL de ogen open houden voor koppelkansen voor andere thema's die voortkomen uit de werkzaamheden op SEH-vlak.¹

¹. Ook is denkbaar dat uit de werkzaamheden van een regisseur blijkt dat er op energievak onvoldoende kansen zijn voor samenwerking, maar wel kansen gesignaleerd worden voor andere thema's (bijvoorbeeld groen en biodiversiteit of klimaatadaptatie en waterberging). In dit soort gevallen zouden werkafspraken rondom het 'doorgeven' van het bedrijventerrein naar nationale programma's waardevol zijn om – in breder maatschappelijk perspectief – geen kansen onbenut te laten, ondanks dat dit geen SEH voor Oost NL is.



D. Oplossingsrichtingen

Ontwerpcriteria

De mogelijk bouwstenen in het vorige deel boden de meer integrale en abstracte componenten voor een oplossing. Hier concretiseren we dit verder naar ontwerpcriteria: randvoorwaardelijkheden voor mogelijke oplossingen.

Tijdens de initiatiefase draagt Oost NL, met de provincies (en op termijn anderen), bij aan de ontwikkeling van SEH's middels de inzet van regisseurs. Dat doet zij als partij in een kenniscollectief dat de ontwikkeling van SEH's ondersteunt. De belangrijkste doelen en taken zijn in deze fase:

- realisatie en borging van **collectiviteit** (zie hiernaast) onder ondernemers, in zowel het proces met de regisseurs als in de latere oplossingen;
- aanwenden van en sturing op **regisseurs** ter organisatie van de SEH's rondom de lokale energiethematiek;
- fungeren als kennisbasis (borging en disseminatie) en vraagbaak voor SEH's, bedrijventerreinen en publieke, semi-publieke en private partnerpartijen (EZK, TKI's, PVB, ROM's, provincies, waterschappen, gemeenten, netbeheerders, kennisinstituten, ondernemers en marktpartijen). Zie ook kader.
- de publieke inzet van Oost NL maakt haar ook de geëigende partij voor financiering van de business cases die haalbaar blijken te zijn in dat proces. Dit betekent geenszins dat winstoptimalisatie het doel is, maar wel voorwaardelijk voor een volhoudbaar model voor Oost NL om het SEH-gedachtegoed op te schalen in de regio.

Collectiviteit betekent hierbij (zowel in aanpak als in voorwaardelijkheden):

- vanaf de start toewerken naar een **formele organisatievorm**: ondernemers in coöperatie, vereniging, JV of andere rechtspersoon of contractsamenwerking;
- geformaliseerde samenwerking vanaf moment dat ontwikkelvehikel deelneemt;
- **weerspiegeling in oplossingsrichting**: maatregelen die bijdragen aan collectiviteit;
- **penvoerder** gelegen bij het collectief in de samenwerkingen en financiering.;
- **ontwikkelkosten** worden na initiatiefase voor **ten minste 50%** gedragen door ondernemers / anderen dan de provincies en het ontwikkelvehikel SEH's;
- een SEH levert een bijdrage aan een **stabiel en toekomstbestendiger regionaal energiesysteem**

Oost NL als kennishouder

Oost NL draagt betrekkelijk extensief bij aan de ontwikkeling en het borgen van kennis en legt - recht doende aan haar traditionele taken - waar nodig en waardevol verbindingen tussen partijen. Het kenniscollectief maakt kennis en ervaring beschikbaar voor nieuwe initiatieven en is het centrale loket voor SEH ontwikkelingen. Vanuit deze rol borgt Oost NL haar kennis en kunde op dit gebied en heeft het zicht op mogelijk financierbare assets die uit de ontwikkelingen naar voren komen. Zo krijgt Oost NL de kans om met een beperkte inspanning bij te dragen aan de financiering van assets die bijdragen aan de doelstellingen van de SEH's die Oost NL onderschrijft.

