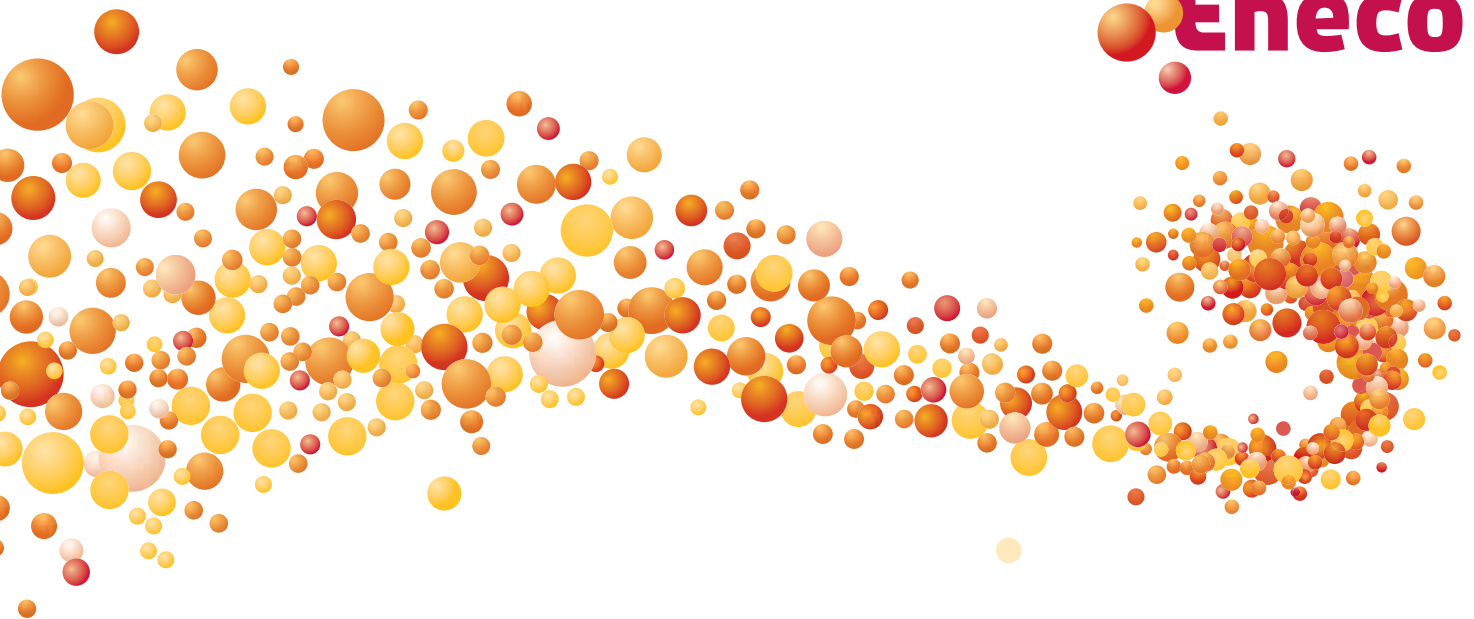


Duurzame energie: uitbesteden of in eigen beheer?

Samenvatting masterclass
7 december 2010



Duurzame energie: uitbesteden of in eigen beheer?

Op 7 december 2010 vond op de SS Rotterdam een masterclass plaats van Eneco. Samen met ruim honderd vertegenwoordigers van projectontwikkelaars, gemeenten, woningbouwcorporaties, adviesbureaus, banken en beleggers werd gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Duurzame energie: uitbesteden of in eigen beheer?'. Een geslaagde dag waarop de vele aanwezigen ideeën uitwisselden en meer inzicht kregen in de voor- en nadelen van het in eigen beheer houden of uitbesteden van duurzame, decentrale energielevering. De dag werd voorgezeten door presentatrice Elsemieke Havenga.

Aan het begin van de masterclass wordt de voorkeur van de zaal gepeild. Uitbesteden, zegt 37,2 procent; zelf doen, zegt meer dan een kwart (25,6 procent) en ruim een derde (37,2 procent) heeft nog geen keuze gemaakt.

