

WAARDEREN VAN WAARDEN

Hoe het waarderen van verschillende waarden kan
bijdragen aan de energietransitie

Bachelor Thesis
Martijn Nettenbreijers
10-06-2020

Colofon

Project:	‘Waarderen van waarden binnen de energietransitie’
Opdrachtgever:	Rijkswaterstaat (Oost Nederland) Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat Eusebiusbuitensingel 66, 6828 HZ, Arnhem 088 - 797 49 00
Auteur:	Martijn Nettenbreijers Hogeschool Van Hall Larenstein Land- en Watermanagement, Duurzame Gebiedsontwikkeling martijn.nettenbreijers@hvhl.nl 06 – 33 43 34 13
Begeleiding:	Marja Hamilton-Huisman Rijkswaterstaat (Oost Nederland) Self Supporting River System (SSRS) marja.hamilton@rws.nl 06 – 53 33 17 15 Joyce Zuijdam Rijkswaterstaat (Oost Nederland) Self Supporting River System (SSRS) joyce.zuijdam@rws.nl 06 – 22 92 13 01 Daan van der Linde Hogeschool Van Hall Larenstein daan.vanderlinde@hvhl.nl 06 – 12 83 64 56

Voorwoord

Wat u voor u heeft liggen is de scriptie 'Waarderen van waarden binnen de energietransitie'. Deze scriptie is het resultaat van mijn opleiding Land en Watermanagement aan de Hogeschool Van Hall Larenstein, te Velp. Het afstudeeronderzoek heeft plaatsgevonden van februari 2020 tot juni 2020 en is uitgevoerd in opdracht van Rijkswaterstaat Oost-Nederland.

Voor de afstudeeropdracht en de hartelijke ontvangst zou ik graag het gehele SSRS team van Rijkswaterstaat willen bedanken. Zij hebben mijn afstudeertijd, ondanks de Covis-19 uitbraak, zeer prettig weten in te vullen met allerlei kleine extra opdrachten.

Daarnaast wil ik graag het team van Green Change (Frans Scheepens, Amar Sjouw en Wa - Windhorst, Astrid Meier, Karen Sikkema en Marja Hammilton) bedanken. Zij hebben veel werk geleverd voor de organisatie van de waardebalanssessie in Zupthen. Dat uiteindelijk door de verandering van onderwerp zeer belangrijk is geweest voor mijn onderzoek.

Tot slot gaat de grootste dank uit naar mijn begeleiders Marja Hamilton-Huisman, Joyce Zuidam en Daan van der Linde voor hun begeleiding en feedback.

Hartelijk bedankt,

Martijn Nettenbreijers

Samenvatting

Met de ondertekening van het klimaatakkoord van Parijs uit 2015 bevestigde de Nederlandse overheid wederom zijn doel om zijn energieconsumptie significant te verminderen. Met doelstellingen als een reductie van de CO₂-uitstoot van 50% in 2030 ten opzichte van de CO₂-uitstoot in 1990 heeft Nederland een duidelijke visie voor zichzelf gecreëerd. Dit willen ze bereiken door onder andere het stimuleren van duurzame en schone energieopwekking. Dat is het doel van de energietransitie (PBL, 2020).

Veel duurzaamheidsinitiatieven, die een bijdrage leveren aan de energietransitie lopen vast op de restrictieve wet- en regelgeving van de gevestigde orde. Om deze duurzaamheidsinitiatieven een kans te geven om een bijdrage te leveren aan de energietransitie en daarmee de energietransitie te versnellen worden sturingsmechanisme ingezet. Deze sturingsmechanismen kunnen transitie versnellen of vertragen. De value case is zo'n sturingsmechanisme. Waar veel duurzaamheidsinitiatieven vastlopen, biedt de value case deze duurzaamheidsinitiatieven een alternatieve werkwijze om hun doelen te behalen en daarmee druk uit te oefenen op de gevestigde orde.

De value case wordt gedefinieerd als collectieve, meervoudige waardecreatie. Dat komt doordat het een samenwerkingsverband betreft waarbij iedere partner zijn of haar belangen vertaald in verschillende waarden. Deze waarden worden dan via een soort collectieve ruilhandel vergeven aan elkaar, waarbij de financiële waarde van deze belangen minder sterk meeweegt dan gebruikelijk. (A. Heideveld, 2020)

Het duurzaamheidsinitiatief dat wordt gebruikt als casus voor dit rapport is het project 'Thermische Energie uit Oppervlaktewater' (TEO). TEO is een project waarbij de thermische potentie van oppervlakte water als rivieren of meren omgezet wordt in energie en gebruikt wordt om de energiebehoefte van bestaande infrastructuur te voorzien (Kruit, et al., 2018).

Het doel van dit onderzoek is om de tools van de value case te gebruiken om de verschillende waarden die betrokken zijn bij TEO inzichtelijk te maken voor de partners en om deze waarden als investeringsmiddel gebruiken voor het project. Hierdoor kunnen afspraken tussen de partijen over de acties en de investeringen makkelijker tot stand komen en leidt dit sneller tot een samenwerkingsverband.

De conclusie is dat de tools van de value case de verschillende betrokken waarden inzichtelijk kunnen maken voor de partners en dat dit, zoals gehoopt, leidt tot een overzichtelijk inventarisatie van de persoonlijke belangen en mogelijke investeringen. Dit overzicht is verwerkt in de matrix van de intentieverklaring.

Toch zijn de conclusies uit dit rapport niet geheel betrouwbaar. De resultaten zijn niet compleet. Door de uitbraak van het Covid-19 virus zijn de vervolgsessies voor het project TEO verschoven tot na de opleverdatum van dit onderzoek. De afspraken die gemaakt zijn over de acties moeten nog geconcretiseerd worden. Dit leidt mogelijk tot andere resultaten dan de beschreven resultaten.

1. Inleiding

Dit onderzoek verkent de impact van de value case op het project TEO en de energietransitie. In dit hoofdstuk worden de aanleiding, de probleemstelling en het doel van het onderzoek beschreven. Ook zullen de onderzoeksvragen de afbakening belicht worden. Als laatste is er een leeswijzer toegevoegd.

1.1 Aanleiding

Met de ondertekening van het klimaatakkoord van Parijs uit 2015 bevestigde de Nederlandse overheid wederom zijn doel om zijn energieconsumptie significant te verminderen. Met doelstellingen als een reductie van de CO₂-uitstoot van 50% in 2030 ten opzichte van de CO₂-uitstoot in 1990 heeft Nederland een duidelijke visie voor zichzelf gecreëerd. Dit willen ze bereiken door onder andere het stimuleren van duurzame en schone energieopwekking. Deze maatschappelijke opgaven zijn uitgewerkt binnen transities. (PBL, 2020)

Oplossingen voor complexe, maatschappelijke opgaven, als de energietransitie worden als eerst toegepast binnen een experimentele ruimte voor projecten. Zo trachten de overheden, marktpartijen en kennisinstellingen innovatieve werkwijzen te ontwikkelen en de institutionalisering van de aanpak van deze complexe, maatschappelijke opgaven te veranderen.

Innovaties op het gebied van duurzaamheid hebben weinig mogelijkheden om een transitie te bewerkstelligen (Luijben & Clarijs, 2019). Dit wordt veroorzaakt door de gevestigde orde. De gevestigde orde staat voor de bepalende denkwijzen die gebaseerd zijn op actuele wet- en regelgeving. De gevestigde orde valt meestal terug op verbeterde versies van huidige concepten om nieuwe problemen op te lossen, omdat deze binnen de geaccepteerde richtlijnen vallen en vaak goedkoper zijn (PBL, 2019).

Het Rijkswaterstaatprogramma SSRS (Self Supporting River Systems) werkt aan een concept waarbij de sociale, economische en ecologische waarden wel meegenomen worden in de besluitvorming. Dit concept betreft alle belanghebbende partijen vanaf het begin bij het project. Dit concept is de value case. Het doel van de value case is om tot een samenwerkingsverband te komen, welke gebruikt kan worden door de partners om elkaar aan te zetten tot handelen naar de gemaakte afspraken. De value case kan gebruikt worden om de transitie te beïnvloeden en de maatschappelijke druk op de gevestigde orde te vergroten.

1.2 Het doel

Het probleem is dat de enige waarden die mensen associëren met projecten is geld. Dit onderzoek probeert de lezer te overtuigen dat er meer waarde zijn dan geld en dat deze waarden ook gebruikt kunnen worden voor de onderhandeling tussen partners over de investeringen en opbrengsten.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de inleiding van het rapport beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt een uiteenzetting gemaakt van de value case.

In hoofdstuk 3 wordt de casus geïntroduceerd.

In hoofdstuk 4 worden alle facetten van de waardewijzer geanalyseerd.

In hoofdstuk 5 worden alle facetten van de waardebalans geanalyseerd

In hoofdstuk 6 worden de criteria geïnventariseerd voor het opstellen van de intentieverklaring.

1.4 Hoofd- en Deelvragen

In dit hoofdstuk zijn de hoofdvraag en de deelvragen weer gegeven. De deelvragen moeten samen een antwoord kunnen formuleren voor op de hoofdvraag.

1.4.1 Hoofdvraag:

Hoe wordt er omgegaan met de waardering van verschillende waarden binnen de energietransitie met betrekking tot het project 'Thermische Energie uit Oppervlaktewater'?

1.4.2 Deelvragen:

- Wat is een value case?
- Welke interventies zijn betrokken bij Het project 'Thermische Energie uit Oppervlaktewater' om de beoogde transitie te behalen?
- Hoe worden de verschillende waarden binnen het project 'Thermische Energie uit Oppervlaktewater' gedefinieerd?
- Hoe raken de partners vertrouwd met hun eigenaarschap voor de verschillende waarden?
- Hoe leiden de resultaten van de tools tot handelen van de partners?

1.5 afbakening

Dit rapport gaat in op de impact van de value case binnen de kaders van het project TEO en de energietransitie. De energietransitie houdt in dat het project een bijdrage moet leveren aan de transitie van energieopwekking door middel van het verbranden van fossiele brandstoffen naar energieopwekking door middel van hernieuwbare energiebronnen. De impact van de value case op andere transities wordt niet behandeld

In dit rapport komen meerdere interventies aan bod, maar blijft de focus gericht op de value case. De overige interventies worden wel behandeld in betrekking tot TEO en worden gebruikt voor de waardepropositie in de eindrapportage van de value case.

Door de verwarring die is ontstaan tijdens de uitbraak van het Covid-19 virus hebben er minder interviews plaatsgevonden dan verwacht werd. De interviews die wel hebben plaatsgevonden hebben vooral betrekking op de tools van de value case.

Daarnaast is door de uitbraak van het virus de volgende bijeenkomst voor TEO verschoven tot na de inleverdatum van het rapport. Hierdoor is alle informatie die over de waardebalans incompleet. Om de missende informatie te vervangen zijn suggesties gemaakt op basis van de resultaten van de waardebalans die al wel verkregen waren.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de value case. In deze uiteenzetting wordt aandacht besteed aan de theorieën die als aanleiding dienen voor de value case. Daarnaast wordt er gekeken naar de verschillende tools, die samen de value case maken. Als laatste wordt er aandacht besteed aan hoe de value case past binnen de omgevingswet. Daarmee zal er een antwoord geformuleerd worden op deelvraag 1.

De value case wordt in dit hoofdstuk globaal beschreven. In latere hoofdstukken wordt de toepassing van de value case op een specifiek project beschreven.

2.1 De value case

Allereerst, de value case bestaat niet. Het is geen fysiek object. De value case is als een business case, waar de waarden niet alleen uitgedrukt worden in economische aspecten. Ook de ecologische en sociale aspecten van een project worden bij de value case in acht genomen. Het economische aspect blijft wellicht een van de belangrijkste maatstaven voor een project. De kosten van een project worden gebruikelijk als enige waarde van een project beschouwd, maar de kosten zijn slechts een van de vele waarden die meespelen. Het meten en gebruiken van deze waarden is alleen nog niet gestandaardiseerd. Daarnaast is de value case een hulpmiddel voor samenwerkingsverbanden voor projecten die een maatschappelijk belang dienen. Deze maatschappelijke projecten zijn er vooral op gericht een transitie te bewerkstelligen om zo de maatschappij vooruit te helpen (A. Meier, 2020; F. Scheepens, 2020).

Er zijn veel maatschappelijk transitie te bedenken, zoals de transitie richting een circulaire economie, klimaatadaptatie of de energietransitie. Daarvan heeft de transitie richting een circulaire economie heeft een grote invloed gehad op de gedachte achter de value case. Vooral de theorie over de donuteconomie van Kate Raworth heeft veel invloed gehad op de gedachte achter de value case.

De donuteconomie beschrijft een economisch model waarbij die groei niet van belang hoeft te zijn om de economie te laten gedijen. Daarbij wordt er in de donuteconomie rekening gehouden met andere waarden dan alleen de financiële waarden. Hierbij wordt er voornamelijk onderscheid gemaakt tussen ecologische en sociale waarden. Deze representeren het kader van het economisch model. De productie mag niet te groot zijn dat grondstoffen uitgeput raken en er druk komt te staan op het milieu, maar aan de andere kant moet er genoeg geproduceerd worden dat iedereen kan voldoen aan zijn minimale levensbehoefte (Laterveer, 2017).

Als voorbeeld worden de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vaak gebruikt. Allen landen die aangesloten zijn bij de VN hebben een document ondertekend waarin zij toezeggen deze doelen na te zullen streven (Verenigde Naties, 2020). Er is nationale overheden dus veel aan gelegen om deze doelen te behalen. Dit betekent dat maatschappelijke projecten die een positieve bijdrage leveren richting de SDG's waardevol zijn voor de nationale overheden. Toch wordt dit niet als een waarde gezien. CO₂-reductie is een van deze SDG's en is meetbaar, maar CO₂-reductie wordt niet als waarde gezien. De value case probeert deze waarden wel mee te nemen in de besluitvorming.

2.2 Transitietheorie

Maatschappelijke transitie staan dus aan de basis van de value case, maar wat zijn deze transitie dan? In het rapport van The Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT) wordt de volgende definitie van transitie gegeven: *Transities zijn processen van opbouw en afbraak, waarbij na lange perioden van ontwikkeling de echte transitie relatief kort en disruptief is.* (Lodder, et al., 2017)

De gedachte achter de transitietheorie is dat systemen altijd naar een optimum streven. In de praktijk wordt dit een regime genoemd. Een regime streeft ernaar een optimum te bereiken en geeft maatschappelijke stabiliteit. Deze stabiliteit wordt tevens gecreëerd doordat regimes zich ontwikkelen op het bestaande en de maatschappij uiteindelijk gewend raakt aan het regime. (Lodder, et al., 2017)

Het gevolg hiervan is dat regimes zich steeds langzamer doorontwikkelen. Dit komt doordat een optimum de meest gunstige situatie voorstelt voor een bepaald aspect van de samenleving. Op de lange termijn is het onvermijdelijk dat deze manier van denken problemen veroorzaakt. De omgeving verandert, alternatieven komen op en door de optimalisatiedrang van regimes worden zij steeds minder vatbaar voor deze veranderingen. Een goed voorbeeld hiervoor is de energietransitie. De Nederlandse maatschappij is al decennia afhankelijk van aardgas voor de opwarming van hun huizen. Het distributienetwerk is dan ook afgestemd op deze vorm van energie en alle argumenten om een andere energiebron te gebruiken worden stevast ontkracht met het tegenargument over de kosten die deze verandering met zich meebrengt (Huisman, 2018).

Transities zijn niet te managen, maar kunnen wel versneld of gestuurd worden. De gevestigde orde is het gelegen om de transities zo lang als mogelijk tegen te houden. Zij hebben immers veel baat bij de werk- en denkwijzen van het huidige regime. Daar zij veel macht hebben in het huidige regime. Toch spelen de voornamelijk oncontroleerbare factoren een grotere rol bij het bepalen of de transitie plaats zal vinden. Maatschappelijke bewegingen, technologische doorbraken en innovatieve ondernemers hebben een grote invloed op de haalbaarheid en timing van de transitie (Lodder, et al., 2017).

In transitie management stuurt iedereen, maar niemand beslist. Sturingsmechanismen maken het mogelijk voor organisaties om transities te sturen en te versnellen of vertragen. Deze sturingsmechanismen hebben vooral betrekking op niches. Niches kunnen gezien worden als gaten in de markt die opgevuld worden door technologische innovaties of nieuwe denkwijzen. De sturingsmechanismen kunnen ervoor zorgen dat niches versneld gebracht worden en daarmee de veranderdruk op de regimes verhogen (Lodder, et al., 2017).

De value case is zo'n sturingsmechanisme. Waar veel duurzaamheidsinitiatieven vastlopen op de kosten, biedt de value case deze duurzaamheidsinitiatieven een alternatieve werkwijze om hun doelen te behalen en daarmee druk uit te oefenen op het regime.

2.3 Energietransitie

In dit rapport ligt de focus op de energietransitie. Nederland moet van het gas af als meest gebruikte energiebron. Aardgas is immers een fossiele brandstof en de verbranding ervan voor de opwekking van energie geeft een hoop CO₂-uitstoot. Dit is algemene kennis en iedereen heeft er wel een mening over. De Nederlandse overheid heeft in veel beleidsnota's en plannen de term energietransitie opgenomen. Volgens de Nederlandse overheid moeten we naar een 'duurzaam' energiesysteem (PBL, 2020).

Niet alleen de Nederlandse overheid heeft van de energietransitie een prioriteit gemaakt. Andere nationale overheden doen hetzelfde en in elk land krijgen de overheden te maken met tegenstanders van de transitie richting een duurzaam energiesysteem. Dit jaar verscheen er een documentaire over de leugen van de groen/duurzame energie.

De 2 argumenten die het vaakst gegeven werden tegen de energietransitie was dat de techniek die gebruikt wordt voor het opwekken van duurzame energie nog veel te wensen overlaat of dat de materialen die gebruikt worden bij het realiseren van de energiesystemen op zichzelf niet duurzaam zijn (M. Moore, 2019).

Zonne- en windenergie hebben geen continue toevoer aan zonlicht of wind. Als het regent of 's nachts produceren de zonnecollectoren geen energie en op een windstille dag produceren de windturbines geen energie.

Een ander voorbeeld dat gegeven werd was de productie van waterstof. Waterstof wordt gezien als de vervanger van benzine of diesel voor motoren. Waterstof wordt gewonnen uit koolwaterstoffen. Bij de separatie van de koolwaterstoffen komt veel CO₂ vrij. Daarnaast vergt de productie van waterstof veel energie. De benodigde energie kan op dit moment alleen worden opgewekt door energiecentrales die op fossiele brandstof werken. (M. Moore, 2019)

De documentaire belicht echter niet de energiebesparende maatregelen zoals betere isolatie. Dit zorgt voor een vermindering van de warmtevraag, waarvoor op dit moment nog fossiele warmte gebruikt wordt. Daarnaast maakt de technologie nog steeds reuzenspongen. In Frankrijk is de bouw begonnen van de eerste grote experimentele kernfusiecentrale. Kernfusie zou een nagenoeg onuitputtelijke energiebron zijn en een grote stap betekenen voor de energietransitie (W. Groot, 2020).

Dit zijn echter de grote projecten. Kleinschalige projecten die betrekking hebben tot de energietransitie blijven moeite hebben om de gevestigde orde uit te dagen. Dit komt doordat hun bijdrage aan de energietransitie niet goed gewaardeerd wordt. Hier kan de value case bij helpen.

2.4 Tools

De value case helpt deze kleinschalige maatschappelijke projecten door hun waarden inzichtelijk te maken voor alle betrokken partijen. De betrokken partijen worden in dit rapport partners genoemd. Om de waarden inzichtelijk te maken worden enkele tools gebruikt: de waardewijzer, de waardebalans en de eindrapportage.

2.4.1 Waardewijzer

De waardewijzer is een tool die de integrale waarden van de value case inzichtelijk maakt. Dit wordt gedaan door tijdens de waardewijzersessie alle waarden te benoemen die meespelen in de value case. De waardewijzersessies zijn bijeenkomsten waarbij alle betrokken partijen aanwezig zijn. Deze betrokken partijen worden ook wel partners genoemd. De partners kunnen zowel een overheidsinstantie zijn, als een marktpartij of een bewonerscollectief. Alle partijen die geraakt worden door het project hebben de mogelijkheid om mee te praten. Dit verhoogt de participatiegraad van een project. De partijen worden gescheiden tussen ketenpartners en transitiepartners. Ketenpartners zijn nodig om het project tot een succesvol einde te brengen en de transitiepartners zijn er om de transitie te bevorderen die de value case teweeg probeert te brengen. De waardewijzer benoemt 4 aspecten van de value case. Namelijk de urgentie, ambitie, acties en mijlpalen. De benoemde urgenties en ambities van de value case worden uiteindelijk omgezet in waarden. Meetbare varianten van de urgenties en ambities. De waardewijzer is verder uitgewerkt in paragraaf 4.2.

2.4.2 Waardebalans

De waardebalans is een tool die de persoonlijke waarden van de partners inzichtelijk maakt. Dit wordt gedaan door tijdens de waardebalanssessies alle partners te wijzen op hun eigenaarschap door de waarden van de value case te verdelen over de partners. Hierdoor wordt er inzichtelijk gemaakt of er een balans is in de investeringen en de opbrengsten voor iedere partner. Aan de overgebleven waarden kan er gezien worden of de value case nog partijen erbij moet betrekken en wie dat dan zouden moeten zijn. De waardebalans is verder uitgewerkt in hoofdstuk 5.

2.4.3 Eindrapportage

De eindrapportage is een tool die de resultaten van de waardewijzer en waardebalans inzichtelijk maakt. Het doel van de eindrapportage is het opstellen van een intentieverklaring voor iedere partner. De eindrapportage bestaat uit een gezamenlijk gedeelte met daarin de algemene afspraken van de samenwerking, een persoonlijk gedeelte met daarin de afspraken over de investeringen en opbrengsten per partner en als laatste een intentieverklaring met daarin een overzicht van zowel het gezamenlijke gedeelte, als het persoonlijke gedeelte van de eindrapportage.

Hiermee kunnen partners bevestigen dat zij zullen deelnemen aan het project en zijn ze wettelijk verplicht hun afspraken na te komen. De eindrapportage is verder uitgewerkt in hoofdstuk 6.

2.5 Waardecreatie

De tools maken de verschillende waarden inzichtelijk, maar hoe ontstaan die waarden? Waarden ontstaan door waardecreatie. Waardecreatie slaat op het leveren van producten of diensten die voldoen aan de behoeften van de maatschappij of andere partij. Deze behoeften of waarden zijn niet gelijk. De waarden worden onderverdeeld in 3 overkoepelende classificaties. Deze classificaties zijn sociale-, ecologische- en economische waarden (Jonker, 2015).

Naast verschillende vormen van waarden bestaan er ook verschillende vormen van waardecreatieprocessen. Deze zijn meervoudige waardecreatie, gedeelde waardecreatie en collectieve waardecreatie.

Meervoudige waardecreatie is letterlijk het creëren van meerdere verschillende waarden. Hierbij wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de classificaties. Dit betekent dat wanneer er meerdere ecologische waarden gecreëerd worden wij nog steeds spreken van meervoudige waardecreatie. Waardecreatie is sterk verbonden met duurzaamheid.