Hiervoor is overigens niet veel nodig als Oost NL zijnde: het is simpelweg een structurele business-development aandacht voor de ontwikkeling van gebieden waar collectieve, duurzame energieoplossingen bij kunnen dragen aan het robuust maken en houden van het energiesysteem

D. Oplossingsrichtingen

Ontwerpcriteria

Ontwikkelkosten tijdens de initiatieffase:

In onderstaand tabel is de ontwikkeling in de tijd gegeven van de bijdrage in de ontwikkelkosten (met name de bekostiging van de regisseurs). Het gaat om de totale ontwikkelkosten over de projecten heen, waarbij geldt dat:

- de bijdrage bedoeld is voor de inzet van de regisseurs tot het moment van het tekenen van een intentie-overeenkomst en het oprichten van een entiteit.
- vanaf dat moment blijft de kostenverdeling in principe gehandhaafd op totaalniveau, maar wordt per project sowieso de helft van de kosten gedragen door het (lokale) collectief.

	2023	2024	2025	2026	2027
Provincies	100%	67%	33%		
Oost NL		17%	33%		
Netbeheerders		17%	33%	33%	
Ontwikkelbedrijf				33%	50%
Ondernemers				33%	50%

Kostenverdeling inzet regisseurs

In basis geldt deze opbouw zondermeer, ongeacht de variant. Voor de opbouw van een centrale kennis-basis beheerd door Oost-NL en de provincies is ook een bescheiden budget noodzakelijk. Omdat dit in de praktijk van beperkte omvang is een kleine investering aan de voorkant te verwachten.

Zekerheid op de bedrijfsvoering door kostprijs-plus

Dat een significatie participatie (minimaal 50% 'skin in the game') wordt gevraagd van de ondernemers is vanuit een ontwikkelperspectief logisch om een volhoudbaar model te creëren. Echter, vanuit ondernemersperspectief kan dit worden gezien als inzetten op iets wat niet met de primaire bedrijfsvoering te maken heeft. Die ligt immers bij het eigen productieproces. In werkelijkheid is dit genuanceerder en kan de ontwikkeling van een positie in een SEH juist stabiliteit voor en focus op de bedrijfsvoering leveren. Hoe onafhankelijker men is van het net, hoe minder men gevoelig is voor externe factoren. Niet alleen op de - voor de hand liggende - wijze waarop de netcongestieproblematiek tot beperkingen kan leiden, maar ook de zekerheden die men verkrijgt over de eigen energierekening als je gedeeltelijk 'kostprijs-plus' kan werken waar het gaat om energiegebruik:

- De inkoop en het terugleveren van energie (door grootverbruikers) draagt volatiliteit in zich: je bent APX-afhankelijk. Als de energieprijzen door het dak gaan, is dat direct merkbaar en vliegt de kostprijs van je eindproduct ook uit de bocht. Of het nou een brood, bloemen of koelcapaciteit in een pakhuis is.
- Daar tegenover staat natuurlijk dat in tijden van lage prijzen de kostprijs daalt. En dat, als je teruglevert, je (mogelijk) baat hebt bij hoge prijzen. Echter, voor een groot aantal partijen die actief zijn op een SEH is energie niet hun core business. Zij willen dat hun investering in zon rendoert, maar hoeven daar niet rijk van te worden. Sterker nog, ze zijn gebaat bij zekerheden en voorspelbaarheid voor focus op hun bedrijfsvoering.
- Lokale productie en levering betekent onderlinge afhandeling van de uitwisseling van energie. Hiermee kan men mogelijk veel stabielere afspraken maken op basis van kostprijs plus een (kleine) marge om de investering terug te verdienen. De energieprijs is daarmee langjarig stabiel (kostprijs-plus). Juist nu de outlook op energieprijzen dusdanig onzeker is en nu de prijzen al vrij lang erg hoog zijn is er wellicht een window om dit meer te gaan doen.
- Dat maakt dat je als afnemer zekerheid hebt over de energieprijscapaciteit (voor zover die lokaal ingevuld wordt): je zult soms teveel betalen vergeleken met de markt, soms minder dan buiten de SEH. Maar je koopt bovenal zekerheid en stabiliteit. En je houdt je economie maximaal lokaal.

