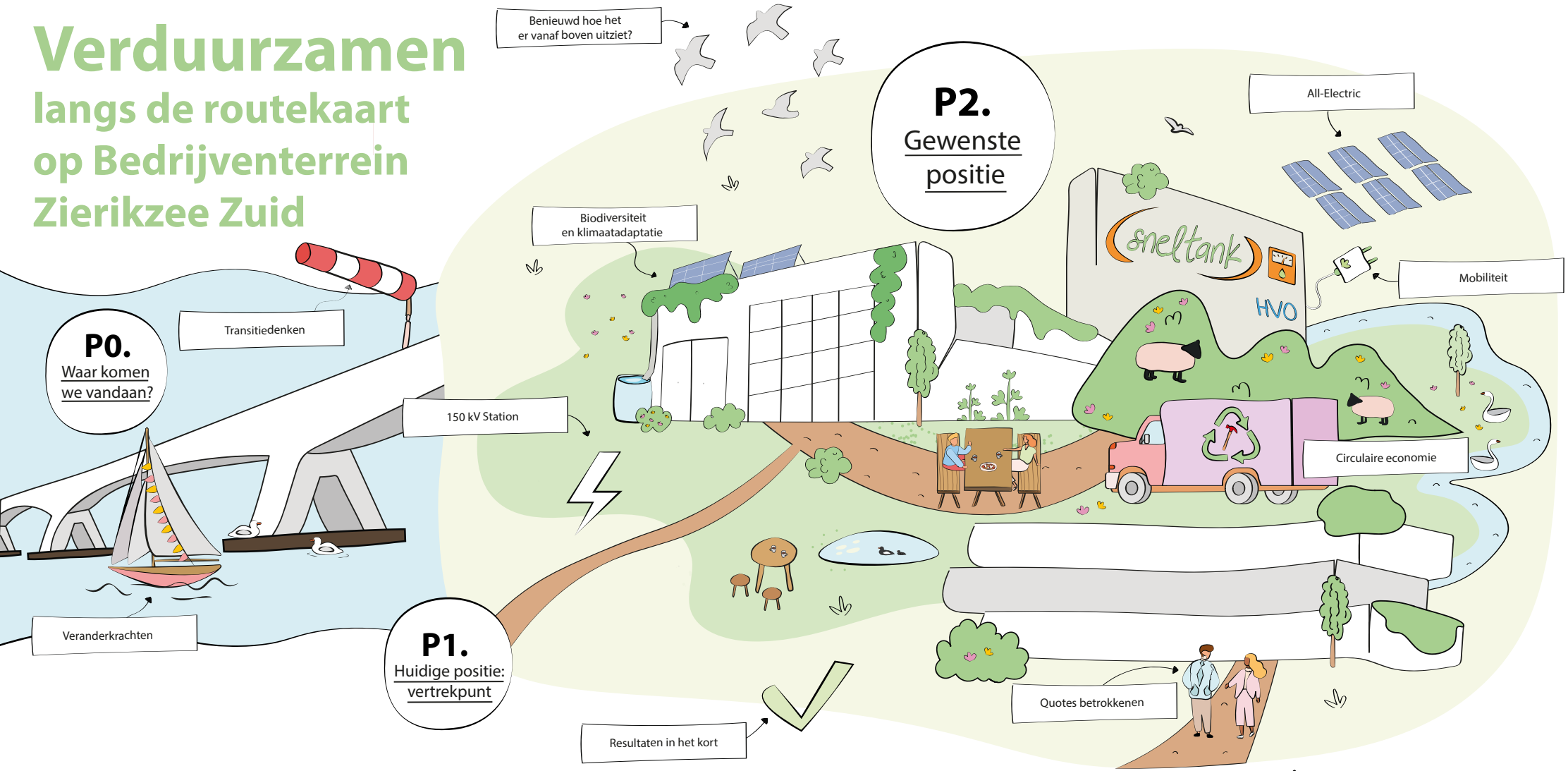
Verduurzamen
langs de routekaart op Bedrijventerrein Zierikzee Zuid