Gedeelde waardecreatie is het creëren van waarden die onder meerdere classificaties kunnen vallen. Collectieve waardecreatie slaat op het creatieproces. Hierbij gaat het erom dat meerdere partijen een waarde creëren (Jonker, 2015).

Duurzaamheid vraagt om het organiseren van meerdere vormen van waardecreatie, waarbij er transacties ontstaan tussen sociale, ecologische en economische waarden. Dit principe komt vrijwel overeen met de gedachte achter de Triple Bottom Line theorie van J. Elkington. In Nederland is deze theorie ook wel bekend als de 3 P's. In figuur 1 is een schematisch overzicht van de 3 P's weergegeven. De theorie achter de drie P's stelt dat de 3 aspecten in balans moeten zijn voor een duurzame maatschappelijke ontwikkeling. (Elkington, 1998)



Figuur 1 – schematische weergaven PPP

De value case wordt gedefinieerd als collectieve, meervoudige waardecreatie. Dat komt doordat het een samenwerkingsverband betreft waarbij iedere partner zijn of haar belangen vertaald in verschillende waarden. Deze waarden worden dan via een soort collectieve ruilhandel vergeven aan elkaar, waarbij de financiële waarde van deze belangen minder sterk meeweegt dan gebruikelijk. (A. Heideveld, 2020)

2.6 Omgevingswet & experimenteerruimte

De value case is belangrijk voor maatschappelijke projecten en leveren een bijdrage aan transitie door de gevestigde orde uit te dagen. Om zijn positie te behouden verschuift de gevestigde orde zich achter wet- en regelgeving. Maatschappelijke projecten moeten zich houden aan de wet- en regelgeving die op het project van toepassing is. Alleen voor pilots/experimenten wordt nog wel eens een uitzondering gemaakt in de vorm van de experimenteerruimte. Op dit moment zijn de overheidsinstanties zich aan het opmaken voor de implementatie van de omgevingswet. De omgevingswet brengt alle wetten die invloed hebben op de fysieke leefomgeving bij elkaar. De vraag is nu of de experimenteerruimte behouden blijft en of de value case binnen de kaders van de experimenteerruimte valt.

2.6.1 Omgevingswet

Het doel van de omgevingswet is om het gedrag van mensen die direct betrokken zijn met de fysieke leefomgeving te veranderen. Hierbij moet je denken aan meer oog hebben voor de mogelijke consequenties voor het milieu of de gezondheid van mens en dier in de omgeving of voor het betrekken van sustainable development goals bij integrale gebiedsprojecten (Provincie Gelderland, 2018)

De huidige wet- en regelgeving is dus niet in staat om antwoord te geven op de veranderende maatschappelijke vraagstukken als de energietransitie, klimaatadaptatie en duurzaamheid. Hierom is er een vraag ontstaan naar een nieuw, dynamisch omgevingsrecht. Ondanks dat de omgevingswet in 2021 geïmplementeerd wordt, is de wet nog niet waterdicht. Bepaalde regels zullen veranderen na verloop van tijd. Deze veranderingen volgen op kritiek vanuit de praktijk. Dit geeft de omgevingswet ook zijn dynamische aspect (Provincie Gelderland, 2018)

De omgevingswet sluit aan op de maatschappelijke verandering waarbij de top-down structuur veranderd in een bottom-up structuur. Er wordt minder gestuurd vanuit de overheid en juist meer vanuit de praktijk. De omgevingswet dient als brug tussen de overheid en de praktijk. Het dient als middel om meer vertrouwen te creëren tussen partijen bij een project. Dit gaat nog meer op voor projecten waarbij de overheid als partner of partij aan tafel zit. Hierdoor krijg je namelijk dat de overheid niet meer 'zorgt voor', maar meer 'zorgt dat'. De overheid verandert van rol als uitvoerder/controleur naar de rol van facilitator/stimuleren. Dit geeft burgerinitiatieven een grotere kans van slagen.

Volgens het ministerie van binnenlandse zaken heeft de omgevingswet meerdere doelen:

- Het vergroten van de inzichtelijkheid, de voorspelbaarheid en het gebruiksgemak van het omgevingsrecht.
 - Het komen tot een samenhangende benadering van de leefomgeving in beleid, besluitvorming en regelgeving.
 - Het stimuleren van een innovatieve en actieve aanpak waardoor kwaliteitsdoelen voor de leefomgeving worden gehaald.
 - Het versnellen en verbeteren van de besluitvorming over activiteiten en projecten in de fysieke leefomgeving.
 - Het beter laten aansluiten van de regelgeving op de Europese wet- en regelgeving.
- (Ministerie BZK, 2020)

2.6.2 Experimenteerruimte

De experimenteerruimte beschrijft een situatie waarin een project niet onderhevig is aan bepaalde restrictieve wet- en regelgeving die mogelijke onderzoeksresultaten beïnvloed, waardoor de resultaten niet accuraat zijn en daarmee niet betrouwbaar. De kaders van de experimenteerruimte kunnen zo breed zijn als de uitvoerende partij aangeeft dat nodig is. Deze kaders moeten natuurlijk wel goedgekeurd worden instantie die over de toetsing gaat van de aanvraag. Deze taak behoort toe aan de Gedupeerde Staten, oftewel de provinciën van Nederland (A. Heideveld, 2020).

In de kamerbrief van Sander Dekker, minister van Rechtsbescherming, van 29 juni 2018 beschrijft de minister het doel van het kabinet om de wettelijke experimenteerruimte te vergroten. Dit wordt gedaan ten behoeve van een snel veranderende samenleving en de (technische) ontwikkelingen die daarop inspelen.

De minister beschrijft in zijn brief dat wanneer een partij gebruik wil maken van experimenteerbepalingen of ontheffings- en vrijstellingsmogelijkheden, deze partij eerst inzicht dient te krijgen in het doel van het experiment, de publieke belangen die in het geding zijn en alle partijen die mogelijk door het experiment worden geraakt.

De provincie Gelderland stelt in hun omgevingsverordening dat de Wet ruimtelijke ordening (Wro) aangeeft dat ontheffing uitsluitend mogelijk is 'voor de verwezenlijking van het gemeentelijke ruimtelijk beleid wegens bijzondere omstandigheden onevenredig wordt belemmerd in verhouding tot de met die regels dienen provinciale belangen'. De ontheffingsmogelijkheid is uitsluitend bedoeld voor "uitzonderlijke situaties" en wordt incidenteel verleend. Een voorbeeld dat gegeven wordt is een innovatief project, waarbij zwaarwegende belangen een rol spelen (Provincie Gelderland, 2018).

Uit de tekst van de omgevingsverordening van de provincie Gelderland blijkt dat de value case een geschikt middel is om tot een experimenteerruimte te komen. De kaders van die experimenteerruimte worden echter door de partij zelf gesteld en is voor ieder project anders. Het op participatie gerichte samenwerkingsverband dat gerelateerd is aan het concept van de value case wordt gestimuleerd door de nieuwe omgevingswet en bevordert tevens de kans op een experimenteerruimte (Provincie Gelderland, 2018).

3. Interventies

In dit hoofdstuk worden de sturingsmechanismen/interventies gekoppeld aan het project 'Thermische Energie uit Oppervlaktewater' (TEO). Er wordt gekeken welke interventies zijn opgesteld vanuit zowel het rapport van DRIFT, als het rapport van Luijben & Clarijs. De pilot TEO is zowel een pilot als een project, daar het na de testfase permanent in gebruik wordt genomen. Daarom wordt TEO in dit rapport niet aangeduid als pilot, maar als project. Dit hoofdstuk biedt tevens een introductie van het project TEO en laat zien hoe de geïnventariseerde interventies betrokken worden bij het project. Dit hoofdstuk tracht een antwoord te geven op deelvraag 2.

3.1 Thermische energie uit oppervlaktewater (TEO)

Het project Thermische Energie uit oppervlaktewater (TEO) is een project waarbij de thermische potentie van oppervlakte water als rivieren of meren omgezet wordt in energie en gebruikt wordt om de energiebehoefte van bestaande infrastructuur te voorzien (Kruit, et al., 2018).

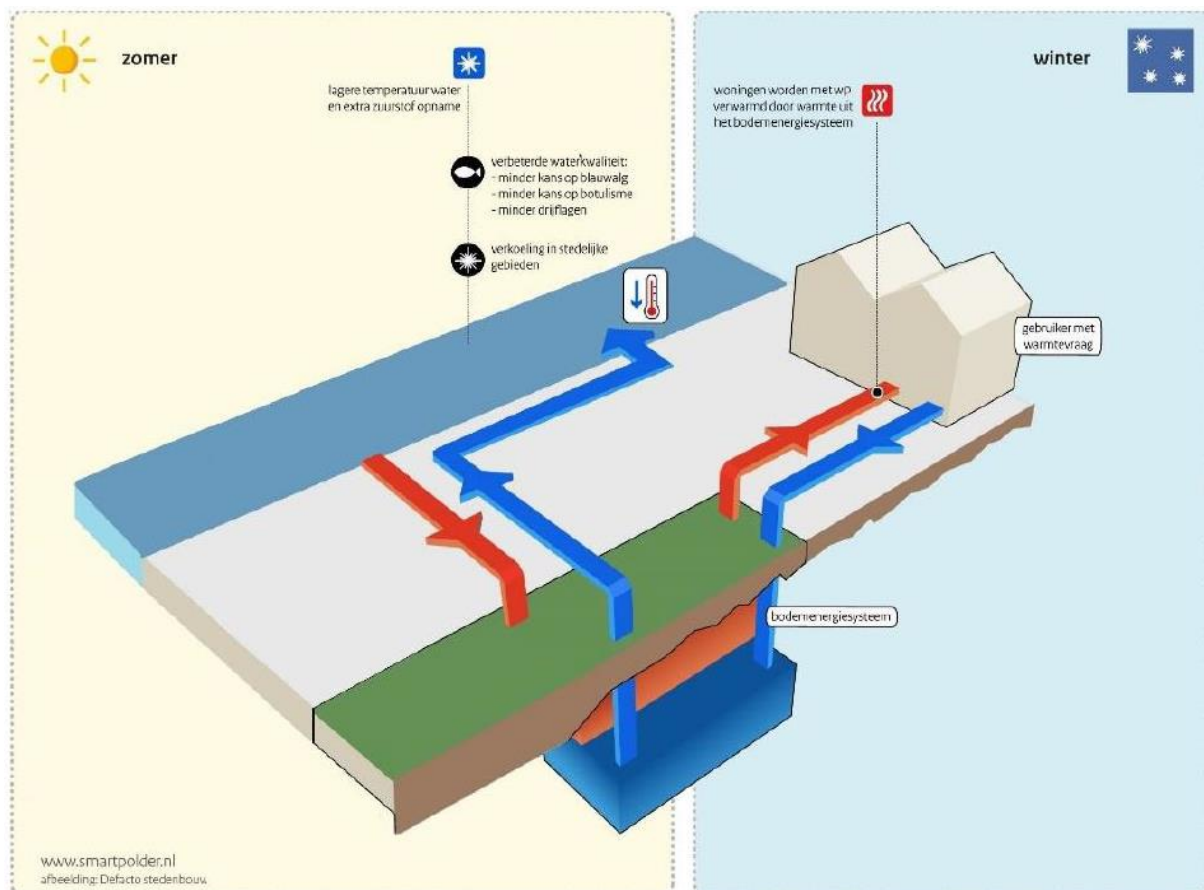
In theorie kan TEO aan de totale warmtevraag van Nederland voldoen. Nederland heeft immers veel oppervlakte wateren. TEO is uiterst geschikt om aan de warmtevraag van een bebouwde omgeving te voldoen, daar deze op een lage temperatuur ingevuld kan worden. Om het potentieel te bepalen van TEO zijn 3 criteria gehanteerd:

- Het warmtevraaggebied moet geschikt zijn voor een warmtenet
 - De maximale afstand van de warmtewisselaar tot het dichtstbijzijnde waterlichaam is 5 kilometer.
 - De ondergrond moet geschikt zijn om als waterbuffer op te treden.
- (Kruit, et al., 2018)

In tabel 1 is te zien dat het warmtepotentieel van TEO rond de 150 PJ ligt. PJ staat hier voor Peta Joule. 150 PJ is omgerekend, $41,6 \cdot 10^9$ kWh. Dit komt erop neer dat in 2050 TEO voor ruim 40% van de warmtevraag voor bebouwing kan voorzien. Dit is uitsluitend wanneer TEO in elke mogelijk waterlichaam geplaatst zou worden (Kruit, et al., 2018).

	Warmtevraag woningen en utiliteit	Geschikt voor warmtenetten	TEO mogelijk per buurt	TEO mogelijk gezaamelijk	% van totaal	% van geschikt voor warmtenetten
	[PJ]	[PJ]	[PJ]	[PJ]		
Huidig	498,8	333,7	267,1	199,8	40,1%	59,9%
In 2050	349,2	233,6	189,2	151,5	43,4%	64,8%

Tabel 1 – warmtepotentieel TEO (Kruit, et al., 2018)



Figuur 2 – Schematische weergave TEO (Kruit, et al., 2018)

In figuur 2 is de schematische weergaven van TEO afgebeeld. In theorie bestaat TEO uit 6 onderdelen: Oppervlaktewater, een pompinstallatie en warmtewisselaar, WKO (warmte/koude opslag) centrale warmtepomp, distributienet en een afgiftesysteem bij de gebruikers.

Het oppervlaktewater levert een continue toevoer van potentiële energie gedurende het hele jaar. In de zomer wordt het water door een pomp en een warmtewisselaar maximaal 6°C afgekoeld. Deze warmte wordt opgeslagen in een aquifer, die als WKO dient. In de winter wordt de get water in de aquifer verwarmd tot ongeveer 70°C door de centrale warmtepomp en gedistribueerd over het distributienet. Eenmaal in de woning van de gebruikers kan het water zonder verdere opwaardering gebruikt worden om het huis te verwarmen (Kruit, et al., 2018).

Tabel 1 laat zien dat TEO ruim 40% van de warmtevraag van specifieke gebieden in Nederland kan voorzien. TEO kan namelijk alleen worden toegepast in gebieden die voldoen aan de 3 criteria. De overgebleven 60% van de warmtevraag in deze gebieden zal dus nog op een andere manier opgewekt worden. Een mogelijkheid kan zijn om het huidige gasnetwerk te behouden en daarin langzaam van gas over te stappen naar een hernieuwbare brandstof als waterstof. Dit zou ook als back up kunnen dienen van TEO.

3.2 Interventies

De sturingsmechanismen die zijn beschreven in paragraaf 2.2 worden ook wel interventies genoemd. In paragraaf 2.2 werden de interventies beschreven als sturingsmechanismen die niches helpen om invloed uit te oefenen op de gevestigde orde (Lodder, et al., 2017). In het rapport van Luijben & Clarijs zijn deze interventies geconcretiseerd.

Zij hebben de volgende interventies vastgesteld voor het duurzaam hergebruiken van riviersediment:

- Laat zien dat bodemdegradatie een groot probleem is en dat met het verbeteren van de bodem het mogelijk is om aan duurzaamheidsambities tegemoet te komen.
- Het faciliteren van een blijvende discussie over de gevestigde orde.
- Zorgen voor meer koppeling tussen niches voor een beweging met meer slagkracht. Bepaal welke niches aansluitingspotentie hebben. Creëer samen met de niches een overkoepeld verhaal voor duurzaamheidsinitiatieven (bijvoorbeeld met betrekking tot bodemgezondheid en het gebruiken van reststromen).
- Zorg voor een betere verbinding tussen vraag en aanbod.
- Acties vastleggen in een transitieagenda.
- Het vertalen van pilots naar structurele verandering.
- Het ontwerpen van nieuwe coalities waarbij personen uit de gevestigde orde aansluiten bij netwerken van de opkomende orde en visa versa.
- Uitdagen van de huidige werkwijze met werksessies en het stellen van nieuwe wettelijke kaders.

(Luijben & Clarijs, 2019)

De transitie richting duurzaam riviersedimentgebruik komt op sommige punten overeen met de energietransitie. Beide transities hebben namelijk als doel om te verduurzamen en daarvoor meer ruimte te bieden aan duurzaamheidsinitiatieven. De meeste van de voorgestelde interventies kunnen dan ook direct gekoppeld worden aan het project TEO. Toch kunnen niet alle interventies die bedoeld zijn voor de transitie richting een circulaire economie gekoppeld worden.

De eerste interventie *“Laat zien dat bodemdegradatie een groot probleem is en dat met het verbeteren van de bodem het mogelijk is om aan duurzaamheidsambities tegemoet te komen.”* Heeft als doel om de onduurzaamheid zichtbaar te maken en daarmee de urgentiedruk te verhogen voor de gevestigde orde om de transitie door te zetten. Deze interventie kan niet gekoppeld worden aan het project TEO, omdat TEO niet gericht is op het in kaart brengen van bodemdegradatie.

De tweede interventie *“Het faciliteren van een blijvende discussie over de gevestigde orde.”* is nodig om de bestaande structuren of denkwijzen binnen de gevestigde orde te doorbreken. Alleen door blijvende discussie is dit mogelijk. Hierdoor blijft de kritiek op de gevestigde orde relevant en worden nieuwe ideeën gedeeld over een groter netwerk. Dit zorgt uiteindelijk voor het afbreken van de huidige structuur om zo de volgende fase van de transitie te bewerkstelligen. Deze interventie komt kan gekoppeld worden aan het project TEO, omdat TEO een direct resultaat is van deze blijvende discussie.

De derde interventie *“Zorgen voor meer koppeling tussen niches voor een beweging met meer slagkracht. Bepaal welke niches aansluitingspotentie hebben. Creëer samen met de niches een overkoepeld verhaal voor duurzaamheidsinitiatieven.”* De niches in dit geval staan voor experimenten. Door de succesvolle experimenten aan grotere bewegingen te koppelen krijg je meer slagkracht richting de gevestigde orde. Dit heeft als doel om een sterker overkoepelend verhaal te komen, waar de gevestigde orde niet omheen kan. TEO betreft meerdere partijen met veel slagkracht. Zo worden Rijkswaterstaat, de provincie Gelderland en de netbeheerder Alliander samengebracht binnen dit project.

De vierde interventie *“Zorg voor een betere verbinding tussen vraag en aanbod.”* Hierbij wordt als doel gesteld om de potentiële impact van vernieuwers uit te lichten en daarmee nieuwe verbindingen en structuren aan te leggen tussen de vernieuwers onderling en met de gevestigde orde. Deze interventie kan gekoppeld worden aan het project TEO. De innovatie van het gebruik van aquathermie voor de opwekking van energie wordt tevens gedragen door Alliander, die als netbeheerder deel uitmaakt van de gevestigde orde. Toch wordt in het project TEO de link gelegd tussen de vernieuwers en de gevestigde orde.

De vijfde interventie *“Acties vastleggen in een transitieagenda.”* De vijfde interventie heeft als doel om een gezamenlijke visie op te stellen waarin door te behalen mijlpalen de weg richting de gezamenlijke visie vastgelegd wordt. Zo blijven de ontwikkelingen gewaarborgd en kan er richting gegeven worden aan de transitie. TEO heeft niet als hoofddoel om de energietransitie te versnellen. Deze interventie is meer op transitie management gericht dan op innovaties, daarom kan deze interventie niet gekoppeld worden aan het project TEO.

De zesde interventie *“Het vertalen van pilots naar structurele verandering.”* Door de pilot een label te geven kan het makkelijker vertaald worden naar structurele verandering. Deze labels kunnen bijvoorbeeld zijn: kringlooplandbouw, CO₂-opslag, circulaire economie of duurzame energie. Hiermee kan er laten zien worden hoe de pilot een bijdrage levert aan de transitie. Deze interventie is in tegenstelling tot de vorige interventie wel gericht op innovaties, daarom kan deze interventie wel gekoppeld worden aan het project TEO.

De zevende interventie *“Het ontwerpen van nieuwe coalities waarbij personen uit de gevestigde orde aansluiten bij netwerken van de opkomende orde en visa versa.”* De zevende interventie heeft als doel om een brug te slaan tussen partijen uit de gevestigde orde en de opkomende orde door afspraken te maken over experimenteerruimte, investeringen en opschaling van het project. Alliander geldt als vertegenwoordiger van de gevestigde orde binnen TEO. Zij hebben aansluiting gevonden bij de andere partijen die de opkomende orde vertegenwoordigen. Deze interventie kan dus gekoppeld worden aan het project TEO.

De achtste en laatste interventie die Luijben & Clarijs (2019) benoemen om een transitie te bewerkstelligen is *“Uitdagen van de huidige werkwijze met werksessies en het stellen van nieuwe wettelijke kaders.”* Hierbij wordt er voorgeschreven om de opkomende orde een podium te geven waarmee zij een dialoog kunnen starten over de huidige situatie en daarmee obstakels vanuit de gevestigde orde inzichtelijk te maken. De voor TEO gebruikte waardewijzersessies en waardebalanssessies zijn hier een voorbeeld van. Deze interventie kan dus gekoppeld worden aan het project TEO.

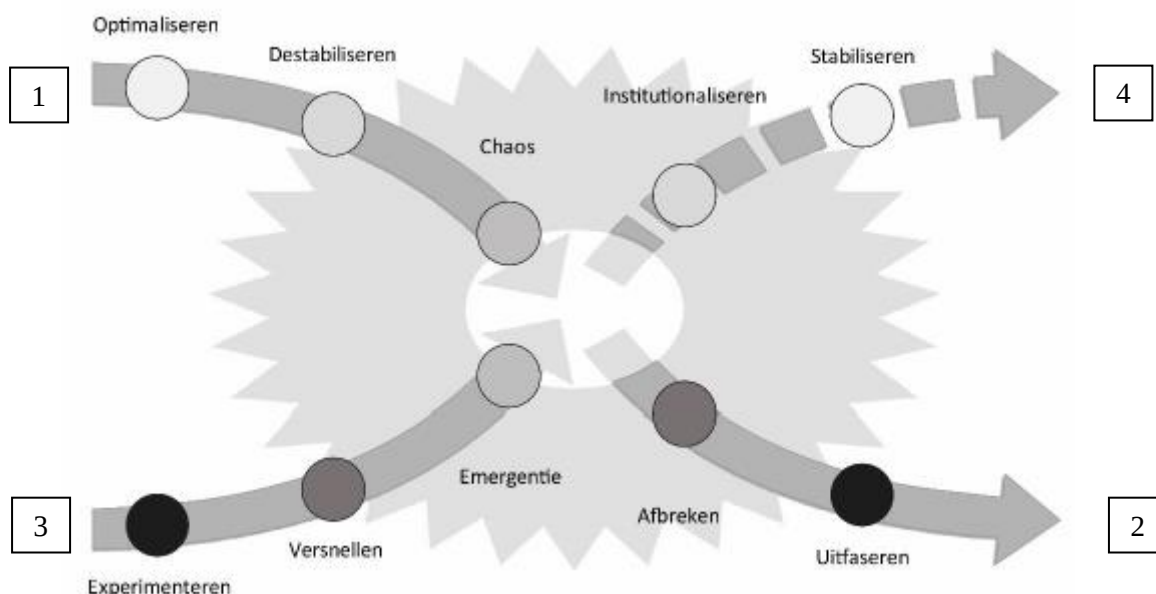
De interventies helpen zoals eerder gezegd met het sturen van de transitie. Zij kunnen een transitie versnellen of vertragen. Met het versnellen of vertragen wordt bedoeld dat interventies transities naar een volgende fase kunnen brengen. DRIFT heeft namelijk een tool ontwikkeld waarin de transitie schematisch weergegeven is. Zo is de transitie beter te begrijpen voor mensen die niet bekend zijn met de transitietheorie. Deze schematische weergaven van een transitie staat bekend als de transitiecurve.