Herman Exalto, directeur Eneco Warmte & Koude, wijst in zijn openingswoord op het doel van de dag. Ideeën uitwisselen rondom de kernvraag: 'Besteden we de realisatie en exploitatie van duurzame-energieoplossingen uit of doen we het helemaal zelf?' Exalto: "Vandaag gaan we verkennen wat er mogelijk is. Ik hoop dat de aanwezige partijen: gemeenten, corporaties en projectontwikkelaars, aan het einde van de dag een beter gefundeerde keuze kunnen maken. Dat hoeft niet zwart of wit te zijn. Er zijn veel grijstinten, waarbij gedeelten kunnen worden belegd bij gespecialiseerde partijen."

Eneco heeft onder andere warmtenetten in Rotterdam, Utrecht en Den Haag. Naast deze centrale netten komen er steeds meer decentrale warmte- en koudeoplossingen, samen met gemeenten, corporaties, projectontwikkelaars en andere lokale initiatiefgroepen. Exalto wijst in zijn openingswoord op het belang van samenwerken en kennis delen: "We gaan van een fossiele-brandstofgedreven economie naar een duurzame economie. Wat Eneco betreft, worden duurzame projecten alleen een succes als we elkaar weten te vinden."

iPhone

De sprekers op deze dag wijzen zonder uitzondering op de noodzaak, de urgentie en de onontkoombaarheid van het overstappen op duurzame energie. Volgens Gerard Vos, hoofdredacteur Platform Duurzaam Gebouwd, zijn er drie oorzaken voor de noodzaak tot duurzaam bouwen: de klimaatcrisis, een tekort aan fossiele brandstoffen en de materialencrisis. "In Nederland zijn we over een paar jaar totaal afhankelijk van het buitenland voor onze energie. De technologische sector kan binnen acht jaar geen iPhone meer produceren. China houdt namelijk alle kostbare metalen voor zichzelf."

Professor Jan Rotmans signaleert dat de maatschappij nu al klaar is voor een energieneutrale samenleving. Twintig jaar geleden was 'het milieu' ook belangrijk, maar had nog het aura van streng en sober. Daardoor was het niet makkelijk om burgers voor de goede zaak te winnen. Nu is volgens Rotmans duurzaamheid leuk, innovatief en inspirerend. In de vorige eeuw was duurzaamheid bovendien iets dat van bovenaf werd opgelegd door de politiek door middel van beleidsplannen. Burgers zijn tegenwoordig bewuster van de problematiek en komt de verandering vanuit de samenleving. De vele praktijkprojecten zijn daarvan het voorbeeld. "De duurzame revolutie voltrok zich zonder dat wij er erg in hebben gehad."



'Glocalisering'

Vooral de verschuiving van globalisering naar 'glocalisering' is belangrijk. Door de globalisering zoeken mensen hun wortels in de eigen regio. Dit geldt bijvoorbeeld voor zorg, voedsel en energie. Deze 'glocalisering' voedt de 'samenredzaamheid' en het zelforganiserend vermogen. Het hechter worden van gemeenschappen zorgt ervoor dat lokale en regionale initiatieven ontstaan, ook op het gebied van levering van duurzame energie. Op dit moment zijn er volgens Rotmans 250 plannen in Nederland voor lokale energiecoöperaties op het gebied van warmte, zon, wind en smart grid. Texel Energie is zo'n voorbeeld: het levert duurzame stroom en gas. Over vijf jaar zijn er duizend lokale initiatieven. Daarmee gaat de samenleving harder dan de politiek aanpak. Tachtig procent van deze initiatieven zal sneuvelen door gebrek aan ondernemerschap, denkt Rotmans. Maar dat hoort bij een transitieperiode.

Naast lokale initiatieven constateert Rotmans dat de opkomst van de 'clean tech' heel snel gaat. Clean tech is bijvoorbeeld duurzame technologie, chemie, energie en afvalverwerking. De huidige omzet binnen de duurzaamheidsindustrie is 1.400 miljard euro. En dit verdubbelt elke vijf à tien jaar. Duurzaamheid levert honderd miljoen banen op. Op dit moment investeert China jaarlijks 25

miljard euro in clean tech, de Verenigde Staten achttien miljard, Groot-Brittannië elf miljard, Duitsland tien miljard en Nederland tien tot twintig miljoen. Een alarmerende ontwikkeling volgens Rotmans: "We dreigen af te haken, omdat we niet investeren in duurzame technologie."