A1. Verzamel een netwerk om je heen en zet in op regie

A2. Impact maken op basis van verzamelde data

A3. Aan de slag met Action Learning Teams (ALT)

A4. Zet in op een lokale energievisie

A5. Monitor de samenwerking

Deze routekaart is samengesteld door: VMG, energiewerkt

Dit project is uitgevoerd in opdracht van: Gemeente Schouwen-Duiveland, Provincie Zeeland

Inleiding en leeswijzer

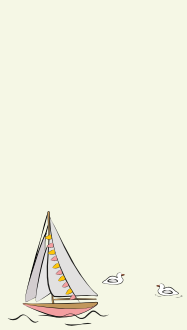
In deze routekaart, voor u gepresenteerd als interactief PDF-document, nemen we u mee in de wereld van verduurzaming op het Bedrijvenpark Zierikzee Zuid. De routekaart is bedoeld als kennis- en ervaringsoverdracht voor anderen die aan de slag willen gaan met verduurzamen van bedrijventerreinen.

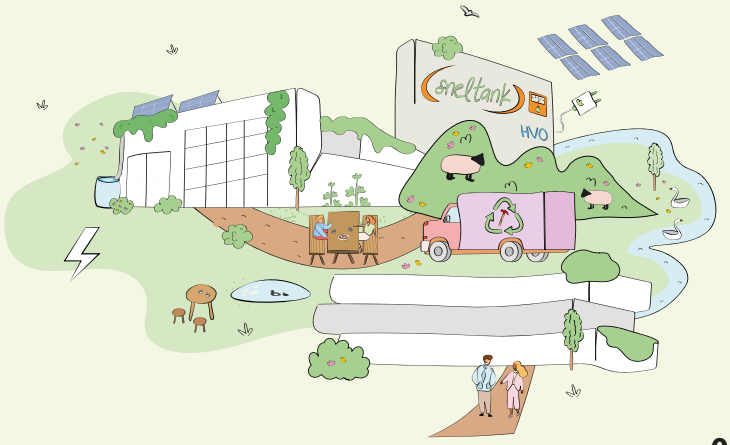
Wie zijn de initiatiefnemers?
Een aantal jaren geleden is de gemeente Schouwen-Duiveland op het Bedrijventerrein Zierikzee Zuid gestart met een project om verduurzaming voor ondernemers op het terrein, individueel en collectief, mogelijk te maken. Dit verduurzamingsproject is uitgevoerd door de energiecoöperatie EWSD en NME Schouwen-Duiveland (NME SD) in samenwerking met de Vereniging Bedrijven Zierikzee Zuid (VBZ) en de provincie Zeeland. Inmiddels hebben we ook het vervolgproject op dit bedrijventerrein afgerond en werken we toe naar een structurele aanpak voor het Bedrijventerrein.

Inspiratie voor uw eigen route naar verduurzaming
In deze routekaart hebben we onze ervaringen opgeschreven en kunt u meer lezen over de methode die we gaandeweg hebben ontwikkeld. We hopen hier anderen mee te inspireren en op weg te helpen in de route naar verduurzaming van bedrijventerreinen. Nadrukkelijk willen we hierbij vermelden dat deze route voor ons heel waardevol is, maar er vast nog vele andere wegen naar een succesvolle verduurzaming van een bedrijventerrein kunnen leiden. Zie deze routekaart dus als een inspiratie-document, maar zeker niet als eindbestemming.

Leeswijzer
Deze interactieve PDF werkt als volgt:

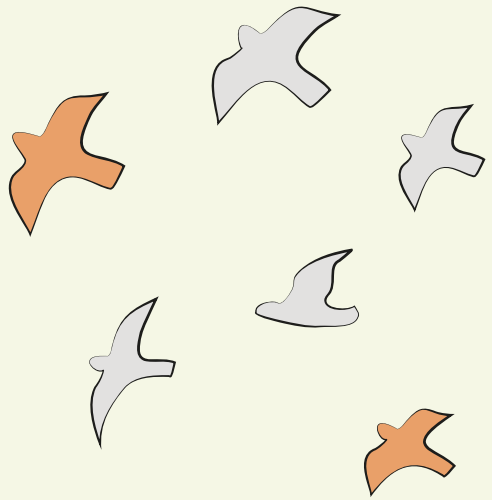
De praatplaat (1e pagina van dit document) is klikbaar, en zo kunt u uw eigen route door het document doorlopen. In deze interactieve PDF wordt verwezen naar verschillende documenten die u via de links kunt openen en downloaden. Denk hierbij aan: een projectplan of een plan van aanpak, presentaties, videobeelden van het Bedrijvenpark Zierikzee Zuid en achtergrondinformatie.



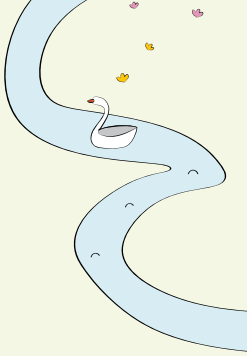


Terug naar de interactieve praatplaat

“Daniël Joppe (wethouder economie gemeente Schouwen-Duiveland) en Ankie Smit (wethouder duurzaamheid gemeente Schouwen-Duiveland): “Een toekomstbestendig bedrijventerrein dat inzet op duurzame transitie is belangrijk voor een goed vestigingsklimaat voor bedrijven, maar is ook belangrijk om de publieke doelstellingen op het gebied van klimaat, energie, biodiversiteit en duurzaam materialengebruik te behalen. Alleen door samenwerking kunnen we impact maken.”



Terug naar de interactieve praatplaat



Resultaten in het kort ..... **blz. 04**
Wat hebben we bereikt in het project verduurzaming Bedrijventerrein Zierikzee Zuid?
Wat hebben we voor data opgehaald?
Veranderfilosofie en methode
De routekaart als leer- en ervaringstraject

P0 Waar komen we vandaan? ..... **blz. 08**

P1 Huidige positie: vertrekpunt ..... **blz. 09**

A1 Verzamel een netwerk om je heen en zet in op regie ..... **blz. 10**
Kick-off regie- en kerngroep
Creëer contactmomenten met ondernemers d.mv. kennismakingsgesprekken

A2 Impact maken op basis van verzamelde data ..... **blz. 12**
Inzetten duurzaamheidsscans op basis van de Milieubarometer van Stichting Stimular
Breng omgevingsontwikkelingen in kaart en verzamel data
Verzamel beschikbare data uit gesprekken met ondernemers en de Milieubarometer en stel hiervan een dataset op
Creëer inzicht in waar je impact kunt maken, waar zit de energie van de ondernemers?

A3 Aan de slag met Action Learning Teams ..... **blz. 16**
Inzet en uitkomsten van de vier werkgroepen: Action Learning Teams (ALT)

A4 Zet in op een lokale energievisie ..... **blz. 23**
Stel een lokale energievisie op en gebruik de opgehaalde data als bouwsteen

A5 Monitor de samenwerking ..... **blz. 24**
Blijf investeren in de samenwerking en blijf monitoren wat er nodig is

P2: Toekomstige gewenste positie ..... **blz. 25**

Veranderkrachten: in- en extern ..... **blz. 26**
Wat bracht ons vooruit en wat werkte tegen?

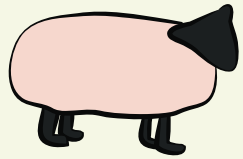
150 kV Station ..... **blz. 27**

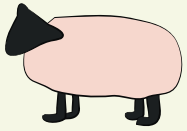
Transitiedenken ..... **blz. 28**
Methodiek, ritmiek en dynamiek

Quotes betrokkenen ..... **blz. 29**

Samenstellers ..... **blz. 30**

Bronnen ..... **blz. 31**





Terug naar de interactieve praatplaat

Resultaten in het kort

Wat hebben we bereikt in het project verduurzaming Bedrijventerrein Zierikzee Zuid?