D. Oplossingsrichtingen

Ontwerpcriteria

Na de initiatiefase komt een **centrale SEH-Entiteit** (in welke vorm dan ook: alles van een licht coördinerende rol van Oost NL tot ontwikkelbedrijf, mede afhankelijk van de variant) met steun van Oost NL in beeld. Deze entiteit:

- start niet eerder als betrokken partij bij een lokale ontwikkeling dan de ontwikkelfase, na positief advies van regisseurs.
- moet complementair functioneren aan bestaand instrumentarium en richt zich op het bijeenbrengen van (bestaande) financieringsstromen en bekostigingsmogelijkheden in Oost-Nederland;
- werkt als ontwikkelbedrijf toe naar een deelneming in of financiering van de lokale SEH-collectieven*: waardeontwikkeling o.b.v. een haalbare business case en groeiperspectief;
- ontwikkelt voor eigen rekening en risico met als ambitie zichzelf in stand te kunnen houden. Dit betekent tevens dat individuele projecten alleen ontwikkeld worden als die een haalbare business case hebben, maar een risico-rendementsverhouding kennen (op moment van instappen) die te scheef is voor reguliere marktpartijen;
- is (beoogd) aandeelhouder in de diverse SEH-collectieven. Gedraagt zich als aandeelhouder in die projecten en heeft daarnaast namens de lokale SEH-organisatie mandaat om financiering te arrangeren voor collectieve maatregelen;
- Richt zich vooralsnog exclusief op energie-gerelateerde problemen. Netcongestie (vraag en/of aanbod) of verduurzaming is typisch de aanleiding voor betrokkenheid. Dit sluit betrokkenheid bij projecten die uiteindelijk een bredere focus kennen (bijvoorbeeld klimaatadaptatie of biodiversiteit / vergroening) niet uit.

* *Bijvoorbeeld een JV, coöperatie van ondernemers of een BV voor de verduurzaming van de energievoorziening van een bedrijventerrein*



D. Oplossingsrichtingen

Denkbare varianten

Gegeven de bouwstenen en ontwerpcriteria zoals hiervoor geschetst, zijn een aantal oplossingsrichtingen denkbaar. De drie hoofdrichtingen zijn:

- de kansgedreven aanpak
- de missiegedreven aanpak
- de integrale marktbenadering

In de praktijk zullen – vanzelfsprekend – tussenvormen van, combinaties tussen of nuances op de verschillende varianten mogelijk zijn. De drie hoofdrichtingen schetsen het (realistische en uitvoerbare) pallet (of beter: de bandbreedte) aan oplossingsrichtingen.

Binnen de varianten worden verschillende entiteiten gedefinieerd. De tabel hieronder geeft op hoofdlijnen (afgezien van de nuances per variant) de partijen en rol- en taakverdeling per entiteit.

	Kenniscollectief (programma en kennisontwikkeling)	Ontwikkelbedrijf	SEH-Entiteit
Partijen	Provincies, netbeheerders, Oost NL	Oost NL, gefinancierd door aandeelhouders	Ondernemers binnen SEH-gebied die meedoen, park-management, regisseur (tijdelijk), marktpartijen, decentrale overheden, het Oost-NL ontwikkelbedrijf als investeerder.
Taken	Ontwikkeling kennis, bundeling ervaringen, standaard documentatie, inzet regisseurs, monitoring initiatiefase en start ontwikkelfase	Ondersteuning in ontwikkelfase SEH, met name rond financiering en structurering	Komen tot een haalbaar SEH-plan en de realisatie daarvan
Bekostiging / financiering	• 2023: Provincies • 2024-2025: Provincies, Oost NL en netbeheerders • 2026: Netbeheerders, Oost NL/ontwikkelbedrijf en SEH ondernemers	• Voorfinanciering door aandeelhouders • Eigen inkomsten uit toekomstige dividenden en waardeontwikkeling • Activering van gemaakte kosten	Partijen werken voor eigen rekening en risico. Eerst als individuele ondernemingen, daarna vanuit collectief (als lid van coöperatie, aandeelhouder of JV-lid)
Procesrol	Startpunt nieuwe initiatieven, keuze van projecten die ondersteund worden, borgen van leren, doorzetten van initiatieven naar ontwikkelfase	• Actief aandeelhouder • Arrangeur financiering • Aantrekken subsidies namens SEH • Bewaken koppeling beleidsdoelstellingen aandeelhouders Oost NL	Van initiatiefase tot operationeel beheer van de SEH-oplossingen in toenemende mate lead-partijen.