Faciliteren

De overheid stelt geen geld beschikbaar en faciliteert duurzame initiatieven niet, vindt Rotmans. Maar erger is het wanneer goedwillende mensen worden tegengewerkt door de overheid. Rotmans: "We hebben vijftig knelpunten geformuleerd. De vier belangrijkste zijn:

- ontbrekende en belemmerende wet- en regelgeving omtrent vergunningen en aanbesteding;
- financiering;
- ondernemerschap;
- governance."

Rotmans schat de totale kosten van de transitie naar duurzame energie tot 2020 op ongeveer 140 miljard euro. Daarvan verdienen we 73 miljard terug door energiebesparing. De investering per huis is ongeveer twintigduizend euro, met een terugverdientijd van tien jaar. De omschakeling naar duurzame energie levert veel voordelen op. Zo zijn we niet meer afhankelijk van energie uit het buitenland. Verduurzaming maakt daarnaast vastgoed meer waard, het levert werkgelegenheid op en de bouwsector bloeit als nooit tevoren. Rotmans: "Technisch gezien kan het in vijftien jaar. Financieel is het ook haalbaar."

"Het leveren van duurzame energie is een relatief nieuw terrein, ook voor de traditionele energiemaatschappijen. Niemand heeft alle kennis in huis, dus je ontkomt niet aan een kruisbestuiving. Duurzame energie is vooral een gemeenschappelijk belang, dat moet voorop staan."
Wouter Verhoeven, projectleider bij het Programma-bureau Klimaat van de Gemeente Rotterdam

2025

Nederland kan volgens Rotmans dus in 2025 energieneutraal zijn. Voorwaarde is wel dat de overheid niet gaat tegenwerken. "Maak de verandering van onderop mogelijk en beloon ondernemers, investeerders en gemeenten. De rol van de overheid gaat van regisseur naar facilitator, van verbieden naar ruimte bieden. Deze transitie vraagt om een nieuw type dienend leiderschap."

De maatschappelijke veranderingen zullen ook hun weerslag hebben op de gebouwde omgeving. Rotmans signaleert een aantal dominante trends: het groen kruipt de stad in (landbouw en grazende schapen op platte daken), gebouwen zijn energieneutraal en leveren soms zelfs energie, het vervoer wordt energieneutraal, en gebouwen worden 'blauwer' (over een paar jaar heeft Nederland de eerste drijvende stad).

Stadslandbouw

Volgens Vos is het verduurzamen van de gebouwde

omgeving vooral een kwestie van slimmer omgaan met bestaande middelen. "Een supermarkt heeft veel koelingen staan. De warmte die hiermee wordt opgewekt, daar kun je 120 huishoudens mee verwarmen." En net als Rotmans ziet hij toekomst in stadslandbouw. Hierdoor maak je gemeenschappen op wijk- en dorpsniveau zelfvoorzienend qua energie, water en voedsel. Iedereen krijgt een eigen stukje grond.

In de nieuwe samenleving die Rotmans en Vos schetsen, wordt de levering van duurzame energie een steeds belangrijker sector. De technologie is er en de markt ook. De vraag is: wie kan zich het beste begeven op deze markt? De bestaande energiemaatschappijen of is dit een dienst die projectontwikkelaars, bewonersgroepen, woningbouwverenigingen en gemeenten in eigen hand kunnen nemen?

Texel Energie

Een succesvol voorbeeld van een bewonersgroep die de levering van duurzame energie in eigen hand heeft genomen, is Texel Energie (TE). De energiecoöperatie wil met duurzame-energie technologie de huizen en bedrijven op het eiland van elektriciteit voorzien. TE moet qua structuur gaan lijken op de Teso, de veerdienst van het eiland. Texelaars kunnen lid worden van de coöperatie en aandelen kopen, zodat ze medezeggenschap krijgen. Net als Teso heeft TE geen winstoogmerk. De eerste bijeenkomst van de initiatiefgroep was in 2007.