Een goedlopende samenwerking tussen ondernemers, overheid, netbeheerder en andere stakeholders



Een gebiedsgerichte + datagerichte methode ontwikkeld

We hebben gedurende dit project een gebiedsgerichte en datagerichte methode ontwikkeld voor ondernemers waarin zowel verduurzaming van de individuele ondernemer aan bod komt als waar binnen aandacht is voor het organiseren van collectieve samenwerking. Dit doen we op basis van de principes van de routekaart als leer- en ervaringstraject met het accent op de mens in relatie tot techniek (75-25%).



Betrokkenheid ondernemers gegenereerd

Met de inzet van vier Action Learning Teams hebben we (meer) betrokkenheid van de ondernemers gegenereerd en zijn we tot oplossingsrichtingen voor duurzame maatregelen en vervolgaanpak gekomen. En, daarmee structurele samenwerking bewerkstelligd.



Regie en verbinding tussen partners gerealiseerd

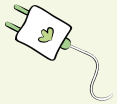
Een goed functionerende regiegroep als verbindingsinstrument tussen relevante strategische partners, die regelmatig samenkomt.



De Milieubarometer als cadeautje voor ondernemers



De inzet van de Milieubarometer van Stimular als instrument voor het uitvoeren van duurzaamheidsscans en monitoring



Bouwstenen en startnotitie voor energievisie



Integrale blik op verduurzaming: energietransitie/mobiliteit + biodiversiteit/ klimaatadaptatie + circulaire economie



Een routekaart om kennis en ervaring te delen met andere bedrijventerreinen

Terug naar de interactieve praatplaat

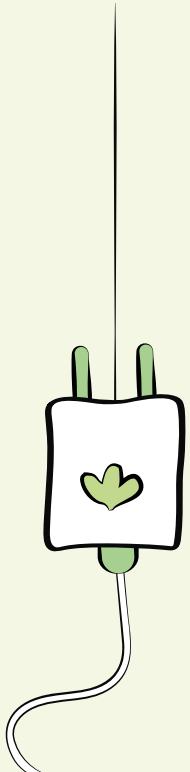
Resultaten in het kort

Wat hebben we voor data opgehaald?

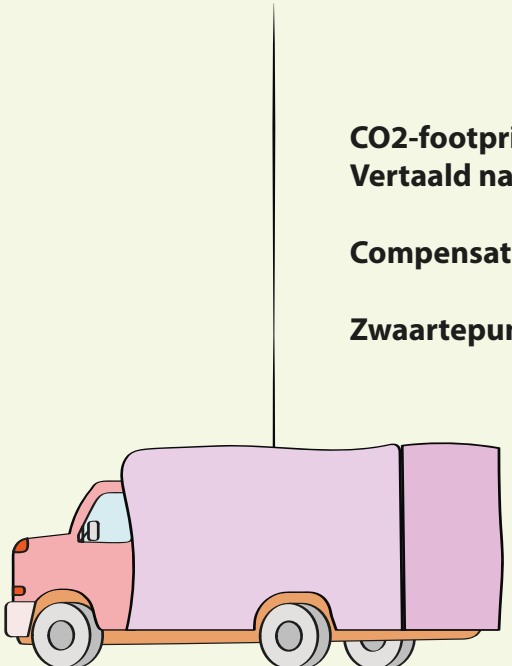
Energie en mobiliteit, 15 representatieve bedrijven deden mee, 8 groot, 6 midden, 1 klein

Ingekochte elektriciteit: **10.000.000 kWh**
Zelfopgewekte elektriciteit: **900.000 kWh** *(9% van totaal)*
Groen ingekochte elektriciteit: **50.000 kWh** *(<1% van totaal) zonder grootverbruiker op het bedrijventerrein die groen inkoopt*
Groen ingekochte elektriciteit: **2.050.000 kWh** *(20% van totaal) met grootverbruiker op het bedrijventerrein die groen inkoopt*

Aardgas: **1.250.000 m3**



Zakelijk verkeer: 2.568.000 liter benzine en **4.930.000 liter diesel**
Woon-werkverkeer personenwagen: **13.900.000 km**



CO2-footprint in beeld van in totaal: 33.777 ton CO2
Vertaald naar autokilometers: 4.166 rondjes om de aarde