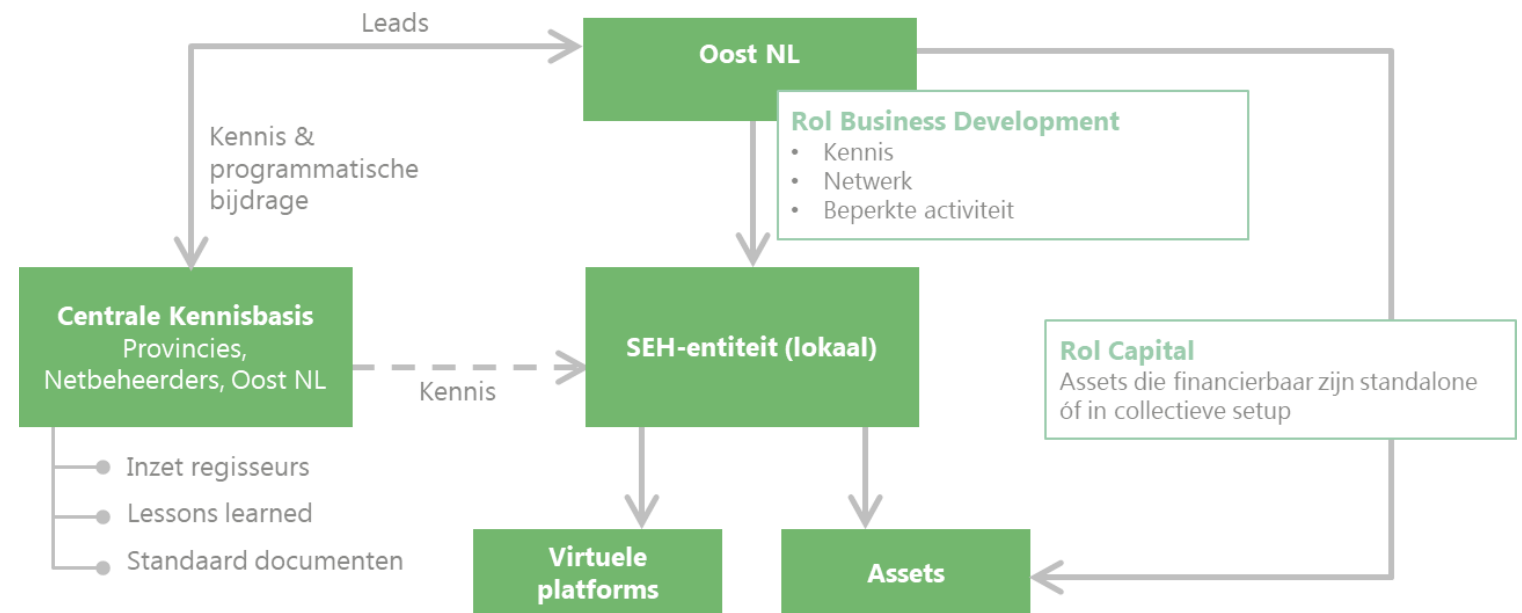
D. Oplossingsrichtingen

Denkbare varianten

Kansgedreven aanpak (ruwweg: "as-is")

Oost NL is aan de voorkant proactief betrokken bij de ontwikkelingen van SEH's. Oost NL neemt deel in de ontwikkeling van een kennispositie en in de organisatie die de ontwikkeling van nieuwe SEH's aanjaagt en ondersteunt middels de inzet van regisseurs (het 'kenniscollectief'). De actieve rol van Oost NL is daarna beperkter en meer faciliterend. Het heeft daarmee in basis geen positie in de SEH-entiteit, hoogstens dat afspraken worden gemaakt dat Oost NL wordt gecompenseerd (al dan niet in de vorm van succesfees) voor haar kennisinbreng en de kosten die het maakt voor de inzet van regisseurs.