3.3 Transitiecurve

De transitiecurve is een tool die ontwikkeld is door DRIFT om handvatten te geven aan de transitiewetenschap. De transitiecurve wordt gebruikt om de staat van een transitie af te beelden, een maatschappelijke discussie te beginnen en te bepalen welke interventies de transitie een fase verder kunnen brengen. De gevestigde orde en de opkomende orde met haar niches doorlopen beiden een ander traject.

3.3.2 fasen

De methode stelt dat de maatschappij, met daarin de opkomende orde en gevestigde orde, zich niet op één punt in de transitie bevindt maar juist op verschillende punten tegelijkertijd. Hierdoor kan de curve gebruikt worden om een overzicht te krijgen van huidige situatie van de transitie. In figuur 3 is de transitiecurve afgebeeld zoals deze is beschreven door Lodder et al. (2017)



Figuur 3 – Transitiecurve (Lodder, et al., 2017)

De fasen die afgebeeld staan op curve 1 en 2 behoren tot de gevestigde orde.

De gevestigde orde begint met het optimaliseren van de huidige denk- en werkwijze. Oplossingen voor maatschappelijke veranderingen worden bijvoorbeeld gezocht in het efficiënter gebruik van fossiele brandstoffen.

Wanneer de maatschappelijke druk op de gevestigde orde toeneemt ontstaat er destabilisatie binnen de werk- en denkwijze. Deze voldoen namelijk niet aan de eisen die de maatschappij de industrie op legt.

Door de maatschappelijke roep om een verandering van denk- en werkwijze blijven de investeringen in de huidige denk- en werkwijze uit. Dit zorgt voor chaos, omdat zonder deze investeringen de huidige werkwijze niet uitgevoerd kan worden.

Uiteindelijk gaat de maatschappij zich verzetten tegen de gevestigde orde en zijn denk- en werkwijze. Dit komt doordat de nieuwe opkomende denk- en werkwijze beter aansluit op de eisen van de maatschappij.

Als laatste zullen de denk- en werkwijze van de gevestigde orde uitfaseren en niet meer toegepast worden in de maatschappij (Lodder, et al., 2017).

De fasen die afgebeeld staan op curve 3 en 4 behoren tot de opkomende orde.

De opkomende orde begint met experimenteren. Hun nieuwe denk- en werkwijze moet eerst bewezen effectief zijn om als mogelijke vervanging van de huidige orde gezien te worden.

Indien de positieve effecten van de nieuwe denk- en werkwijze bewezen zijn, gaan steeds meer mensen deze denk- en werkwijze toepassen. De opkomende orde versnelt.

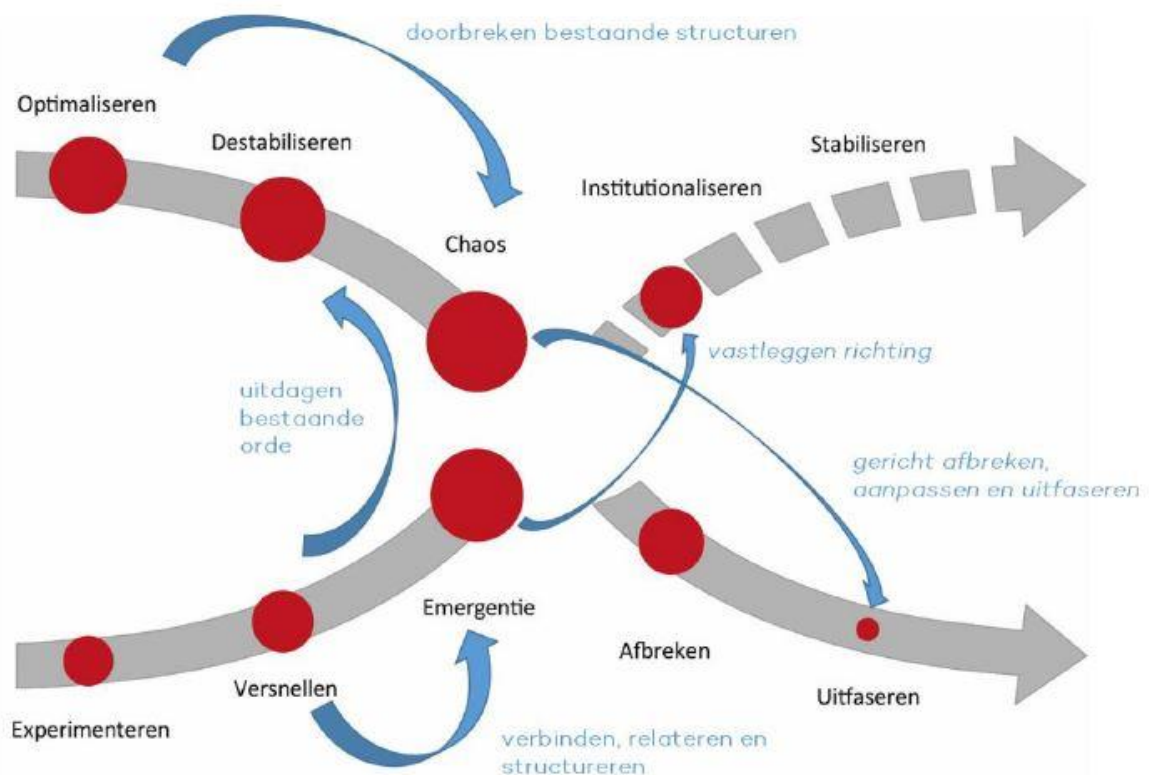
Wanneer een groot deel van de maatschappij is overgegaan op de nieuwe denk- en werkwijze worden er allianties gevormd tussen grote partijen die willen inspelen op de groeiende maatschappelijke druk op de gevestigde orde. Het opkomen van deze alliantie wordt ook wel emergentie genoemd.

De laatste strohalm van de gevestigde orde is de wet- en regelgeving. Wanneer de nieuwe denk- en werkwijze zich weet te institutionaliseren, oftewel zich weet vast te leggen in nieuwe wet- en regelgeving heeft het de gevestigde orde vervangen en is het de nieuwe dominante denk- en werkwijze geworden.

Als laatste stap kan alleen gezet worden als de gehele maatschappij is aangepast aan de denk- en werkwijze. Dit kan na de wet- en regelgeving nog altijd wel even duren (Lodder, et al., 2017).

3.3.3 Transitiecurve voor de energietransitie

De huidige situatie van een transitie is voor elke transitie anders. De transitie richting een circulaire economie kan zich in een heel stadium bevinden dan de energietransitie. In figuur 4 is de huidige stand van de energietransitie weergegeven.



Figuur 3 – Transitiecurve Energietransitie (Lodder, et al., 2017)

De grootte van de rode cirkels staat voor de hoeveelheid aan activiteit die in een bepaalde fase plaatsvindt. De dynamiek in de energietransitie is al aan het verschuiven, al is te zien dat de meeste activiteit zich nog steeds aan de kant van de gevestigde orde bevindt.

Deze alternatieven voor het huidige systeem nemen snel in aantal toe. De piek aan experimenten is inmiddels al achter ons, maar nog steeds worden er pilots gestart om nieuwe ideeën over energieopwekking of opslag te testen. Daarnaast is er een versnelling te zien in de mate van implementatie van de alternatieven. Er wordt steeds meer duurzaam en lokaal opgewekt en de mondiale prijzen van duurzame energie dalen sterk (Lodder, et al., 2017).

De emergentie van de transitie neemt de laatste jaren ook sterk toe. Dit komt doordat gemeenten en provincies steeds meer gaan samenwerken met energie coöperaties. De provincie Gelderland is bijvoorbeeld verbonden aan het Gelders energieakkoord, waarin zij samen met energie coöperaties, milieuorganisaties en burgerinitiatieven werken aan zowel hun eigen doelstellingen als de nationale doelstellingen omtrent energie (Gelders Energieakkoord, 2020). Deze opkomst van emergentie zorgt voor een toenemende chaos bij de gevestigde orde, die hun grip op de energiesector zien verzwakken. De creatie van nieuwe coalities tussen de overheid en de praktijk zorgt tevens voor het ontstaan van nieuwe wet- en regelgeving. Dit helpt op zijn beurt weer met de institutionalisering van duurzame energie in wet- en regelgeving.

In het Rapport van DRIFT worden enkele suggesties gedaan voor interventies die de energietransitie kan doen versnellen. De volgende suggesties hebben betrekking tot het project TEO:

- *Ontwikkel een institutioneel mechanisme voor opschaling, zoals de best practice binnen 5 jaar regel.*
Deze interventie is gericht op het concretiseren van de benodigde acties die nodig zijn om het project uiteindelijk te kunnen opschalen.
- *Faciliteer burgers, coöperaties en ambtenaren om op lokaal niveau een fossielvrij strategie uit te werken en in gang te zetten.*
Deze interventie is erop gericht om het draagvlak te vergroten en daarmee de maatschappelijke druk op de gevestigde orde te verhogen.
(Lodder, et al., 2017)

3.4 Interventies TEO

In de vorige paragrafen zijn de interventies die mogelijk betrokken zijn bij het project TEO benoemd. Hiervan is in tabel 2 een inventarisatie gemaakt. Daarbij is de link gelegd voor welke interventies mogelijk een aanvraag ingediend moet worden voor een ontheffingsmogelijkheid.

Interventie	Ontheffingsmogelijkheid nodig? (Ja/Nee)
Het faciliteren van een blijvende discussie over de gevestigde orde.	Nee
Zorgen voor meer koppeling tussen niches voor een beweging met meer slagkracht. Creëer samen met de niches een overkoepeld verhaal voor duurzaamheidsinitiatieven.	Nee
Zorg voor een betere verbinding tussen vraag en aanbod.	Nee
Het vertalen van pilots naar structurele verandering.	Ja
Het ontwerpen van nieuwe coalities waarbij personen uit de gevestigde orde aansluiten bij netwerken van de opkomende orde en visa versa.	Nee
Uitdagen van de huidige werkwijze met werksessies en het stellen van nieuwe wettelijke kaders.	Nee
Ontwikkel een institutioneel mechanisme voor opschaling, zoals de best practice binnen 5 jaar regel.	Nee
Faciliteer burgers, coöperaties en ambtenaren om op lokaal niveau een fossielvrij strategie uit te werken en in gang te zetten.	Nee

Tabel 2 – Betrokken interventies TEO

De enige interventie waarvoor mogelijk een ontheffingsmogelijkheid aangevraagd moet worden is het vertalen van pilots naar structurele verandering. De reden dat er een experimenteerruimte nodig is om gebruik te kunnen maken van deze interventie is, omdat structurele verandering alleen mogelijk is nadat de pilot positieve resultaten oplevert en om deze resultaten te krijgen moet de pilot getest worden in een situatie waarin de pilot op geen enkele manier gehinderd wordt door restrictieve wet- en regelgeving.

4. Waardewijzer

In de vorige hoofdstukken zijn alle facetten die toch nog toe gebruikt zijn voor de value case besproken. Voor het project TEO is 27 januari 2020 een waardewijzersessie gehouden. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze waardewijzersessie geïnventariseerd. Daarbij wordt er een stakeholderanalyse uitgevoerd om de lezer een beeld te geven van de partners en hun mate van invloed. Met dit hoofdstuk al er worden ingegaan op deelvraag 3.

4.1 Stakeholderanalyse

Voordat een waardewijzersessie gehouden wordt, moet de organisatie een overzicht hebben van alle partijen die betrokken zijn bij het project. Daarbij moeten ze inzichtelijk gemaakt hebben wat de belangen zijn per partij en wat de mate van invloed is op het project per partij.

Daarvoor wordt een stakeholderanalyse gemaakt. Stakeholders zijn betrokken partijen met een bepaalde mate van belang en invloed op het project.

Om dit inzichtelijk te maken wordt er gebruik gemaakt van de stakeholderanalyse.

Ter verduidelijking worden de stakeholders in dit rapport ook wel partners genoemd. Dit komt omdat stakeholders meer een term is die slaat op partijen die wel geïnteresseerd zijn in het project, maar die minder actief meewerken om het project te laten slagen. Waarbij de term partners meer neigt naar een partij waarmee samengewerkt wordt.

4.1.1 Stakeholderanalyse matrix

De resultaten van de stakeholderanalyse worden verwerkt in een matrix. De matrix visualiseert de posities van partners binnen het project op basis van de grootte van hun belangen en de mate van invloed die de partners uitoefenen op het project.

De matrix in figuur 5 is onderverdeeld in 4 categorieën. Beïnvloeder, sleutelfiguur, toeschouwer en geïnteresseerden.

De beïnvloeders hebben veel invloed, maar weinig belangen. Zij kunnen veel chaos veroorzaken in een project. De meest geschikte strategie voor zulke partijen is om hen tevreden te houden. Dit doe je door zulke partijen bezig te houden met opdrachten.

De sleutelfiguur zijn partijen met veel invloed en veel belang in het project. Zij zijn essentieel om het project te laten slagen. Zij moeten vertroeteld worden. Dit betekent dat hun suggesties serieus overwogen moeten worden en dat zij bij alle informatie kunnen die zij nodig hebben.

De toeschouwer is categorie waar de partijen komen met de minste invloed en de kleinste belangen. Deze partijen moeten alleen gemonitord worden. Deze partijen behoeven geen speciale aandacht.

De geïnteresseerde zijn partijen met weinig invloed, maar met veel belangen. Deze partijen dienen geïnformeerd te worden over de progressie van het project en over hoe er met belangen wordt omgesprongen binnen het project. (Projectmanagementsite.nl, 2020)



Figuur 5 – Stakeholderanalyse matrix (Projectmanagementsite.nl, 2020)

4.1.2 Partners

De volgende partijen zijn als partners aangesloten bij het project TEO.

Alliander

Alliander is een verzameling van verschillende bedrijven die ieder betrekking heeft op het energienetwerk van Nederland. De dochterondernemingen van Alliander zijn tevens betrokken bij dit project. Dit zijn Liander en Qirion (Alliander, 2020).

Liander is de netbeheerder voor de provincie Gelderland. Als netbeheerder overzien zij de aanleg van energiekabels en gasleidingen. Daarnaast onderhouden ze het energienetwerk (Liander, 2020).

Qirion focust op de ontwikkeling van duurzame technologie en intelligente energie-infrastructuren. Zij beiden kennis op het gebied van duurzame technologie en intelligente energie-infrastructuren (Qirion, 2020).

Alliander heeft als netbeheerder, systeemontwikkelaar en partner binnen GODM veel invloed en financiële belangen in het project. Dit maakt Alliander tot een **sleutelfiguur** binnen TEO.

Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat wordt als waterbeheerder en partner binnen GODM gezien als de facilitator of projectleider binnen TEO. Het project staat of valt met de mate van invloed die Rijkswaterstaat uitoefent op het project. Daarnaast heeft Rijkswaterstaat een groot belang bij dit project. Het dient namelijk niet alleen als voorbeeldproject voor duurzame energieopwekking, maar ook als een voorbeeld voor deze nieuwe vorm van samenwerking tussen overheid en marktpartijen. Rijkswaterstaat heeft daarentegen geen directe financiële belangen. Toch is Rijkswaterstaat binnen TEO essentieel voor de progressie van het project en is daarom een **sleutelfiguur**.

Waterschap Rijn & IJssel

Het waterschap Rijn & IJssel is de kleinste partij en hebben binnen het project TEO de minste invloed. Zij beheren geen grond of water binnen het projectgebied. De reden dat het waterschap betrokken is bij het project is om van het project TEO te kunnen leren. Zij willen de mogelijkheid hebben om het project op te schalen, naar hun eigen gebieden. Het waterschap speelt een kleine rol voor de

progressie van het project en heeft daarnaast geen directe belangen in het project. Daardoor kunnen zij gezien worden als **toeschouwer** binnen het project.

Gemeente Zutphen

De gemeente Zutphen is met zijn netwerk en als grondeigenaar van het projectgebied belangrijk voor dit project, maar niet essentieel. TEO had immers ook op een andere locatie getest kunnen worden. De gemeente heeft wel veel belang bij het slagen van het project. Zij krijgen op deze manier een nieuw warmtenetwerk en een groenere uitstraling naar buiten toe. Daardoor valt de gemeente onder de categorie van **geïnteresseerden**.

Zutphen Energie

Zutphen Energie heeft als netwerkexploitant weinig invloed op het project. Zutphen Energie is een investeerder. Zij investeren in het project door een deel van het benodigde budget te genereren, zodat zij later, wanneer het project gerealiseerd is, winst kunnen halen uit het nieuwe systeem. Dit betekent dat Zutphen Energie wel grote belangen heeft in het project. Hierdoor kan Zutphen Energie geclassificeerd worden als **geïnteresseerde**.

Provincie Gelderland

De provincie Gelderland heeft tevens weinig invloed op het project. TEO kan een daarentegen wel een hoop bereiken met betrekking tot hun eigen klimaatdoelen. Daarnaast ziet de provincie TEO als een voorbeeldproject en hoopt het dit project te kunnen opschalen naar meerdere locatie binnen de grenzen van de provincie Gelderland. Dit maakt dat er genoeg belangen meespelen voor de provincie om hen te categoriseren als **geïnteresseerde**.

Ieder1

Ieder1 heeft als woningcoöperatie weinig invloed op het project. Ieder1 heeft op zich weinig belang bij het project. Hun grootste belang is dat hun woningen een beter energielabel krijgen en dat zij minder energiekosten maken. Daarom wordt Ieder1 geclassificeerd als **toeschouwer**.

Firan

Firan heeft met hun kennis op het gebied van het ontwikkelen, financieren en onderhouden van warmtenetten een grote invloed op de realisatie van het project. Daarentegen is hun belang in het project niet zo groot als dat van Rijkswaterstaat daar Firan heeft aangegeven voornamelijk opzoek te zijn naar een nieuwe betaalbare vorm van warmteopwekking en opslag. Hierdoor wordt Firan geclassificeerd als **beïnvloeder**.

4.1.3 Stakeholderanalyse matrix TEO

De partners van het project TEO zijn in figuur 6 verwerkt in de stakeholder matrix. Dit is gedaan aan de hand van de beschrijvingen die hierboven gegeven zijn.



Figuur 6 – Stakeholderanalyse matrix TEO

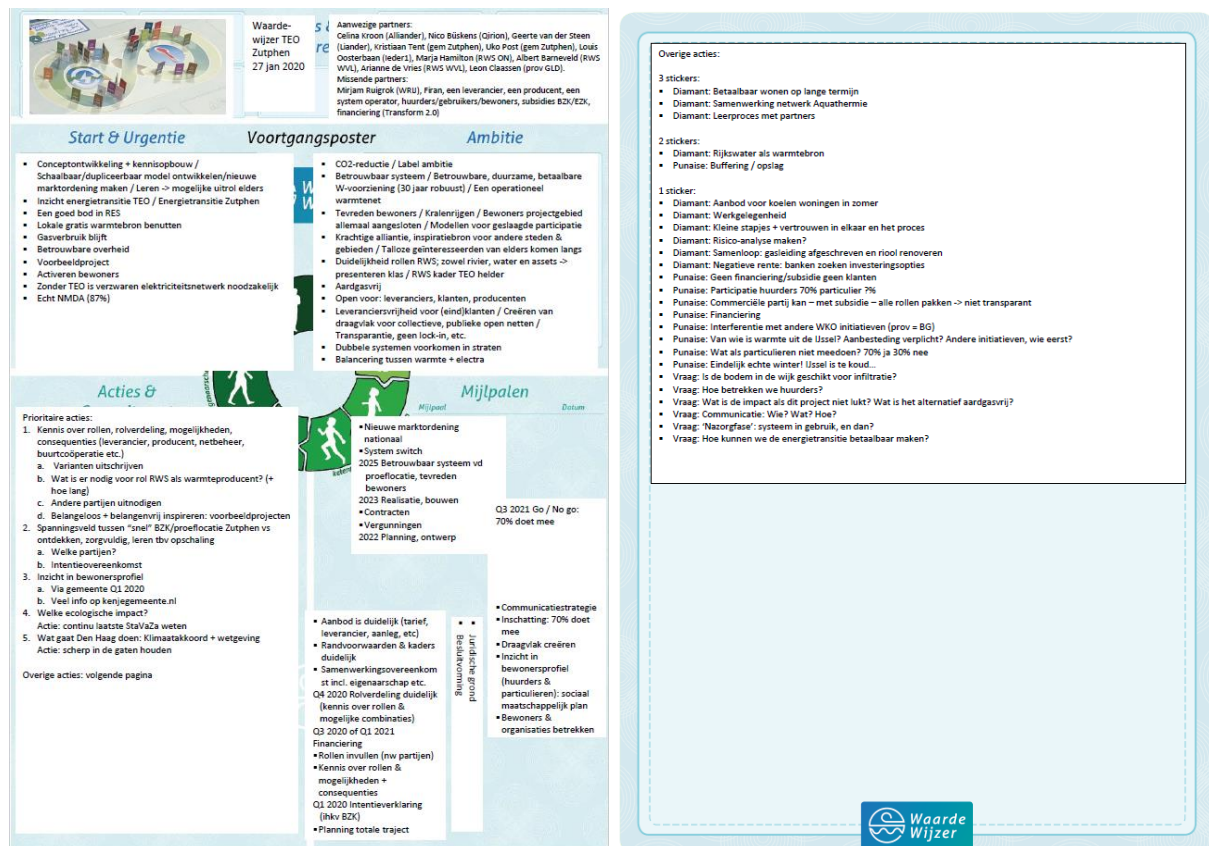
4.2 Uitwerking waardewijzersessie TEO

Voor het project TEO is 27 januari een waardewijzersessie gehouden. Het waterschap Rijn & IJssel en Firan waren niet aanwezig tijdens de waardewijzersessie. Verder wordt Zutphen Energie ook niet genoemd. Zij zijn namelijk pas later aangesloten. De missende partijen zijn hierdoor ook niet opgenomen in het overzicht van de voortgangsposter.

De waardewijzer is een product van het samenwerkingsverband Green Change. De waardewijzer kwam voort uit de verschillende strategische keuzemodellen van de partijen binnen Green Change. Alle partijen waren het erover eens dat het hoofddoel van een samenwerkingsovereenkomst het uitwisselen van kennis is, maar dat er een te groot verschil zit in de kennis van de kennisinstanties en de praktijkervaring van de marktpartijen. De waardewijzer probeert deze verschillen weg te nemen door tot een gezamenlijke ambitie te komen en de acties in kaart te brengen om die ambitie te behalen (A. Meier, 2020).

