

Handelingsperspectief gemeenten voor initiatie van energiehubs

Opgesteld door ROCC in opdracht van
de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
(RVO) op verzoek van TKI Urban Energy.

Januari 2024

Dit rapport is opgesteld door

- Rogier Pennings
(rogier.pennings@rocc.nl / 06-46134368)
- Rick van Koppen
(rick.van.koppen@rocc.nl)
- Thomas Lubbers
(thomas.lubbers@rocc.nl)

Tekstredactie

- Gerrit Jan Hendriks
(decopycreator@gmail.com)

Opmaak

- Vrije Stijl Utrecht
(www.vrijestijl.nl)

Versie 1.0

Over TKI Urban Energy en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

TKI Urban Energy is een onderdeel van de Topsector Energie (TSE). De organisatie stimuleert bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden om samen te werken op het gebied van energie-innovatie. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) is een overheidsorganisatie gericht op het Nederlandse ondernemersklimaat. Ondernemend Nederland kan er terecht met vragen op het gebied van duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. TKI Urban Energy en RVO bevorderen samen onderzoek in energie-innovaties voor een snelle transitie naar een duurzaam, betrouwbaar en betaalbaar energiesysteem in de gebouwde omgeving en de infrastructuur.

TKI Urban Energy

Maarten de Vries (maarten@tki-urbanenergy.nl)

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Stan van den Broek (stan.vandenbroek@rvo.nl)

Dit rapport is tot stand gekomen met de inzet en hulp van een brede groep personen. Wij danken hen voor hun bijdragen.

Begeleiding: Jasmijn Kleij (TKI Urban Energy), Laurens Gijsbers (RVO) en Stan van den Broek (RVO).

Geïnterviewden: André Simonse (Firan), Arjen Zuiderduijn (NP RES), Arnoud van der Wijk (SADC), Bastiaan de Jonge (Provincie Utrecht), Ellen van der Heijden (Provincie Noord-Holland), Enzo Diependaal (RethinkZero), Gerard Taat (Provincie Gelderland), Gerrie Fenten (NP RES), Gijs Gooren (Gemeente Bladel), Hetty van der Hamsvoort (Gemeente Bladel), Ilse Stijtsema (Energiecoöperatie Hessenpoort), Jacko D'Agnolo (Stichting Duurzame Bedrijventerreinen), Joris Benninga (Energiehub De Mars), Marina Schuit (Provincie Noord-Holland), Maya van der Steenhoven (Sustainable Scale-up Foundation), Milos Bunda (EIGEN), Naut Loots (Gemeente Amsterdam), Ruben van Brenk (VNG), Stefan van Someren (Gemeente Neder-Betuwe) en Taco Schmidt (IPO).

Klankbordgroep: Arne Willigenburg (RVO), Christa de Ruyter (PVB), Maarten de Vries (TKI Urban Energy), Milos Bunda (EIGEN), Roosmarijn Sweers (Smart Delta Drechtsteden) en Ruben van Brenk (VNG).

Schriftelijke klankbordronde: Bernd Hendriksen (Gemeente Overbetuwe), Eric Hendrickx (Gemeente Eindhoven), Erica Derijcke (Gemeente Best), Hemmo Hemmes (Gemeente Zuidplas), Ivar Dorst (Gemeente De Ronde Venen), Jesper Cuperus (Gemeente Roosendaal), Lizette de Hond (Gemeente Tholen), Luc Helmendach (Gemeente Reimerswaal) en Yara van Weert (Gemeente Zutphen).

Inhoudsopgave

Overzicht initiatie van energiehub	1
Introductie	2
De aanleiding van dit rapport	3
Het gebruik van dit rapport	4
1. Overwegingen aan de voorkant van het traject	4
Het belang van overzicht op het energievraagstuk van een gemeente	4
Een energiehub als passende oplossing	4
Het ontstaan van de energiehub-behoefte	5
Het waarborgen van publieke waarden	5
Het eigenaarschap op de juiste plaats beleggen	6
Vroegtijdig samenwerken met de netbeheerder	6
Integraal omgaan met verschillende gemeentelijke taken	6
2. Rolbepaling voor de gemeente	7
Mogelijke rollen	7
Wijze bepalen van in te vullen rollen	8
Uitfasering van rollen	10
3. Handelingsperspectief per rol	10
De Initiator	11
De Procesregisseur	12
De Verbinder	13
De Deelnemer	13
De Vergunningsbegeleider	14
De Kennisdeler	14
De Financier	15
Nawoord	16
Bijlage 1: Overzicht van mogelijke stakeholders	16
Bijlage 2: Overzicht van mogelijke drijfveren voor de stakeholders	17
Bijlage 3: De verhouding van dit rapport tot andere trajecten	17
Bijlage 4: Overzicht van raakvlakken met andere programma's	18

Overzicht initiatie van energiehubs

De 7 mogelijke rollen van een gemeente tijdens de initiatie van een energiehubs

Een energiehubs als een oplossing voor netcongestie...

Een energiehubs is een lokale samenwerking tussen meerdere partijen op het gebied van energie. Deze partijen stemmen energieopwek, -opslag, -verbruik, en -conversie op elkaar af. Energiehubs zijn één van de mogelijke oplossingen voor netcongestie.

...vereist vooraf een aantal keuzes vanuit de gemeente.

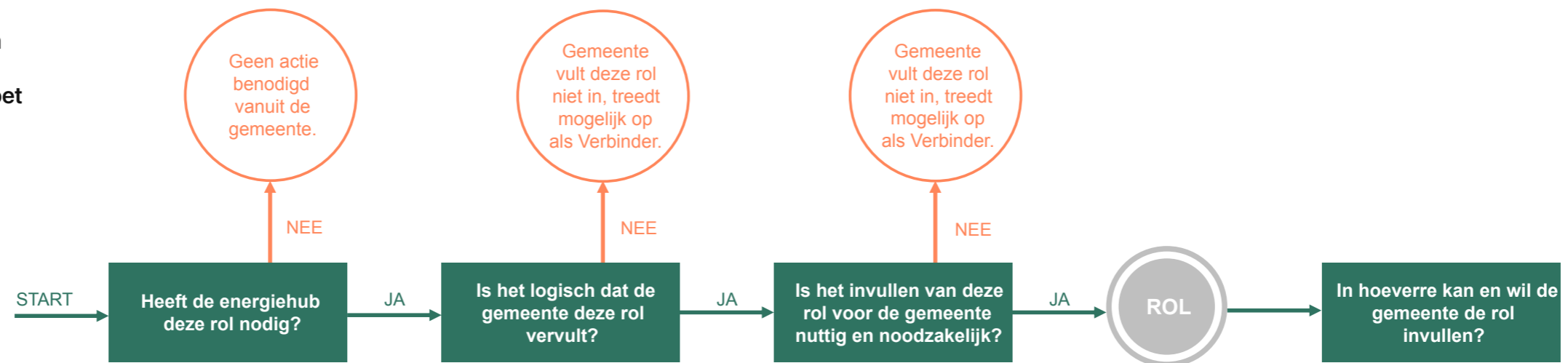
- Hoe het totale energievraagstuk van de gemeente eruit ziet
- Of een energiehubs de beste oplossing is
- Hoe eigenaarschap juist belegd kan worden
- Hoe vroegtijdig kan worden samengewerkt met de netbeheerder
- Hoe integraal omgegaan kan worden met andere gemeentelijke taken
- Hoe de publieke waarden gewaarborgd worden
- Waar de behoefte vandaan komt

Tijdens de initiatie kan de gemeente 7 verschillende rollen innemen:

De verschillende rollen zijn mogelijke rollen.



Gebruik dit stappenplan om te bepalen welke rollen de gemeente daadwerkelijk moet innemen.



Introductie

De energietransitie begint op 'stoom' te komen. Het Klimaatakkoord van Parijs (2015)¹ en het nationale Klimaatakkoord (2019)² betekenen dat er in Nederland vol ingezet wordt op verduurzamen. Dit houdt onder meer in van het aardgas af en lokaal duurzaam opwekken. Dit betekent dat iedereen hiermee aan de slag moet. Hierin ligt voor gemeenten een belangrijke rol. Zo voeren ze regie op de warmtetransitie en houden ze toezicht op de energiebesparingsplicht. Tegelijkertijd lopen bedrijven en andere partijen tegen de grenzen van het elektriciteitsnet aan met als gevolg: transportbeperkingen op het elektriciteitsnet, ofwel netcongestie.

Deze transportbeperkingen kunnen en zullen steeds vaker een forse blokkade zijn voor verduurzamingplannen of bedrijfszekerheid voor bedrijven en utiliteiten. Tegelijkertijd zijn deze beperkingen naar verwachting van tijdelijke aard en afhankelijk van het tempo waarin netbeheerders hun netten verzwaren, al kan dit al met al nog meerdere jaren duren.

Energiehubs zijn één van de mogelijke middelen om transportbeperkingen op het elektriciteitsnet (netcongestie) te voorkomen dan wel te verminderen. Bovendien kunnen energiehubs helpen om andere voordelen te behalen. Denk bijvoorbeeld aan het ontsluiten van lokale duurzame opwek, efficiënt gebruik van het energiesysteem, als onderdeel van de gemeentelijke warmteplannen (op basis van de Transitievisie Warmte) en het helpen van bedrijven bij verduurzaming. Met alle positieve effecten van dien waar het gaat om belangrijke aspecten als bedrijfscontinuïteit, het vestigingsklimaat, het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen of het realiseren van woningbouw. Kortom, in deze tijd van netcongestie en innovatie kan een energiehub een mooie oplossing zijn. Hiermee is het voor gemeenten een relevant onderwerp. Maar: hoe kom je tot een energiehub en wat is je rol als gemeente hierin?

Dit rapport geeft inzicht in de afwegingen die je als gemeente moet maken voor het initiëren van een energiehub en het biedt een handelingsperspectief om de rol(len) te bepalen in de ontwikkeling van energiehubs.

¹ <https://www.emissieautoriteit.nl/onderwerpen/klimaatakkoord-van-parijs>

² <https://www.klimaatakkoord.nl/documenten/publicaties/2019/06/28/klimaatakkoord>

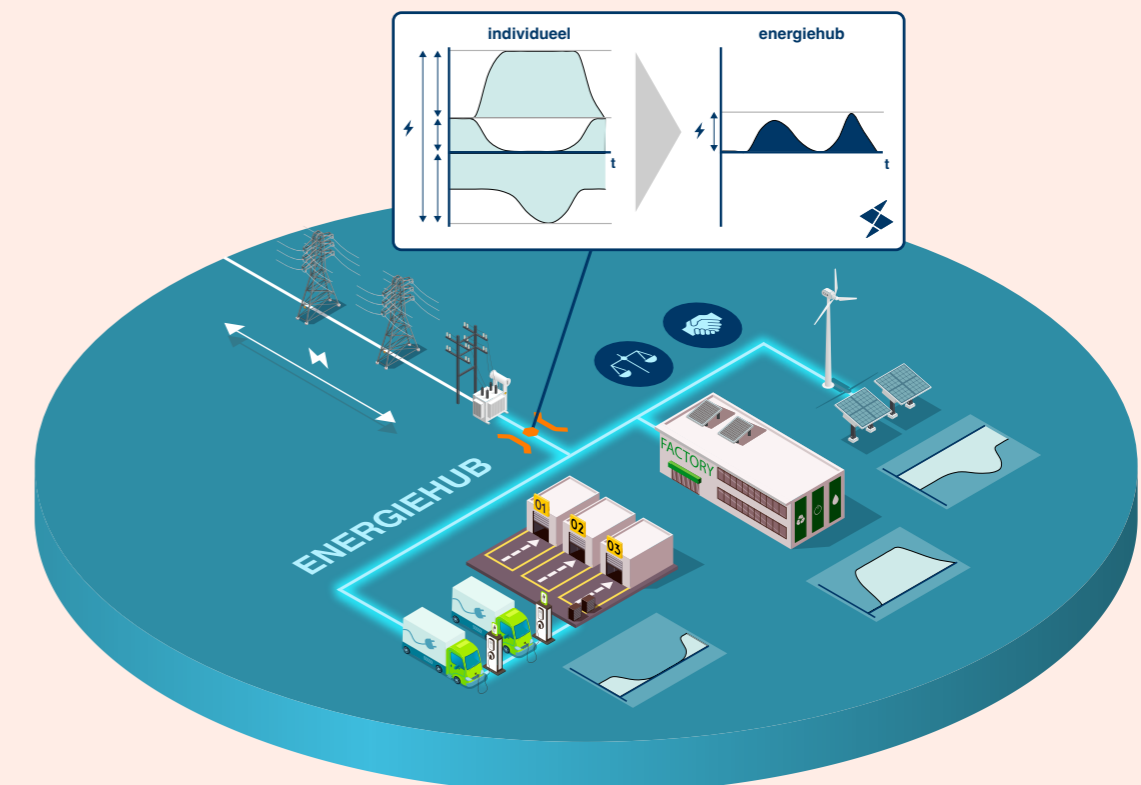
Wat is een energiehub?

Er is geen officiële definitie voor energiehub. RVO³ definieert een energiehub als "een lokale samenwerking tussen meerdere partijen op het gebied van energie. Deze partijen stemmen energieopwek, -opslag, -conversie en -verbruik op elkaar af. Zij maken vaak afspraken over de samenwerking. Ook is er een juridische entiteit of natuurlijk persoon die de partijen vertegenwoordigt. Deze heeft een wettelijke status en handelt namens de samenwerkende groep."

Dit is een brede definitie waaronder samenwerkingen op het gebied van elektriciteit, warmte en combinaties vallen. Daarnaast kan de toepassing verschillen van puur afstemming (virtueel) tot en

met de inzet van verschillende energie assets (zoals batterijen of zonnepanelen). Een schematische weergave is te zien in figuur 1. Qua locaties kan een energiehub o.a. op bedrijventerreinen, in utiliteitsbouw, op mobiliteitshubs of combinaties daarvan gerealiseerd worden. De toepassingen van een energiehub dragen bij aan een semiautonomoonaal decentraal energiesysteem, wat inhoudt dat veel lokaal geregeld en gebalanceerd wordt waardoor de afhankelijkheid van het verdere energienet kleiner wordt. Een overzicht van stakeholders voor het opzetten van energiehubs is te vinden in bijlage 1, een overzicht van mogelijke drijfveren voor stakeholders staat in bijlage 2. Een aantal voorbeelden van energiehubs staat hieronder beschreven.