Daarnaast is het denkbaar dat afspraken worden gemaakt rondom de betrokkenheid van Capital: wanneer sprake is van de financiering van projecten die onderdeel kunnen zijn of worden van een SEH vindt afstemming plaats binnen Oost NL over wat de beste weg voorwaarts is. Puur kansgedreven, of toch in voorkomende gevallen meer missiegedreven. De transactie wordt hierdoor mogelijk bewerkelijker, omdat interne afstemming plaats vindt en mogelijk discussie ontstaat. Maar de potentiële positieve impact vanuit de doelstellingen van de SEH-benadering wordt groter, omdat er binnen de kansgedreven aanpak toch (zij het bescheiden) programmatisch gekeken wordt.



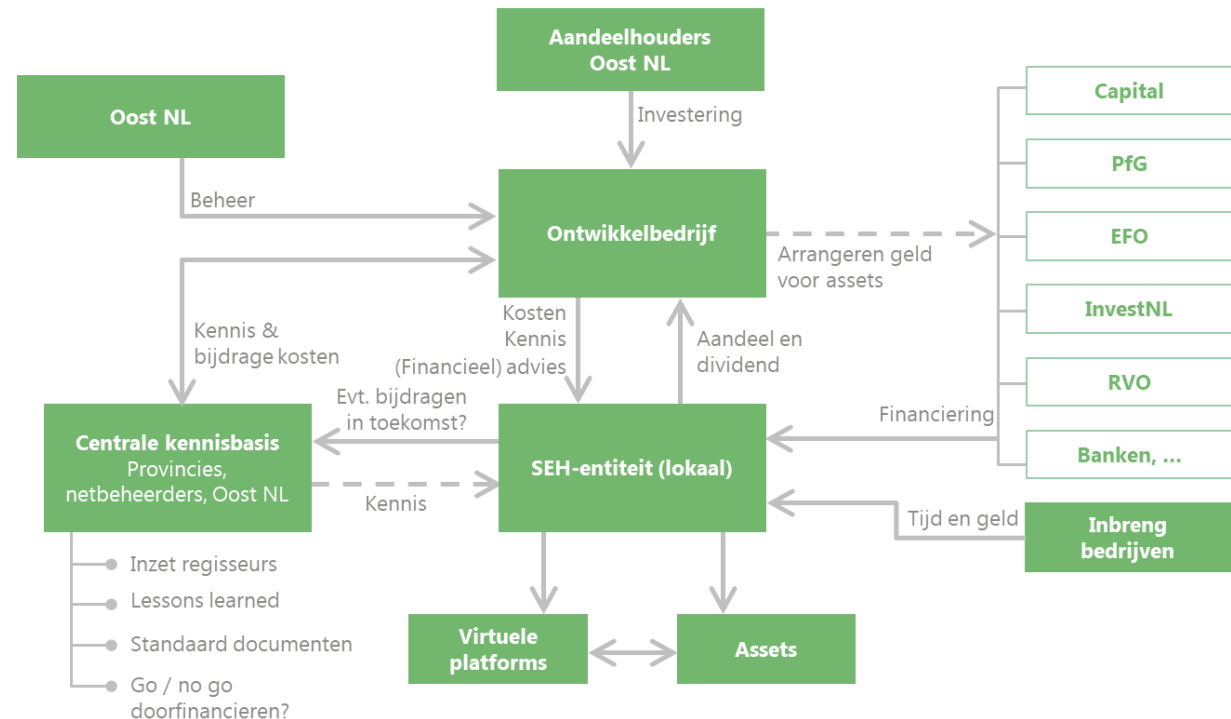
D. Oplossingsrichtingen

Denkbare varianten

Missiegedreven aanpak

Net als bij de kansgedreven aanpak is Oost NL aan de voorkant proactief betrokken bij de ontwikkelingen van SEH's. Oost NL neemt deel in de ontwikkeling van een kennispositie en in de organisatie die de ontwikkeling van nieuwe SEH's aanjaagt en ondersteunt middels de inzet van regisseurs. Maar in deze variant zorgt Oost NL ook voor een one-stop-shop ervaring van initiatiefnemers van SEH's als het gaat om het vinden van financiering en bekostiging voor het initiatief. Dat doet het vanuit de rol van aandeelhouder in de lokale entiteit, om zo strategisch mee te kunnen sturen op collectiviteit en impact. Daarbij fungeert het tevens als financieel adviseur / arrangeur die financiering bij de eigen organisatie en derden ophaalt voor de ontwikkeling van assets en diensten die de SEH mogelijk maken.