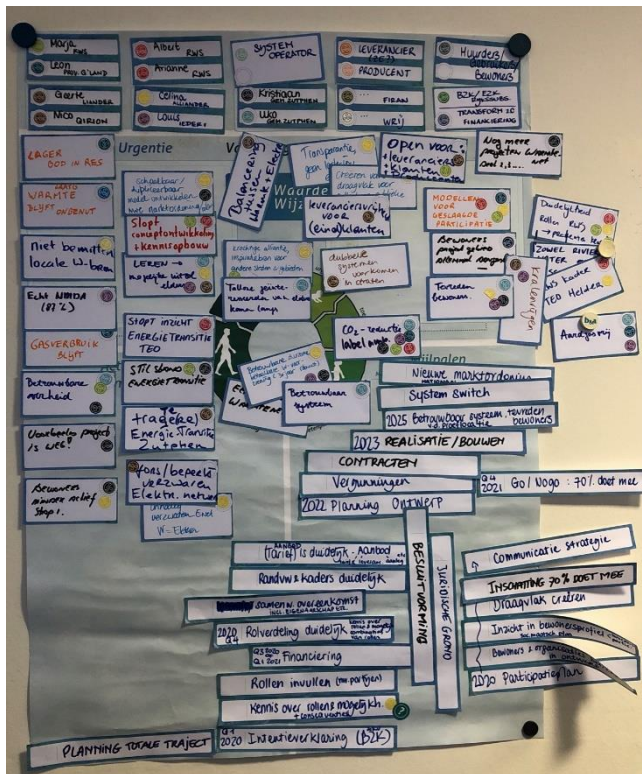
4.2.1 Voortgangsposter

De resultaten van de waardewijzersessie worden verwerkt in een voortgangsposter. In figuur 7 staat de voortgangsposter van deze waardewijzersessie op een schematische wijze afgebeeld. Een grotere versie van de voortgangsposter van de waardebalans is opgenomen in de bijlage 1 van het rapport.



Figuur 7 – Voortgangsposter waardewijzer (voor- en achterzijde) (A. Meier, 2020)

Op de voorzijde van de voortgangsposter zijn naast algemene informatie (namen aanwezigen en datum) ook 4 de vier thema's opgenomen. Deze thema's zijn start & urgentie, ambitie, acties en mijlpalen. Deze worden in de komende paragrafen beschreven en uitgewerkt. In



Figuur 8 – Resultaten waardewijzersessie

Start & Urgentie

De start & urgentie beschrijft wat de aanleiding is tot het project. Het geeft antwoordt op de vraag “Wat moet is er dringend nodig?”.

In tabel 3 zijn de resultaten van de start & urgentie schematisch weergegeven. Tabel 3 is opgenomen in bijlage 2.

Partner	
Alliander	
Rijkswaterstaat	
Prov. Gelderland	
Ieder1	
Gem. Zutphen	

Urgentie			
Een goed bod in RES			
Lokale gratis warmtebron benutten			
Niet benutten lokale warmtebron			
Echt NMDA (87%)			
Gasverbruik blijft			
Betrouwbare overheid			
Voorbeeldproject			
bewoners activeren			
Schaalbaar/dupliceerbaar model ontwikkelen/ nieuwe marktordening maken			
Stopt conceptontwikkeling + kennisopbouw			
Leren > mogelijke uitrol elders			
Stopt inzicht energietransitie TEO			
Stilstand energietransitie			
Fors/beperkt verzwaren elektriciteitsnetwerk			

Tabel 3 – Schematische weergaven start & urgentie

In de tabel komen sommige urgenties vaker voor. Hierdoor is te zien waar de nadruk op wordt gelegd door dit project. Het benutten van de lokale warmtebron als warmteopwekker voor de bestaande bebouwing, een schaalbaar/dupliceerbaar voorbeeldproject/energienetwerk en de energietransitie worden als voornaamste redenen opgegeven voor het starten van het project. Hierbij is te zien dat Alliander en Ieder1 zijn als marktpartijen vooral bezig met het testen van deze nieuwe technieken en de nieuwe marktpositie die dit project hen kan opleveren door de te vergaren kennis. Terwijl de overheidsinstanties vooral bezig zijn met hun klimaatdoelen en energietransities.

Ambitie

De ambitie beschrijft het gewenste resultaat van het project. Het geeft antwoordt op de vraag “Wat willen wij bereiken met het project?”.

In tabel 4 zijn de resultaten van de ambitie schematisch weergegeven. Tabel 4 is opgenomen in bijlage 2.

Ambitie					
Balanceren tussen warmte + elektriciteit					
Krachtige alliantie, inspiratiebron voor andere steden & gebieden / talloze geïnteresseerden van elders komen langs					
Betrouwbare duurzame W-voorziening (30 jaar robuust)					
Open voor: leverancier, klanten en producenten					
Leveranciersvrijheid voor klanten / creëren draagvlak / transparantie					
Dubbele systemen voorkomen in straten					
CO ₂ -reductie/label amb.					
Tevreden bewoners / kralenrijen / bewoners projectgebied allemaal aangesloten / modellen voor geslaagde participatie					
Duidelijkheid rollen RWS					
Aardgasvrij					

Tabel 4 – Schematische weergaven ambitie

Uit de tabel blijkt dat het project TEO veel verschillende ambities heeft en er, in tegenstelling tot de urgentie, geen ambitie echt uitspringt als focuspunt voor het project. De twee ambities die de meeste partners onderschrijven, participatiemodellen en CO₂-reductie, zijn meer gevolgen van het project dan echte ambities. Daarnaast maakt de tabel wederom duidelijk dat Alliander meer bezig is met zijn marktpositie en het technische aspect van het project en de overige partijen zijn meer bezig met hun klimaatdoelen en het vergaren van informatie over de opzet van het project.

Acties

De acties beschrijven de te nemen stappen om het project succesvol af te ronden. Hierbij wordt er antwoord gegeven op de vraag “Wat moet er gedaan worden om het project succesvol af te ronden?”.

De voorzijde van de voortgangsposter beschrijft de prioritaire acties, terwijl de achterzijde van de voortgangsposter de overige acties beschrijft. In dit rapport zullen alleen de prioritaire acties behandeld worden.

Nr.	Beschrijving actie
1.	Kennis vergaren over rollen, rolverdeling, mogelijkheden, consequenties (leverancier. Producent, netbeheer, buurtcoöperatie, etc.) a. Varianten uitschrijven b. Wat is er nodig voor rol RWS als warmteproducent? (+ hoe lang) c. Andere partijen uitnodigen d. Belangeloos + belangenvrij inspireren: voorbeeldprojecten
2.	Spanningsveld tussen “snel” BZK/proeflocatie Zutphen vs. Ontdekken zorgvuldig, leren t.b.v. opschaling. a. Welke partijen? b. Intentieovereenkomst
3.	Inzicht in bewonersprofiel a. Via gemeente Q1 2020 b. Veel info op kenjegemeente.nl
4.	Welke ecologische impact? Actie: continu laatste StaVaZa weten.
5.	Wat gaat Den Haag doen: klimaatakkoord + wetgeving Actie: Scherp in de gaten houden

Tabel 5 – Acties waardewijzer TEO

Tabel 5 beschrijft de prioritaire acties zoals beschreven op de voortgangsposter van de waardewijzersessie. De acties zijn niet toegeschreven aan partners. Dit wordt pas later gedaan in tijdens de waardebalaanssessie. Al ligt het voor bepaalde acties voor de hand welke partners het meest geschikt zijn om deze uit te voeren. Zo is het verkrijgen van inzicht in het bewonersprofiel geschikt voor zowel de gemeente als de woningcorporatie Ieder1.

Mijlpalen

De mijlpalen beschrijven de planning van het project in relatie met een stappenplan. Hier wordt er antwoordt gegeven op de vraag “Wanneer willen we een stap/actie afgerond hebben?”.

Een overzicht van de mijlpalen met de desbetreffende einddata is te zien in tabel 6.

Mijlpalen	Einddatum
Intentieverklaring (BZK)	2020 Q1
Planning totale project	
Kennis over rollen en mogelijkheden + consequenties	2020 Q1-Q3
Rollen invullen (nieuwe partijen)	
Financiering	
Rolverdeling duidelijk (kennis over rollen en mogelijke combinaties van rollen)	2020 Q4
GO/ NO GO: 70% participatiegraad	2021 Q3
Samenwerkingsovereenkomst (incl. eigenaarschap, etc.)	
Tarief is duidelijk (aanbod > tarief, leveranciers, aanleg, etc.)	
Randvoorwaarden & kaders duidelijk	
Planning en ontwerp	2022
Contracten	2023
Vergunningen	
Realisatie/bouwen	
Betrouwbaar systeem, tevreden bewoners v.d. proeflocatie	2025
Systeem switch	
Nieuwe marktordening	

Tabel 6 – Mijlpalen project TEO

Op het moment van schrijven hebben de mijlpalen voor 2020 Q1 hun einddatum al overschreden. De reden hiervoor is de vertraging die veel projecten oplopen door de uitbraak van het Covid-19 virus eind februari en de daaropvolgende “intelligente lockdown”. Tijdens deze lockdown kon er niet gewerkt worden op een kantoor en werd er prioriteit gegeven aan de meest fundamentele functies van onze samenleving. Het project TEO werd hierdoor tijdelijk de wacht aangezegd.

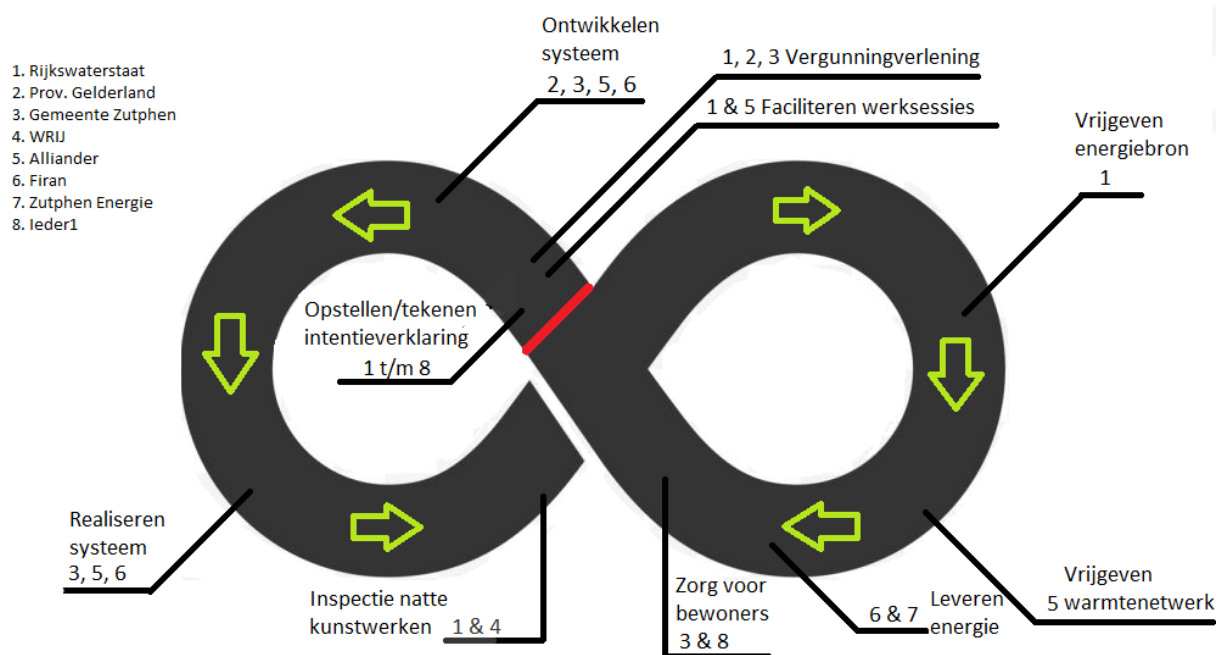
Ketenoverzicht

Als laatste stap van de waardewijzersessie werd er een ketenoverzicht gemaakt.



Figuur 9 – Waardewijzer ketenoverzicht TEO

In Figuur 9 is het ketenoverzicht afgebeeld, zoals deze is opgenomen in de voortgangsposter van de waardewijzersessie. Dit ketenoverzicht is gebaseerd op de functies van de partners en de acties die daarbij horen. Het ketenoverzicht geeft inzicht in de posities van de partners ten opzichte van elkaar en het project. Daarnaast bevestigt het ketenoverzicht de waarde van de samenwerking tussen de partijen, doordat de partners op deze manier inzien dat zij alle een belangrijke schakel zijn om het project tot een succesvol einde te brengen. In figuur 10 is het ketenoverzicht schematisch weergegeven.



Figuur 10 – Schematische weergave ketenoverzicht TEO

5. Waardebalans

In dit hoofdstuk gaat in op de waardebalans. De uitvoering van de waardebalans wordt beschreven aan de hand van analyses van alle facetten van de waardebalans. De analyses bestaan voornamelijk uit achtergrond informatie en een inventarisatie van de resultaten van de waardebalanssessie die gehouden voor het project TEO. Voordat de waardebalanssessie besproken wordt, gaat het hoofdstuk in op de kwalificatie en kwantificatie van de waarden. Het doel van dit hoofdstuk is om antwoord te geven op deelvraag 4.

5.1 Kwalificatie & Kwantificatie waarden

De waardewijzer geeft een inzicht in de belangen van het project en vertaalt deze belangen dan in urgentie, ambitie, acties en mijlpalen. Voordat de waardewijzersessie gehouden wordt, moeten de resultaten van de waardewijzersessie nog vertaald worden naar waarden. Deze stap is daarom ook niet terug te vinden op de voortgangsposter.

De waardewijzersessie is in essentie een vorm van collectieve meervoudige waardecreatie, zoals beschreven is in paragraaf 2.5. De urgentie en ambitie staan respectievelijk voor de belangen en de doelen van het project. De belangen en doelen zijn uit te drukken in waarden. De waarden zijn als het ware het meetbare aspect van de belangen en doelen (Jonker, 2015).

Zoals in paragraaf 2.5 al is benoemd zijn waarden op te delen in 3 overkoepelende categorieën: sociale waarden, economische waarden en ecologische waarden. Om inzichtelijk te maken welke waarden er mee kunnen spelen in projecten is er een lijst samengesteld met daarin een opsomming van algemene waarden. Deze waarden zijn verkregen aan de hand van de doelen van meerdere ministeries. In de lijst staat aangegeven welke grootheden en eenheden gebruikt kunnen worden om de waarden te kwantificeren. De lijst is opgenomen in bijlage 3.

Niet alle thema's hebben betrekking op het project TEO. Van de thema's die wel betrekking hebben op TEO zijn bepaalde waarden genomen en uitgewerkt in de waardentabel van TEO. Deze waardentabel is hieronder afgebeeld in tabel 6. De zelfbepaalde eenheden zijn door middel van een literatuurstudie gecontroleerd en bij de waarden waar andere eenheden gevonden zijn, is dit aangepast in de tabel. Zoals te zien is in tabel 6 is het niet mogelijk geweest om voor alle waarden een vorm van kwantificatie te vinden.

Waarden TEO	Grootheid	Zelfbepaalde eenheid	Gevonden eenheid
CO2 neutraal leven, werken en wonen	Kton CO2 naar neutraal	Aantal/Getal	Aantal/Getal
Minder energieverbruik	Kwh minder energie	Aantal/Getal	Aantal/Getal
Betaalbaar wonen	% Mix van bevolking/koop/huur	%	Aantal/Getal
Participatiegrond	% van inw. die mee willen doen	%	
Voorbeeldproject	X	Aantal/Getal	
Waterveiligheid	% waterveiligheid	%	%

Schoon water	% schoonw water	%	Aantal/Getal
Voorkomen wateroverlast	mm neerslag berging	Aantal/Getal	%
Ruimtelijke kwaliteit	Score RK	Aantal/Getal	Aantal/Getal
Winst voor ecosystemen	% verbetering ecosystemen	%	Aantal/Getal
Meer hernieuwbare energiebronnen	% Hernieuwbaar tov fossiel	%	%
Ondernemend Nederland	BNP	€	€
Ruimte om te vernieuwen voor ondernemers	Regels/Innovaties	Aantal/Getal	Aantal/Getal
Minder grondstof en materiaalgebruik	% grondstof + materiaal	%	%
Klimaatadaptatie	X	X	X
Sluiten kringloop	% gesloten kringlopen	%	%
Kennisdelen			

Tabel 6 – Waardentabel TEO

5.2 Waardebalanssessie

De waardebalanssessie is het vervolg van de waardewijzersessie. Het doel van de waardebalanssessie is om de partners te wijzen op hun eigenaarschap binnen het project. Dit eigenaarschap wordt inzichtelijk gemaakt door de resultaten van de waardewijzersessie om te zetten in concrete waarden en toe te wijzen aan bepaalde partners. Hiermee wordt tevens inzichtelijk gemaakt hoeveel elke partner in het project stopt en hoeveel elke partner uit het project haalt. Zo probeert de waardebalanssessie zowel een balans te vinden tussen de investeringen in het project en de opbrengsten van het project, als tussen de partners. Op basis van deze balans kunnen er afspraken gemaakt worden over de mijlpalen en de investeringen in het project.

5.2.1 Uitvoering

De tool die gebruikt wordt tijdens de sessie om de waarden overzichtelijk uit te leggen voor de partners bestaat uit verschillende onderdelen. Allereerst de hoofdposter. De hoofdposter is een cirkelvormige poster met in het centrum van de poster een klein overzicht van de ambities van het project en de keten. De hoofdposter is afgebeeld in figuur 11.



Figuur 11 – Hoofdpoter waardebalans

De cirkel daarbuiten bevat de waarde UIT. De waarde UIT beschrijft wat het project oplevert, wanneer het succesvol afgerond is. De waarden die in deze cirkel komen zijn de waarden die opgenomen zijn in de waardetabel van TEO zoals afgebeeld in Tabel 6. De buitenste cirkel is voor waarde IN. Deze waarden zijn de investeringen die er gedaan moeten worden om het project succesvol af te ronden.

De buitenste cirkel is daarnaast verdeeld in 3 categorieën: middelen, besluitvorming en activiteiten.

- De middelen zijn alle fysieke, mentale en financiële. Enkele voorbeelden hiervan zijn de benodigde materialen en mankracht voor het realiseren van het project, de kennis en kunde van watersystemen en warmtesystemen en de subsidiëring van het project.
- De besluitvorming betreft alle regel- en wetgeving die betrokken zijn bij het project. Enkele voorbeelden hiervoor zijn het landelijk afsluitrecht, de omgevingsvergunning en de intentieverklaring.
- De activiteiten zijn alle acties die ondernomen moeten worden om het project succesvol af te ronden. Enkele voorbeelden hiervoor zijn Vastleggen van rollen, faciliteren sessies en het ontwerpen van het warmtenet en de warmte installatie in de rivier.

Alle waarden worden op kleine kaartjes geschreven en op de plek neergelegd waarvan de partners denken dat de waarde daar toebehoort. Dit is wederom een gezamenlijke onderneming, aangezien de partners aan het eind wordt gevraagd om naar de gehele poster te kijken om te zien of er waarden missen en of er waarden verkeerd neergelegd zijn. Wanneer er waarden missen worden deze toegevoegd aan de poster op eenzelfde manier als voor de vooraf bepaalde waarden. Daarnaast wordt de partners gevraagd om de waarden te kwantificeren. Dit wordt in eerste instantie op een globale manier gedaan. De partners krijgen allemaal een bepaald aantal blokjes en verspreiden deze over de waarden om inzicht te krijgen in welke waarden het meest geïnvesteerd moet worden en welke waarde het meeste oplevert.



MARJA RWS

- Beeldhouw
 - Schilden van het land
 - Ander Dierbeelden
- Bijlage
 - De leefwijze
- Wardabala** 2015
 - Fantasien zees/paas
 - Kennis Rivier P&O
 - Kennis de Voorbeeldrijp
 - opschuiven naar
 - argumentatie the bestuurswijze
 - aanvullend RWS
 - Fantasien Vrijgaverij waterwerk - water bouwloos

Deze kwantificatie van de waarden blijft globaal op dit punt. Het doel van deze stap is om te zien of de investeringen en mogelijke opbrengsten per partner in balans is. Indien dit niet het geval is kan deze partner nog aangemoedigd worden om meer te investeren in het project of besloten worden om de desbetreffende partner uit te sluiten van deelname aan het project.

Figuur 13 – Balansblad Rijkswaterstaat

Wegens de uitbraak van het Covid-19 virus zijn de laatste stappen van de waardebalanssessie nog niet uitgevoerd. De laatste twee stappen van de waardebalans zijn het kwantificeren van de blokjes aan de hand van de grootheden en eenheden zoals die zijn benoemd in de waardentabel in figuur X en het maken van afspraken rondom de uit te voeren acties per partner. De laatste stappen zullen in een volgende sessie uitgevoerd worden.

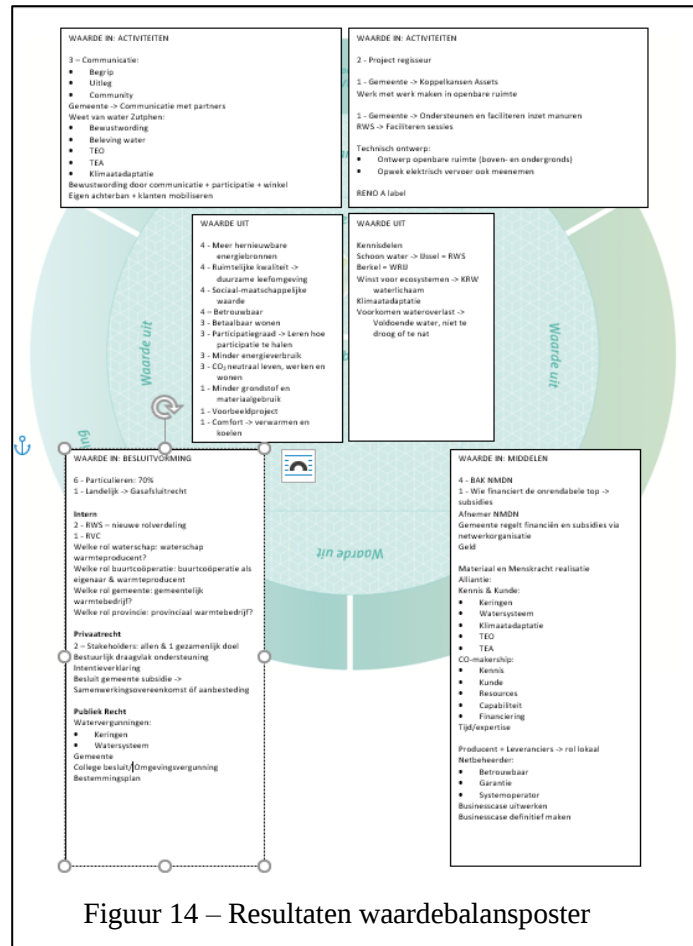
5.2.2 Verslaglegging

Uiteindelijk worden de resultaten van de waardebalanssessie verwerkt in zowel een eindrapportage als een intentieverklaring. De intentieverklaring wordt in het volgende hoofdstuk verder beschreven.

De rapportage geeft inzicht in de doelen en het verloop van zowel de waardewijzersessie als de waardebalanssessie. Het gedeelte over de waardewijzersessie is in het vorige hoofdstuk beschreven.

De verslaglegging van de waardebalans bestaat uit de resultaten van de hoofdpoter en de resultaten van de balansbladen.

In figuur 14 is een inventarisatie te zien van de waarde IN en waarde UIT met de blokjes, zoals deze zijn verdeeld door de partners tijdens de waardebalanssessie. In bijlage 4 is de vergrootte versie opgenomen van de inventarisatie van de waardewijzersessie.