³ <https://www.rvo.nl/onderwerpen/energiehubs#wat-is-een-energiehub>



Figuur 1: Een schematisering van een energiehub (Bron: ROCC)

Voorbeelden van energiehubs



Energiehub Kempisch Bedrijvenpark in Bladel

Het Kempisch Bedrijvenpark (KBP) heeft grote ambities in verduurzaming en de opwek van groene energie. Door de snel toenemende elektriciteitsvraag ontstond een gebrek aan capaciteit op het elektriciteitsnet. Bedrijven op het KBP, de gemeente en Enexis hebben de handen ineengeslagen en nemen al enige tijd een voortrekkersrol in de zoektocht naar oplossingen voor congestie op het elektriciteitsnet. Het start met een onderzoek naar de mogelijkheden van een energiehubs, waardoor de bedrijven op het KBP minder afhankelijk worden van de beperkte capaciteit op het elektriciteitsnet. Hierbij wordt de inzet van verschillende assets onderzocht. De vier Kempengemeenten (Bladel, Bergeijk, Eersel en Reusel-De Mierden) hebben het initiatief genomen een dergelijk onderzoek op te starten.



Energiehub De Mars in Zutphen

In 2018 kreeg een van de ondernemingen op bedrijventerrein De Mars, bestaande uit circa 170 bedrijven, te horen dat uitbreiding niet mogelijk was vanwege congestie op het net. Deze situatie leidde voor de gemeente Zutphen tot het starten van een verkenning naar een collectieve oplossing. De gemeente nam het initiatief vanwege de lage organisatiegraad op het terrein, het feit dat ondernemingen het als te risicovol beschouwden om dit individueel aan te pakken, en vanwege de duurzaamheidsambities van de gemeente. Hierdoor kreeg de gemeente een belangrijke rol in het ondersteunen van het proces en het waarborgen van de maatschappelijke toegevoegde waarde. De gemeente stelde een procesregisseur aan, legde contact met de netbeheerder, financierde de proceskosten van de energiehubs en liet een technische analyse uitvoeren. In de energiehubs van De Mars worden zowel een directe lijn tussen opwek en verbruik, als een virtuele collectieve aansluiting (groeps-transportovereenkomst) verkend als mogelijke energieoplossingen.



Energiehub SADC in Schiphol

Schiphol Trade Park (STP) is een bedrijventerrein in ontwikkeling waar logistiek, handel en andere sectoren bij elkaar komen. De gebiedsontwikkelaar van het terrein Schiphol Area Development Company (SADC) wil van STP het meest duurzame en innovatieve bedrijventerrein van de wereld maken. Door congestieproblemen in 2020 kwam deze ambitie in gevaar. Kavels die verkocht waren kregen geen stroom van de netbeheerder.

SADC heeft in 2020 het initiatief genomen voor een energiehubs. De gemeente heeft een beperkte rol gespeeld in dit proces, omdat SADC optreedt als publiek-private gebiedsontwikkelaar namens de gemeente. De gemeente was wel betrokken bij het goedkeuren van de verschillende plannen (zoals een bestemmingsplan langs de gemeenteraad, bouwplannen langs welstand, etc.). SADC heeft naast de rol als initiator ook het proces geregisseerd. Twee jaar later, in 2022, was een werkende energiehubs op het bedrijventerrein ontwikkeld.

De hub maakt het mogelijk dat bedrijven zonder stroomcapaciteit de ongebruikte capaciteit van bedrijven met capaciteit kunnen gebruiken. Tijdens piekmomenten wordt de beschikbare netcapaciteit aangevuld met (zonne)energie uit batterijen en – als het niet anders kan – met generatoren. Na verloop van tijd wordt gekeken of er meerdere bedrijven kunnen aansluiten bij de energiehubs, mits dit binnen de bandbreedtes van het technische systeem past.

De aanleiding van dit rapport

De opkomst van energiehubs bevindt zich momenteel in een ontwikkel- en opstartfase. Veel bedrijventerreinen kampen met energie-uitdagingen waar een energiehubs als oplossing voor kan dienen, maar door een leemte in probleemeigenaarschap worden deze uitdagingen door de stakeholders niet overal collectief opgepakt. Onderliggende vraag daarbij is wie in de lead is waar het gaat om het initiëren en ontwikkelen van energiehubs. Zoals hiervoor genoemde voorbeelden duidelijk maken, zijn er verschillende routes mogelijk om tot initiatie van een energiehubs te komen. Door het land bestaan er inmiddels vele initiatieven, variërend van idee tot de eerste (bijna) operationele locaties. Hierin zijn de nodige lessen geleerd die op andere locaties toegepast kunnen worden. Om te zorgen dat gemeenten leren van de lessen uit deze initiatieven, en om specifiek inzicht te bieden in welke rol(len) passen bij de gemeente in de ontwikkeling van energiehubs, is dit rapport opgesteld.

Met als *doel* gemeenten handelingsperspectief te geven bij de initiatie van energiehubs en daarmee te komen tot een effectieve ontwikkeling van energiehubs. Daarbij wordt ook specifiek gekeken naar het bepalen van de best passende eigen rol(len) voor gemeenten en hoe hier invulling aan kan worden gegeven.

De *scope* van dit rapport beslaat energiehubs in brede zin qua elektriciteit, warmte en mogelijke combinaties daarvan. De technische specificaties zijn hierin van minder belang, deze komen in andere documenten aan bod (zoals te zien in bijlage 3). Qua locatie richt dit rapport zich primair op bedrijventerreinen. Verdere toepasbaarheid van het rapport voor andere typen gebieden en interactie met andere energiegebruikers (zoals utiliteit) is daarbij mogelijk. De doelgroep van dit rapport zijn gemeenten. Daarnaast is dit rapport ook relevant voor andere overheidsinstanties zoals provincies, regio's en publieke gebiedsontwikkelaars. Gezien het publieke belang kunnen ook deze partijen ondersteuning bieden met vergelijkbare rollen als die van de gemeente.

Het gebruik van dit rapport

Dit rapport richt zich op het initiëren van energiehub en daarmee op de beginfase van het komen tot een energiehub. Gebaseerd op de fases zoals beschreven in EIGEN⁴ focust dit document op de verkenningfase (fase 1) en de periode daaraan voorafgaand (hier de *pre-verkenning* genoemd), zoals te zien in figuur 2.

Daarbij wordt gekeken naar het specifieke moment waarop de behoefte aan een energiehub zich aandient tot en met het bepalen van de rol en bijbehorende rolinvulling(en) van de gemeente.

Dit document bestaat uit drie delen. Het beschrijft eerst algemene overwegingen m.b.t. energiehub, vervolgens hoe te komen tot de rollen en geeft tot slot een handelingsperspectief per rol, zoals in figuur 3 te zien is.

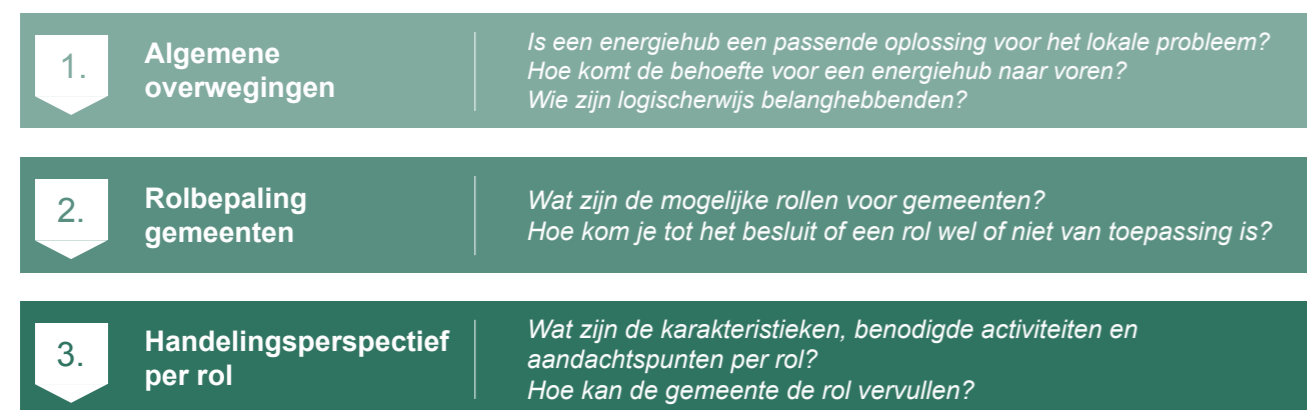
Het document is te gebruiken door alle gemeenten die willen bepalen hoe zij zich verhouden tot een energiehub. Hierin helpt het document met de afweging van de mogelijke rollen versus de natuurlijke rollen van de gemeente. Ook helpt het document in het verbreden van het perspectief van de lezer (het inzichtelijk maken van de 'unknown unknowns'), zodat de kans op het missen van relevante aandachtsgebieden beperkt wordt.

Bij de toepassing van dit document moet de lokale context continu in het achterhoofd gehouden worden. De lokale benodigdheden zullen per gemeente en per energiehub verschillen en vragen daarom om maatwerk. Omdat het niet mogelijk is om elke specifieke situatie erin te beschrijven, biedt dit document een handelingsperspectief dat in de meeste gevallen toepasbaar is. Omdat dit document niet op zich staat wordt in bijlage 3 de verhouding van dit rapport tot andere trajecten en initiatieven toegelicht.

⁴ EIGEN (= Energy hubs voor Inpassing van Grootschalige hernieuwbare Energie) is een MOOI-SIGOHE project gericht op de ontwikkeling en het testen van een blauwdruk voor de realisatie van energy hubs. Bron: <https://www.eigen-energyhubs.nl/>



Figuur 2: Fases van het komen tot een energiehub waar dit rapport zich op richt



Figuur 3: Overzicht van onderdelen van dit rapport



Deel 1

Overwegingen aan de voorkant van het traject

Voordat een gemeente nadenkt over welke rollen zij wil invullen bij het initiëren van een energiehub, moet ze eerst de ontwikkeling van de energiehub in het algemeen overwegen. Dit houdt in dat voor de specifieke uitdaging moet worden overwogen of de energiehub daar een passende oplossing voor is (of dat bijvoorbeeld een individuele oplossing beter past dan een 'collectieve' energiehub), op welke wijze de behoefte naar voren is gekomen en welke aanpak daarbij past. Ook wordt dieper ingegaan op het bewaken van publieke waarden, het juist beleggen van eigenaarschap en het omgaan met verschillende gemeentelijke taken.

Het belang van overzicht op het energievraagstuk van een gemeente

Omdat een energiehub onderdeel is van het totale energiesysteem, is het in eerste instantie van belang om als gemeente uit te kunnen zoomen om helder te krijgen of een energiehub daadwerkelijk de best denkbare optie is. Dit vereist allereerst inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van warmte en elektriciteit. Door deze te bundelen, idealiter op een geautomatiseerde en transparante manier,

kunnen scenario's en plannen met elkaar vergeleken worden. Denk bijvoorbeeld aan de toepassing van opslag of de inzet van warmtenetten op verschillende bedrijventerreinen. Bovendien kunnen, om tot een systeemperspectief te komen, deze scenario's en plannen 'afgezet' worden tegen andere thema's, zoals ruimtelijke ordening, duurzaamheid en economische zaken.

Het is daarbij wenselijk dat de gemeente een eigen integrale visie op het gemeentelijk energiesysteem heeft of ontwikkelt. De gemeente kan door integraal programmeren proactief in kaart brengen welke energieproductie en infrastructuur in een gebied nodig zullen zijn en waar deze, kijkend met verschillende brillen, gesitueerd kunnen worden.

Een energiehub als passende oplossing

Het is van belang in te zien dat een energiehub slechts één van de mogelijkheden is om netcongestie op te lossen of om lokale opwek en infrastructuur optimaal te benutten. Afhankelijk van de precieze uitdagingen die opgepakt moeten worden en de lokale context, dient dus eerst

afgewogen te worden of een energiehub hier wel de beste oplossing voor is. Als een energiehub niet de passende oplossing blijkt te zijn, zijn er naast wachten op verzwaring van het elektriciteitsnetwerk door de netbeheerder nog meer oplossingen om te overwegen. Deze oplossingen zijn afhankelijk van de doelstelling van de specifieke energiehub en kunnen bijvoorbeeld zitten in individuele toepassing van opwek, aanpassen van verbruik of het toevoegen van een batterij. Omdat dit rapport, zich enkel richt op energiehubs zijn deze oplossingen hierin niet meegenomen.

Om tot een afweging te komen of energiehubs een passende oplossing zijn en in hoeverre de realisatie ervan kansrijk is, doet een gemeente er goed aan om lokale bedrijven nauw bij deze afweging te betrekken. Criteria⁵ voor deze afweging zijn op hoofdlijnen:

- **Energetisch:** kan er een combinatie van bedrijven gemaakt worden die een energetische oplossing biedt? Is er bijvoorbeeld sprake van netcongestie, een overschot in opwek, mismatch in de tijd tussen vraag en aanbod, vindt er conversie plaats en/of zijn er koppelkansen?
- **Net-gerelateerd:** hebben deze combinaties ook nut o.b.v. hoe de netten er liggen? Hoe ziet de nettypologie eruit ('wie zijn je burens op het net')?
- **Organisatorisch:** is er een (eerste) organisatie aanwezig binnen het bedrijventerrein waarmee dit traject aangegaan kan worden? Zijn er bijvoorbeeld lokale deelinitiatieven (local4local)? In hoeverre is er sprake van organisatiegraad en hebben partijen al eens echt samengewerkt?
- **Economisch:** is het te verwachten dat de benodigde investeringen gemaakt kunnen worden, eventueel met subsidiemogelijkheden? Zijn er bijvoorbeeld economisch relevante partijen, grote energieverbruikers en transitieopgaven?

Om tot deze afweging te komen kan een voorstudie, waarin de potentie van verschillende oplossingen wordt uitgezocht, relevant zijn. Hierbij kan een gemeente zich, indien nodig, laten ondersteunen door een breed palet aan adviesorganisaties.

Belangrijk aandachtspunt bij het schetsen van de gewenste energiehub is dat deze moet worden ingericht op de benodigde op te lossen problemen vanuit maatschappelijk perspectief. Dit houdt in dat er geen 'standaard' energiehub inrichting is, maar dat een energiehub – wil deze ook daadwerkelijk als slimme oplossing worden toegepast – maatwerk moet zijn.