Compensatie door zonnecellen: 395.000 m2

Zwaartepunt ligt op mobiliteit: >78%

Terug naar de interactieve praatplaat

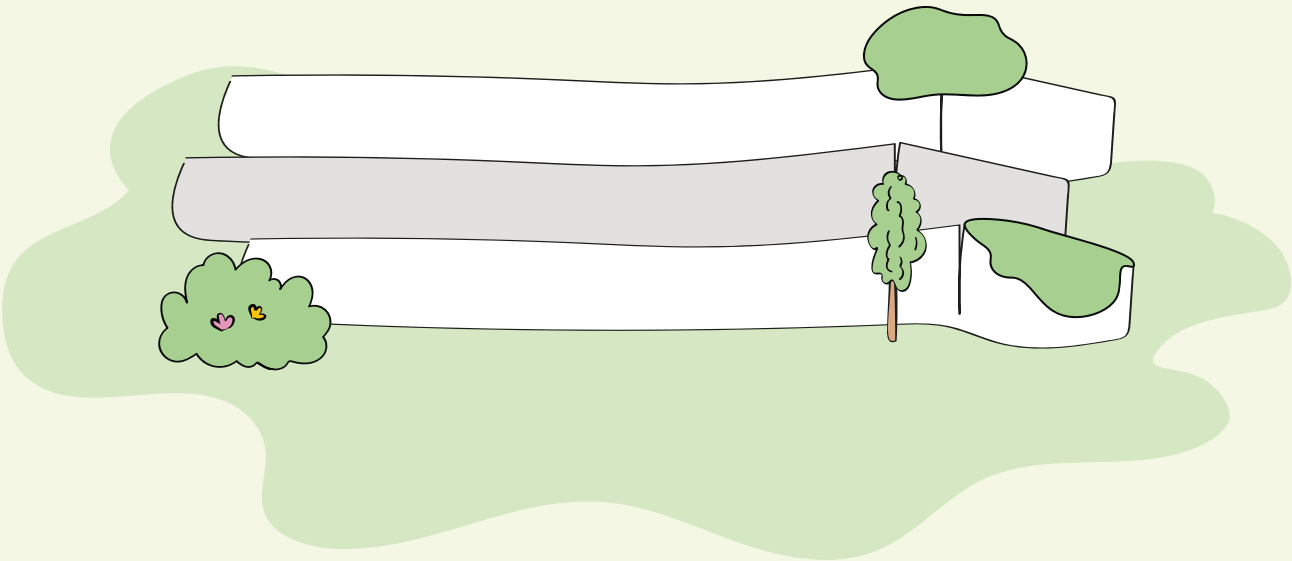
Resultaten in het kort

Veranderfilosofie en methode

Dit project betreft een participatie- en samenwerkingsproject. Waarbij techniek en gedrag van mensen samenkomen. Daarom hebben we ervoor gekozen te werken met een mensgerichte veranderfilosofie , deze is gebaseerd op de sociologie van het dagelijkse leven. Deze stroming binnen de sociale psychologie gaat ervan uit dat gedachten, betekenisgeving, taal, houding en gedrag - maar ook persoonlijke identiteit en groepscultuur - voortkomen uit de sociale interactie tussen (groepen van) mensen.

Deze mensgerichte veranderfilosofie komt tot uitdrukking in de praktische, resultaatgerichte en kleinschalige verandermethode door:

- Het werken met kleine groepen van ondernemers, directies en managers met hun teams
- Vanuit het beoogde verandertraject de overeenkomsten en verschillen in identiteit van (groepen van) mensen te identificeren, om vandaar uit elkaar beter te leren begrijpen
- Het betrekken en inspireren van ondernemers, managers en medewerkers tot het leveren van een betekenisvolle bijdrage aan het verandertraject
- Het leveren van maatwerk interventies gericht op de gewenste houding en gedrag, en op effectieve samenwerking
- Het leggen van verbindingen (sociaal netwerk) voor het informeren van alle betrokkenen om een effectieve communicatie te bewerkstelligen en te onderhouden