Figuur 14 – Resultaten waardebalansposter

De resultaten van de waarde UIT laten zien dat de ambitie van het project TEO vooral ligt bij het verbeteren en verduurzamen van de leefomgeving. De ruimtelijke waarden zoals het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit en het aanleggen van meer hernieuwbare energiebronnen zijn hier voorbeelden van. De reden dat hier de nadruk op gelegd wordt door de partners is, omdat het volgens de partners het belangrijkste argument is om de overheid van het nut van het project te overtuigen. Wanneer blijkt dat het project TEO een positieve invloed heeft op de leefbaarheid van het projectgebied zal het draagvlak voor het project aantoonbaar toenemen. Dit is voor de overheid een van de belangrijkste redenen om een project als TEO op te schalen. Wat uiteindelijk het doel is van het project.

De resultaten van de waarde IN laten zien dat bij de activiteiten er de nadruk wordt gelegd op communicatie tussen de partners en de community. Dat is logisch aangezien het project alleen doorgang kan vinden voor de uitvoering van het project, wanneer 70% van de bewoners toestemming heeft gegeven om de aansluiting met het nieuwe energiesysteem te testen in hun woning. Dezelfde focus ligt er bij de besluitvorming. Ook daar wordt de participatiegraad van 70% als uiterst belangrijk gezien. Bij de middelen wordt er vooral de nadruk gelegd op kosten. De BAK NMDN (Bijdrage Aan Kosten, Niet Meer Dan Nodig) en de subsidie worden als belangrijkste waarden gezien.



Figuur 15 – Resultaten Balansbladen

De resultaten van de balansbladen van de partners zijn afgebeeld in figuur 15. Een vergrote versie van de resultaten is te vinden in bijlage 5.

In de figuur is Alliander vervangen door Liander. Dit is enkel een gevolg van de positionering van de naamkaartjes. Doordat Liander onder Alliander valt wordt in het rapport Alliander aangehouden. Alliander biedt vooral kennis en inzicht in het huidige energiesysteem van Zutphen en in het ontwikkelen van het nieuwe energiesysteem. Daarnaast hoopt Alliander er een nieuw betrouwbaar energiesysteem uit te halen om identieke systemen later op andere locaties te aan te kunnen leggen.

Zutphen Energie biedt vooral middelen aan. Daarnaast hopen zij door het project een zeer grote stap te zetten richting grootschalige CO₂-reductie in het gebied rondom Zutphen.

De provincie Gelderland wil graag helpen met het organiseren/faciliteren van het project. Zij hopen vooral een CO₂-reductie teweeg te brengen in het gebied en er een voorbeeld uit te halen, zodat zij het later op andere plekken kunnen dupliceren.

De gemeente Zutphen biedt een regierol aan in het activeren van de bewoners. Daarnaast hopen zij veel kennis op te doen over energiesystemen en samenwerkingsverbanden.

Rijkswaterstaat biedt aan om het project te faciliteren. Daarnaast stellen zij de IJssel beschikbaar voor het project en bieden zij hun kennis over rivieren en TEO aan. Rijkswaterstaat hoop een bijdrage te kunnen leveren aan het verduurzamen van de leefomgeving en daarmee een argumentatie te kunnen ontwikkelen om de energietransitie te versnellen.

Firan Biedt aan om veel werk te maken van de ontwikkeling en de realisering van het nieuwe energiesysteem. Daarvoor hopen zij inzicht te krijgen in de contractvorming van het samenwerkingsverband en hopen zij hun investering terug te verdienen door een rol te spelen bij de ontwikkeling van het systeem.

Ieder1 biedt haar woningen aan om hier het systeem op te testen. Ze hopen met het project hun woningen van een beter energielabel te voorzien en de woonlasten te verlagen. Het waterschap biedt veel kennis over watersystemen aan. Daarvoor hopen zij vooral veel te leren over het uitrollen van dergelijke projecten.

5.2.3 Vervolg

Ter voorbereiding op de volgende sessie zijn partnerkaarten verstuurd naar alle partners. Deze partnerkaarten zijn het resultaat van een combinatie van de voorlopige resultaten van de waardewijzersessie en de waardebalanssessie. De kaarten hebben als doel om het geheugen van de partners op te frissen en de aandacht langzaam naar de volgende waardebalanssessie te verleggen.

Partnerkaart TEO Zutphen - Rijkswaterstaat

Voor u ligt de Partnerkaart van TEO Zutphen. De Waardewijzer en Waardebalanssessies worden straks samengevat in één rapportage. Van alle deelnemers nemen we daarbij een Partnerkaart op. De ingevulde partnerkaarten geven transparant weer wat de rol en ambitie van elke ketenpartner is en welke waarden er in en uit de samenwerking worden gebracht en gehaald. Hiermee kan de rapportage ingezet worden binnen de verschillende organisaties om te komen tot bindende afspraken.

Wij vragen u deze Partnerkaart zorgvuldig en compleet in te vullen. Bij de vragen die in de Waardewijzer en Waardebalanssessies aan de orde zijn geweest, hebben wij uw daar gegeven antwoord al ingevuld. Bij die vragen zijn wij nog op zoek naar een onderbouwing van uw antwoord. Graag de vragen zo specifiek mogelijk beantwoorden, dus graag de al ingevulde steekwoorden onderbouwen, zodat duidelijk is wat precies bedoeld wordt.

- Naam organisatie: Rijkswaterstaat
- Na(a)m(en) vertegenwoordiger(s):
Marja Hamilton-Huisman
Joyce Zuidam
Arantje de Vries
Albert Barneveld
Henk Looijen
- Wat is de rol of zijn de rollen in de keten van TEO Zutphen van jouw organisatie als partner? (graag toelichten)
Facilitator
Ontwikkelaar
Regierol
Bronhouder
Assetmanager natte kunstwerken
- Wat is de kern van de missie en visie van jouw organisatie? (graag in enkele zinnen toelichten)
Maatschappelijke opgave RWS: assets en water maximaal inzetten voor de energietransitie
Duurzaamheid
CO2-reductie
- Waar ligt de kracht van jou als ketenpartner? (meerkeuze antwoorden mogelijk, graag aankruisen en indien gevraagd specificeren)
☒ Technisch / inhoudelijk, namelijk: ...
☒ Beheer & onderhoud op gebied van: ...
☒ Uitvoering van: ...
☒ Bestuurlijk
☒ Netwerk
☒ Communicatie
☒ Draagvlak van: ...
☒ Regie op: ...
☒ Financien
☒ Anders: ...
- Welk(e) kennisdomein(en) en/of taakvelden vertegenwoordigt jij als ketenpartner?

Partnerkaart TEO Zutphen - Rijkswaterstaat

WaardeBalans

- Wat is de urgentie voor jou als ketenpartner om deel te nemen aan TEO Zutphen? Waarom is het belangrijk of noodzakelijk hieraan deel te nemen? (graag in enkele zinnen toelichten)
Betrokbare overheid
Inzicht energietransitie TEO / Energietransitie Zutphen
Conceptontwikkeling + kennisopbouw / Schaalbaar/duplicateerbaar model ontwikkelen/nieuwe marktordering maken / Leren -> mogelijke uitrol elders
- Wat is jouw ambitie als ketenpartner van TEO Zutphen? (graag in enkele zinnen toelichten)
Krachtige alliantie, inspiratiebron voor andere steden & gebieden / Talloze geïnteresseerden van elders komen langs
Open voor: leverancier, klanten en producenten
CO₂-reductie / label ambitie
Te verdien bewoners / Kralenrijgen / Bewoners projectgebied allemaal aangesloten / Modellen voor geslaagde participatie
Duidelijkheid rollen RWS; zowel rivier, water en assets -> presenteren klas / RWS kader TEO helder
- Welke waarden breng jij als ketenpartner in? (graag per waarde toelichten) En welke hoeveelheden per waarde? (aantallen blokjes)
(3) - Faciliteren sessies/proces
(1) - Beschikbaar stellen warmtebron kribben
(1) - Kennis rivieren/TEO
(1) - Faciliteren vergunning waterwet (kader koude lozing)
- Welke waarden haal jij als ketenpartner eruit? (graag per waarde toelichten) En welke hoeveelheden per waarde? (aantallen blokjes)
(3) - Argumentatie t.o.v. besluitvorming/andere rol RWS
(4) - Bijdrage DZ leefomgeving
(3) - Kennis delen voorbeeldproject (opschaalbaarheid)

Bestuurlijke verantwoordelijkheid

- Wie is de verantwoordelijke bestuurder / directeur van de ketenpartner?
Bedankt voor het invullen!
Graag mailen naar astnd@greenchange.nl

Figuur 16 – Voor- en achterzijde van de partnerkaarten

De partners wordt gevraagd enkele vragen in te vullen, zodat er bij de volgende bijeenkomst geen introductie gehouden hoeft te worden en ze zo direct door kunnen naar de waardebalansposter. De meeste vragen zijn vooraf ingevuld met de resultaten van de waardewijzersessie en waardebalanssessie. Er wordt hen enkel gevraagd om hun antwoorden op de vragen toe te lichten. In bijlage 6 is een vergrote versie te vinden van figuur 16.

6. Intentieverklaring

De laatste stap die er genomen moet worden voor de value case is om de geconcretiseerde afspraken over de investeringen, opbrengsten en acties vast te leggen. De vastlegging van deze afspraken wordt gedaan middels een intentieverklaring. De intentieverklaring of letter of Intent (LOI) voor het project TEO is uitgewerkt in dit hoofdstuk. Daarvoor is er gekeken naar wat een LOI inhoudt, hoe de gebruikte criteria tot stand gekomen zijn en uiteindelijk hoe de value case terug te zien is in de LOI. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 5.

6.1 Letter of Intent

De letter of Intent (LOI) is een vorm van een samenwerkingsovereenkomst. In het Nederlands vertaalt Letter of Intent zich naar een intentieverklaring. Een LOI is bedoeld voor projecten of samenwerkingsvormen waarbij alle partners zich in willen zetten voor het behalen van een bepaalde ambitie. Daarbij is een LOI minder bindend dan een contract. Een LOI bevindt zich namelijk een beetje in een grijs gebied. Een LOI is namelijk bedoeld om afspraken vast te leggen over kosten, te behalen mijlpalen, het waarborgen van bepaalde andere waarden en de rechten en plichten van het nog te sluiten contract. Het is daarom zowel bindend als niet bindend (Newblaze.nl, 2020).

Het feit van een intentieverklaring zowel bindend is als niet bindend maakt deze vorm van samenwerkingsovereenkomst uiterst geschikt voor een value case als TEO. De reden hiervoor is dat er zo afspraken gemaakt kunnen worden over harde cijfers als het benodigde budget en wie dat aanlevert als over de impact van het project op de SDG's.

Het doel van de LOI met betrekking tot een value case is om de partners inzicht te geven in alles wat er speelt rondom het project en daarbij wordt er per partners aandacht besteed aan zijn of haar afspraken en positie in de keten. Een partij moet aan de LOI kunnen zien wat het doel is van het project, wat de ambitie is van het project en wat er gedaan moet worden om het project tot een succesvol einde te brengen. Op deze manier trekt het ook mogelijke nieuwe partners aan (Nomonkeybusiness.eu, 2020).

6.2 Analyse LOI

Rijkswaterstaat heeft al eerder voor 2 verschillende samenwerkingsverbanden een LOI opgemaakt.

De eerste is voor de Biomassa Alliantie. In deze samenwerking zijn geen marktpartijen als partner betrokken. De linker pagina geeft context over de afspraken op de rechter pagina. In figuur 17 is een pagina van deze LOI afgebeeld. De context geeft in essentie de "letter" weer van de Letter of Intent. De LOI is opgedeeld in een algemeen deel en een partner specifiek deel (Biomassa Alliantie, 2013).

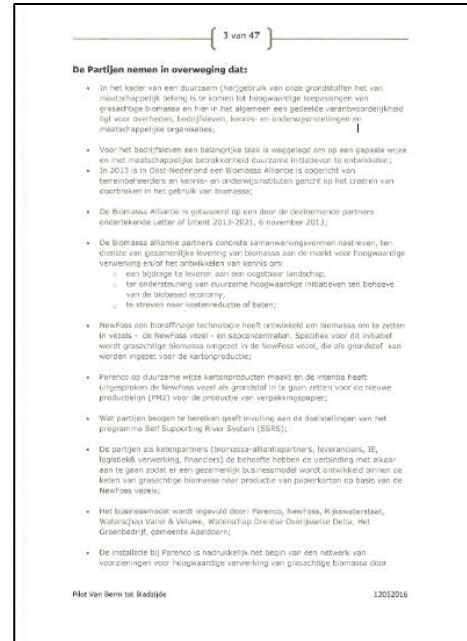


Figuur 17 – LOI Biomassa Alliantie
(Biomassa Alliantie, 2013)

De tweede LOI die Rijkswaterstaat heeft gemaakt is voor het samenwerkingsverband van de pilot Van Berm tot Bladzijde. (Pilot Van Berm tot Bladzijde, 2016). De LOI voor de pilot kent in tegenstelling tot de LOI van de Biomassa Alliantie geen context en focust alleen op de afspraken over het samenwerkingsverband, de afspraken over de uit te voeren acties en de algemene regels. Ook deze LOI is opgedeeld in een algemeen en partner specifiek deel. De LOI van de pilot is de afgebeeld in figuur 18.

6.3 Criteria LOI

De LOI voor TEO zal geschreven worden aan de hand van de 2 voorgaande LOI's De lijst van criteria zal daarnaast aangevuld worden met suggesties van de facilitators van de waardewijzersessie en de waardebalanssessie en het SSRS team. De voorgaande LOI's geven tevens een inzicht in de criteria die gesteld worden aan de LOI voor het project TEO. Niet alle criteria zijn van toepassing op TEO. In tabel 7 zijn de criteria benoemd en wordt er inzicht gegeven of het criterium van toepassing is op TEO.



Figuur 18 – LOI pilot Van Berm tot Bladzijde (Pilot Van Berm tot Bladzijde, 2016)

Criteria	Van toepassing op TEO?
Ambities en belangen partners	Ja
Samenwerking tussen partners	Ja
Organisatie van de samenwerking	Ja
Invloed van het project op de regio	Ja
De marktpositie van de innovatie	Nee
Kennis delen en intellectueel eigendom	Ja
Communicatie	Ja
Looptijd van de LOI en project	Ja
Het mogelijk toetreden van nieuwe partners	Ja
Eventuele strijd met wet- en regelgeving	Ja
Waardepropositie per partner	Ja

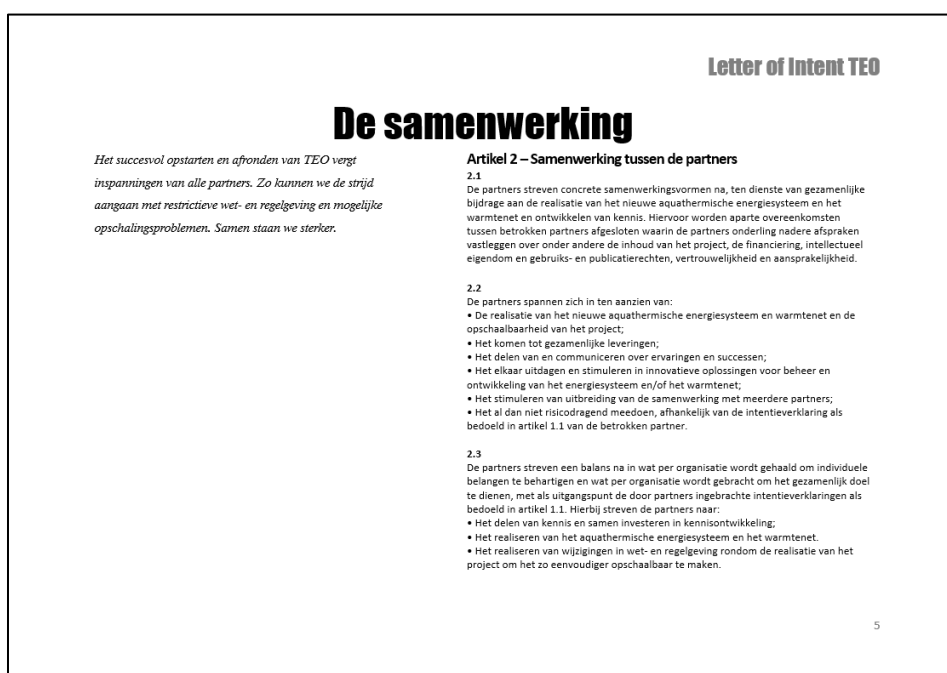
Tabel 7 – Criteria LOI

Sommige criteria in de tabel zijn standaard aanwezig in een LOI. Zoals de ambities, afspraken over de samenwerking tussen de partners, de looptijd van de LOI ende eventuele strijd met wet- en regelgeving. Enkele criteria zijn dan weer specifiek voor een samenwerkingsovereenkomst voor een ruimtelijk project als TEO. Dit zijn de organisatie van de samenwerking, de afspraken over de invloed van het project op de regio, afspraken over de marktpositie, kennis delen en intellectueel eigendom en het mogelijk toetreden van nieuwe partners.

Het enige criterium dat niet van toepassing is op TEO is zijn de afspraken over de marktpositie van de innovatie. Dit komt doordat TEO geen verkoopbare dienst of product is. De kennis en inzichten die opgedaan worden tijdens het project hebben wel invloed op de markt. Deze kennis helpt partners zoals Alliantie en Firan om hun marktpositie te verstevigen of te verbeteren. Dat betekent dat de innovatie binnen TEO niet direct invloed uitoefent op de markt. Dit heeft ook te maken met de invloed van de overheidsinstanties op het project. De overheden moeten hun investeringen kunnen verantwoorden tegenover de Nederlandse bevolking. De kennis waarin zij investeren moet dus publiekelijk gepubliceerd worden. Dit maakt TEO dus grotendeels een publiekproject, waarvan de openbare kennis door derden gebruikt kan worden om eenzelfde project op te starten. Dat is de reden waarom de marktpositie van de innovatie niet meegenomen wordt in de LOI.

6.4 LOI TEO

Aan de hand van de criteria van tabel 7 is een LOI opgemaakt voor het project TEO. Deze LOI is in zijn volledigheid te vinden in bijlage 7 van dit rapport.



Figuur 19 – LOI TEO

In figuur 19 is een pagina van de LOI voor het project TEO afgebeeld. De LOI bevat alle delen, waarvan in tabel 7 is aangegeven dat zij van toepassing zijn op TEO. Figuur 19 laat tevens zien hoe de opmaak van de LOI verzorgd is. De opmaak is gelijk aan de opmaak van de LOI voor de Biomassa Alliantie.

Op de laatste pagina van de LOI voor het project TEO is een matrix opgenomen. Deze matrix is een nieuw element in de LOI. De matrix wordt gebruikt om de partner een overzicht te geven van de afspraken die hij of zij gemaakt heeft voor het project.

Daarnaast is in de matrix de waardepropositie opgenomen. De waardepropositie is een overzicht van het balansblad van de desbetreffende partner met daarbij de gekoppelde interventies. Hiervoor worden de interventies die zijn gekoppeld aan TEO in paragraaf 3.4 toegewezen aan de desbetreffende partner. De toegewezen interventies zijn gekoppeld aan de waarde IN van de partner. De matrix geeft de LOI waarde, omdat het partners de toezegging laat doen dat zij hun afspraken zullen nakomen.

Partner: Rijkswaterstaat Oost-Nederland	Waardepropositie: Rijkswaterstaat heeft als doel om de leefomgeving van een gebied te verduurzamen. TEO dient voor Rijkswaterstaat dan ook als voorbeeldproject. Rijkswaterstaat kan met een succesvolle afronding van TEO een argumentatie vinden voor het opschalen van dergelijke duurzaamheidsinitiatieven.	Doel Project: Het project Thermische Energie uit oppervlaktewater (TEO) heeft als doel om de thermische potentie van oppervlakte water te benutten om een deel van de energievraag van bebouwd gebied duurzaam op te wekken.
Ketenpositie: • Facilitator • Ontwikkelaar • Regisseur • Bronhouder • Assetmanager natte kunstwerken	Om het project TEO tot een succesvol einde te brengen investeert Rijkswaterstaat het volgende: • Faciliteren van de werksessies/ -proces • Het beschikbaar stellen van de waterbron • Het delen van kennis over TEO en het riviersysteem • Het faciliteren van de vergunningsprocedure voor de watervergunning	Intentieverklaring: Intentieverklaring project Thermische Energie uit Oppervlaktewater Verklaart hierbij kennis te hebben genomen van de tekst van de Intentieverklaring project Thermische Energie uit Oppervlakteater en stemt in met deelname aan de samenwerking,
Actielijst Om het project TEO tot een succesvol einde te brengen voert Rijkswaterstaat de volgende acties uit: • Opzetten en faciliteren waardewijzersessies en waardebalanssessies • Het schrijven van de eindrapportage • Het beschikbaar stellen van de waterbron • Zij deelt haar kennis met alle partners die betrokken zijn bij de realisatie van het energiesysteem • Het faciliteren van het vergunningsproces voor de watervergunning	De onderliggende gedachten van deze investeringen in het project is om de energietransitie te versnellen en te sturen. Hiervoor wordt er gebruikt gemaakt van de volgende interventies: • Het faciliteren van een blijvende discussie over de gevestigde orde • Zorgen voor meer koppeling tussen niches voor een beweging met meer slagkracht. • Het vertalen van pilots naar structurele verandering • Het ontwerpen van nieuwe coalities waarbij personen uit de gevestigde orde aansluiten bij netwerken van de opkomende orde en visa versa • Uitdagen van de huidige werkwijze met werksessies en het stellen van nieuwe wettelijke kaders	Datum: 25-06-2020 Plaats: Arnhem Mevrouw Drs. N. Kalfs Hoofdingenieur Directeur van Rijkswaterstaat Oost-Nederland

Figuur 20 – Waardematrix Rijkswaterstaat

7. Conclusie

In het onderzoek naar de waardering van waarden in dit rapport is gezocht naar een antwoord op de vraag:

‘Hoe wordt er omgegaan met de waardering van verschillende waarden binnen de energietransitie met betrekking tot het project ‘Thermische Energie uit Oppervlaktewater’?’.

Om te bepalen hoe er wordt omgegaan met de waardering van verschillende waarden is er eerst onderzoek gedaan naar de herkomst van de waarden. Daarbij kwam al snel aan het licht dat de verschillende waarden wel meegenomen werden in projecten als urgentie en ambitie, maar dat ze nooit gewaardeerd/geconcretiseerd werden. Als oplossing voor dit probleem werd de value case aangedragen.

Daarmee veranderde de focus van het onderzoek naar hoe de value case een bijdrage levert aan de energietransitie. Dit onderzoek ging in op de transitietheorie, energietransitie, tools, waardecreatie en de relatie van de value case tot de nieuwe wet- en regelgeving van de omgevingswet. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat de value case een interventie is waarmee verschillende waarden wel geconcretiseerd kunnen worden en daarmee een versnelling teweeg brengt binnen de transitie naar duurzame energie.

Als casus voor dit rapport werd het project ‘Thermische Energie uit Oppervlaktewater’ gebruikt. Daarbij is er gekeken naar hoe het project TEO bijdraagt aan de energietransitie aan de hand van vooropgestelde en nieuw gevonden interventies. Hieruit bleek dat een groot deel van de interventies gekoppeld kan worden aan het project TEO. Daarbij komt dat TEO gezien wordt als een voorbeeldproject en dat de betrokken partijen streven naar opschaling van TEO. Hieruit blijkt dat TEO een grote bijdrage kan leveren aan de energietransitie.