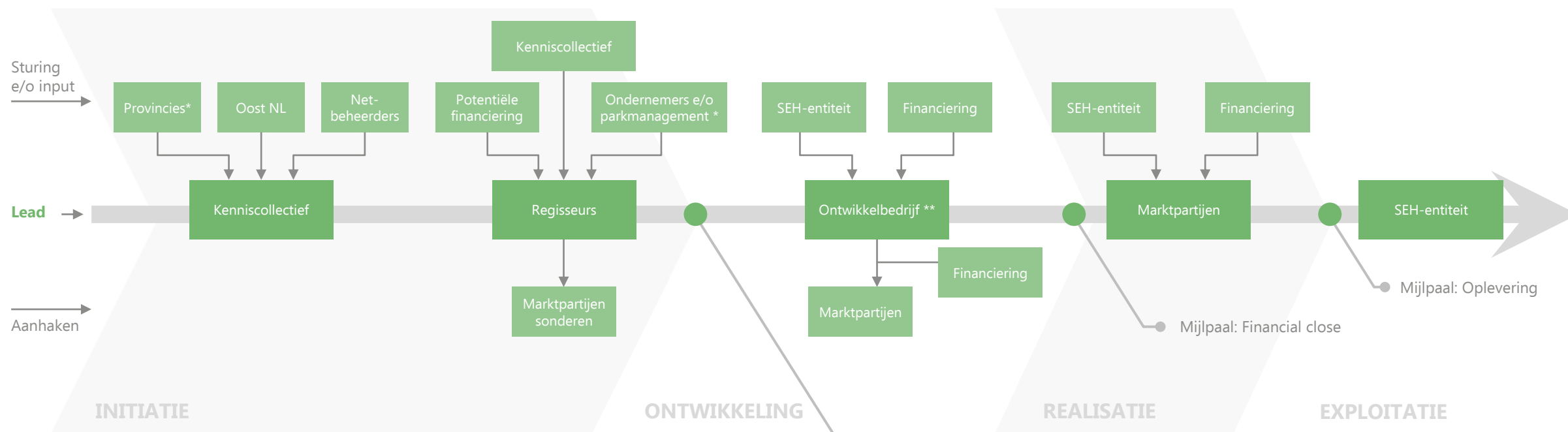
Daarmee is het 'ontwikkelbedrijf' vooral een participatiebedrijf dat strategische betrokkenheid kent en bijdraagt aan financiering van de SEH's waarin het participeert. Individuele assets, die idealiter in het SEH-ontwikkelpaaltje passen kunnen door Capital of derden gefinancierd worden. Daarmee is niet het ontwikkelbedrijf maar de lokale entiteit (bv. een coöperatie, stichting, vereniging of JV) de gefinancierde entiteit. Daarbij is het denkbaar dat Oost NL voor haar kennisinbreng en de kosten die het maakt voor de inzet van regisseurs een positie verkrijgt (door het activeren van kosten)



D. Oplossingen

Het ontwikkelproces in de tijd

De voorgaande organisatiemodellen toonden de statische verhoudingen tussen de verschillende partijen en entiteiten. In de tijd is de rol die de verschillende actoren innemen veranderlijk (Zijn ze in de lead? Geven ze input/sturing? Etc.). Schematisch ziet dit proces er als onderstaand uit. In basis geldt dit voor alle varianten, afgezien van de nuances per variant. En uiteraard ligt de praktijk ook genuanceerder en zijn variaties vanzelfsprekend te verwachten.