Het ontstaan van de energiehub-behoefte

Uit de verschillende lopende initiatieven komen meerdere wegen tevoorschijn waarlangs energiehubs ontstaan. Het kan gedreven worden vanuit actuele netcongestie, voorziene problemen op korte of middellange termijn of beleidsdoelen. De verschillende aanvliegroutes hebben ook invloed op de mate waarin gemeenten betrokken zijn bij het traject.

Op hoofdlijnen onderscheiden we dat gemeenten:

- benaderd worden door partijen (bedrijven) die al bezig zijn met de ontwikkeling van energiehubs (bottom-up) of hier plannen voor hebben;
- zelf uitdagingen signaleren, waarvoor een energiehub de oplossing is. Dit kan zowel voor derden als geredeneerd vanuit eigen vastgoed zijn;
- zelf starten met de initiatie van een energiehub om de doelen van eigen of regionaal beleid te kunnen behalen; of
- benaderd worden door overkoepelende overheden zoals de regio of provincie, die het belang zien van een energiehub (top-down).

De route waarop de energiehub-behoefte kenbaar wordt gemaakt kan impact hebben op de positie van gemeente richting de desbetreffende energiehub. In de routes waarbij de gemeente door andere partijen (vaak bedrijven) benaderd wordt, zullen veel van de acties en rollen ook door deze partijen worden ingevuld en zal de gemeente meer faciliterend of controlerend zijn. Indien de gemeente zelf deze uitdaging signaleert, zal er ook een rol liggen in het delen van de kennis met de andere partijen om vervolgens gezamenlijk een energiehub te initiëren.

De gemeente kan ook een energiehub initiëren om eigen beleidsdoelen of de politieke agenda te behalen. Denk bijvoorbeeld aan het kunnen realiseren van een bedrijvenpark waar bedrijven vanuit het centrum naar kunnen verhuizen om zo woningbouw in het centrum te kunnen realiseren. In dit geval zal de gemeente intensiever betrokken zijn bij de initiatie van de energiehub en naar verwachting ook meer acties en rollen moeten invullen.

Het waarborgen van publieke waarden

De initiatie en creatie van een energiehub zal in veel gevallen gedreven worden door het initiatief van een handvol partijen binnen de omgeving. Door de vanzelfsprekende inrichting van de energiehub conform het belang van die partijen, kunnen publieke waarden in het gedrang komen. Het creëren van een energiehub (en het daarmee aangaan van samenwerkingen) biedt namelijk kansen, maar brengt ook risico's met zich mee.

De publieke waarden waar het in dit geval over gaat komen voort uit klantbescherming, maar ook vanuit de geldende regulering en wetgeving⁶. Hierbij moet gedacht worden aan:

- kostenveroorzakerprincipe (partijen die de kosten veroorzaken, moeten deze ook dragen);
- principe van kostendekking (gemaakte kosten moeten verrekend kunnen worden);
- non-discriminatie (gelijke partijen moeten gelijk behandeld worden met gelijke rechten);
- transparantie (verrekenmethodes moeten inzichtelijk zijn);
- vrije toegang voor derden (partijen mogen niet zonder geldende reden geweerd worden, dus er moet – binnen redelijke voorwaarden – ruimte zijn voor iedereen om te participeren);
- keuzevrijheid (partijen mogen niet gedwongen worden mee te moeten doen met een energiehub);
- eigenaarschap van data (data van partijen mag niet verder gedeeld worden, zonder toestemming); en
- in sommige gevallen, vrijheid van leverancierskeuze (iedere partij mag zelf bepalen wie zijn/haar energieleverancier is en voorkomen van lock-in);



Daarnaast kan een gemeente nog eigen beleidsdoelen (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid) hebben gesteld die idealiter worden meegenomen in de inrichting van de energiehub.

De gemeente heeft de natuurlijke rol om deze publieke waarden en beleidsdoelen te behartigen, hier toezicht op te houden en duidelijke afspraken over te maken. De wijze waarop een gemeente dit kan doen is echter beperkt en afhankelijk van de situatie. In alle gevallen kan een gemeente dit op een informele wijze invullen door in gesprek met de partijen te blijven benadrukken dat met bovenstaande publieke waarden en de beleidsdoelen rekening gehouden moet en kan worden. Om dit soort zaken te kunnen bespreken, is het aan te raden om al tijdens de initiatie een overlegstructuur of organisatie neer te zetten.

Een formele wijze om zaken te realiseren is mogelijk als onderdeel van de vergunning of, indien van toepassing, als

⁵ Gebaseerd op eerste versies van het afwegingskader van EZK voor het stimuleringsprogramma energiehubs.

⁶ Zeer ingrijpende veranderingen in wet- en regelgeving kunnen impact hebben op de volgende opsomming.

voorwaarde voor (co-)financiering. Bij nieuw te ontwikkelen gebieden zal de gemeente meer middelen hebben om te sturen. Zo kan de gemeente bij te ontwikkelen bedrijventerreinen sturing geven door eisen rondom deelname aan een energiecollectief mee te nemen in de gronduitgifte of d.m.v. de bevoegdheid om wijken aan te wijzen die op een bepaald moment van het aardgas afgaan.

Het eigenaarschap op de juiste plaats beleggen

De ontwikkeling van een energiehubs kan verschillende doelen dienen. De baten hiervan liggen vaak bij een combinatie van de deelnemende partijen. Omdat de scoping en potentie van een energiehubs aan het begin nog veel onzekerheden in zich hebben, kan de welwillendheid van stakeholders om hier een rol in te pakken in gevallen achterblijven. Een gemeente kan in deze beginfase duidelijk een rol spelen. Naarmate de scope en bijbehorende baten duidelijker worden, wordt hiermee ook de natuurlijke rol van andere stakeholders (bij wie significante baten en belangen liggen) groter. Deze verschuiving houdt in dat de mate van probleemeigenaarschap gedurende de ontwikkeling verschuift naar deze partijen.

Hierbij is het van belang dat het getoonde commitment van partijen om het probleemeigenaarschap over te nemen wordt aangewakkerd. Om de betrokkenheid en de mate van eigenaarschap van de gemeente binnen het proces af te kunnen bouwen en te laten overnemen door stakeholders (bedrijven), zal de gemeente daar in haar eigen acties rekening mee moeten houden. Bijvoorbeeld door enkel mee te financieren (i.p.v. volledig financieren) van procesgeld en deze mate van meefinancieren af te bouwen naarmate het proces vordert.

Vroegtijdig samenwerken met de netbeheerder

Om de energiehubs uiteindelijk te kunnen realiseren en daarmee een oplossing te bieden, moet de energiehubs passen binnen het systeem van de netbeheerder. Dit houdt in dat, als de energiehubs tot doel heeft de beschikbare netcapaciteit te vergroten, de netbeheerder de bestaande individuele overeenkomsten moet aanpassen naar een groepsovereenkomst⁷. Hiervoor kan en zal de netbeheerder specifieke voorwaarden⁸ hebben, waar aan voldaan moet worden. Vroegtijdig het gesprek aangaan over deze voorwaarden kan het daaraan voldoen vergemakkelijken.

Daarnaast kan een netbeheerder ook assisteren bij het in kaart brengen van de potentie van de energiehubs. De netbeheerder kan inzicht bieden in de nettopologie en data van energiestromen⁹ om te laten zien waar het koppelen van energieprofielen nut heeft.

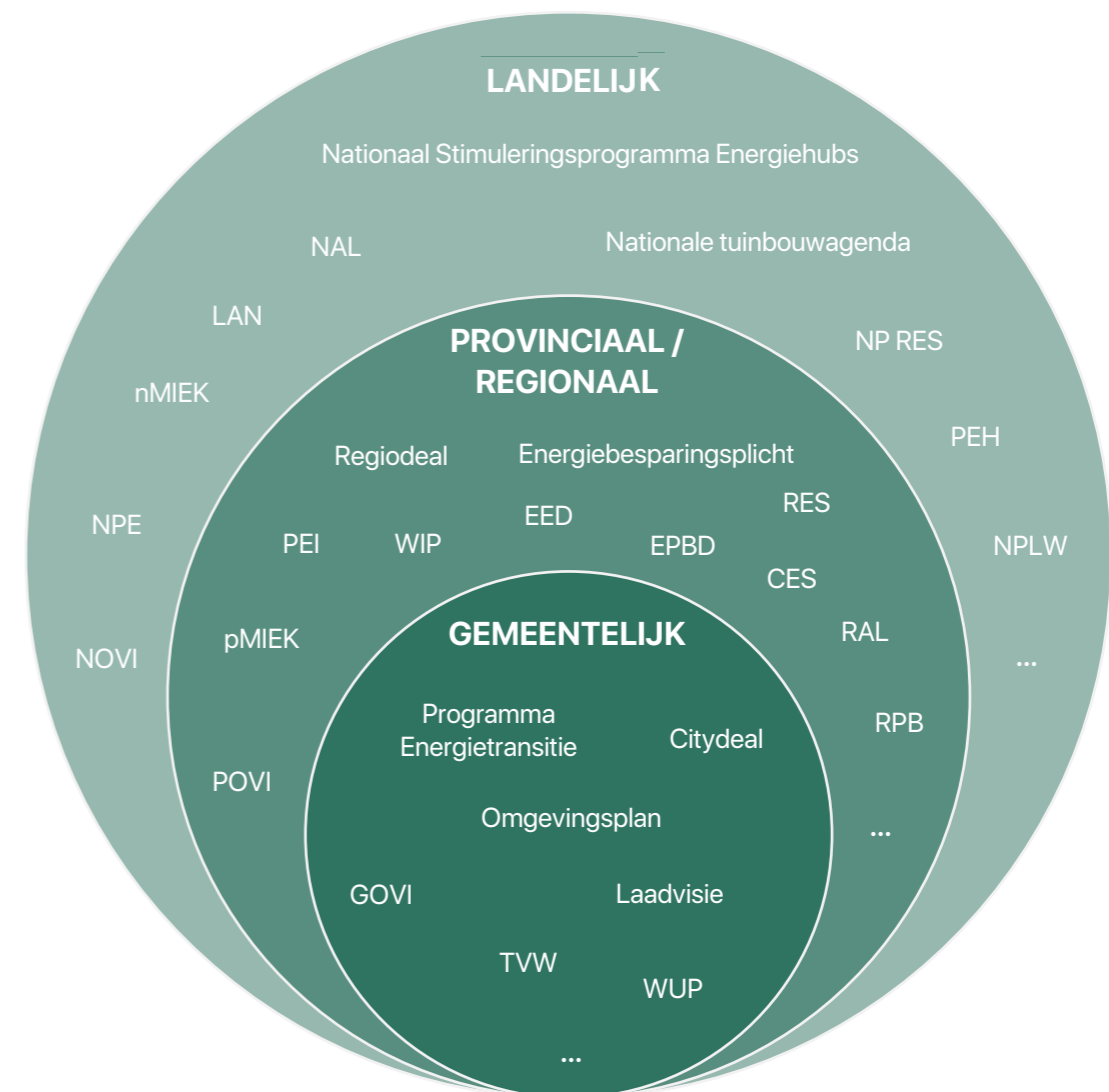
Tot slot kan de netbeheerder duidelijkheid geven over de termijn waarbinnen deze oplossing benodigd is, oftewel wanneer ze verwacht een eventuele verzwarende uit te kunnen voeren.

Integraal omgaan met verschillende gemeentelijke taken

De verantwoordelijkheden van een gemeente zijn veelzijdig. Daarmee schaakt de gemeente als het ware op verschillende, maar tegelijkertijd wel degelijk met elkaar verband houdende borden. Energiehubs kunnen per bord kansen bieden en/of uitdagingen geven. Om dit in goede banen te leiden, is binnen de gemeente kennis van raakvlakken en afstemming met aanpalende beleidsterreinen nodig om hieruit de brede belangen binnen de gemeente te kunnen verzamelen. Dit dient als input voor de afwegingen die de gemeente moet maken.

Denk hierbij aan onderwerpen zoals ontwikkelingen in ruimtelijke ordening (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein of het inpassen van assets van een energiehubs), economische zaken (bijvoorbeeld de impact op het vestigingsklimaat) en duurzaamheid (bijvoorbeeld de mogelijkheid voor meer zon op dak). Daarnaast spelen raakvlakken met o.a. de RES, de (p)MIEK, de Transitievisie Warmte en trajecten zoals Integraal Programmeren een rol. Dit raakt ook aan het eerder geschetste belang van overzicht op het gehele energievraagstuk van een gemeente. Figuur 4 toont een niet uitputtend overzicht van de raakvlakken.

Door dit vanuit een integraal perspectief te benaderen, kunnen maatschappelijk optimale keuzes bepaald worden. Vanuit deze achtergrond wordt aangeraden eerst intern de belangen op te halen en tot een gezamenlijk beeld van de benodigdheden van een mogelijke energiehubs-ontwikkeling te komen.



Figuur 4: Een overzicht van de raakvlakken met andere programma's op landelijk, provinciaal/regionaal en gemeentelijk niveau (de uitgeschreven lijst is te vinden in Bijlage 4). Dit overzicht is niet uitputtend.

⁷ Zie ook de *position paper van Netbeheer Nederland op de Groeps-transportovereenkomst*

⁸ Op het moment van schrijven wordt nog door netbeheerders gewerkt aan deze overeenkomst, waardoor deze voorwaarden nog niet duidelijk zijn

⁹ Op basis van eigen data of de data van de aanwezige partijen, na goedkeuring van die desbetreffende partijen



Deel 2

Rolbepaling voor de gemeente

Met betrekking tot het initiëren van energiehubbs kan een gemeente verschillende rollen aannemen. In dit gedeelte worden deze rollen weergegeven en wordt ingegaan op de wijze waarop een gemeente kan bepalen welke rol(len) ingevuld moet(en) worden en op het uifasieren daarvan.

Mogelijke rollen

Om te beschrijven welke rollen een gemeente kan innemen, identificeren we in dit rapport 7 rollen¹⁰ (zie figuur 5). Daarbij de nadrukkelijke opmerking dat het hier gaat om mogelijk vanuit de gemeente te vervullen rollen. Daarmee is dus niet gezegd dat de gemeente per definitie de meest logische partij is om deze rollen in te vullen en al deze 7 rollen moet oppakken.