Uiteindelijk is er gekeken naar hoe de resultaten van de value case binnen het project TEO leiden tot het handelen van de partners. Uit onderzoek bleek dat een intentieverklaring de meest geschikte manier is voor een samenwerkingsovereenkomst voor projecten als TEO, waarin “gehandeld” wordt met verschillende waarden. Daarbij werd er in de intentieverklaring een matrix opgenomen, waarin de verschillende waarden terugkomen in de vorm van een waardepropositie. De matrix dient als middel om partners te overtuigen om te handelen naar de gemaakte resultaten.

8. Discussie en Aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft een inzicht in de conclusies die getrokken zijn in het vorige hoofdstuk getrokken zijn. Daarnaast worden de kansen voor mogelijke vervolgonderzoeken belicht.

8.1 Discussie

Het concept van de value case bestaat nog niet zo lang. Andere waarden, dan de financiële waarden, werden voorheen nooit gezien als investering of opbrengst van een project. Er is hierdoor dan ook weinig materiaal om de resultaten van dit onderzoek mee te vergelijken.

De conclusies kunnen misschien niet op door een extern onderzoek gevalideerd worden, intern kan dat wel. Alle partners die betrokken waren bij de waardewijzersessie waren zeer positief over de impact van de waardewijzer op het project. Binnen Green Change, de partij die betrokken was bij het organiseren van beide sessie, heerst tevens een positief gevoel over de impact van de sessie op het project. Een van de partners is gequoteerd als zeggend “Wat we vandaag bereikt hebben in één middag, zouden we normaal maanden over doen”. Dit geeft de conclusie dat de value case een project als TEO versneld en daarmee indirect de transitie versneld enige vorm van validatie.

Toch zijn de conclusies uit dit rapport niet geheel betrouwbaar. Niet alleen is er weinig tot geen materiaal om de resultaten van het onderzoek mee te vergelijken. Ook zijn de resultaten niet compleet. Door de uitbraak van het Covid-19 virus zijn de vervolgssessies voor het project TEO verschoven tot na de opleverdatum van dit onderzoek. De afspraken die gemaakt zijn over de acties moeten nog geconcretiseerd worden. Dit leidt mogelijk tot andere resultaten dan de beschreven resultaten.

8.2 Aanbevelingen

Het onderzoek heeft inzicht gegeven in manier waarop partners verschillende waarden waarderen en in hoe de value case een transitie als de energietransitie kan beïnvloeden.

Met de conclusies die getrokken zijn uit de resultaten van het onderzoek is het mogelijk om een aantal aanbevelingen te doen over mogelijke vervolgstappen.

Sommige waarden bleken geen kwantificatie te hebben. Enkele voorbeelden hiervan zijn klimaatadaptatie en klimaatmitigatie. Er is voor deze waarden geen eenheid gevonden, waarmee ze gemeten kunnen worden. Daarbij staan de eenheidskeuze voor een aantal waarden nog open voor interpretatie. Hierdoor waren sommige waarden te verwarrend voor de partners en werden deze of niet gebruikt tijdens de waardebalanssessie of werd de waarde door de partners zelf beschreven. Dit zorgde voor veel onnodige verwarring tijdens de verslaglegging van de waardebalans. Om dit te voorkomen wordt Rijkswaterstaat, als facilitator, aanbevolen om deze lijst te standaardiseren en te betrekken in de communicatie naar de partners toe.

Een verdere aanbeveling is om de wetgevende macht te betrekken bij dit soort projecten/pilots, zodat er nieuwe wet- en regelgeving opgesteld zou kunnen worden om het makkelijker te maken om duurzaamheidsinitiatieven op te schalen. Een van de doelen van de value case is om een versnelling teweeg te brengen in de besluitvorming omtrent een project. Dit onderzoek wijst uit dat dit doel behaald kan worden door middel van toepassing van de value case. De vergunningverleners en handhavers die betrokken worden bij het project willen graag meehelpen het aanvraagproces voor de vergunning. Aangezien de projecten waar de value case op toegepast wordt ook de duurzaamheidsdoelen van het kabinet dienen moet het mogelijk zijn om het ministerie te betrekken als partner. Het ministerie kan, mits zij de meerwaarde inzien, wettelijke kaders veranderen en het zo makkelijker maken om projecten op te schalen.

Een laatste aanbeveling is om meer value cases te onderzoeken. Dit onderzoek was het eerste onderzoek naar de value case en had daarom geen referentiekaders. Zoals voor veel concepten

geldt, is de value case nog bezig om zich te optimaliseren. Het optimaliseren van de value case kan alleen gedaan worden door middel van het toepassen van de value case op meerdere projecten en de value case aan te passen op de feedback van deze projecten.

9. Bibliografie

Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st Century Business.

Gelders Energieakkoord. Geldersenergieakkoord.nl. (2020). Retrieved 7 April 2020, from <https://www.geldersenergieakkoord.nl/de-kracht-van-samen>.

Groot, W. (2020). Weg vrij voor bouw kernfusiecentrale. NEMOKennislink. Retrieved 23 May 2020, from <https://www.nemokennislink.nl/publicaties/weg-vrij-voor-bouw-kernfusiecentrale/>.

Huisman, C. (2018). Nederland van het gas af, maar wie betaalt de transitie? De Volkskrant. Retrieved 15 March 2020, from.

Jonker, J. (2015). Nieuwe business modellen: samen werken aan waardecreatie. Academic Service.

Lodder, M., Roorda, C., Loorbach, D., & Spork, C. (2017). Staat van Transitie: patronen in opbouw en afbraak in vijf domeinen. DRIFT.

Ministerie BZK. Omgevingswetportaal.nl. (2020). Retrieved 7 April 2020, from <https://www.omgevingswetportaal.nl/wet-en-regelgeving/wet>.

Moore, M. (2019). Planet of the humans [Film]. Verenigde Staten; Rumble media.

PBL. Energietransitie. (2020). Retrieved 9 March 2020, from <https://themasites.pbl.nl/o/energietransitie/>.

Provincie Gelderland. (2018). Omgevingsverordening provincie Gelderland. Arnhem: Provincie Gelderland. Retrieved from https://www.gelderland.nl/bestanden/Documenten/Gelderland/04Ruimte/190228_Geconsolideerde_Omgevingsverordening.pdf

Sustainable Development Goals. Sustainable Development Knowledge Platform. Sustainabledevelopment.un.org. (2020). Retrieved 14 February 2020, from <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>.

Alliander. Alliander.nl. (2020). Retrieved 3 April 2020, from <https://www.alliander.com/nl/over-alliander/onze-organisatie/>.

Biomassa Alliantie. (2013). Letter of Intent 2013-2021: Samen succes oogsten. Biomassa Alliantie.

Firan. Firan.nl. (2020). Retrieved 10 April 2020, from <https://www.firan.nl/over-firan/>.

Gelderland, p. (2020). Provincie Gelderland. Gelderland.nl. Retrieved 10 April 2020, from <https://www.gelderland.nl/Werken-aan-nieuwe-vormen-van-energie>.

Gemeente Zutphen. Zutphen.nl. (2020). Retrieved 10 April 2020, from https://www.zutphen.nl/Inwoners/Natuur_milieu_water/Zutphen_energieneutraal.

Ieder1. Ieder1.nl. (2020). Retrieved 10 April 2020, from <https://www.ieder1.nl/over-ieder1/>.

Liander. Liander.nl. (2020). Retrieved 2 April 2020, from <https://www.liander.nl/over-liander>.

Newblaze.nl. Newbaze.nl. (2020). Retrieved 24 May 2020, from <https://www.newbaze.nl/kennisbank/contractenrecht/overeenkomsten/intentieverklaring/>.

Nomoneybusiness.eu. nomoneybusiness.eu. (2020). Retrieved 28 May 2020, from <https://www.nomoneybusiness.eu/letter-of-intent/>.

Pilot Van Berm tot Bladzijde. (2016). Intentieverklaring start pilot Van Berm tot Bladzijde, inzake de toepassing van grasachtige biomassa als drager voor de productie van karton. Biomassa Alliantie.

Projectmanagementsite.nl. Projectmanagementsite.nl. (2020). Retrieved 4 April 2020, from <https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/#.XtgVDDozaUk>.

Qirion. Qirion.nl. (2020). Retrieved 10 April 2020, from <https://www.qirion.nl/wat-doet-qirion/>.

Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat.nl. (2020). Retrieved 10 April 2020, from <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie>.

WRIJ. Waterschap Rijn en IJssel. (2020). Retrieved 10 April 2020, from <https://www.wrij.nl/thema/kennis-informatie/waterthema'-0/energieneutraal/energieneutraal/>.

Zutphen Energie. zutphenenergie.nl. (2020). Retrieved 10 April 2020, from <https://www.zutphenenergie.nl/overons/>.

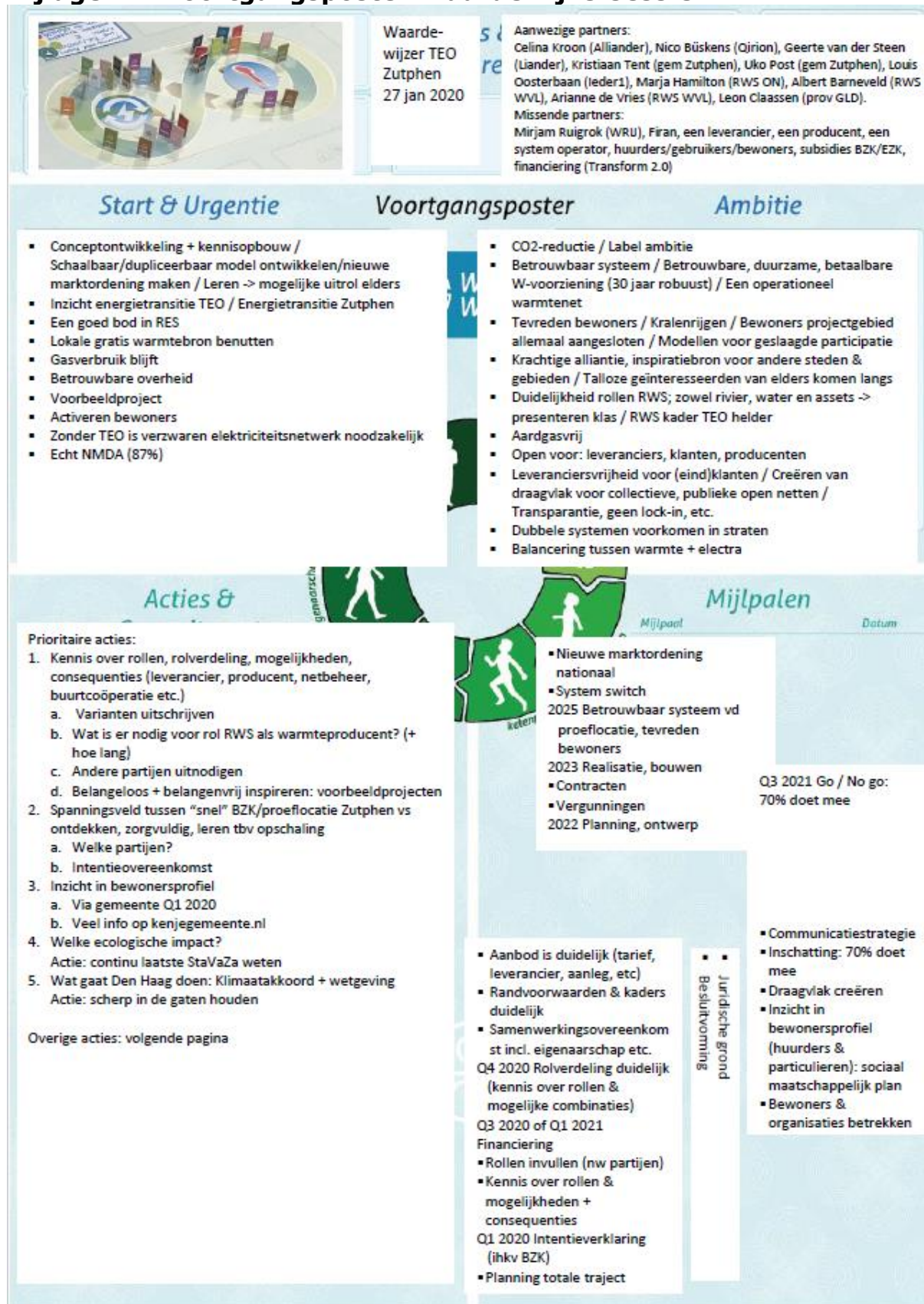
TNO. TNO.nl. (2020). Retrieved 25 May 2020, from <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/strategische-analyses-beleid/expertisegroepen/strategic-business-analysis/value-case-methodology/>.

Kruit, K., Schepers, B., Roosjen, R., & Boderie, P. (2020). Nationaal potentieel van aquathermie: Analyse en review van de mogelijkheden. Delft: CE Delft.

Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2020). Wettelijke experimenteerruimte. Den Haag: Rijksoverheid.

10. Bijlagen

Bijlage 1 – Voortgangsposter Waardewijzersessie



Overige acties:

3 stickers:

- Diamant: Betaalbaar wonen op lange termijn
- Diamant: Samenwerking netwerk Aquathermie
- Diamant: Leerproces met partners

2 stickers:

- Diamant: Rijkswater als warmtebron
- Punaise: Buffering / opslag

1 sticker:

- Diamant: Aanbod voor koelen woningen in zomer
- Diamant: Werkgelegenheid
- Diamant: Kleine stapjes + vertrouwen in elkaar en het proces
- Diamant: Risico-analyse maken?
- Diamant: Samenloop: gasleiding afgeschreven en riool renoveren
- Diamant: Negatieve rente: banken zoeken investeringsopties
- Punaise: Geen financiering/subsidie geen klanten
- Punaise: Participatie huurders 70% particulier ?%
- Punaise: Commerciële partij kan – met subsidie – alle rollen pakken -> niet transparant
- Punaise: Financiering
- Punaise: Interferentie met andere WKO initiatieven (prov = BG)
- Punaise: Van wie is warmte uit de IJssel? Aanbesteding verplicht? Andere initiatieven, wie eerst?
- Punaise: Wat als particulieren niet meedoen? 70% ja 30% nee
- Punaise: Eindelijk echte winter! IJssel is te koud...
- Vraag: Is de bodem in de wijk geschikt voor infiltratie?
- Vraag: Hoe betrekken we huurders?
- Vraag: Wat is de impact als dit project niet lukt? Wat is het alternatief aardgasvrij?
- Vraag: Communicatie: Wie? Wat? Hoe?
- Vraag: 'Nazorgfase': systeem in gebruik, en dan?
- Vraag: Hoe kunnen we de energietransitie betaalbaar maken?

Bijlage 2 – Schematisch overzicht resultaten waardewijzersessie

Partner			
Alliander			
Rijkswaterstaat			
Prov. Gelderland			
Ieder1			
Gem. Zutphen			
Urgentie			
Een goed bod in RES			
Lokale gratis warmtebron benutten			
Niet benutten lokale warmtebron			
Echt NMDA (87%)			
Gasverbruik blijft			
Betrouwbare overheid			
Voorbeeldproject			
bewoners activeren			
Schaalbaar/duplicateerbaar model ontwikkelen/ nieuwe marktordening maken			
Stopt conceptontwikkeling + kennisopbouw			
Leren > mogelijke uitrol elders			
Stopt inzicht energietransitie TEO			
Stilstand energiestransitie			
Fors/beperkt verzwaren elektriciteitsnetwerk			

Ambitie					
Balanceren tussen warmte + elektriciteit					
Krachtige alliantie, inspiratiebron voor andere steden & gebieden / talloze geïnteresseerden van elders komen langs					
Betrouwbare duurzame W-voorziening (30 jaar robuust)					
Open voor: leverancier, klanten en producenten					
Leveranciersvrijheid voor klanten / creëren draagvlak / transparantie					
Dubbele systemen voorkomen in straten					
CO ₂ -reductie/label amb.					
Tevreden bewoners / kralenrijen / bewoners projectgebied allemaal aangesloten / modellen voor geslaagde participatie					
Duidelijkheid rollen RWS					
Aardgasvrij					
Mijlpalen					
Intentieverklaring (BZK)					
Kennis over rollen en mogelikh. + consequenties	2020 Q1				
Rollen invullen (nw. Partijen)					
Financiering					
Rolverdeling duidelijk (kennis over rollen en mogelijke combinaties van rollen)	2020 Q1-Q3				
Samenwerkingsovereenkomst (incl. eigenaarschap, etc.)	2020 Q4				
Randvw & kaders duidelijk					
Tarief is duidelijk (aanbod > tarief, leveranciers, aanleg, etc.)					
Planning ontwerp	2022				
Vergunningen					
GO/ NO GO: 70% doet mee	2021 Q4				
Contracten					
Realisatie/bouwen	2023				
Betrouwbaar systeem, tevreden bewoners v.d. proeflocatie	2025				
systeem switch					
Nieuwe marktordening					
Besluitvorming/juridische grond					
Participatieplan	2020				
Bewoners en organisaties betrekken bij ontwerp					
Inzicht in bewonersprofiel (sociaal maatschappelijk plan)					
Draagvlak creëren					
Inschatting 70% doet mee					
Communicatiestrategie					

Bijlage 3 – Waardentabel

Doelen/Waarden	Grootheid	Zelfbepaalde eenheid	Gevonden eenheid	Onderwerp
Ondernemend Nederland	BNP	€	€	Sterke open economie
Ruimte om te vernieuwen voor ondernemers	Regels/Innovaties	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Concurrentiepositie	Import/Export	Aantal/Getal	€	
Benutten kansen verduurzaming en digitalisering	Doelstellingen/Digitalisering	%	%	
Cultuur als aantrekkingskracht	Bezoekers	Aantal/Getal	Aantal/Getal	Kunst & cultuur
Beleving kunst & cultuur	Leden/abonees	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Stimuleren van kunst & cultuur	Subsidie	€	€	
Leven lang leren	Deelname aan % inwoners	%	%	Goed onderwijs
Iedereen bereidt zich voor op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid	% Uitval inwoners	%	%	
Goed onderwijs voor iedereen	Rapportcijfer school	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Aansluiting onderwijs op vraag in de markt	Baan binnen 1 jaar na afsluiting	%	%	
Stimuleren wetenschap en onderzoek	Subsidie	€	€	
Meer mensen in de zorg	Aantal handen per bed	Aantal/Getal	Aantal/Getal	Goede & beschikbare & betaalbare zorg
Preventie van zorg, stimuleren gezond gedrag	% Met gezond BMI	%	%	
Zorg dicht bij huis	Km naar gezondheidszorginstelling	Aantal/Getal	%	
Slim gebruik van nieuwe technologie	% Van digitaal gebruik	%	%	
Betaalbaar wonen	% Mix van bevolking/koop/huur	%	Aantal/Getal	Samen leven, samen wonen

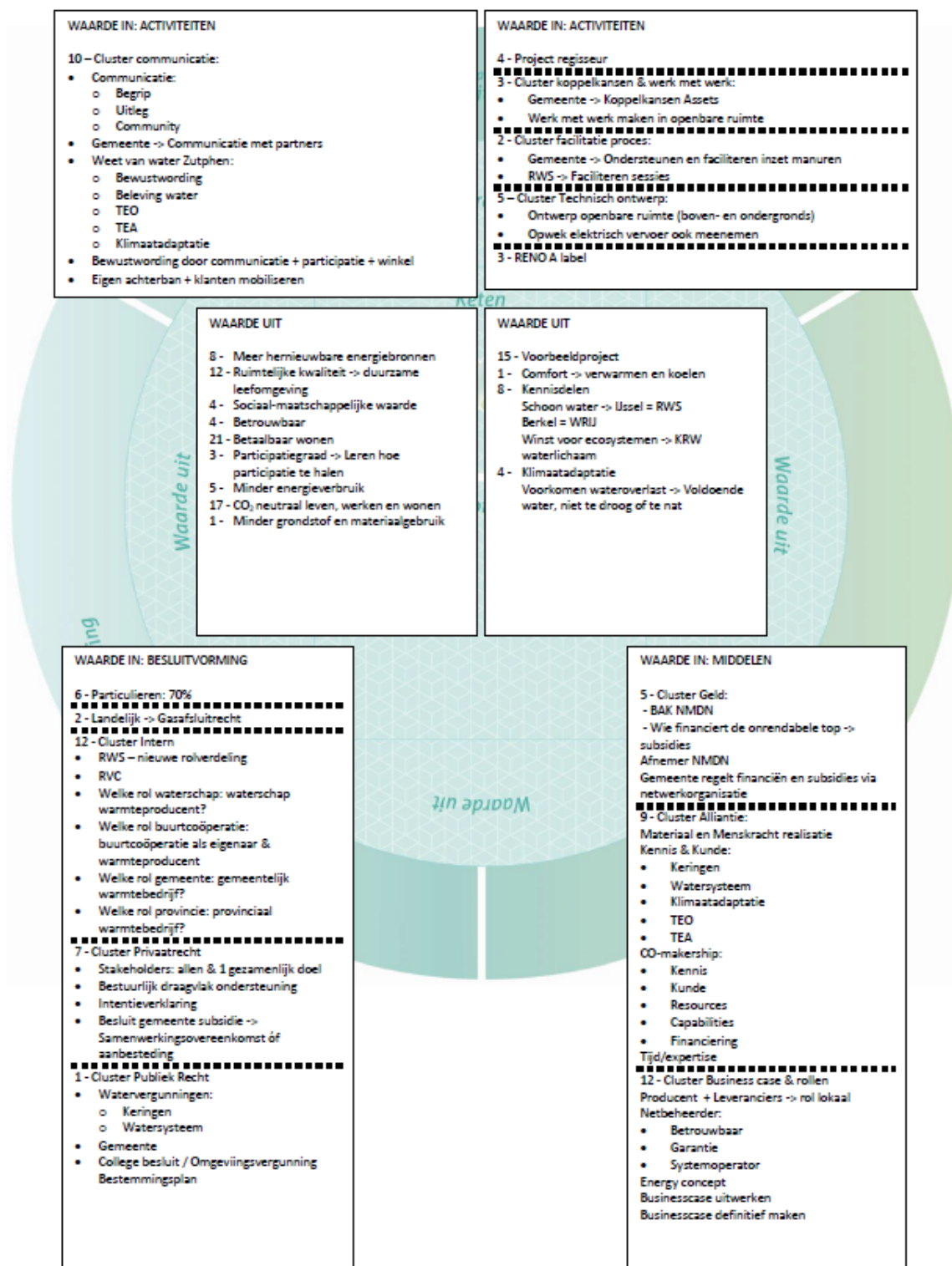
Doelen/Waarden	Grootheid	Zelfbepaalde eenheid	Gevonden eenheid	Onderwerp
Gelijkwaardigheid (gender, LBHTI, leeftijd)	% Veiligheid	%	%	
Jeugdzorg	Wachtlijst jeugdzorg	Tijd	Aantal/Getal	
Vrijwilligerswerk	% Vrijwilligers	%	%	
Sociale infrastructuur	% Scheefwonen	%	%	
Tegengaan eenzaamheid	% Eenzame mensen	%	%	
Topsport: NL een goede partij	Subsidie	€	€	Sport
Mogelijk maken dat iedereen kans sporten	Faciliteiten	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
	Betaalbaarheid	€	€	
	Dekking doelgroepen	%	%	
Eerlijk werk	Salaris	€	%	Werk
	Cijfer tevredenheid	Aantal/Getal	%	
Gezond werk	% Uitval door arbeidsongeschiktheid	%	%	
Veilig werk	% Arbeidsongevallen	%	%	
	% ontslagen	%	Aantal/Getal	
Kans om zich te ontwikkelen	X	X		Bestaanszekerheid
Vangnet voor als het tegenzit	Bijstand	€	Aantal/Getal	
	% Gebrek mantelzorg	%	%	
Kans om mee te doen voor iedereen	% Arbeidsparticipatie	%	%	
Inkomen bij pensioen	Pensioen	€	€	
	% koopkracht ontwikkeling	%	%	
Bestuiving	Aantal bijen	Aantal/Getal	Aantal/Getal	Duurzaam voedsel
Bodemvruchtbaarheid	Aantal soorten + aantal per soort (% tov 1900)	Aantal/Getal + %	Aantal/Getal	