* Of SEH-entiteit (uiterlijk op te richten bij afloop initiatiefase)

** Of SEH-entiteit bij ontbreken ontwikkelbedrijf (bijv. bij kansgedreven aanpak)

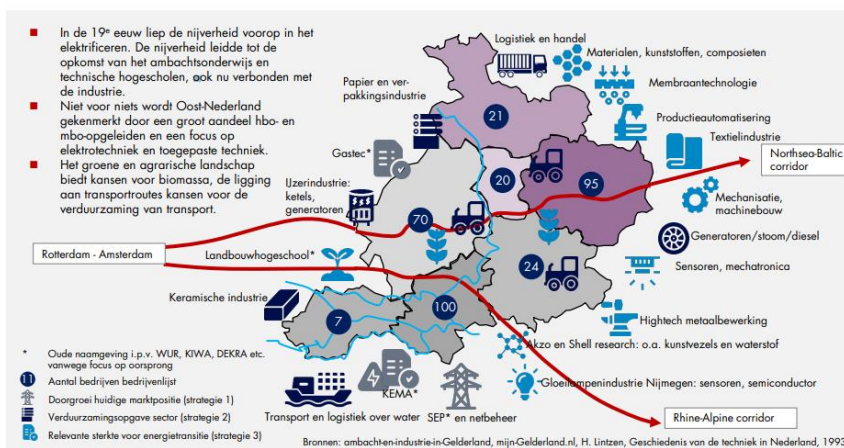
Mijlpaal: Formalisatie samenwerking (oprichting SEH-entiteit), skin in the game (>50% ontwikkelkosten)

E. Reflectie

Concluderend: Het gaat niet vanzelf

Het proces rondom de SEH's komt niet vanzelf op gang. **Publieke steun** lijkt daarom een noodzakelijkheid om de transitie verder te brengen. Zeker gezien de urgentie die er ligt in de regio, is dit iets wat nodig is om op korte termijn al stappen te maken. Oost-Nederland ligt voorop als het gaat om het vormgeven van SEHs. Dat kost (leer)geld, maar biedt ook kansen: je kan vroeger de winst pakken, of die nu cash, economie of duurzaamheid betreft. **Oost-Nederland is daarbij de geëigende plek** om dat te doen: "Geïntegreerde decentrale energiesystemen en living labs waarin deze systemen worden ontwikkeld, getest en ingepast, passen bij de kracht en potentie van deze regio: samen wonen en werken aan de energietransitie in een aantrekkelijke omgeving"¹

De ligging en industriële historie van Oost-Nederland vormen de basis voor een unieke combinatie van sterktes



1. (tevens bron figuur): Kansen van de energietransitie voor Oost-Nederland, Positioneringsonderzoek, Stratelligence, november 2020

Oost NL is – onder voorwaarden – **de logische partij om de regie te pakken** in die transitie en de opschaling van de SEH's in de regio. Dit vanwege de aandeelhouders (de beide provincies), de focus op breed maatschappelijk perspectief, maar ook het financieel-economisch pragmatisme.

Om Oost NL hiertoe in staat te stellen, ligt **een eigen financieringslijn** voor de hand, beginnend met een centrale rol voor Oost NL bij de besteding van **de reeds beschikbaar gestelde middelen** van de provincies voor 2023 en 2024. Bij dat mogelijke besluit om nu door de ontwikkelen, past ook de acceptatie dat investeren in ontwikkeling nu, betekent dat er bereidheid moet zijn om in SEH-transacties te investeren.

Dat vraagt om **nieuw geld**: middelen/fondsen binnen Oost NL zijn te beperkend of te afwijkend voor de aanpak die noodzakelijk is in deze projecten. De ontwikkeling van SEHs kent een grote voorinvestering, een naar verwachting bescheiden financieel rendement en een beoogd **fors maatschappelijk rendement**. En dat voor projecten die steeds weer maatwerk zullen vergen vanuit Oost NL als ontwikkelaar en financier / investeerder. Ofwel: lange voorinvesteringen in laat en laag renderende projecten zijn een uitdaging binnen het bestaande instrumentarium. Daarom kan een eigen financieringslijn voor deze activiteiten bijdragen aan het richten van de inspanning van Oost NL. Bovendien: de SEH-opgave is nu versnipperd binnen de organisatie, past bij geen van de afdelingen naadloos in het werkpakket en hangt daarmee met name af van persoonlijke ambities en drive. Gegeven het type werk en de opgave ligt het voor de hand om de mogelijkheid te verkennen (door Oost NL en provincies) om dit **structureel te verankeren** in de Oost NL-organisatie.