Texel heeft 13.500 inwoners en bestaat uit zeven dorpjes. Den Burg is het grootste dorp met ongeveer zeventienduizend inwoners. Qua volume is Texel niet groot en de bevolking is stabiel. Toerisme is de grootste bron van inkomsten: dit levert zo'n 7.250 arbeidsplaatsen op. Na toerisme zijn landbouw en visserij de belangrijkste sectoren. Verder zijn er wetenschappelijke instituten op het eiland.

One man one vote

Directeur Brendan de Graaf van TE: "De omzet van energie op het eiland is ongeveer 28 miljoen euro. Dit geld verdween van het eiland. TE wil dit geld op het eiland houden. Wat we zelf kunnen, doen we ook zelf." De doelstelling van de coöperatie is: het inkopen en leveren van duurzame energie, het bevorderen van energiebesparing en de productie van duurzame energie. Belangrijk bij het opzetten van de coöperatie was dat het een energieleverancier voor en door inwoners van Texel moest worden. Dat betekent: de organisatie beschermen tegen gedwongen overnames en 'one man one vote', zodat niet de kapitaalkrachtigen met meer aandelen het voor het zeggen krijgen.

Ook belangrijk voor TE was een laagdrempelig klantencontact. Daarvoor werd een ruimte gehuurd in de lokale Rabobank. De Graaf: "Op een gegeven moment hadden we meer klanten dan de Rabobank op Texel." Maar liefst 2.600 leden meldden zich aan en kochten zesduizend aandelen. TE heeft 3.300 aansluitingen, waarvan honderd

warmte aansluitingen. Twintig procent van de energielevering op het eiland loopt via de lokale energieleverancier. Inmiddels levert TE energie tegen tarieven die liggen onder de groene-stroomtarieven van Nuon. De Graaf: "Maar wij zijn bewust geen prijsvechter. De prijs mag niet leidend zijn. Kwaliteit, betrouwbaarheid en goede service wel."

Keuzen maken

Volgens De Graaf is het belangrijk om een keuze te maken tussen de diensten. Zo werden de activiteiten onderzoek, geothermie en het inzetten van een getijenturbine al snel als onhaalbaar aan de kant geschoven. In plaats daarvan richtte TE zich op PV-panelen (Photo Voltaic panel oftewel zonnecelpanelen), biovergisting, warmtenet en cloud power (smart grid). Vooral voor PV-panelen was ruimte door het grote aantal boerenschuren met platte daken. Ook biovergisting is eenvoudig te realiseren door de mestproductie, maar ook door de productie van houtsnippers op het eiland.

De financiering van een organisatie die zelf energie wil leveren, is niet altijd eenvoudig, merkte De Graaf. Vaak zijn de eisen aan leningen absurd. Die eisen zijn gestandaardiseerd en totaal niet van toepassing op een energiebedrijf. "Ga daarom goed in gesprek met je financier en accepteer niet alle eisen", stelt De Graaf. Ook een belangrijk struikelblok was dat voor banken het financieringsbedrag vaak te laag was en daardoor niet interessant.

"Zelf doen is heel goed mogelijk voor woningcorporaties. Allerlei taken rondom energielevering voeren corporaties nu ook uit: de financiering van de installaties, het onderhoud en facturering. Maar willen corporaties duurzame installaties volledig zelf exploiteren, dan moet er iets toegevoegd worden aan de eigen cultuur. Ze moeten dan ondernemers-DNA in huis halen, ondernemingsdoelen formuleren, het ondernemingsplan volgen en een strakke exploitatieopzet opstellen en realiseren. Dit met oog voor kansen en bedreigingen in de markt. Alleen met degelijke plannen en een lange termijnblik wordt levering van duurzame energie door corporaties een succes."

Ir. Dyon Noy, directeur van onafhankelijk adviesbureau Atriensis in Eindhoven.

Bundelen

Het financieringsprobleem kwam ook terug in de presentatie van Anouk Blüm-Den Heijer, accountmanager Duurzame Energie bij ASN. Zij sprak over de criteria die banken hanteren voor het financieren van duurzame projecten. Onder de een miljoen euro ziet de bank niet voldoende financieringsmogelijkheden. Blüm-Den Heijer pleitte daarom voor het combineren van kleinere duurzame projecten. Dat deze bundelingsoplossing echter verre van ideaal blijkt te zijn, kwam naar voren uit de presentatie van Monique Voogt, directeur van SQ Consult, dat onderzoek deed naar lokaal duurzame initiatieven. Uit dit onderzoek blijkt dat juist het bundelen van meerdere duurzame

initiatieven een project zeer complex maakt, waardoor de kans op succes aanzienlijk wordt verkleind.