Doelen/Waarden	Grootheid	Zelfbepaalde eenheid	Gevonden eenheid	Onderwerp
Voedselveiligheid	% vervuild/onvervuild	%	Aantal/Getal	
Voedselbeschikbaarheid	Productie (kg/ha)	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Plaagonderdrukking	Aantal ziektes	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Dierwelzijn	m2 per dier	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Tegengaan bodemdaling	Bodemdaling (cm/jr)	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Duurzaam bestandbeheer visserij	MSC viskeurmerk	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Tegengaan verslemping	Doorlatendheid toplaag bodem	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Kringloop landbouw	% Kringloop landbouw	%	Aantal/Getal	Vitaal platteland
Bloeiende regionale economie	BNP regio	€	€	
Voorzieningen dorpen en platteland	Aantal inwoners/voorziening	%	Aantal/Getal	
Sociaal economische positie agrarische ondernemer	APK/ cijfer positie ondernemer	Aantal/Getal	X	
	Boven min. Loon	€	€	
minder grondstof & materiaalgebruik	% grondstof + materiaal	%	%	Circulaire economie
Levensduurverlenging	Tijd/jaren verlenging	Tijd	Tijd	
Hergebruik grondstoffen	% hergebruik	%	%	
Hoogwaardig gebruik grondstoffen	% hoogwaardig	%	%	
Sluiten kringloop	% gesloten kringlopen	%	%	
Voorkomen wateroverlast	mm neerslag berging	Aantal/Getal	%	Leefomgeving
Veilige omgeving (fysiek)	Evacuatieopties/tijd	Aantal/Getal + Tijd	X	
Ruimtelijke kwaliteit	Score RK	Aantal/Getal	Aantal/Getal	

Doelen/Waarden	Grootheid	Zelfbepaalde eenheid	Gevonden eenheid	Onderwerp
Waterberging	mm neerslag berging	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Schoon water	% schoonw water	%	Aantal/Getal	
Voldoende water	% voldoende water	%	Aantal/Getal	
Schone lucht	% ongewenste stof in de lucht	%	Aantal/Getal	
Waterveiligheid, bescherming kust en riviergebieden	% waterveiligheid	%	%	
Natuurwaarden boerenlandschap	Aantal ha. Natuur boeren	Aantal/Getal	Aantal/Getal	Waardevolle natuur
Herstel en verbetering biodiversiteit	Aantal soorten + aantal per soort (% tov 1900)	Aantal/Getal + %	Aantal/Getal	
Beleving natuur	Afstand tot natuur	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Cultuurhistorische waarde landschap	% Behoud cultuurhistorische waarde	%	Aantal/Getal	
winst voor ecosystemen (water, bodem, lucht)	% verbetering ecosystemen	%	Aantal/Getal	
Koolstof vastlegging	Kton koolstof	Aantal/Getal	Aantal/Getal	Klimaatneutrale samenleving
Klimaatmitigatie	X	X	X	
Klimaatadaptatie	X	X	X	
Minder energieverbruik	Kwh minder energie	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Meer hernieuwbare energiebronnen	% Hernieuwbaar tov fossiel	%	%	
Terugdringen emissies	Kton CO2/NOx	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
CO2 neutraal leven, werken en wonen	Kton CO2 naar neutraal	Aantal/Getal	Aantal/Getal	

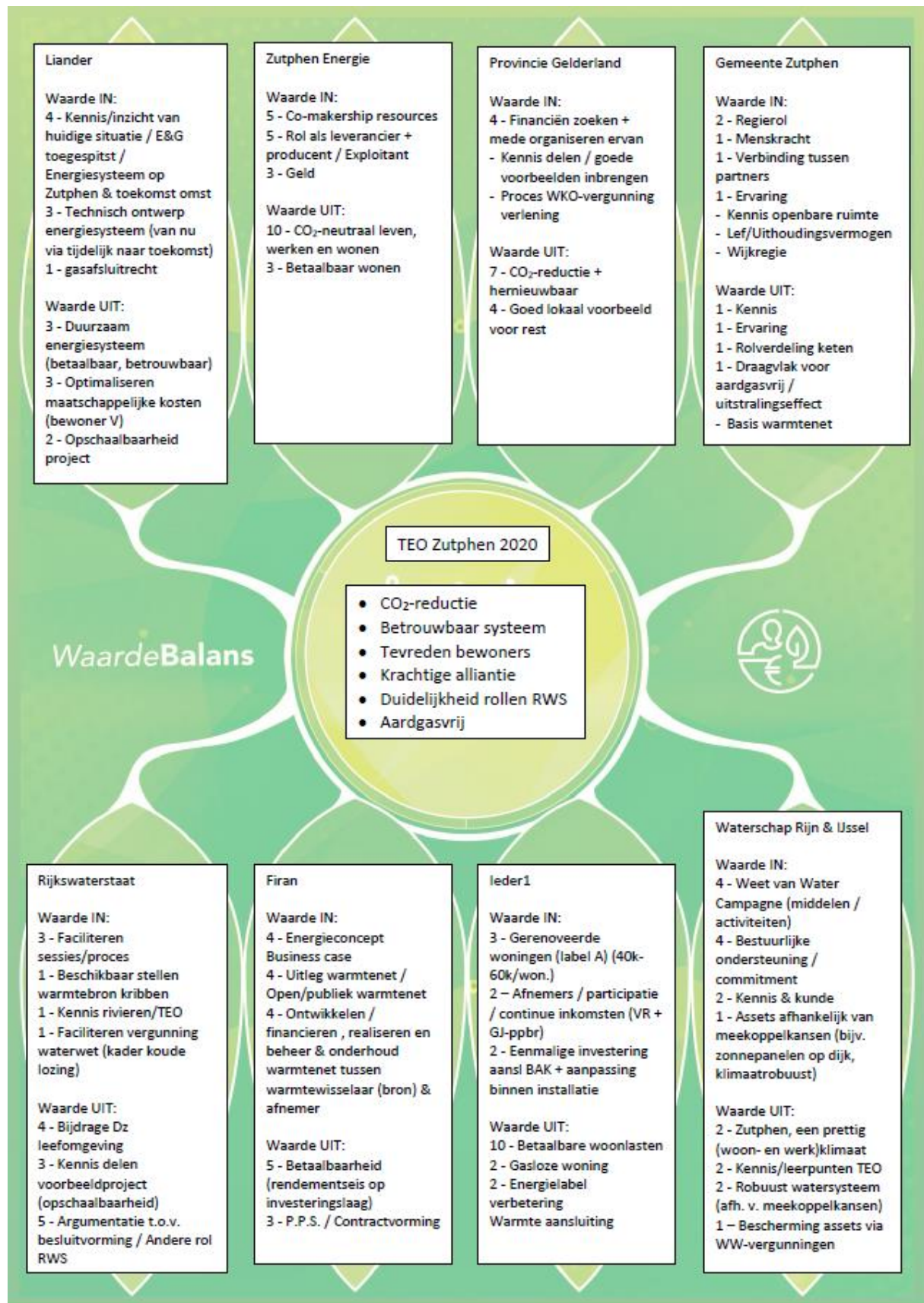
Doelen/Waarden	Grootheid	Zelfbepaalde eenheid	Gevonden eenheid	Onderwerp
Schone mobiliteit	Kton CO2/NOx	Aantal/getal	Aantal/Getal	Bereikbaarheid
Optimaal bereikbaar Nederland	Aantal modaliteiten	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Smart mobility	% Voertuigen met smart tech	%	Aantal/Getal	
Logistiek knooppunt	Voertuigverlies in uren	Tijd	Tijd	
Inpassing infrastructuur in omgeving	Score kwaliteit	Aantal/Getal	Aantal/Getal	
Rechtvaardige samenleving	% Toegang tot juridische hulp	%	%	Veilige en rechtvaardige samenleving
	% onafhankelijk	%	X	
Integriteit	% Integriteit	%	Aantal/Getal	
Veilige samenleving	% Misdaadcijfers	%	%	
Gelijke kansen	% Gelijkwaardigheidsgevoel	%	X	
In vrijheid samenleven	Score/% vrijheidsmening	%	Aantal/Getal	

Bijlage 4 – Resultaten Waardebalanssessie



De getallen geven het aantal overgebleven blokjes aan.

Bijlage 5 - Resultaten balansbladen waardewijzersessie TEO



Bijlage 6 – Partnerkaarten

Partnerkaart TEO Zutphen - Rijkswaterstaat



Voor u ligt de Partnerkaart van TEO Zutphen.

De Waardewijzer en ~~WaardeBalanssessies~~ worden straks samengevat in één rapportage. Van alle deelnemers nemen we daarin een Partnerkaart op. De ingevulde partnerkaarten geven transparant weer wat de rol en ambitie van elke ketenpartner is en welke waarden er in en uit de samenwerking worden gebracht en gehaald. Hiermee kan de rapportage ingezet worden binnen de verschillende organisaties om te komen tot bindende afspraken.

Wij vragen u deze Partnerkaart zorgvuldig en compleet in te vullen. Bij de vragen die in de ~~Waardewijzer~~ en ~~WaardeBalanssessies~~ aan de orde zijn geweest, hebben wij uw daar gegeven antwoord al ingevuld. Bij die vragen zijn wij nog op zoek naar een onderbouwing van uw antwoord. Graag de vragen zo specifiek mogelijk beantwoorden; dus graag de al ingevulde steekwoorden onderbouwen, zodat duidelijk is wat precies bedoeld wordt.

1. Naam organisatie: Rijkswaterstaat

2. Na(a)m(en) vertegenwoordiger(s):

Marja Hamilton-Huisman
Joyce ~~Zuidam~~
Arianne de Vries
Albert Barneveld
Henk ~~Looijen~~

3. Wat is de rol of zijn de rollen in de keten van TEO Zutphen van jouw organisatie als partner? (graag toelichten)

Facilitator
Ontwikkelaar
Regierol
Bronhouder
Assetmanager natte kunstwerken

4. Wat is de kern van de missie en visie van jouw organisatie? (graag in enkele zinnen toelichten)

Maatschappelijke opgave RWS: assets en water maximaal inzetten voor de energietransitie
Duurzaamheid
CO2-reductie

5. Waar ligt de kracht van jou als ketenpartner? (meerdere antwoorden mogelijk, graag aankruisen en indien gevraagd specificeren)

- ☐ Technisch / inhoudelijk, namelijk: ...
- ☐ Beheer & onderhoud op gebied van: ...
- ☐ Uitvoering van: ...
- ☐ Bestuurlijk
- ☐ Netwerk
- ☐ Communicatie
- ☐ Draagvlak van: ...
- ☐ Regie op: ...
- ☐ Financiën
- ☐ Anders: ...

6. Welk(e) kennisdomein(en) en/of taakvelden vertegenwoordig jij als ketenpartner?

Partnerkaart TEO Zutphen - Rijkswaterstaat

WaardeBalans

7. Wat is de urgentie voor jou als ketenpartner om deel te nemen aan TEO Zutphen? Waarom is het belangrijk of noodzakelijk hiernaan deel te nemen? (graag in enkele zinnen toelichten)
- Betrouwbare overheid
Inzicht energietransitie TEO / Energietransitie Zutphen
Conceptontwikkeling + kennisopbouw / Schaalbaar/dupliceerbaar model ontwikkelen/nieuwe marktordening maken /
Leren -> mogelijke uitrol elders
8. Wat is jouw ambitie als ketenpartner van TEO Zutphen? (graag in enkele zinnen toelichten)
- Krachtige alliantie, inspiratiebron voor andere steden & gebieden / Talloze geïnteresseerden van elders komen langs
Open voor: leverancier, klanten en producenten
CO₂-reductie / label ambitie
Tevreden bewoners / Kralenrijen / Bewoners projectgebied allemaal aangesloten / Modellen voor geslaagde participatie
Duidelijkheid rollen RWS; zowel rivier, water en assets -> presenteren klas / RWS kader TEO helder
9. Welke waarden breng jij als ketenpartner in? (graag per waarde toelichten) En welke hoeveelheden per waarde? (aantallen blokjes)
- (3) - Faciliteren sessies/proces
(1) - Beschikbaar stellen warmtebron kribben
(1) - Kennis rivieren/TEO
(1) - Faciliteren vergunning waterwet (kader koude lozing)
10. Welke waarden haal jij als ketenpartner eruit? (graag per waarde toelichten) En welke hoeveelheden per waarde? (aantallen blokjes)
- (5) - Argumentatie t.o.v. besluitvorming/andere rol RWS
(4) - Bijdrage Dz leefomgeving
(3) - Kennis delen voorbeeldproject (opschaalbaarheid)

Bestuurlijke verantwoordelijkheid

11. Wie is de verantwoordelijke bestuurder / directeur van de ketenpartner?

Bedankt voor het invullen!

Graag mailen naar astrid@greenchange.nl

Bijlage 7 – Letter of Intent TEO

2020



Thermische Energie uit Oppervlaktewater

Letter of Intent

RIJKSWATERSTAAT

Colofon

Uitgegeven door:
Green Change

Versie:
6 juni 2020

Status:
Concept

Opgeleverd door:
Martijn Nettenbreijers
Marja Hamilton
Joyce Zuidam

Bijgedragen door:
Astrid Meier (voorzitter)
Karen Sikkema (voorzitter)
Arianne de Vries
Annemieke Tromp
Albert Barneveld
Henk Looijen
Leon Claassen
Uko Post
Kristiaan Tent
Celina Kroon
Geerte van der Steen
Nico Buskens
Roald van der Horst
Mirjam Ruigrok
Manon Klein Kranenburg
Erik Keune
Bart Jan van Maadam
Louis Oosterbaan
Aart van den Hoorn

Leeswijzer

De Letter of Intent (LOI) is een samenwerkingsovereenkomst tussen partners waarin de afspraken die gemaakt zijn vastgelegd worden. De partners ambiëren de realisatie van het project Thermische Energie uit Oppervlaktewater (TEO). Voor de ene partner is het een voorbeeldproject om later op meerdere plekken te kunnen dupliceren, voor de andere partner is het een kans om de zelf gestelde klimaatdoelen te behalen. De samenwerking tussen de partners heeft een visie en een organisatie structuur en staat open voor nieuwe partners die deze facetten van het project onderschrijven.

De opbouw van de LOI ligt in het verlengde van de ambitie van de partners. Elk hoofdstuk begint met een stukje visie in de vorm van brieftekst (analoog aan de term "Letter"), waarin de achtergrond en visies van de samenwerking is verwoord. Deze teksten staan op de linkerkant van de pagina. Na de brieftekst volgen de artikelen die partijen zijn overeengekomen. Deze staan op de rechterkant van de pagina.

Alle teksten op de linkerkant van de bladzijde kunnen geen rechten of plichten worden ontleend.

Om de visie en artikelen tastbaar te maken zijn ook concrete voorbeelden opgenomen. Deze zijn weergegeven in de kaders.

Letter of Intent 2020 - 2025

Ondergetekenden

TEO speelt in op de doelen van het kabinet om in 2050 een warmtevoorziening te hebben waarin aardgas geen rol meer speelt en hierdoor geen CO2-uitstoot meer heeft. TEO is gebaseerd op aquathermie. Aquathermie is een van de mogelijkheden die in het verleden weleens te revue gepasseerd zijn om de doelen van het kabinet te bereiken.

1. De Minister van Infrastructuur en Waterstaat, handelend als bestuursorgaan en als vertegenwoordiger van de Staat der Nederlanden, gevestigd te 's-Gravenhage, te deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de Hoofdingenieur Directeur van Rijkswaterstaat Oost-Nederland te Arnhem, mevrouw Drs. N. Kalfs.
2. Gedeputeerde Staten van Gelderland, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door gedeputeerde de heer J. van der Meer, die hiertoe door het college is gemachtigd, verder te noemen de Provincie Gelderland.
3. Waterschap Rijn en IJssel, gevestigd te Doetinchem, te deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de Dijkgraaf, de heer Drs. H.Th. M. Pieper.
4. Gemeente Zutphen, gevestigd te Zutphen, te deze rechtsgeldig verklaard door burgemeester mevrouw A. Vermeulen, die hiertoe door het college van B en W is gemachtigd.
5. Alliander N.V., gevestigd te Arnhem, te deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Mpa. M. Otto.
6. Firan B.V., gevestigd te Arnhem, te deze rechtsgeldig verklaard door de algemeen directeur, de heer ir. A. Meijer.
7. Stichting woonbedrijf Ieder1, gevestigd te Deventer, te deze rechtsgeldig verklaard door de directeur-bestuurder, mevrouw MBA. Ir. J. Hofman, verder te noemen Ieder1.
8. Coöperatieve vereniging ZutphenEnergie U.A., gevestigd te Zutphen, te rechtsgeldig verklaard door de voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Ir. W. van den Wall Bake, verder te noemen ZutphenEnergie.

Ondergetekenden nemen het volgende in aanmerking:

De partners zien aquathermie als een goede optie voor een hernieuwbare energiebron voor de energietransitie van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen.

De partners willen investeren in de realisatie van een nieuw warmtenet en energiesysteem. Hiermee willen de partners gedeeltelijk de energievraag van de gemeente Zutphen op een duurzame manier opwekken en daarmee de CO₂-uitstoot te verminderen en een stap te zetten richting de duurzaamheidsdoelstellingen van de Nederlandse Staat.

De partners willen als overheden, marktpartijen en coöperaties samenwerken. We kijken breder, over de organisatiegrenzen heen. Ieder apart gaan we tezamen. We moeten de praktijkervaring en de kennis bundelen, zodat we een hoogwaardig opschaalbaar energiesysteem kunnen ontwikkelen.

De ambitie

De ambitie is om met TEO concrete stappen te zetten in de richting van de transitie richting duurzame energie. TEO kan als voorbeeldproject fungeren voor de opschaling in het aantal van vergelijkbare projecten.

Artikel 1 - De partners: ambitie en belangen van de partners en bijdragen en meerwaarde voor de samenwerking:

1.1

Elke partner heeft ter voorbereiding van de ondertekening van de LOI (Letter of Intent) de als bijlage 1 opgenomen intentieverklaring opgesteld. Door elke partner zijn de volgende aspecten, indien van toepassing, benoemd:

- Wat is de identiteit van de partner?
- Wat zijn de organisatiedoelstellingen? (ambitie, willen)
- Waar is de partner sterk in? (kunnen)
- Wat heeft de partner in te brengen? (kennis, inzet, geld etc.)
- Welk(e) kennisdomein(en) en/of taakvelden vertegenwoordigt de identiteit van de partner?
- Wat kan de partner betekenen binnen de samenwerking? (willen)
- Wat heeft de partner nodig? (afhankelijkheid, anders dan financiële afhankelijkheid)
- Welke belangen vertegenwoordigt de partner? (ambitie, urgentie, moeten)
- Welke belangen spelen een rol bij het beheer? (afhankelijkheid)
- Welke relaties met andere projecten en partners zijn mogelijk?
- Welke toegevoegde waarde heeft/ziet de partner bij deze samenwerking?
- Wie zijn de vertegenwoordiger(s) van de partner binnen de samenwerking?
- Welke rol of rollen gekoppeld aan verantwoordelijkheid binnen de samenwerking ziet de partner voor zichzelf?

1.2

De intentieverklaring als bedoeld in artikel 1.1 is door degene die de betreffende partner rechtsgeldig vertegenwoordigt, ondertekend en maakt onderdeel uit van deze LOI.

1.3

De intentieverklaring als bedoeld in artikel 1.1 mag door de betreffende partner worden gewijzigd. Deze hernieuwde intentieverklaring maakt echter pas onderdeel uit van deze LOI na toestemming van alle bij de LOI betrokken partners.

De samenwerking

Het succesvol opstarten en afronden van TEO vergt inspanningen van alle partners. Zo kunnen we de strijd aangaan met restrictieve wet- en regelgeving en mogelijke opschalingsproblemen. Samen staan we sterker.

Artikel 2 – Samenwerking tussen de partners

2.1

De partners streven concrete samenwerkingsvormen na, ten dienste van gezamenlijke bijdrage aan de realisatie van het nieuwe aquathermische energiesysteem en het warmtenet en ontwikkelen van kennis. Hiervoor worden aparte overeenkomsten tussen betrokken partners afgesloten waarin de partners onderling nadere afspraken vastleggen over onder andere de inhoud van het project, de financiering, intellectueel eigendom en gebruiks- en publicatierechten, vertrouwelijkheid en aansprakelijkheid.

2.2

De partners spannen zich in ten aanzien van:

- De realisatie van het nieuwe aquathermische energiesysteem en warmtenet en de opschaalbaarheid van het project;
- Het komen tot gezamenlijke leveringen;
- Het delen van en communiceren over ervaringen en successen;
- Het elkaar uitdagen en stimuleren in innovatieve oplossingen voor beheer en ontwikkeling van het energiesysteem en/of het warmtenet;
- Het stimuleren van uitbreiding van de samenwerking met meerdere partners;
- Het al dan niet risicodragend meedoen, afhankelijk van de intentieverklaring als bedoeld in artikel 1.1 van de betrokken partner.

2.3

De partners streven een balans na in wat per organisatie wordt gehaald om individuele belangen te behartigen en wat per organisatie wordt gebracht om het gezamenlijk doel te dienen, met als uitgangspunt de door partners ingebrachte intentieverklaringen als bedoeld in artikel 1.1. Hierbij streven de partners naar:

- Het delen van kennis en samen investeren in kennisontwikkeling;
- Het realiseren van het aquathermische energiesysteem en het warmtenet.
- Het realiseren van wijzigingen in wet- en regelgeving rondom de realisatie van het project om het zo eenvoudiger opschaalbaar te maken.

De verbinding

Duurzaam samenwerken vraagt om onderling vertrouwen, om vermogen tot verbinden en verbindend leiderschap. Het vraagt dat iedere partner he eigen belang mag behouden en zijn eigen ambitie mag nastreven, zonder dat dit ten koste gaat van andere belangen en ambities.

Artikel 3 – Organiseren van de samenwerking

3.1

In het kader van het organiseren van de in deze LOI gemaakte afspraken worden er een Stuurgroep en een Werkgroep ingesteld.

3.2

De Stuurgroep bestaat uit rechtsgeldige vertegenwoordigers van de betrokken partners.