Deze rollen kunnen ook opgepakt en/of vervuld worden door andere partijen, dan wel – met de gemeente als opdrachtgever – ondergebracht worden bij andere partijen. In sommige gevallen zullen de ‘logische partijen’ echter ontbreken, waarna de gemeente alsnog de keuze kan maken deze rol te vervullen.

Gemeenten geven nu vaak aan een faciliterende rol te spelen binnen energiehubbs. Deze rol is vaak een combinatie van een selectie van de in dit rapport beschreven rollen. Het expliciet maken van de exacte rol die een gemeente inneemt, helpt de gemeente om rolzuiverheid te bewaken en, indien mogelijk, de rol ook weer over te dragen naar de deelnemers in de energiehub.

¹⁰ Deze rollen zijn ontwikkeld op basis van literatuurstudie naar rolbepalingen voor overheden rondom onder andere mobiliteits-hubs, duurzame opwek projecten en het NSOB-model. De opgehaalde rollen zijn getoetst en gefinetuned door middel van 20 interviews met gemeenten en andere relevante stakeholders.



Figuur 5: Mogelijke rollen voor een gemeente bij energiehub-initiatie

De rol 'Beleidsmaker'

De gemeente heeft de natuurlijke rol om publieke waarden te behartigen en eigen beleid op uiteenlopende onderwerpen vast te stellen en uit te voeren. Zo kan er beleid zijn dat direct met energiehubbs te maken heeft en kunnen andere onderwerpen ook raakvlak hebben met de ontwikkeling van energiehubbs. De mate waarin beleid wordt aangewend om energiehubbs te ontwikkelen verschilt per gemeente. Omdat de rol van beleidsmaker voor iedere gemeente een gegeven is, wordt deze rol niet los behandeld in de afweging van mogelijke te pakken rollen voor de initiatie van energiehubbs. Wel biedt de rol van beleidsmaker de mogelijkheid om (pro)actief

in te zetten op energiehubbs. Aandachtspunt hierbij is de verweving van de vele beleidsonderwerpen binnen een gemeente door integraal te programmeren. Dit houdt in dat de gemeente proactief in kaart brengt welke energie-infrastructuur er nodig is en waar het geplaatst kan worden, door de verschillende afwegingen mee te nemen van de betrokken afdelingen (zoals ruimtelijke ordening, economische zaken, duurzaamheid, energie etc.). De beleidsmakerrol kan al in de pre-verkenningfase invulling krijgen doordat de gemeente hier al proactief op stuurt of ruimte maakt voor energiehubbs.

De beschrijving voor ieder van de hiervoor weergegeven 7 rollen staat in onderstaande tabel.

Rollen	Beschrijving
Initiator	Het geven van de aanzet om tot georganiseerde samenwerking te komen aan de start van het proces
Procesregisseur	Coördineren en beheren van het verdere proces met als doel om collectiviteit en participatie tot stand te brengen
Verbinder	Identificeren van geschikte en logische partijen voor de te vervullen rollen en deze partijen activeren om deze rollen op zich te nemen
Deelnemer	Bij eigen aansluiting, assets en/of grondbezit in het gebied, meedoen in de participatie (zoals als deelnemer in een BV of coöperatie)
Vergunningsbegeleider	Adviseren en begeleiding bieden in benodigdheden voor vergunningen die nodig zijn om de energiehub te realiseren
Kennisdeler	Delen van de kennis over energiehub, relevante aanpalende informatie en de benodigde informatie over processen vanuit de gemeente (zowel intern als extern)
Financier	Bekostigen van de (soms benodigde) investering voor de energiehub (denk aan proceskosten, investeringen in assets en subsidies)

Tabel 1: Beschrijving van rollen

Binnen de 7 rollen kan onderscheid gemaakt worden tussen gemeente-brede rollen en energiehub-specifieke rollen, zoals weergegeven in figuur 5. Gemeente-brede rollen zijn rollen waarvoor de gemeente idealiter een éénduidig beleid maakt dat bij iedere energiehub toegepast kan worden. De invulling van energiehub-specifieke rollen (initiator, regisseur, verbinder of deelnemer) is sterk afhankelijk van de behoefte die aanwezig is op de specifieke energiehub en zal daarom bij iedere energiehub ook niet uniform worden ingevuld.

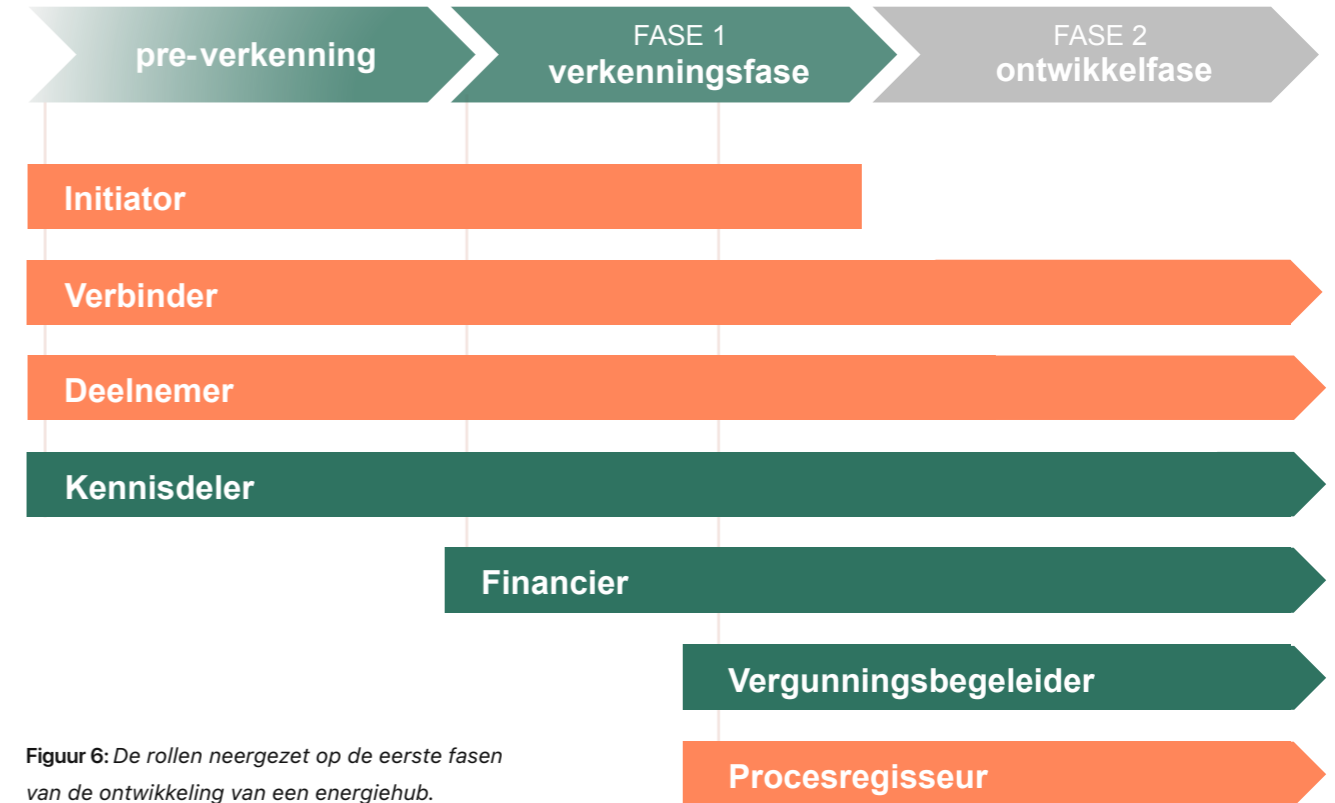
Het 'natuurlijke' start- en eindpunt en benodigde inzet van de geschetste rollen over de tijd varieert per rol en is deels afhankelijk van de lokale context, zoals indicatief te zien in figuur 6. Dit betekent dat sommige rollen eerder beginnen dan anderen, langer kunnen doorlopen dan anderen en een meer of minder actieve inzet vragen. Rollen kunnen

doorlopen verder dan de scope van dit rapport (zo kan bijvoorbeeld de rol procesregisseur doorlopen tot in de ontwikkelfase). Ook heeft de wijze van ontwikkeling van de energiehub, zoals stapsgewijze groei van het aantal deelnemende partijen, invloed op de start- en eindmomenten van een rol. Dit dient binnen het proces met de relevante stakeholders afgestemd en ingevuld te worden.

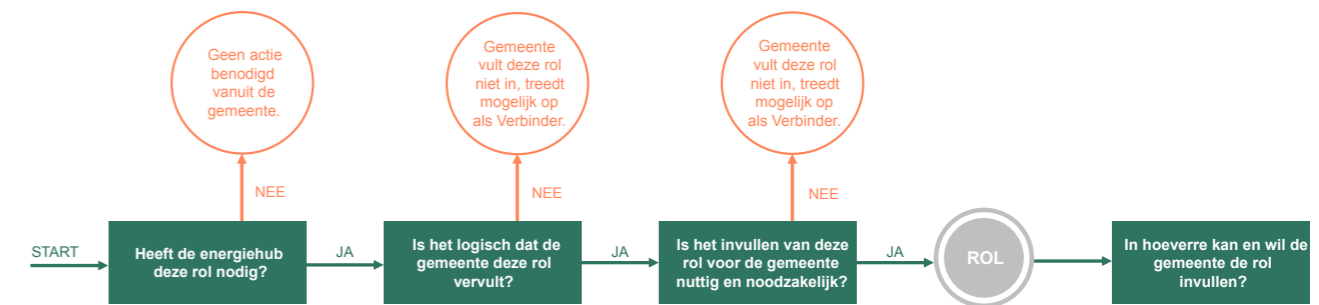
Wijze bepalen van in te vullen rollen

Niet ieder van de 7 bovenstaande rollen hoeft een gemeente in te vullen om de energiehub succesvol te initiëren. Om hierbinnen een duidelijke keuze te kunnen maken moet de gemeente per rol achtereenvolgens antwoord geven op vier vragen (zie ook figuur 7):

- Heeft de energiehub deze rol nodig?
- Is het logisch dat de gemeente deze rol vervult?



Figuur 6: De rollen neergezet op de eerste fasen van de ontwikkeling van een energiehub.



Figuur 7: De vragen om te bepalen of een rol ingevuld moet worden door de gemeente.

- Is het invullen van deze rol voor de gemeente nuttig en noodzakelijk?
- In hoeverre kan en wil de gemeente de rol invullen?

Indien het antwoord op één van de eerste drie vragen 'Nee' is, wordt aangeraden om als gemeente die rol niet op te

pakken. Er bestaat dan het risico dat het invullen van de rol door de gemeente het proces verstoort of vertraagd, andere marktpartijen geen ruimte biedt of dat de benodigde inzet onredelijk is ten opzichte van de verwachte (maatschappelijke) voordelen.

vraag 1:

Heeft de energiehub deze rol nodig?

Het stellen van deze vraag voorkomt het invullen van een rol waaraan vanuit de energiehub geen behoefte (meer) is. Om hier antwoord op te geven moet de lokale context van de energiehub worden bekeken. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan de fase waar de energiehub zich in bevindt, de beschikbare financiering en de organisatiegraad van het bedrijventerrein. Per rol moet er naar andere aspecten van de energiehub gekeken worden om te kunnen beantwoorden of de energiehub de rol nog nodig heeft. Zie hiervoor onderstaand overzicht in tabel 2.

vraag 2:

Is het logisch dat de gemeente deze rol vervult?

Het stellen van deze vraag betreft de rolzuiverheid van de gemeente. Hierbij wordt op hoofdlijnen naar twee zaken gekeken, namelijk mogelijke marktpartijen en het juiste overheidsniveau. Hierdoor krijgt de markt ruimte zelf een rol in te vullen. Anderzijds wordt ook gecontroleerd of een ander overheidsniveau, zoals provincie of Rijk niet beter geschikt is voor het invullen van de rol (bijvoorbeeld in het geval dat een provincie financieringsmogelijkheden beschikbaar stelt voor procesgeld). Daarnaast is de gemeente niet betrokken bij besluiten die bedrijven zelf moeten nemen, maar kan ze wel een randvoorwaardelijke rol spelen. Om deze afweging te maken moet de gemeente bij haarzelf langs om te kijken of het de juiste competenties heeft om deze rol in te vullen, en zijn er per rol aandachtspunten van belang bij de keuze of een andere partij logischer is, zie hiervoor de partijen in tabel 3.

vraag 3:

Is het invullen van deze rol voor de gemeente nuttig en noodzakelijk?

Het stellen van deze vraag waarborgt de validiteit van het inzetten van maatschappelijke middelen voor invullen van de rol. Verantwoording voor de rol kan komen vanuit een positieve (lokale) maatschappelijke business case en/of het leveren van een bijdrage aan de (p)MIEK of bredere beleidsdoelen.

Vanuit het perspectief van de maatschappelijke business case wordt bekeken of de verwachte maatschappelijke voordelen van de energiehub opwegen tegen de middelen benodigd voor en risico's van het invullen van de rol. Hierbij kunnen positieve bijdragen aan verschillende beleidsterreinen van de gemeente meewegen versus de (financiële) kosten. Zie ook de bijlage 2 voor een beeld van mogelijke drijfveren voor een gemeente om mee te doen. Ook kan hierin de positie van de gemeente tegenover energiehub en eventueel beleid worden meegenomen. Gemeenten kunnen ook voorwaarden stellen voor het pakken van een rol (zoals het minimum aantal deelnemende bedrijven).

De betekenis van een bevestigende uitkomst

Indien op deze drie vragen volledig bevestigend is geantwoord, is het voor een gemeente op dat moment relevant om deze rol in te vullen bij de energiehub. Kanttekening hierbij is dat de omstandigheden van de energiehub gedurende het proces kunnen veranderen. Zo kunnen bijvoorbeeld de maatschappelijke voordelen kleiner blijken te zijn dan initieel ingeschat. Dit betekent dat gemeenten zich deze vragen gedurende het proces zullen moeten blijven stellen en indien nodig rollen alsnog zullen moeten oppakken of zich juist moeten terugtrekken uit de invulling ervan.