Naast de moeizame financiering noemde De Graaf ook de overheid als een onzekere factor. Duurzame ondernemers kunnen wel steun krijgen, maar die steun kan tegen verkiezingstijd als sneeuw voor de zon verdwijnen. De basis is volgens De Graaf dat je ondernemingskracht in je organisatie brengt. Ook fiscaal zitten er nogal wat haken en ogen aan energielevering. Er is bijvoorbeeld een groot verschil tussen energielevering op het net en achter de meter. Achteraf gezien, zou TE alleen begonnen zijn met energieproductie en levering op het net. "Want je moet eerst een geldstroom op gang brengen voor je verder kunt investeren."

Uitbesteden

Dr. Bas van de Griendt, milieumanager Bouwfonds Ontwikkeling, denkt dat het opzetten van bijvoorbeeld een WKO-systeem voor nieuwbouw door een bewonersgroep niet haalbaar is. Zelden worden honderd woningen tegelijk verkocht, waardoor een groep niet te formeren is. Een grootschalig WKO-systeem moet door de projectontwikkelaar in een vroeg stadium ingezet worden. Kleinschalige oplossingen achteraf, zoals het leasen van een warmtepomp per huishouden, zijn veel te duur. De energiebesparing gaat dan op aan leasekosten. En dat stimuleert de acceptatie van duurzame energie niet.

De acceptatie door burgers van duurzame energie is de kern van het betoog van Van de Griendt. Hij noemt het verlagen van de woonlasten als de belangrijkste succesfactor bij de introductie van duurzame energie, niet het klimaat of de voorzieningszekerheid. Daarom is het frustrerend dat veel gemeenten roepen dat ze een duurzame ambitie hebben, maar tegelijkertijd wel de hoofdprijs voor een stuk grond willen. Burgers moeten hierdoor dezelfde prijs betalen voor een duurzame nieuwe woning als voor een bestaande woning. Van de Griendt: "Dat is hetzelfde wanneer je een Toyota Prius koopt en de accu's oplaadt tegen de prijs van benzine. De wereld zou op z'n kop staan. Op de huizenmarkt is dit echter de alledaagse realiteit." Van de Griendt wil dat het 'Niet meer dan anders'-principe vooropstaat. De consument moet er baat bij hebben. Baat het niet, dan gaat het niet.

Vastgoed

Arie van de Watering, directeur Realisatie bij Corio Vastgoed, geeft in zijn presentatie aan dat ook Corio voor de keuze stond om zelf wel of niet een WKO-installatie te gaan exploiteren. "Door deze zelf te exploiteren, wordt een bepaald rendement behaald, waar ook huurders of ondernemers van kunnen profiteren. Daarnaast biedt zelf exploiteren de kans om de service naar huurders te verhogen en kennis te vergaren over huurdersverbruik." Toch wogen de nadelen zwaarder dan de voordelen en besloot Corio tot uitbesteden. Van de Watering wijst erop dat Corio vanwege zijn fiscale status niet in aanmerking komt voor aftrekregelingen. Ook de onbekendheid met de techniek en wet- en regelgeving zijn volgens hem belangrijke drempels.

Woningbouwverenigingen

Dyon Noy is directeur van adviesbureau Atriensis. Dit bureau adviseert woningbouwverenigingen op het gebied van energie & milieu, wonen & zorg en bedrijfsvoering. Volgens Noy kunnen woningbouwverenigingen heel goed zelf de energie leveren aan hun huurders. Op dit moment geeft tachtig tot negentig procent van de woningbouwverenigingen aan ook duurzame energie te willen leveren aan hun huurders. Alleen is hier volgens Noy niet echt diep over nagedacht. De wens vloeit volgens de meeste corporaties voort uit de huidige dienstverlening. Veel corporaties installeren al energie-installaties (vaak cv-ketels), onderhouden deze en factureren maandelijks de energievoorschotten. De gedachte is dat dit ook mogelijk is bij duurzame-energie-installaties.