E. Reflectie

Concluderend: Missiegedreven aanpak ligt (op dit moment) het meest voor de hand

Kijkend naar de verschillende varianten lijkt de kansgedreven aanpak (de eerste van de drie varianten) werkbaar, maar past deze naar verwachting niet bij de ambities en doelen die Oost NL en de provincies hebben in de regio. Zoals gesteld, de werkelijkheid is weerbarstig en het ontwikkelen van SEH's gaat niet vanzelf. Toegewijd werken aan een pijplijn lijkt gezien deze aard noodzakelijk: opportunisme past daar niet bij. Het geheel is op lange termijn laag renderend. Hiervoor is een lange adem en lange termijn visie noodzakelijk om het geheel bestendig en renderend te maken.

De integrale marktbenadering (de derde variant van de drie) is in dat kader een realistische optie, echter is deze variant mogelijk logischer wanneer deze evolueert vanuit de missiegedreven aanpak en gestoeld wordt op best-practice ervaringen. Lees: het simpelweg doen van projecten. De opgave is (voor nu) te urgent voor de complexiteit die voortkomt uit het opzetten van de publiek-private samenwerking voordat er projecten zijn. Het juridische spel om dit eerlijk en solide te organiseren zal veel tijd in beslag nemen. De nadelen en beperkingen van deze variant kunnen daarmee mogelijk wel eens zwaarder wegen dan de upside en efficiency die het oplevert. Zeker wanneer je zelf als Oost NL voornemens bent een sterke positie in te nemen en midden in de ontwikkeling te staan. Deze optie ligt dan ook meer voor de hand als je minder sterke positie hebt, of in de toekomst wilt hebben.

Daarmee ligt de missiegedreven aanpak voor de hand. Het is er een die relatief snel tot stand kan komen en die – van buitenaf gezien en onder voorwaarden – goed kan passen bij Oost NL én bij wat de regio nodig heeft. Een proactieve en aanjagende aanpak. Publiek en

maatschappelijk gedreven met oog voor en zicht op de business case. Daarbij biedt het dus ook de mogelijkheid (en tijd) om te onderzoeken of deze variant zich kan evolueren tot een consortiumaanpak (de variant integrale marktbenadering) wanneer 1) Oost NL op termijn een kleinere rol in wil (of kan) innemen, of 2) blijkt dat het anders niet snel genoeg gaat.

Tot slot enkele noties van de auteurs:

- De processen gaan inherent langzaam. Dit maakt de noodzaak nu echt te beginnen des te groter. Tegelijkertijd is dit een proces waarbij Oost NL en de provincies voor de troepen uitlopen. Nu beginnen is noodzakelijk, maar heel veel versnellen daarmee wellicht onmogelijk. Dit kan betekenen dat men vanuit Oost NL en provincies in eerste instantie meer moet investeren om snelheid te boeken; meer dan idealiter het geval is in een door het collectief gedragen (maar langzame) aanpak.
- Het maatschappelijk belang van de opgave is groter dan de individuele bedrijventerreinen. Bewaak dat de focus op en betrokkenheid bij de bedrijventerreinen niet ten koste van brede maatschappelijke ontwikkelingen. Als een bedrijventerrein zich niet laat organiseren of een te beperkte impact zal hebben, is het de verantwoordelijkheid van Oost NL en de provincies om daar tijdig te stoppen. Voorkom tunnelvisie op bedrijventerrein A om daar toch een succes van te maken en vergeet terreinen B tot en met Z niet.
- De speelruimte die gevonden wordt in regels en capaciteit, in afstemming met de netbeheerder, de wetgever en de toezichthouder (ACM), zal mede-bepalen hoe hoog het tempo van de transitie en de ontwikkeling van SEHs daadwerkelijk gaat liggen.