Rollen	Aspecten voor beantwoording vraag
Initiator	Moet de energiehub nog geïnitieerd worden, is er voldoende reden om een energiehub te willen initiëren (vanuit eigen ambitie of problematiek) en wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor een energiehub?
Procesregisseur	Is de energiehub al uit de initiatiefase en is er behoefte aan een partij die het proces bewaakt en regisseert?
Verbinder	Weten de relevante partijen elkaar nog onvoldoende te vinden of heeft een partij ondersteuning nodig bij het invullen van zijn rol?
Deelnemer	Heeft de gemeente eigen assets op het bedrijventerrein of is de gemeente van plan dit op korte termijn te realiseren?
Vergunningsbegeleider	Zijn er vergunningen benodigd voor de realisatie van de energiehub?
Kennisdeler	Hebben de deelnemende partijen nog onvoldoende informatie?
Financier	Ontbreekt er financiering om de energiehub te kunnen initiëren, realiseren of opereren?

Tabel 2: Aspecten per rol voor beantwoording of de energiehub een rol nodig heeft

Rollen	Logische andere partijen
Initiator	Gebiedsontwikkelaar, Parkmanagement, Bedrijvenvereniging, Programma Herstructurering Bedrijventerrein, Ontwikkelbedrijf, Provincie
Procesregisseur	Gebiedsontwikkelaar, Parkmanagement, Bedrijvenvereniging, Organisatie van de energiehub zelf, Aangestelde regisseur (bijv. vanuit EZK, provincie of bedrijven)
Verbinder	Provincie, RVO, PVB, Adviseurs
Deelnemer	<i>Er zijn veel mogelijke deelnemers binnen een energiehub. M.b.t. de specifieke assets of grond van de gemeente is enkel de gemeente een logische partij</i>
Vergunningsbegeleider	Adviseurs
Kennisdeler	RVO, PVB Nederland, TKI Urban Energy
Financier	Provincie, Rijk, Banken, Regionale Ontwikkel Maatschappij, Vermogende partijen op bedrijventerrein, Energiefondsen, Subsidies (RVO)

Tabel 3: Logische partijen die de rol ook kunnen invullen.



vraag 4:

In hoeverre kan en wil de gemeente de rol invullen?

Iedere rol kan in verschillende mate worden ingevuld. Dit houdt in dat de grootte waarin de rol wordt opgepakt, net als de pro-activiteit waarmee dat gedaan wordt, nog kan worden gekozen. Hierbij zijn een aantal zaken van belang, maar speelt met name de vraag: 'In hoeverre kan en wil de gemeente de rol invullen?' Het antwoord op deze vraag hangt af van de mogelijkheden (middelen, kennis en expertise) van de gemeente, de lokale situatie en de eigen ambitie op het vlak van energiehubs.

In sommige gevallen zal de gemeente niet de benodigde kennis of ervaring hebben om een rol intern in te vullen. Hierbij past een iets reactievere houding of de inhuur van expertise van buitenaf, waar de gemeente dan dient als opdrachtgever. Tegelijkertijd zullen er gemeenten zijn waarvan de eigen ambitie op het gebied van energiehubs tot de keuze zal leiden om een proactieve houding aan te nemen en mogelijk zelf (voortijdig) te investeren in het kunnen invullen van de rol.

Uitfasering van rollen

De rollen die de gemeente op zich neemt zullen in veel gevallen tijdelijk zijn. Om te voorkomen dat ze onnodig lang in een rol blijft 'hangen', is het belangrijk dat de gemeente vaststelt wanneer een rol voor haar eindigt. Als er een passende organisatiegraad is op het terrein, kan samen met de gemeente worden bepaald welke rollen mogelijk worden overgenomen. Daarnaast dient de gemeente gedurende het proces de noodzakelijkheid van de rolinvulling te blijven toetsen. Indien nodig kan de gemeente zich terugtrekken uit de invulling ervan. Aan het einde van de rol kan worden bepaald of de gemeente de rol moet overdragen of beëindigen.

Deel 3

Handelingsperspectief per rol

Voor elk van de 7 rollen wordt een handelingsperspectief geschetst, inclusief benodigde activiteiten en afwegingen. Het proces van het toewijzen van rollen aan de gemeente verloopt aan de hand van de vragen die in het vorige hoofdstuk zijn besproken. Vanwege het versnipperd eigenaarschap van de uitdagingen rondom een energiehubs, zit de gemeente in een belangrijke positie waar het gaat om

het nemen van verantwoordelijkheid voor het behoud van overzicht op en de invulling van rollen.

Voor elke van de 7 rollen die een gemeente kan aannemen, wordt een beschrijving gegeven, met daarbij het doel en de karakteristieken, de bijbehorende activiteiten en de aandachtspunten.

De Initiator

De initiator zet de eerste stappen om een energiehub te ontwikkelen en jaagt de verschillende belanghebbenden aan. De initiator kan dit individueel of gezamenlijk met één of meerdere partij(en) doen. De aanzet van de initiator komt uit de signalering van (een deel van) de problemen of beleidsdoelen. Het begin van deze initiatiefase ligt in een grijs gebied, waarbij de omvang en scope van het vraagstuk nog niet uitgekristalliseerd zijn. De rol behelst zowel de menselijke component (het aanjagen van partijen tot meedoen in een groep van koplopers) als inhoudelijke componenten (tot bepaalde hoogte kennis van de energetische uitdagingen en mogelijkheden, en de financiële en sociaal-maatschappelijke onderdelen). De initiator begeleidt het traject van probleemdefinitie, organisatie en doelbepaling. Om te bepalen of de rol initiator past bij de gemeente, moeten de 4 vragen in figuur 8 doorlopen worden.

De hoofdtaken van deze rol zijn:

- duiden van de noodzaak voor een energiehub (probleemdefinitie)
- identificeren, motiveren en organiseren van relevante stakeholders (organisatie)
- (begeleiden van het) ontwikkelen van de oplossingsrichting (doelbepaling)

Het duiden van de noodzaak voor een energiehub

De initiator werkt vanuit beleidsdoelen of signalen van een probleem naar een probleemdefinitie toe. Dit vereist het ontwikkelen van inzicht in de omvang van het probleem en de benodigde randvoorwaarden. Om inzicht te krijgen in de omvang van het probleem is input vanuit verschillende partijen een vereiste. Relevante partijen hierbij zijn bedrijven op het bedrijventerrein en de netbeheerder. De initiator gaat dus met deze partijen, collectief of individueel in gesprek en verwerkt de opgehaalde informatie tot een heldere probleemdefinitie. Deze probleemdefinitie kan in samenwerking met andere partijen worden opgesteld.

Het identificeren, motiveren en organiseren van relevante stakeholders

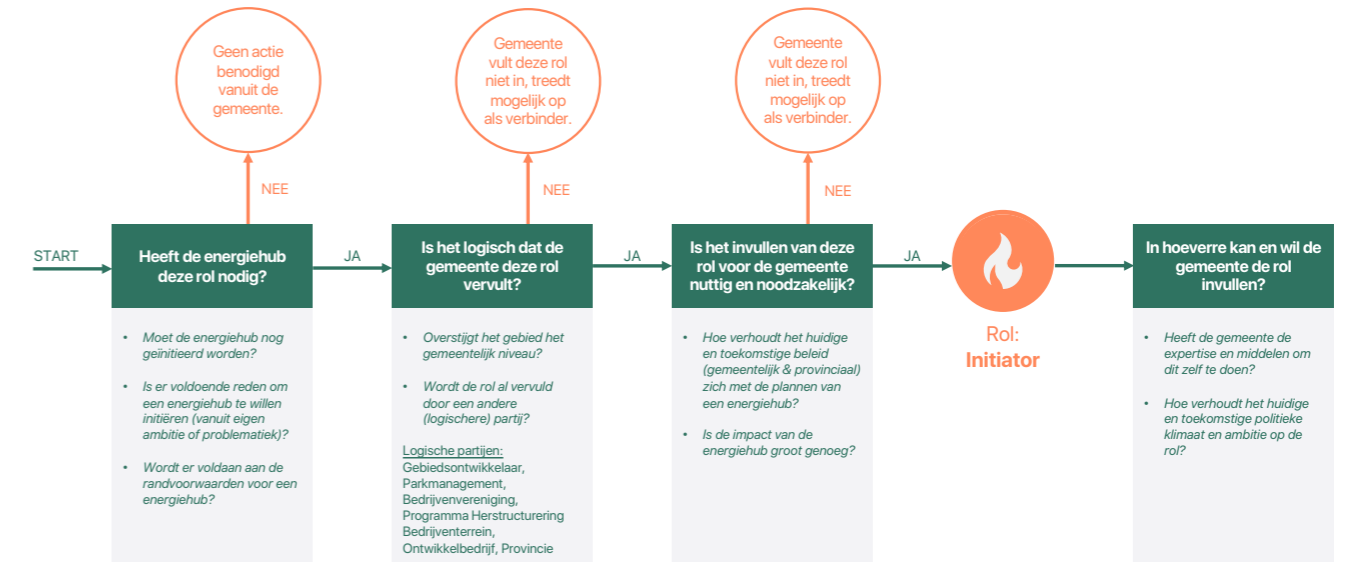
Partijen die – ongeacht of ze zich dat bewust zijn – ieder

voor zich uitdagingen of kansen op zich af zien komen, moeten samengebracht worden, om vanuit samenwerking de omvang van de uitdaging te verkleinen. Dit vereist lokale kennis en netwerk om partijen samen te krijgen. Dit kan door het organiseren van informatiesessies, al dan niet in samenwerking met relevante lokale partijen. Dit kan overigens ook vanuit de rol als kennisdeler. Sommige gemeenten hebben een relatiemanager voor bedrijven die een eerste verkenning kan doen.

Om stakeholders te motiveren tot deelname is zowel *urgentie* als *perspectief* nodig. Urgentie zit in het inzichtelijk maken van de uitdagingen die op stakeholders afkomen. Dit kan bijvoorbeeld door bedrijven mede dankzij de inzet van (digitale) tools inzichtelijk te maken welke impact hun eigen transitietrajecten (bijvoorbeeld naar elektrische voertuigen) hebben op het energienet en hoe dit zich verhoudt tot de mogelijkheden met betrekking tot netcongestie. Dit geeft stakeholders een helder beeld en inzicht in het vraagstuk dat op hen afkomt en het creëert momentum om tot een oplossing te komen.

Door verschillende scenario's te schetsen, kunnen stakeholders potentiële paden tot oplossingen vergelijken. Het schetsen van een (wenkend) perspectief helpt om de ontstane urgentie te koppelen aan de mogelijke oplossingen die een energiehub kan bieden. Daarmee wordt het begrip van energiehub onder stakeholders groter en krijgen ze inzicht in de potentie van de samenwerking. Om per partij inzicht te krijgen in hun respectievelijke belangen bij en in hun voor- en nadelen van een energiehub is een stakeholdersanalyse essentieel. Belangrijk is ook om op te merken dat het geven van deze inzichten aan ondernemers hen vraagt zo niet aanspoort tot een verandering in werkwijze. Waar energie eerder een vanzelfsprekende constante was, is het nu een variabele die samenwerking vereist. Daarom is het in dit traject ook van belang om verandermanagement mee te nemen.

Wanneer de stakeholders urgentie beseffen en begrip hebben van de oplossing, is het zaak dat het eigenaarschap van het probleem en de oplossing belegd wordt bij de juiste stakeholders. Dit om ervoor te zorgen dat partijen – met de juiste drijfveren – met het vraagstuk aan de slag gaan. Daarbij kunnen stakeholders elkaar vervolgens aansteken om eveneens deel te nemen. Het eigenaarschap



Figuur 8: De vragen om te bepalen of de rol initiator ingevuld moet worden door de gemeente.

kan geborgd worden door een kerngroep te vormen uit de stakeholders voor wie het eigenaarschap logisch is (zoals partijen met grote te voorziene problemen) en tot een Ontwikkelbedrijf¹¹ te komen met een voor de energiehub relevante groep stakeholders.

Het (begeleiden van het) ontwikkelen van de oplossingsrichting

De initiator begeleidt het proces van probleemdefinitie en organisatie om tot een gezamenlijke oplossingsrichting te komen. Dit betekent dat de rol van initiator ook procesbegeleiding behelst. In samenspraak met de betrokken stakeholders kan de oplossingsrichting bepaald worden. Hiervoor kan een haalbaarheidsonderzoek (technisch, financieel en sociaal-maatschappelijk) worden uitgevoerd. Daarnaast kunnen de basisbeginselen voor de verdere planuitwerking door de initiator opgesteld worden.

Verdere aandachtspunten rondom de rol initiator zijn:

- de invulling van de initiatorrol kan tijdelijk zijn; zodra een samenwerking tussen de relevante stakeholders is georganiseerd en alle betrokken partijen weten wat er moet gebeuren, kan de rol van initiator worden overgedragen aan en opgepakt door de procesregisseur.
- het uitvoeren van de rol als initiator hoeft een lokale overheid niet zelf te doen, ze kan daarvoor aanjagers

inhuren. In een aantal regio's wordt daarvoor de regionale ontwikkelmaatschappij (ROM) ingeschakeld of ligt er een rol voor aanjagers van het Programma Verduurzaming Bedrijventerreinen (PVB).

Voorbeeld initiator bij energiehub De Mars

Op bedrijventerrein De Mars nam de gemeente Zutphen in 2018 het initiatief om de lokale bedrijven en de netbeheerder Liander aan te sporen iets te doen aan een leveringsknelpunt in het lokale onderstation. De afdeling Ruimte en Economie binnen de gemeente pionierde door een (nog niet georganiseerd) collectief belang te combineren met eigen ambities voor duurzame groei. De gemeente legde contact met de ondernemingen en de netbeheerder, financierde de eerste proceskosten van de energiehub en liet een globale technische analyse uitvoeren. Dit droeg bij aan een op feiten en ambities gebaseerde oplossingsrichting, aan het programma SEH's Oost Nederland, en aan een georganiseerde groep belanghebbenden met een plan en een doel. In dit proces zijn de verschillende afdelingen binnen de gemeente (met name Economie en Duurzaamheid) ook steeds meer samen op gaan trekken.

¹¹ Een Ontwikkelbedrijf is de voorloper van een Exploitatiebedrijf voor de ontwikkeling van een energiehub. Lees [hier](#) meer over.

De Procesregisseur

Bij veel energiehub wordt gebruik gemaakt van een procesregisseur (of in andere benamingen een *energiehubregisseur*, *kwartiermaker* of simpelweg *regisseur*). Een procesregisseur coördineert en beheert het proces om te komen tot de ontwikkeling van de energiehub. Hierbij zit de focus dus op het doorlopen van het proces.