Noy: "Zelf doen biedt veel kansen. Je kunt als corporatie slim inkopen, subsidies werven en prestatiecontracten afsluiten. Bovendien houd je zelf invloed op de lasten voor je huurders; je verdient zelf aan de investering en je kunt tegen lagere tarieven lenen. Veel corporaties vinden ook dat het gewoon een onderdeel van de dienstverlening is. Corporaties hebben bovendien vaak de technische kennis al in huis."

Bedreigingen

Er zijn ook bedreigingen. Zo liggen budgetoverschrijdingen op de loer, zijn subsidies niet altijd zeker, evenals de wereldeconomie. Daarnaast is levering van duurzame energie een nieuwe, innovatieve technologie waarvan bij de corporaties onvoldoende expertise en technische kennis is. Daarnaast zijn er fiscaal-juridische haken en ogen.

Voor woningbouwcorporaties die zelf aan de slag willen, is het volgens Noy belangrijk om eerst goed na te denken en een degelijk ondernemingsplan op te stellen. Nu hebben veel corporaties heel weinig zicht op de exploitatielasten en is er een hoog trial & error-gehalte. Het uitgangspunt moet zijn: de meest optimale service en technologie voor huurders. Nu ligt de nadruk nog te veel op levering en te weinig op gebruik. Daarnaast is er bij corporaties te weinig kennisontwikkeling en kennisdeling. Ze moeten zich daarom professionaliseren, gaan ondernemen en zich richten op rendement. Daarnaast is een langetermijnvisie belangrijk. Noy: "Houd een horizon aan van vijftig jaar bij duurzame-energie-installaties. Dat klinkt lang, maar corporaties doen dat voor hun huizenbestand ook."

Forumdiscussie

Tijdens de forumdiscussie aan het einde zijn de peilingen op de stellingen interessant. Zo vindt maar liefst 81,2 procent van de aanwezigen dat de gemeente niet moet willen ondernemen, maar faciliteren en draagvlak creëren. Een andere conclusie is dat zonder ondernemers-DNA een lokaal initiatief geen kans van slagen heeft. Meer dan de helft van de aanwezigen vindt overigens dat een lokaal energiebedrijf geen modeverschijnsel is. En twee derde vindt dat energiemaatschappijen nog steeds nodig zijn



voor het slagen van lokale initiatieven, maar niet in hun traditionele rol. Uiteindelijk komt 67,1 procent van de aanwezigen tot de conclusie dat uitbesteden de beste optie is (aan het begin van de masterclass was dit 37,2 procent). Het aantal mensen dat 'zelf doen' de beste optie vindt, is iets gedaald: van 25,6 naar 21,5 procent. Het aantal twijfelaars is sterk gedaald: van 30,2 naar 11,4 procent.

Complex vraagstuk

De conclusie is dat het vraagstuk 'uitbesteden of in eigen beheer' complex is. Uitbesteden of in eigen beheer betekent niet dat alles volledig door een andere partij of volledig zelf gedaan moet worden. Het is een strategische beslissing die de gehele organisatie raakt en waarbij het vinden van goede samenwerkingsvormen al in een vroeg stadium cruciaal is voor het succes.

"Dit is niet eenvoudig met ja of nee te beantwoorden. Er zitten veel aspecten aan de levering van energie: kapitaallasten, fiscale structuur, technische kennis en hoe groot het belang van de klanten is voor een organisatie. Vooral dat laatste is cruciaal. Bij woningbouwverenigingen staat het belang van klanten voorop. Als je bij de levering van duurzame energie fouten maakt, bijvoorbeeld technische storingen, het versturen van verkeerde of te late facturen of de levering van slechte service, dan wordt een corporatie in zijn core business geraakt. Uitbesteden kan wel, maar zorg altijd voor een achterdeur. Zorg dat je alles weer intern kunt regelen als het fout gaat."

Lorenzo Dorigo, partner van onafhankelijk adviesbureau Green Spread in Zeist.

Impressie van de dag, o.a. presentaties en video-interviews, vindt u op www.eneco.nl/masterclass.

Eneco Warmte & Koude B.V.

Postbus 19020
3001 BA Rotterdam
T +31(0)88 895 3600
warmte@eneco.nl



www.eneco.nl/zakelijk