Terug naar de interactieve praatplaat

Resultaten in het kort

De routekaart als leer- en ervaringstraject

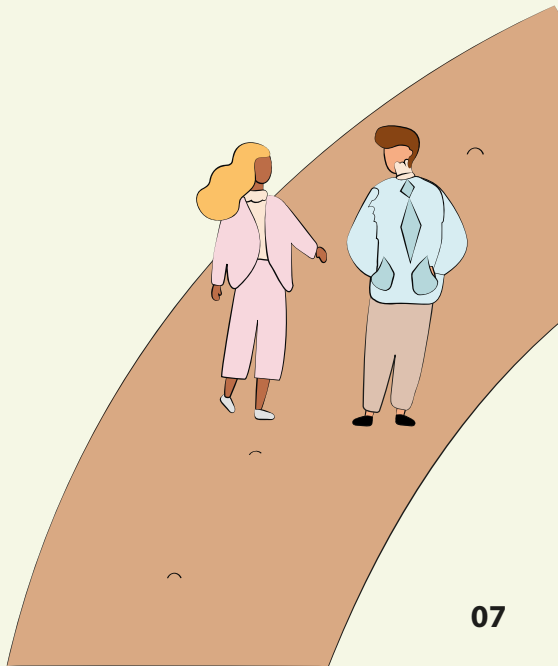
De kleinschalige verandermethode is mede gebaseerd op het principe van Action Learning: ondernemend leren. Met de deelnemers wordt, aan de hand van de opgestelde ambitie, een organisch en dynamisch leer- en ervaringstraject afgelegd. Het ontwikkelingstraject bestaat uit een gefaseerde route van een huidige naar een toekomstige gewenste positie, via een routekaart (Loeve, 2004, 2017).

De routekaart bestaat uit drie fundamentele (mentale) transitiefasen:

1. Identificatie van veranderkrachten en hun impact op mensen, hun organisatie en omgeving
2. Het ontwerpen van een verander gerelateerde koers, veelal gericht op een organisatorische (sociale) business case
3. Het managen van de dynamiek en sociale (menselijke) interactie tijdens het verander- of transitieproces. Dit is geen lineaire route, want hoewel het begint met de identificatiefase en daarna verder voortbeweegt, is het iteratief van aard

Verder bestaat de routekaart uit vier elementen: (1) de externe en interne omgeving, (2) de huidige positie, (3) de toekomstige (gewenste) positie en ten slotte (4) de waypoints, als activiteitenclusters.