De term (proces)regisseur kan breed worden opgevat. Zo kan er naast regie op het proces ook nog inhoudelijke regie worden gevoerd op de technische oplossing (*inhoudelijke regisseur*), bijvoorbeeld door een technische partij. In sommige gemeenten is (vaak vanuit een meer project leidende rol) een persoon verantwoordelijk voor het schakelen en begeleiden van het proces tussen de gemeente en een initiatief.

Om misverstanden in de naamgeving versus verwachtingen te voorkomen is het zaak om bij het afstemmen van de rol(len) de verantwoordelijkheden expliciet te maken. De rol van de procesregisseur begint grofweg daar waar die van de initiator eindigt. Het precieze moment van de overgang kan per situatie verschillen. Belangrijk hierbij is dat dit op een passend moment gebeurt (bijvoorbeeld na een eerste vorming van een groep kartrekkers), waardoor zo min mogelijk momentum verloren gaat.

Om te bepalen of de rol procesregisseur past bij de gemeente, moeten de 4 vragen in figuur 9 doorlopen worden.

Taken behorend bij de procesregisseur zijn:

- het doorlopen van het proces om van initiatie tot realisatie te komen
- het meenemen van de stakeholders door dit proces

Het doorlopen van het proces om van initiatie tot realisatie te komen

De procesregisseur is verantwoordelijk voor het opstellen en doorlopen van het proces om tot realisatie van een energiehub te komen. De rol is hierin proces begeleidend. Voor onderdelen van het proces (zoals het opstellen van een schetsontwerp) kunnen partijen worden ingehuurd.

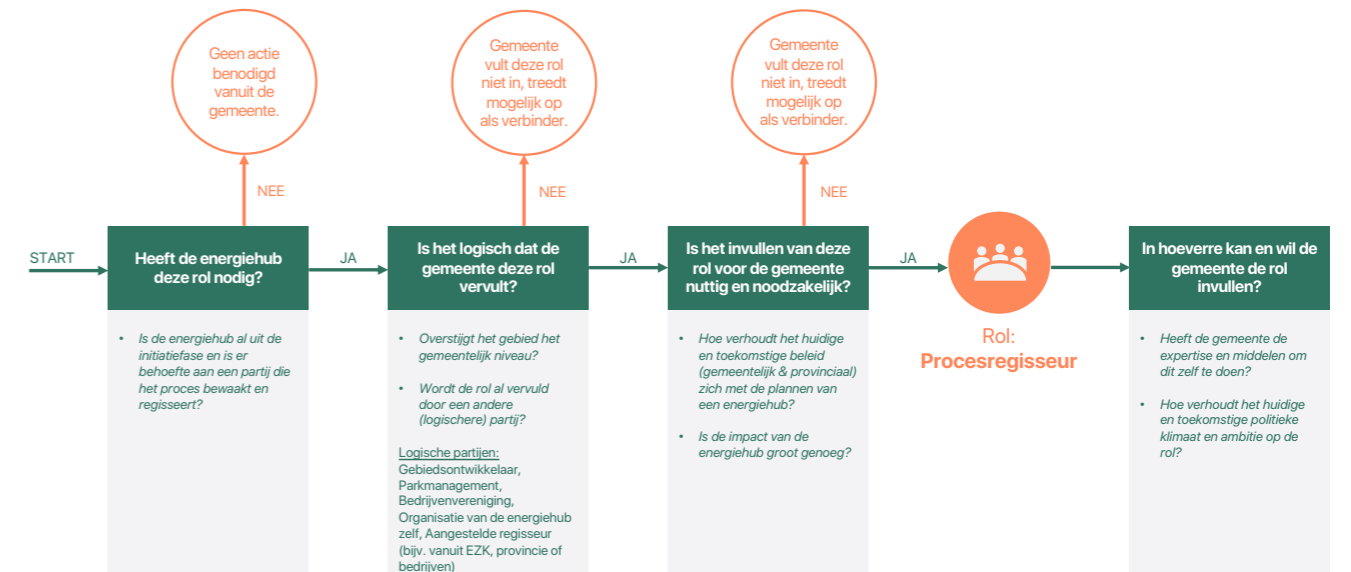
De procesregisseur zal hierin optrekken met de kartrekkersgroep. De organisatiestructuur van deze groep is onderhevig aan de functie die ze moet vervullen en kan in samenspraak met de relevante partijen worden afgestemd. Al naar gelang de behoefte kan voor de verdere vastlegging van de samenwerking (vanuit de initiatiefase eerst het Ontwikkelbedrijf en vervolgens het Exploitatiebedrijf) in de hier opvolgende fases een rechtsvorm (zoals bijvoorbeeld een coöperatie, BV, vereniging of stichting) bepaald worden. De bepaling of en wanneer een rechtsvorm nodig is, en zo ja welke rechtsvorm dit kan zijn, is onderhevig aan de functie die dit moet dienen en de verdere context. Hiervoor wordt geadviseerd tijdig advies in te winnen.

Het meenemen van de stakeholders door dit proces

De belangen en uitdagingen voor stakeholders kunnen groot zijn in dit proces. Daarnaast is de ene stakeholder de andere niet, met alle onderlinge verschillen van dien waar het gaat om bijvoorbeeld betrokkenheid, aanwezige kennis en snelheid van besluiten. Omdat de procesregisseur alle stakeholders door het proces heen moet (bege)leiden, is het zaak ze ook allemaal goed te leren kennen.

Verdere aandachtspunten rond de rol procesregisseur zijn:

- Een procesregisseur is geen belanghebbende in de directe zin en dient eerst en vooral om alle belangen te bewaken en evenwichtig in te brengen. Hierin heeft een procesregisseur vaak een intrinsieke motivatie om een project te laten slagen. Van belang is dat de regisseur idealiter een zekere onafhankelijkheid heeft ten opzichte van de belanghebbende partijen, dus in staat is om enigszins 'boven' de partijen te staan. Hier dient extra aandacht aan gegeven te worden wanneer de gemeente bijvoorbeeld ook de rol van *deelnemer* invult, zodat rolzuiverheid geborgd blijft. Daarnaast zijn overtuigingskracht en soms zelfs doorzettingsmacht nodig om op beslismomenten processen verder te helpen. De rol vereist tot op zekere hoogte kennis van het onderwerp.
- De persoon die de rol van procesregisseur vervult wordt, als deze expertise niet binnen de gemeente beschikbaar is, vaak aangesteld door gebruik te maken van een subsidieregeling of procesgeld dat beschikbaar gesteld is. Dit hoeft een lokale overheid niet zelf te doen, ze kan regisseurs inhuren. In een aantal regio's



Figuur 9: De vragen om te bepalen of de rol procesregisseur ingevuld moet worden door de gemeente.

wordt daarbij de regionale ontwikkelmaatschappijen ingeschakeld. Het hebben van kennis van de lokale context en netwerk is hierin een waardevol element.

- Een scala aan ondersteunende documenten (zoals blauwdrukken en standaard contracten) zijn beschikbaar uit verschillende trajecten. Deze bieden een regisseur verschillende handvatten om de rol effectief – en op basis van eerdere lessen en ontwikkelingen uit andere energiehub – vorm te geven en uit te voeren.

Voorbeeld procesregisseur bij energiehub Schiphol Trade Park

De publiek-private gebiedsontwikkelaar SADC was procesregisseur van de energiehub op Schiphol Trade Park. Zij was het aanspreekpunt voor de ondernemingen en richtte het ontwikkelproces in. Naast interne capaciteit die op de energiehub werd ingezet, werden ook twee externe procesregisseurs ingehuurd ter extra ondersteuning. Het was van belang dat ondernemingen op het terrein mogelijk gevoelige informatie en data konden delen met een onafhankelijk aanspreekpunt. Concurrenten op hetzelfde terrein wilden zeker zijn dat bepaalde informatie niet inzichtelijk was voor alle deelnemers. Om collectiviteit te organiseren voerde SADC samen met twee andere regisseurs alle verdiepende gesprekken met de partijen.

De Verbinder

De verbinder draagt de verantwoordelijkheid voor het identificeren van de voor de ontwikkeling van de energiehub relevante partijen. De verbinder is op de hoogte van de rollen die nodig zijn in een energiehub en weet, mede aan de hand van de in het handelingsperspectief vastgestelde rollen, welke rollen al wel zijn dan wel welke rollen nog moeten worden opgepakt. Om te bepalen of de rol verbinder past bij de gemeente, moeten de 4 vragen in figuur 10 doorlopen worden.

De verbinder heeft twee activiteiten:

- het verbinden van partijen / plannen die elkaar niet vanzelf vinden
- het activeren van partijen bij het oppakken van specifieke rollen

Het verbinden van partijen / plannen die elkaar niet vanzelf vinden

Tijdens de realisatie van een energiehub is het essentieel dat de juiste partijen met elkaar gaan samenwerken. Zo kan er een nieuw ecosysteem gefaciliteerd worden. De verbinder moet daarom in eerste instantie bepalen welke partijen belangrijk zijn voor de realisatie van de hub. Vervolgens kan de verbinder vaststellen welke partijen nog niet betrokken zijn bij de samenwerking en hierop actie ondernemen door deze partijen met elkaar in contact te brengen. Daarnaast kan een verbinder de connectie leggen met andere plannen of partijen in de omgeving,

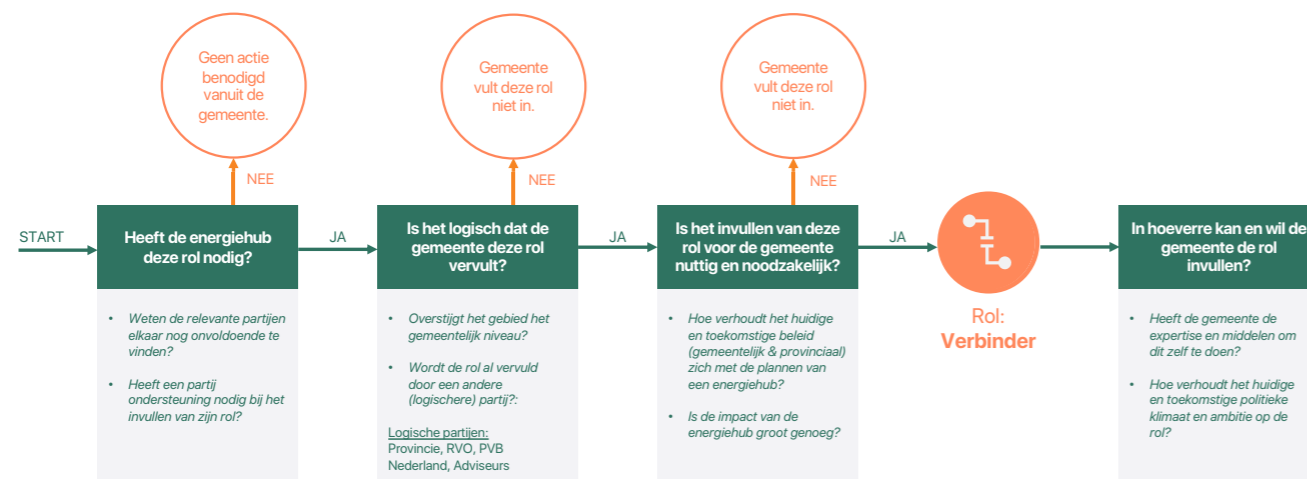
zoals lokale opwek in de directe omgeving, andere bedrijventerreinen of gebiedsontwikkeling. Mogelijk zijn er combinaties van projecten te maken om efficiënter te werk te gaan. Hierbij geldt de rol zowel extern (tussen partijen), intern (tussen afdelingen) en als combinatie van beide (waarbij externe partijen gekoppeld worden aan specifieke afdelingen).

Het activeren van partijen bij het oppakken van specifieke rollen

Bij de realisatie van een energiehub nemen niet altijd de meest voor de hand liggende partijen de vereiste rollen op zich. Juist daarom weet de verbinder welke rollen noodzakelijk zijn en welke partijen met elkaar moeten samenwerken. Om ervoor te zorgen dat de juiste partijen zich committeren aan de best bij hen passende rollen, neemt de verbinder proactief contact met hen op en begeleidt hij hen bij het op zich nemen van hun respectievelijke rollen.

Voorbeeld van de Gemeente Bladel als Verbinder

Voor de energiehub op het Kempisch Bedrijvenpark, hebben de Kempengemeenten het initiatief genomen. De gemeente Bladel treedt hier vervolgens onder andere op als verbinder door partijen samen te brengen. Hierin worden de logische partijen gezocht en waar nodig met elkaar verbonden. Dit gebeurt onder andere door tijdens de inhuur van een adviesbureau om te komen tot de best passende organisatievorm, dit adviesbureau al te koppelen aan de lokale stakeholders.



Figuur 10: De vragen om te bepalen of de rol verbinder ingevuld moet worden door de gemeente.

De Deelnemer

Als gemeente kun je op verschillende manieren zelf actief zijn als deelnemer op een bedrijventerrein. Zo kan er sprake zijn van juridisch en/of economisch eigenaarschap. De gemeente kan als deelnemer een eigen entiteit of vastgoed op het bedrijventerrein hebben (zoals bijvoorbeeld een gemeentewerf), kan eigenaar zijn van de grond of kan gebruik maken van de energie (stroom of warmte) die wordt opgewekt. De gemeente kan, net als andere er gevestigde bedrijven, vanuit haar aanwezigheid op het bedrijventerrein beslissen om mee te doen in een energiehub, dan wel, door als grondeigenaar de eigen grond in te zetten, de energiehub faciliteren. Mocht de gemeente positief staan tegenover de ontwikkeling van een energiehub, dan kan de gemeente zich profileren als koploper en aanjager van het initiatief. Grondpositie(s) van de gemeente kunnen potentieel worden ingezet als locaties voor het realiseren van energiehub-gerelateerde assets, zoals een batterij of een gezamenlijk laadplein. Om te bepalen of de rol deelnemer speelt voor de gemeente, moeten de 4 vragen in figuur 11 doorlopen worden.