Deze Stuurgroep komt jaarlijks bijeen om te evalueren of de samenwerking voldoende bijdraagt aan wat er is overeengekomen in de LOI en of de samenwerking voldoende bijdraagt aan de eigen bedrijfsdoelstellingen. Naar aanleiding van deze evaluatie besluit de Stuurgroep over voortzetting van de LOI.

De Stuurgroep verleent jaarlijks toestemming voor het toetreden van nieuwe partners en voor het wijzigen van de hernieuwde intentieverklaringen zoals bedoeld in artikel 1.3.

3.3

De Werkgroep bestaat uit uitvoerende vertegenwoordigers van de betrokken partners.

De Werkgroep komt drie keer per jaar bijeen. Van deze bijeenkomsten wordt per toerbeurt verslag gemaakt. De partner die het verslag heeft opgesteld is organisator en voorzitter van de volgende bijeenkomst. Deze verslagen worden per partner intern gedeeld om het commitment van de aangesloten partners te vergroten.

Tijdens deze bijeenkomsten bespreekt en benoemt de Werkgroep nieuwe vormen van samenwerking conform artikel 2.

Het aanmelden van nieuwe partners vindt via de Werkgroep plaats.

De regio

TEO creëert een meerwaarde voor de regio. Zo is kan TEO zorgen voor een duurzaam energieopwekking, een positieve verandering in het denkbild t.b.v. duurzame energie en heeft het daarnaast mogelijk een positief effect op de ecologische waarden van de regio.

Artikel 4 – Samenwerkingsvormen t.b.v. de verduurzaming van de energieopwekking in de regio

4.1

Partners leveren in samenwerkingsvormen een bijdrage aan de verduurzaming van de energieopwekking in de regio en streven naar het hoogwaardig toepassen van een continue leverende hernieuwbare energiebron in de energieopwekking. De Partners voeren de samenwerkingsvormen uit onder aparte te sluiten samenwerkingsovereenkomsten als bedoeld in artikel 2.1.

4.2

Deze samenwerkingsvormen streven naar het creëren van maatschappelijke meerwaarde voor de regio.

4.3

De samenwerkingsvormen kunnen zich richten op operationele zaken en ook op het verzamelen van kennis rond het verduurzamen van de energieopwekking in de regio.

Kennis

Artikel 5 – Kennis opdoen en Intellectueel eigendom

5.1

De partners verkrijgen van de andere partners de benodigde kennisontwikkeling die onderdeel uitmaakt van een positieve samenwerkingsvorm zoals benoemd in artikel 4.3 wordt onder voorwaarden van de overeenkomst (zie artikel 2.1). De betrokken partners delen de kennis die op basis van deze samenwerkingsvorm wordt verkregen door het maken afspraken in de vorm van een schriftelijke overeenkomst.

5.2

Indien nodig spannen partners zich gezamenlijk in om financiering te zoeken voor kennisontwikkeling.

5.3

Een partner is niet gerechtigd kennis van een andere partner, die kennis als intellectueel eigendom of vertrouwelijke kennis binnen de samenwerking van de Letter of Intent ter beschikking stelt, te delen met derden en/of te gebruiken voor andere doeleinden dan overeengekomen in deze Letter of Intent.

5.4

Kennis die binnen een kennisdomein van een partner valt, maar niet benoemd is als intellectueel eigendom of vertrouwelijke kennis door en van een of meer van de andere partners, kan in principe door die partner gebruikt worden voor publicaties tenzij de betreffende partners anders overeenkomen.

Communicatie

Artikel 6 – Communicatie

6.1

De partners houden elkaar op de hoogte over hoe over de ervaringen met deze samenwerking binnen de eigen kennisdomeinen en taakvelden, naar buiten wordt gecommuniceerd. Nadere invulling van de communicatie gebeurt in de eigen intentieovereenkomsten in de bijlage.

6.2

De partners komen gezamenlijk overeen hoe over ervaringen en successen naar buiten wordt gecommuniceerd die (ook) betrekking hebben op kennisdomeinen en taakvelden van meerdere partners.

6.3

Partners zullen bij communicatie-uitingen refereren aan de Biomassa Alliantie.

Artikel 7 – Looptijd van de Letter of Intent

7.1

Deze LOI wordt aangegaan voor een looptijd van 5 jaar, ingaande op de datum van de laatste ondertekening. Hierbij wordt er een tussenevaluatie opgenomen. De LOI komt te vervallen, wanneer de participatiegraad van 70% niet gehaald is voor het derde kwartaal van 2021.

7.2

Een partner kan zijn deelname aan deze samenwerking schriftelijk beëindigen met een opzegtermijn van 3 maanden.

Artikel 8 – Toetreden van nieuwe partners

Deze samenwerking staat open voor deelname van andere partners die de LOI onderschrijven.

Artikel 9 – Eventuele strijd met wet- en regelgeving

Partners zijn van oordeel dat de bepalingen van deze LOI in overeenstemming zijn met de (inter)nationale wet- en regelgeving.

Artikel 10 – Bijlagen

Bij deze LOI behoren de volgende door alle partners geparafeerde bijlagen:

1. Intentieverklaringen
2. Waardepropositie
3. Intentieverklaring matrix

Intentieverklaring Rijkswaterstaat Oost-Nederland



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

1.1 Identiteit Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat Oost-Nederland (RWS ON) is beheerder van het zomerbed, de oeverzone en de assets van de Rijnakken, Twentekanalen en het Zwarte Water. Daarnaast is RWS ON bevoegd gezag in dit gebied conform de Waterwet. RWS ON is een regionaal organisatieonderdeel van Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat is een uitvoerend orgaan van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

1.2 Missie Rijkswaterstaat

De missie van Rijkswaterstaat is:

‘Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. We beheren en ontwikkelen de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren en zetten in op een duurzame leefomgeving. Samen met anderen werken we aan een land dat beschermd is tegen overstromingen. Waar voldoende groen is, en voldoende en schoon water. En waar je vlot en veilig van A naar B kunt. Samenwerken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dat is Rijkswaterstaat.’

In het Ondernemingsplan 2015 is dit uitgewerkt in: Rijkswaterstaat werkt concreet aan:

- Droge Voeten
- Voldoende en Schoon Water
- Vlot en Veilig Verkeer over Weg en Water
- Betrouwbare en Bruikbare Informatie.

De maatschappelijke opdracht van Rijkswaterstaat vertaalt zich naar drie kernactiviteiten:

- **RWS is publieksgerichte netwerkmanager.**

RWS kent zijn netwerken goed en beheert deze kostenbewust en duurzaam (assetmanagement). RWS werkt samen met andere beheerders aan het op innovatieve wijze benutten van de netwerken en daardoor aan de verbetering van mobiliteit en bereikbaarheid over weg en water.

- **RWS is toonaangevende projectmanager.**

Als projectmanager van complexe infrastructurele projecten schakelt RWS de markt optimaal in. RWS zet expertise en ervaring met prestatiecontracten en andere innovatieve contractvormen, zoals DBFM, in voor de realisatie van aanleg en onderhoudsprojecten. RWS deelt deze expertise met andere beheerders en draagt zo bij aan de professionalisering van infrastructuurprojecten in Nederland.

- **RWS is landelijk opererende, slagvaardige crisismanager.**

Crisismanagement ligt in het verlengde van de RWS-taken op het gebied van hoogwaterbescherming en de veiligheid van wegen en vaarwegen. De samenleving stelt steeds hogere eisen aan goede crisisbeheersing. RWS geeft daarom veel aandacht aan het opleiden, trainen en oefenen van medewerkers.

RWS functioneert zichtbaar voor de omgeving als één landelijke organisatie en werkt doelmatig samen met en voor beheerders van andere infrastructurele netwerken.

Binnen de contouren van de missie van RWS heeft RWS ON de ambitie om het programma Self Supporting Rivier Systeem concreet te maken. Self Supporting Rivier Systeem 2021 (SSRS) levert een betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam beheer van de rivieren. De ambitie is een realisatie van de taken tegen 40% minder kosten in het jaar 2021. Het bereiken van die ambitie draagt bij aan een robuust en toekomstvast rivierbeheer.

Het toepassen van het concept SSRS binnen de lopende beheercontracten levert inderdaad mogelijkheden op door “building & maintaining with nature” en door het exploiteren van het potentieel van het riviersysteem. SSRS brengt innovatie in de productie en SSRS brengt de beheeropgaven en aanlegopgaven dicht bij elkaar. SSRS gaat er van uit dat Rijkswaterstaat samenwerkt met andere partijen en met deze partijen allianties sluit.

1.3 Vertegenwoordigers van de partij binnen de samenwerking?

Voor de Biomassa Alliantie heeft Rijkswaterstaat de volgende vertegenwoordigers.

- Bestuurlijk: Nelly Kalfs, HID Rijkswaterstaat Oost-Nederland
- Uitvoerend: Joyce Zuidam, Marja Hamilton, Arianne de Vries, Albert Barneveld en Henk Looijen.

2. Bijdrage Rijkswaterstaat aan het project TEO

2.1 Onze kracht

Rijkswaterstaat is sterk in:

- Kennis over hoofdwatersystemen, hoofdvaarwegen en hoofdwegen.
- Bestuurlijke invloed op haar areaal met bijbehorend groot fysiek en bestuurlijk netwerk.
- Uitvoering geven aan en implementeren van wet- en regelgeving en opstellen van normatieve kaders Waterwet.
- Prestatiecontracten en innovatieve contractvormen voor grote en/of complexe projecten.

2.2 Onze inzet

- Systeembekendheid van hoofdwatersystemen inbrengen waar nodig, bijvoorbeeld bodempeilingen.
- Aanspreken en benutten Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Het beschikbaar stellen van de warmtebron tussen de kribben.
- Het faciliteren van de werksessies en -proces.
- Het faciliteren van het vergunningverleningsproces voor de vergunning waterwet (kader koude lozing).

2.3 De kennisdomeinen

Rijkswaterstaat heeft de volgende kennisdomeinen:

- Kennis van het (beheer van het) riviersysteem
- Kennis van wet en regelgeving
- Landelijk opdrachtgever

2.4 Onze rol

Binnen de samenwerking voor het project TEO vervult Rijkswaterstaat voorlopig de rol van:

- Facilitator
 - Ontwikkelaar
 - Regisseur
 - Bronhouder
 - Assetmanager natte kunstwerken
- Rijkswaterstaat bekijkt op termijn of zij de rol van regisseur blijft vervullen voor het project TEO.

2.5 Onze belangen

De volgende belangen spelen voor Rijkswaterstaat:

- Waterveiligheid
- Waterkwaliteit
- Waterkwantiteit
- Scheepvaart
- Duurzame leefomgeving
- Energietransitie
- Circulaire economie
- Value Case

2.6 Andere projecten

De volgende projecten hebben vanuit Rijkswaterstaat betrekking op het project TEO:

- SSRS 2021
- RWS Partner
- RWS Energie programma

Matrix Intentieverklaring Rijkswaterstaat

Partner: Rijkswaterstaat Oost-Nederland	Waardepropositie: Rijkswaterstaat heeft als doel om de leefomgeving van een gebied te verduurzamen. TEO dient voor Rijkswaterstaat dan ook als voorbeeldproject. Rijkswaterstaat kan met een succesvolle afronding van TEO een argumentatie vinden voor het opschalen van dergelijke duurzaamheidsinitiatieven. Om het project TEO tot een succesvol einde te brengen investeert Rijkswaterstaat het volgende: • Faciliteren van de werksessies/ -proces • Het beschikbaar stellen van de waterbron • Het delen van kennis over TEO en het riviersysteem • Het faciliteren van de vergunningsprocedure voor de watervergunning	Doel Project: Het project Thermische Energie uit oppervlaktewater (TEO) heeft als doel om de thermische potentie van oppervlakte water te benutten om een deel van de energievraag van bebouwd gebied duurzaam op te wekken.
Ketenpositie: • Facilitator • Ontwikkelaar • Regisseur • Bronhouder • Assetmanager natte kunstwerken		Intentieverklaring: Intentieverklaring project Thermische Energie uit Oppervlaktewater Verklaart hierbij kennis te hebben genomen van de tekst van de Intentieverklaring project Thermische Energie uit Oppervlakteater en stemt in met deelname aan de samenwerking, Datum: 25-06-2020 Plaats: Arnhem Mevrouw Drs. N. <u>Kalfs</u> Hoofdingenieur Directeur van Rijkswaterstaat Oost-Nederland
Actielijst Om het project TEO tot een succesvol einde te brengen voert Rijkswaterstaat de volgende acties uit: • Opzetten en faciliteren waardewijzersessies en waardebalanssessies • Het schrijven van de eindrapportage • Het beschikbaar stellen van de waterbron • Zij deelt haar kennis met alle partners die betrokken zijn bij de realisatie van het energiesysteem • Het faciliteren van het vergunningsproces voor de watervergunning	De onderliggende gedachten van deze investeringen in het project is om de energietransitie te versnellen en te sturen. Hiervoor wordt er gebruikt gemaakt van de volgende interventies: • Het faciliteren van een blijvende discussie over de gevestigde orde • Zorgen voor meer koppeling tussen niches voor een beweging met meer slagkracht. • Het vertalen van pilots naar structurele verandering • Het ontwerpen van nieuwe coalities waarbij personen uit de gevestigde orde aansluiten bij netwerken van de opkomende orde en visa versa • Uitdagen van de huidige werkwijze met werksessies en het stellen van nieuwe wettelijke kaders	

Bijlage 8 – Interview Astrid Meier

1. Hoe was je indruk van de eerste waardebalanssessie? Heb je nog verbeterpunten?

De sessie verliep inde rustig dan ik had verwacht. Dan kwam ook door de grootte van de groep. Het was een vrij grote groep. Groter dan de laatste keer dat we ze zagen.

Het viel me ook op hoe druk de partners bezig waren met de bloem en de waarden. Je zag dat er grote stappen werden gezet.

Ik vind wel dat de poster nog wat logischer gemaakt moet worden. Ik weet niet hoe, want hij bestaat niet uit zoveel facetten, maar toch hadden sommige partners er in eerste instantie moeite mee. Daarnaast was er een slechte afstemming van de Waarde IN en Waarde Uit. De blokjes die in eerste instantie bedoeld waren voor de Waarde UIT werden ook gebruikt voor de Waarde IN. Daarom had je na afloop van de sessie een vertekend beeld van de Waarde UIT.

We moeten ook voorgedrukte kaartjes gaan gebruiken voor de Waarde IN. Nu waren veel partners zelf allemaal kaartjes aan het schrijven en daarmee wordt het voor onze verslaglegging allemaal een stuk lastiger.

2. Hoe zijn jullie tot het ontwerp gekomen van de waardewijzer en de waardebalans?

Deze ontwerpen komen voort uit een driedaagse bijeenkomst in het leflab van Rijkswaterstaat in Utrecht. Daar zijn wij als Green Change bij elkaar gaan zitten en kwamen we tot de conclusie dat wij allemaal hetzelfde doel hadden, maar dit niet op dezelfde manier beschreven. Toen is daar het idee van de waardewijzer uit voort gekomen.

3. Wat was de gedachte achter de waardebalans en waardewijzer?

De gedachte achter de twee sessies is dat als je een pilot verder wil helpen je vooral kennis moet uitwisselen. Daarbij zit er een verschil in de kennis van kennisinstanties en kennis uit praktijkervaring. Het verhelpen van deze verschillen kost nogal wat tijd en wij zouden graag deze verschillen en het uitwisselen van kennis versneld willen doen verlopen. We wilden partners ook uitlokken om beter hun ambitie te verwoorden. Zo staan ze zelf ook sterker in hun schoenen kan dat het project ook verder helpen. Dat was de gedachte achter de tools.

4. Wat zijn volgens jou nog criteria die opgenomen moeten worden in de verslaglegging?

Bij elke partner in de keten de ketenrol benoemen.

Bijlage 9 – Interview Karen Sikkema

1. Hoe was je indruk van de eerste waardebalanssessie? Heb je nog verbeterpunten?

Ik vond dat het goed gegaan was. De vibe was die dag erg goed. Iedereen was vrolijk en er werden grote stappen gezet. Ik vond wel dat we de kaartjes voor de Waarde IN hadden moeten voordrukken. Nu ging dat een beetje fout.

2. Hoe zijn jullie tot het ontwerp gekomen van de waardewijzer en de waardebalans?

We hebben een driedaags event gedaan in het leflab. Daar zijn we via game based learning allemaal modellen gaan maken. En eigenlijk op de eerste dag kwam iemand met de waardebloem met de balansbladen. Aan het eind werd dit ontwerp gekozen om verder te ontwikkelen. Maar de bloem was puur toeval eigenlijk.

3. Wat was de gedachte achter de waardebalans en waardewijzer?

Er zit een leerdoel in voor de partners. Mensen moeten vanuit de kern bij zichzelf nagaan wat haal ik eruit? En wat stop ik erin en is dit in balans?

Wanneer er een onbalans zit in de investeringen en de opbrengsten van een partij moet er onderhandeld worden om deze partij of minder te laten investeren of meer te laten investeren. Dit wilde we laten doen door de partner te betrekken in ruilhandel. Waarbij ze waarden gebruiken als investeringsmiddel. Daarbij geeft het partners een boost in hun belangen en ambitie. De gedachte achter de waardebalans is tevens om het verdienmodel scherp te krijgen voor de partners.

4. Wat zijn volgens jou nog criteria die opgenomen moeten worden in de verslaglegging?

Een manier vinden om de waarden overzichtelijk weer te geven.

Bijlage 10 Interview – Frans Scheepens

1. Wat was de gedachte achter de waardebalans en waardewijzer?

Het creëren van een collectieve wijsheid. Dit betekent dat alle neuzen in dezelfde richting moeten komen te staan. Daarbij willen we de coöperatieve samenwerking tussen marktpartijen en de overheid bevorderen. Het eerste concept van de waardewijzer ging ook in op de omgeving van het project. Dit is uit de waardewijzer gehaald, maar komt nog wel terug in de verslaglegging. Ook werd in de waardewijzer een verschil gemaakt tussen persoonlijke en organisatorische belangen. Dit is nu verschoven naar de waardebalanssessie. De gedachte achter de waardebalans is dat het als het ware een combinatie is van de kennisagenda, beleidsagenda en een business case. Daarmee zou het de haalbaarheid van een project moeten versterken.

Ik vind dat ruilhandel killing is. Alleen wanneer je de waarden concretiseert kun je ze verhandelen. Anders is het maar een beetje gebakken lucht.

2. Wat zijn volgens jou nog criteria die opgenomen moeten worden in de verslaglegging?

We moeten een database voor de waarde engine opzetten en dit gebruiken om de waarden te standaardiseren.

Het investeringsrisico. Bestuurders willen hiervoor concrete cijfers, anders willen ze niet investeren in het project. De waarden moeten dus concrete cijfers krijgen.

Bijlage 11 – Interview Antoine Heideveld

1. Wat is volgens u de definitie van de value case binnen de vormen van waardecreatie opgesteld door Jan Jonker?
 2. Sluit het concept van de value case aan op het beleid van de Rijksoverheid en dan specifiek de omgevingswet?
 3. Is er voldoende experimenteerruimte binnen de omgevingswet om de value case een kans te geven?
 4. Wat zijn bij waardecreatie nou waarden die vaak vergeten worden?
 5. Welke mijlpalen moeten er gehaald worden voor 2050 om uiteindelijk de transitie richting een circulaire economie te bewerkstelligen?
 6. Heeft u enkele voorbeelden voor mij waar ik naar kan kijken die betrekking hebben tot waardecreatie, de circulaire economie en de omgevingswet?
-
1. Martijn: Volgens mij is de definitie van de value case die van collectieve, meervoudige waardecreatie. Dat komt doordat het een samenwerkingsverband betreft waarbij iedere partner zijn/haar belangen vertaald in verschillende waarden. Deze waarden worden dan via een soort collectieve ruilhandel doorgegeven aan elkaar, waarbij de financiële waarde van deze belangen minder sterk meeweegt dan gebruikelijk. Antoine: Het belangrijkste punt dat je hier maakt is dat het om meervoudige waardecreatie gaat. Dat collectieve aspect is eigenlijk verwaarloosbaar, maar is tegelijkertijd niet fout. Het collectieve slaat op het feit dat je meerdere partijen betreft bij het creëren van waarde. Maar het essentiële deel hier is de meervoudige waardecreatie zonder alles te monetariseren. Het doet mij heel erg denken aan het **Circular coins concept**. Hierbij wordt er ook een soort ruilhandel gedaan. (Volgens mij is dit gewoon een andere vorm van monetariseren, maar dan met bitcoins of iets.)
 2. Een onderdeel van het nieuwe beleid is om nieuwe samenwerkingsverbanden te stimuleren. Meer bottom-up dan voorheen. Er worden steeds meer zaken bij de gemeenten gelegd, maar zij hebben dezelfde kwaal als de ministeries of de provincies in dat zij zich ook achter de wet- en regelgeving verschuilen. Hen erbij betrekken vanaf het begin zal daar waarschijnlijk weinig verandering in brengen. Er zijn veel voorbeelden van dat de rijksoverheid experimenteerruimte biedt aan projecten en dat ook tot veranderingen in het beleid leidt, maar deze veranderingen in beleid zijn ook nog op te splitsen in verschillende vormen. De meest voorkomende vorm hiervan is een versoepeling van het subsidiebeleid. Dit heeft als je het mij vraagt vrij weinig zin, aangezien nieuwe kabinetten deze regels makkelijk weer aan kunnen passen. Alleen een verandering in wet- en regelgeving geeft hier de gewenste resultaten. Deze veranderingen volgen meestal op grote maatschappelijke druk, zoals in Groningen of met de corona-uitbraak. Deze urgentie creëren is zeer moeilijk en is een van de grote vraagstukken voor het opschalen van het maatschappelijk belang voor het toepassen van meervoudige waardecreatie.
 3. Er is zoveel experimenteerruimte als je kunt creëren. Dit doe je door de juiste personen te spreken en te betrekken bij je project. Maar als je hier meer over wilt weten moet je bij degene zijn die over de desbetreffende wetgeving gaat. Zij kunnen met jou bepalen hoeveel ruimte je krijgt buiten de wettelijke kaders. (Er is een kamerbrief waarin de staatssecretaris van rechtsbescherming hierop ingaat.)
 4. De waarde die vaak vergeten wordt is de waarde van het netwerk dat je creert. Het groene brein focust zich op het in contact brengen van de juiste mensen. Maar vaak wordt het

aangenomen dat het netwerk er gewoon is. Dit is niet het geval en het netwerk dat gecreerd wordt tijdens projecten kunnen later weer gebruikt worden voor nieuwe projecten of andere persoonlijke netwerken uit te breiden. Wij bestaan al 7 jaar en hebben nu pas voor het eerst een betaling gekregen voor het feit dat wij het netwerk gecreerd hebben voor een project.

5. Het belangrijkste is al benoemd, namelijk het veranderen van wet- en regelgeving vanuit de rijksoverheid. Om dit te realiseren moet er een grotere urgentie gecreerd worden. Er moet meer gekeken worden naar de social return on investment en de media. Wanneer je deze twee weet te inzetten voor je project. Bij de overheid luisteren ze nu nog te vaak naar lobbyisten. De grote bedrijven hebben het voor het zeggen. Die institutionalisering moet veranderen, afgebroken worden voordat je verder kunt met je project.
6. Ja, deze stukken zal ik doorsturen.