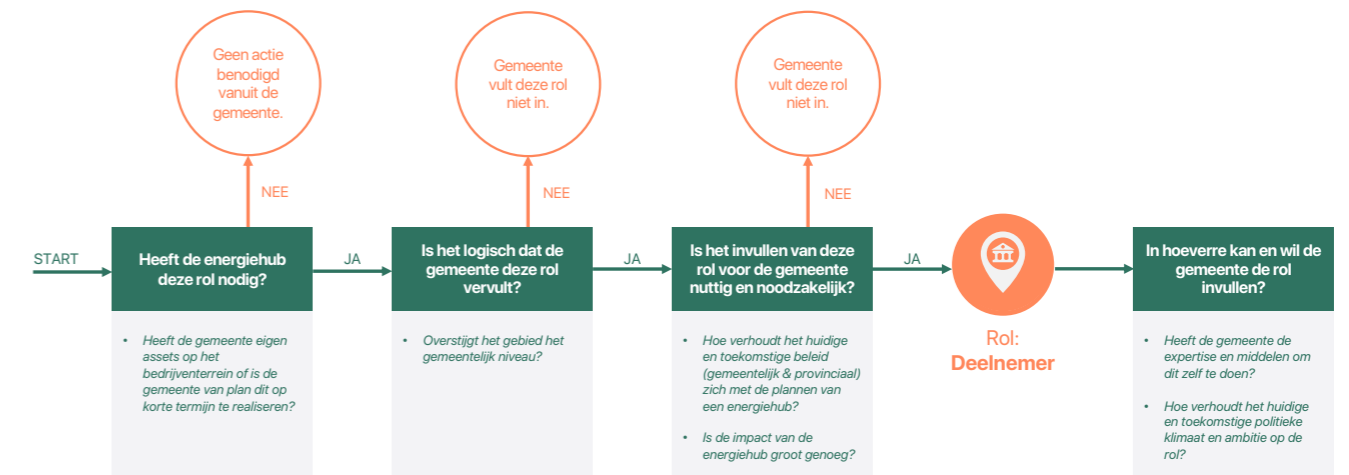
Bij het pakken van de rol deelnemer is het wenselijk om de rolzuiverheid van de gemeente te borgen. Het zijn van deelnemer en het invullen van een andere rol kan namelijk een ongewenste machtspositie geven. Rolzuiverheid creëren kan bijvoorbeeld d.m.v. verschillende aanspreekpunten te hebben voor de verschillende rollen die een gemeente

kan hebben m.b.t. de energiehub en door transparant haar eigen positie te communiceren richting de andere belanghebbenden op het terrein. Dit dient als aandachtspunt meegenomen te worden in het proces.

Wanneer de gemeente deelnemer is zal ze waarschijnlijk ook in de volgende fase deelnemen in de juridische entiteit op de energiehub (een rechtsvorm zoals bijvoorbeeld een coöperatie). Soms hebben gemeenten een 'deelnemingenbeleid' waaraan de deelneming getoetst moet worden. Het deelnemen brengt ook (financiële) risico's met zich mee. Daarbij moet de gemeente ook nadenken over hoe ze sturing wil uitoefenen over de besluiten die genomen worden door bijvoorbeeld de coöperatie.

Voorbeeld van de gemeente als deelnemer

De gemeente kan bijvoorbeeld een gemeentewerf in bezit hebben op het bedrijventerrein. Vanuit dit eigenaarschap kan zij enerzijds tegen problemen aanlopen (netcongestie) en anderzijds mogelijkheden bieden voor een oplossing (voldoende netcapaciteit beschikbaar). Vanuit deze rol kan ze het proces ondersteunen door in de koplopersgroep deel te nemen en daarmee de samenwerking te helpen aanjagen.



Figuur 11: De vragen om te bepalen of de rol deelnemer ingevuld moet worden door de gemeente.



De Vergunningsbegeleider

De vergunningsbegeleider is verantwoordelijk voor het komen tot beslissingen over de ruimtelijke inpassingen van energiehub. Wanneer voorzieningen in de openbare leefomgeving worden geplaatst, is het noodzakelijk dat de gemeente of provincie hiervoor vergunningen verleent. Daarbij natuurlijk rekening houdend met randvoorwaarden zoals veiligheid (bijvoorbeeld rondom het plaatsen van batterijen). Vroegtijdig partijen binnen de energiehub laten weten welke vergunningen er nodig zijn en hoe die te verkrijgen, kan veel effect hebben op de uiteindelijke realisatie ervan. Om te bepalen of de rol vergunningsbegeleider past bij de gemeente, moeten de 4 vragen in figuur 12 doorlopen worden.

Tijdens de initiatie van energiehub dient de gemeente aandacht te besteden aan de volgende twee taken:

- betrokkenheid bij gesprekken over toekomstige energieoplossingen
- koppeling maken met andere thema's binnen de gemeente

Betrokkenheid bij gesprekken over toekomstige energieoplossingen

Als gemeente is het belangrijk om vroegtijdig deel te nemen aan de gesprekken over de toekomstplannen van de energiehub. Dit met als doel om de geplande energievoorzieningen in de openbare leefomgeving voor de energiehub te identificeren. Vanwege de relatief lange duur

van een vergunningsaanvraag is vroege betrokkenheid van de gemeente/provincie van groot belang. Hier zal de gemeente een begeleidende en adviserende rol in moeten nemen.

Koppeling maken met andere thema's binnen de gemeente

Een energiehub kan verschillende beleidsterreinen raken binnen de gemeente en/of de provincie. Daarom moet de gemeente intern onderzoeken of en zo ja welke raakvlakken er zijn tussen de verschillende beleidsterreinen en afdelingen, en op basis daarvan deze rol invullen.

Voorbeeld vergunningsbegeleider bij energiehub Schiphol Trade Park

Voor de ontwikkeling van de energiehub op Schiphol Trade Park hadden ondernemingen vragen over de vergunningen die nodig waren voor het implementeren van energieassets. In dit proces fungeerde SADC als de vergunningsbegeleider die de betrokken partijen adviseerde door de juiste informatie en benodigde documenten te verstrekken. In het technische ontwerp van de energiehub waren gasgeneratoren als back-up noodzakelijk om de hub te laten functioneren. Voor het verkrijgen van de benodigde vergunningen voor deze gasaansluitingen heeft SADC aangetoond aan de Omgevingsdienst hoe de generatoren voor het collectief werden ingezet, tijdelijk van aard waren en dienden als back-up, wat betekende dat ze niet continu in bedrijf zouden zijn. Deze voorbereidende stappen en gesprekken waren essentieel voor de rol van SADC als vergunningsbegeleider.



Figuur 12:: De vragen om te bepalen of de rol vergunningsbegeleider ingevuld moet worden door de gemeente.

De Kennisdeler

Er is veel informatie beschikbaar over de ontwikkeling van energiehub. Tegelijk is het een feit dat deze informatie niet altijd bekend is bij de partij die deze informatie juist nodig heeft. Juist daarom is het aan de kennisdeler om benodigde informatie te delen, zowel aan externe partijen als intern binnen de gemeente. Om te bepalen of de rol kennisdeler past bij de gemeente, moeten de 4 vragen in figuur 13 doorlopen worden.

De 'Kennisdeler' heeft twee taken:

- lokaliseren van beschikbare kennis
- koppelen van kennis met de relevante partijen

Lokaliseren van beschikbare kennis

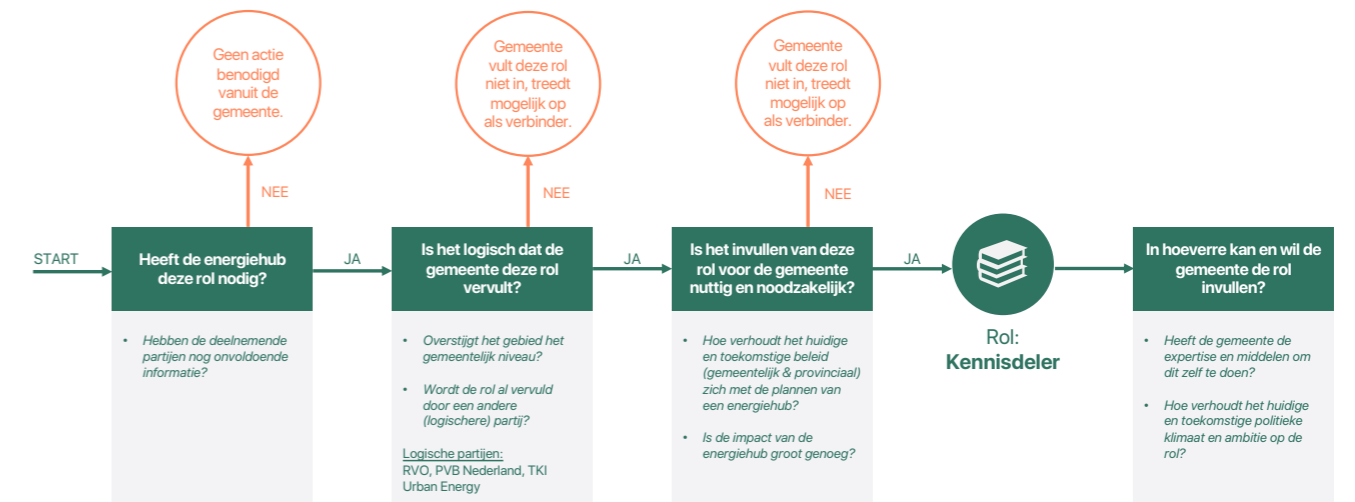
De kennisdeler zorgt voor het behoud van overzicht op relevante kennis met betrekking tot energiehub. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om informatie vanuit kennisbanken, standaard/voorbeeldcontracten, praktijkvoorbeelden en wetenschappelijke artikelen. De kennisdeler weet de bronnen van deze informatie te lokaliseren, maar hoeft zelf overigens niet te beschikken over diepgaande kennis, denk aan gedetailleerde technische expertise, van energiehub.

Koppelen van kennis met de relevante partijen

Daarnaast is het de taak van de kennisdeler om te identificeren welke partijen binnen een energiehub informatie missen en om hen daarmee in contact te brengen. De gemeente beschikt zelf ook over informatie met betrekking tot gebiedsontwikkeling en verduurzaming binnen de gemeente. Door deze eigen informatie over o.a. gebiedsontwikkeling en verduurzaming te combineren met netinformatie van de netbeheerder kan de gemeente samen met de netbeheerder inzicht bieden in waar het netwerk kan gaan knellen.

Voorbeeld behouden van overzicht op ontwikkelingen rondom energiehub

Een gemeente kan door aan de hand van de Routekaart Energiehub van RVO de vinger aan de pols te houden goed overzicht houden op ontwikkelingen op dit vlak. Door dit tijdig met initiatiefnemers te delen, kunnen processen versneld worden en kan optimaal gebruik gemaakt worden van beschikbare informatie.



Figuur 13: De vragen om te bepalen of de rol kennisdeler ingevuld moet worden door de gemeente.



De Financier

De rol van financier is die van het (mee) investeren in de realisatie van de energiehub. De precieze financiering kan worden bepaald op basis van de voorwaarden uit het gemeentelijke beleid. Om te bepalen of de rol financier past bij de gemeente, moeten de 4 vragen in figuur 14 doorlopen worden.

De belangrijkste activiteiten van de financier zijn:

- het financieren van het proces
- het investeren in de energiehub
- het koppelen van subsidies

Het financieren van het proces

De initiatiefase van een energiehub kan kosten met zich meebrengen voor o.a. procesbegeleiding en onderzoek naar de best passende technische oplossingen. Het kan voorkomen dat deze kosten niet door de betrokken partijen gedragen kunnen worden of dat ze daartoe (nog) niet bereid zijn. In dit geval kan de gemeente (een gedeelte van) deze kosten voor haar rekening nemen. De gemeente moet hierbij wel vooraf bepalen of de financiering gebeurt in de vorm van een subsidie of dat er verwacht wordt dat de financiering na verloop van tijd weer terugbetaald wordt door de baten uit de energiehub. Daarnaast zijn er mogelijk potjes voor het proces beschikbaar via andere overheden (bijvoorbeeld de provincie of ROMs (Regionale Ontwikkel Maatschappijen)).

Het is van belang om bij procesfinanciering te bepalen wanneer cofinanciering vanuit andere betrokken partijen passend is. Doel hierachter is het borgen van eigenaarschap bij deze betrokken partijen. De precieze verhouding van financiering door de gemeente versus andere partijen is situatie-afhankelijk, maar een toenemend percentage van cofinanciering door bedrijven richting de realisatie wordt hierin gezien als passend voor de borging.

Het investeren in de energiehub

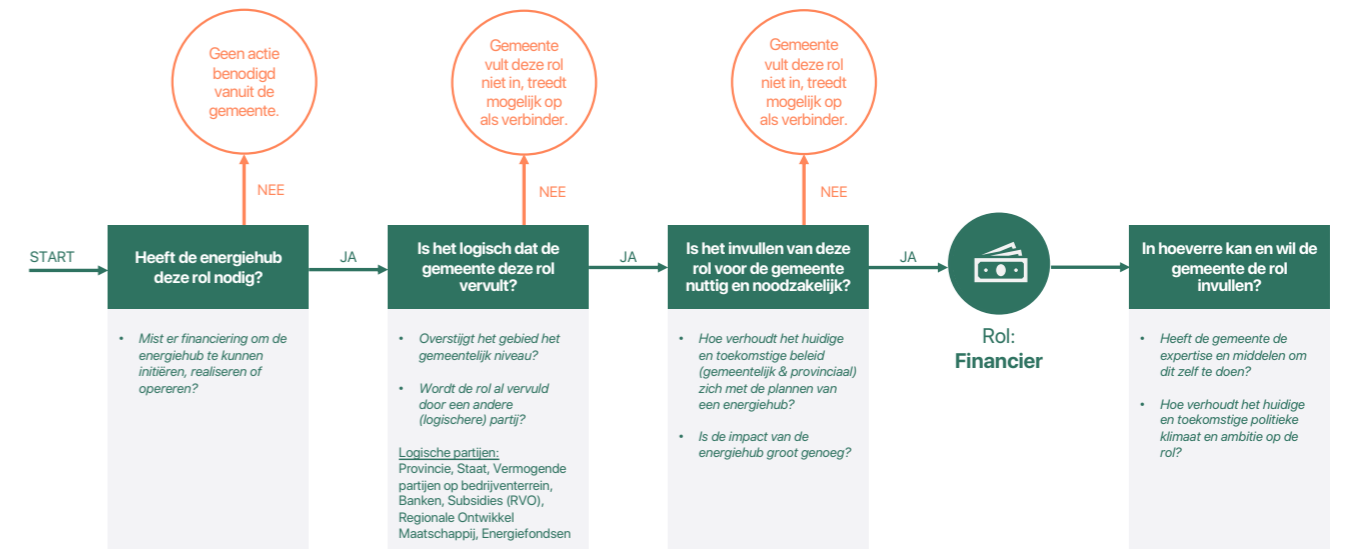
Naast de kosten van het proces, kan de realisatie van een energiehub ook forse investeringen in assets met zich meebrengen. Deze investeringen zijn niet altijd te dragen door de bedrijven op het bedrijventerrein. In dit geval kan de gemeente, als de maatschappelijke baten hier tegenop wegen, participeren of waarborgen afgeven in deze investeringen om de realisatie te ondersteunen.

Het koppelen van subsidies

Voor de realisatie van energiehub kan van meerdere subsidies gebruik worden gemaakt, zowel binnen de gemeente als daarbuiten (van regio, provincie of Rijk). De gemeente kan partijen wijzen op deze subsidie-mogelijkheden en de juiste koppeling leggen tussen wat beschikbaar is en wie het nodig heeft. Ook het 'Nationaal stimuleringsprogramma energiehub' dat in bepaalde gevallen geld voor procesregisseurs beschikbaar stelt, kan hier in meegenomen worden.

Voorbeeld procesgeld aan de voorzijde:

Een voorbeeld hiervan is de situatie waarin een gemeente het initiële procesgeld voor de initiator of procesregisseur betaalt, omdat er weliswaar zicht is op een probleem, maar nog geen duiding van de precieze omvang en van de belangen per stakeholder. Naarmate de ontwikkeling van de energiehub vordert en duidelijker wordt welke voordelen er per partij liggen, kan er een verschuiving in de dekking van deze kosten tussen gemeente en de andere belanghebbende partijen plaatsvinden.



Figuur 14: De vragen om te bepalen of de rol financier ingevuld moet worden door de gemeente.

Nawoord

Met dit rapport geven we inzicht in de mogelijke rollen voor gemeenten in met name de initiatiefase (pre-verkenning-fase en verkenning-fase) van energiehub. Hierbij is zowel gekeken naar de overwegingen aan de voorkant van het traject, de mogelijke rollen en naar hoe te komen tot een uiteindelijke rolbepaling. Vervolgens is een handelingsperspectief per rol gegeven.

Tijdens het onderzoek is in gesprekken geconstateerd dat het onderwerp zonder meer leeft bij gemeenten.

Vastgesteld is ook dat dit rapport niet alle vragen van gemeenten rondom energiehub wegneemt. Zo is gebleken dat naast wat in dit rapport allemaal aan bod komt gemeenten nog behoefte hebben aan:

- inzicht in hoe de afweging te maken tussen de mogelijke oplossingen voor netcongestie (waarvan de energiehub er één is);
- handvatten voor het opstellen van een integraal energiebeleid;

- inzicht in de eventuele mogelijke rollen tijdens de latere fasen (ontwikkelfase, realisatiefase en exploitatiefase) van de realisatie van een energiehub;
- invulling van gedetailleerde inhoudelijke specifieke (kennis)behoeften zoals o.a. inzicht in welke partijen kansrijk zijn voor een energiehub, de juridische afwegingen voor een te kiezen oplossing of een voorbeeldberekening van een maatschappelijke business case.

Over bovenstaande punten is op dit moment gedetailleerde kennis nog niet breed publiek beschikbaar. Tegen die achtergrond adviseren we gemeenten om op bovenstaande punten zelf nu al stappen te zetten en deze kennis waar mogelijk onderling te delen.

Bijlage 1

Overzicht van mogelijke stakeholders

Energiehubs kennen een breed scala aan mogelijke stakeholders met ieder eigen belangen. Dit type partijen is sterk afhankelijk van lokale context, waarmee ook de oplossingsruimte van en tussen partijen kan verschillen.

Op hoofdlijnen zien we:

- **individuele bedrijven** aanwezig op een bedrijventerrein. Deze bedrijven hebben ieder eigen doelstellingen, waarmee de natuurlijke rol sterk gefocust is op het eigen bestaansrecht. Door het verschijnen van problemen waarbij gezamenlijkheid richting een oplossing passend kan zijn, kunnen de 'natuurlijke' rollen van bedrijven variëren. Hier kunnen zowel *koplopers* zitten (partijen met een serieus en soms al urgent probleem), *volgers* (partijen bij wie het probleem mogelijk nog onbekend is, maar wel aanvoelen dat er mogelijk issues op komst zijn), *oplossingsbieders* (partijen die niet of slechts deels een probleem hebben, maar ook een oplossing kunnen bieden) en *neutrale partijen* (partijen waarbij geen significant probleem of oplossingsmogelijkheid zit).
- **parkmanagement(organisaties)** actief op een bedrijventerrein. Doelstelling van deze organisaties is het in stand houden of verbeteren van de kwaliteit van bedrijventerreinen. Hierin speelt samenwerking een belangrijke rol. Vanuit die verantwoordelijkheid kan mogelijk een rol gepakt worden voor de initiatie van energiehub.
- **regionale netbeheerder** als verantwoordelijke partij voor het net in het desbetreffende gebied.
- **de provincie** met relevant beleid en programma's die van invloed kunnen zijn op bedrijventerreinen (o.a. pMIEK).
- **de gemeente** met haar verschillende belangen en verantwoordelijkheden, zoals onder andere ruimtelijke ordening, economische zaken en Transitievisie Warmte (het verwarmen van huishoudens en utiliteiten met een energiedrager anders dan aardgas).

- **lokale leveranciers** van elektriciteit en/of warmte.
- **lokale energiecoöperatie** voor opwek hernieuwbare energie.
- **andere opwek initiatieven**, ook voor opwek van hernieuwbare energie.
- **omgevingsdiensten** met het oog op mogelijke vergunningverlening, toezicht en handhaving.
- **omwonenden** van het initiatief, met oog op de impact hiervan voor hen.

Deze lijst is niet uitputtend. Aangeraden wordt voor iedere locatie een stakeholderanalyse te maken, zodat duidelijk is welke partijen aanwezig zijn en welke belangen er kunnen spelen.

Bijlage 2

Overzicht van mogelijke drijfveren voor de stakeholders

Om de initiatie van energiehubs te begrijpen, is het wenselijk inzicht te hebben in wat partijen drijft of kan drijven om tot deze samenwerking te komen ('what's in it for them?'). Dit inzicht kan helpen bij verschillende acties in het kader van de verschillende rollen, zoals bij het enthousiasmeren voor een energiehubs. Om met de stakeholders te komen tot een voor iedere partij positieve situatie voor deelname aan een energiehubs, is een verdeelsleutel – passend bij de behoeften per partij – o.b.v. de kosten, baten, kansen en risico's nodig. Drijfveren voor de ontwikkeling van energiehubs zijn onder andere:

Voor gemeenten (en andere overheidslagen):

- het voldoen aan de gestelde verduurzamingsdoelstellingen
- het voldoen aan eigen beleid(sambities) of ondersteunen van andere ambities (zoals ZE-zones)
- het behouden van bedrijven door het borgen van bedrijfscontinuïteit en groei van bedrijven door ruimte voor uitbreiding te bieden
- het aantrekken van bedrijven door een gunstig vestigingsklimaat positief te beïnvloeden door ruimte op het net beschikbaar te hebben
- de verkoop van nieuwe kavels met netaansluiting mogelijk te maken
- sociaal-maatschappelijke bijdrage door schoone(re) lucht en verbetering van gezondheid door lokale duurzame opwek, energie betaalbaar te houden en het borgen van werkgelegenheid
- het beter benutten van (slimme combinaties met) eigen assets om kosten te minimaliseren
- koppelkansen met andere beleidsambities, zoals de uitrol van laadinfrastructuur
- het stimuleren van samenwerking kan verdere samenwerking (op andere relevante thema's zoals circulariteit en maakbaarheid) stimuleren

- het staan voor toekomstige uitdagingen met betrekking tot verdere consequenties van netcongestie en vergelijkbare uitdagingen zoals wooncrisis of waterkwaliteit
- bijdragen aan een robuuster energiesysteem door middel van meer decentrale systemen

Voor bedrijven¹²:

- het hebben van een urgent probleem door netcongestie, zoals het niet kunnen uitbreiden, het niet kunnen laden van logistieke voertuigen of het niet kunnen elektrificeren van bedrijfsprocessen
- het risico van netcongestie voor de bedrijfscontinuïteit op middellange termijn in een sterk elektrificerend landschap van bedrijfsprocessen en logistieke voertuigen
- het hebben van zekerheid van levering
- het hebben van een stabiele energieprijzen
- een mogelijk positieve businesscase (door inzet van eigen assets)
- het voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen voor de sector
- het voldoen aan de eigen duurzaamheidsambities
- positieve bijdrage aan het imago van het bedrijf

Voor lokale leveranciers kan het een relevante afnemer zijn van elektriciteit/warmte, wat zowel een businesscase als lange termijn zekerheid kan geven.

Voor parkmanagement (ondersteunend aan bedrijven) spelen de bedrijfsbelangen door.

Overkoepelend zien we ook dat het stimuleren van samenwerking kan worden gezien als het samen voorbereid zijn op de toekomst.

Bijlage 3

De verhouding van dit rapport tot andere trajecten

Dit document staat niet op zich. Dit rapport geeft inzicht in de voorzijde van het proces om tot een energiehubs te komen. Gedurende dit proces is het aan te bevelen kennis te nemen van de verschillende trajecten en initiatieven – komend vanuit verschillende partijen – die verder bestaan op het gebied van energiehubs. Onderstaande lijst geeft een beeld van deze trajecten/initiatieven. Deze lijst is niet uitputtend, maar biedt wel een startpunt voor gemeenten om een beeld van de mogelijkheden, blauwdrukken, tools, etc. te vormen.

Routekaart Energiehubs - RVO

In de Routekaart Energiehubs, die in ontwikkeling is door RVO, staan de randvoorwaarden voor de ontwikkeling van energiehubs. De kaart geeft een compleet beeld van de ontwikkeling van energiehubs in Nederland (breder dan alleen bedrijventerreinen). Vanuit verschillende programma's en projecten worden de geleerde lessen met betrekking tot energiehubs geclusterd en inzichtelijk gemaakt. De Routekaart vertaalt die lessen naar concrete acties om sociale, financiële en juridische barrières tegen te gaan.

Juridische gereedheidskist energiehubs - RVO

Tijdens de oprichting van een energiehubs zijn er verschillende contracten en overeenkomsten nodig. In de juridische gereedheidskist van het Landelijk Actieprogramma Netcongestie (LAN) komen standaardcontracten voor de deelnemers en partners in een energiehubs, zoals een ledenovereenkomst, een oprichtingsakte en een stuurbare asset-overeenkomst te staan. Daarnaast komen er – zodra beschikbaar – contracten tussen de energiehubs en de netbeheerder in, zoals het collectief capaciteit beperkend contract (C-CBC) en de groeps-transportovereenkomst (Groeps-TO). De juridische gereedheidskist maakt het oprichten van een energiehubs eenvoudiger.

Blauwdruk energiehubs - EIGEN

Het EIGEN-project richt zich op slimme oplossingen voor bedrijventerreinen. Zo biedt het ook een blauwdruk, in de vorm van een stappenplan, voor het realiseren van energiehubs op bedrijventerreinen. Dit stappenplan bestaat uit vier fasen, elk onderverdeeld in een aantal te doorlopen stappen en complementaire tools die ontwikkeld zijn door EIGEN. Het EIGEN-project betreft een gezamenlijk initiatief van 16 organisaties die elk vanuit hun eigen specialisatie werken aan systeemoplossingen met betrekking tot de integratie van grootschalige hernieuwbare elektriciteitsopwekking.

Programma Verduurzaming Bedrijventerreinen Nederland

Programma Verduurzaming Bedrijventerreinen Nederland (PVB) zet zich in voor de toekomstbestendigheid en verduurzaming van bedrijventerreinen. Het omvat onder meer een kennisbank waarin kennis en tools verzameld zijn die helpen bij onder andere het toepassen van duurzame energie en circulariteit. PVB monitort wat er gebeurt op de bedrijventerreinen in Nederland en telt een groep aanjagers die door Nederland helpen bij de ontwikkeling van onder andere energiehubs. PVB is onderdeel van TKI Energy.

Holontool – Topsector energie

Met de Holontool van Topsector energie kan door middel van een fictieve case stap voor stap toegelicht worden hoe een bedrijventerrein slim kan verduurzamen. De tool werkt met verschillende variabelen en geeft inzicht in wat elk van die variabelen op zich en in combinatie met elkaar voor invloed hebben op zaken als de netbelasting, betaalbaarheid, duurzaamheid en zelfvoorzienendheid van het terrein. Bovendien maakt de Holontool duidelijk wat de voordelen zijn voor de verschillende belanghebbenden als ingestapt wordt in een energiehubs.

¹² Hierin geldt dat de drijfveren per bedrijf afhankelijk zijn van het wel, niet of nog niet hebben van een probleem.

Bijlage 4

Overzicht van raakvlakken met andere programma's

Onderstaande lijst geeft een overzicht van raakvlakken met andere programma's op landelijk, provinciaal/regionaal en gemeentelijk niveau. Deze lijst is niet uitputtend.

Landelijk:

- Nationale Omgevingsvisie (NOVI)
- Nationaal Plan Energiesysteem (NPE)
- Nationaal Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat (nMIEK)
- Landelijk Actieprogramma Netcongestie (LAN)
- Nationale Tuinbouwagenda
- Nationaal Stimuleringsprogramma Energiehubs
- Nationaal Programma Regionale Energiestrategie (NP RES)
- Programma Energiehoofdstructuur (PEH)
- Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (NPLW)
- Nationale Agenda Laadinfrastructuur (NAL)

Provinciaal / regionaal:

- Provinciale Omgevingsvisie (POVI)
- Provinciaal Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat (pMIEK)
- Werkgroep Integraal Programmeren (WIP)
- Programma Energie Infrastructuur (PEI)
- Regiodeal
- Energiebesparingsplicht
- Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED)
- Eisen energieprestatie van gebouwen (EPBD)
- Regionale Energie Strategieën (RES)
- Cluster Energie Strategieën (CES)
- Regionale Agenda Laadinfrastructuur (RAL)
- Regionaal Programma Bedrijventerreinen (RPB)

Gemeentelijk:

- Gemeentelijke Omgevingsvisie (GOVI)
- Omgevingsplan
- Programma Energietransitie
- Citydeal
- Transitievisie Warmte (TVW)
- Wijkuitvoeringsplan (WUP)
- Laadvisie