Link naar Course Map deltAction

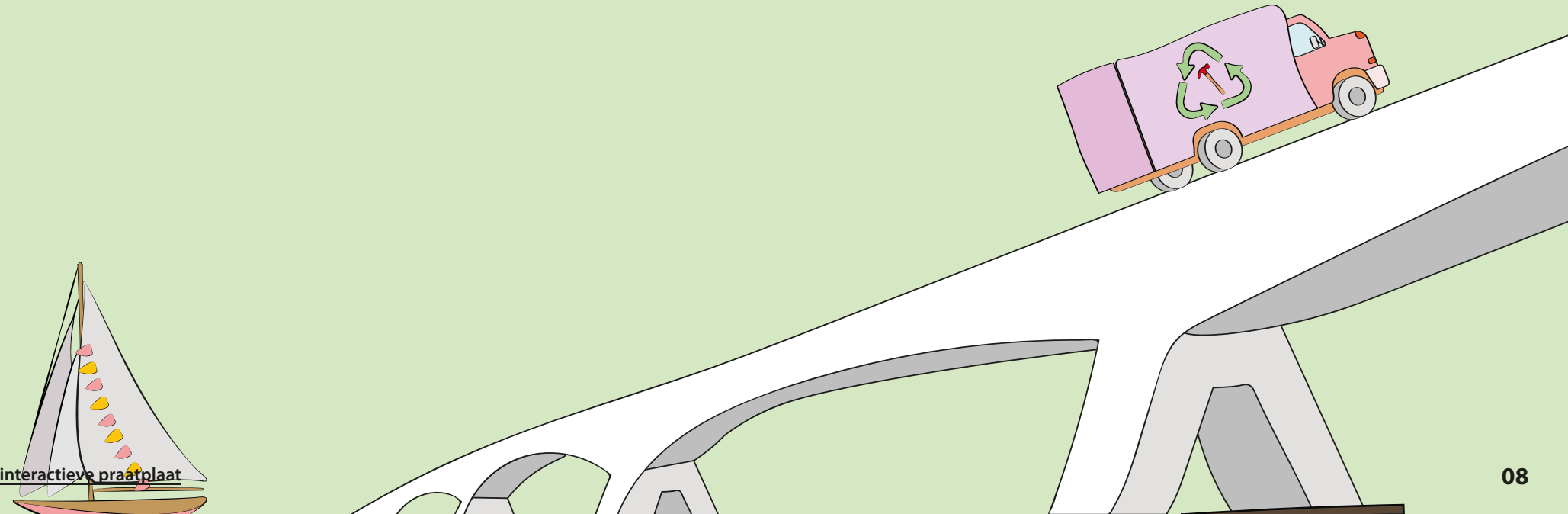


P0.

Waar komen we vandaan?

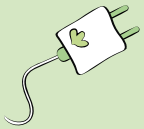
We zijn dit project gestart als vervolg op een eerder verduurzamingsproject op het Bedrijventerrein waarin al contacten waren gelegd met ondernemers. Er was al een inventarisatie uitgevoerd; duurzaamheidsscans bij ondernemers afgenomen waar we op door konden pakken en we konden gebruik maken van de verdiepende interviews die eerder hadden plaatsgevonden. Ook waren er vanuit dat project al een aantal aanbevelingen waar we op verder konden gaan. Bovendien waren er ook al een aantal mobiliteitsscans gedaan, waar we gebruik van konden maken.

Link naar plan van aanpak Project Bedrijvenpark Zierikzee Zuid



P1.
Huidige positie: vertrekpunt

Doelstelling
Het opzetten van een samenwerkingsstructuur waarin ondernemers, overheid, maatschappelijke organisaties, netwerkbeheerder en andere relevante stakeholders actief participeren, afstemmen en kennis en ervaring uitwisselen. Vanuit deze samenwerkingsstructuur worden drie deelprojecten opgezet op het gebied van:



Energietransitie en duurzame mobiliteit



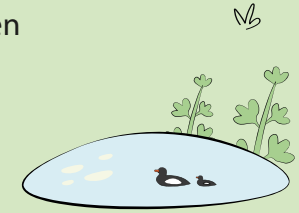
Circulaire economie en afvalstromen (alleen intake en analysefase)



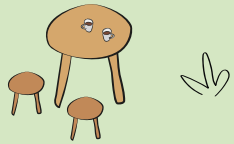
Biodiversiteit en klimaatadaptatie (alleen intake en analysefase)

Vraagstelling
Overleg met de gemeente Schouwen-Duiveland en de Provincie Zeeland heeft geleid tot een integraal projectplan voor het verduurzamen van het bedrijventerrein Zierikzee Zuid. De vraagstelling die hieruit voortkomt is tweeledig:

1. Op welke wijze kunnen we dit bedrijventerrein samen met de ondernemers verduurzamen/toekomstbestendig maken;
2. En hoe kunnen we deze aanpak doortrekken naar andere bedrijventerreinen in Zeeland?



Link naar vervolg plan van aanpak Project Bedrijvenpark Zierikzee Zuid



Terug naar de interactieve praatplaat

A1 Verzamel een netwerk om je heen en zet in op regie

Kick-off regie- en kerngroep

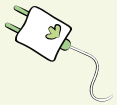
Kick-off regiegroep
Duurzame samenwerking vraagt om regie. Zet een regiegroep op die gedurende het project of traject sturing houdt op het proces. De regiegroep bestond in ons geval uit:



Gemeente Schouwen-Duiveland ambtenaren van verschillende beleidsvelden: energietransitie, bedrijvencontactfunctionaris economie en recreatie



Provincie Zeeland



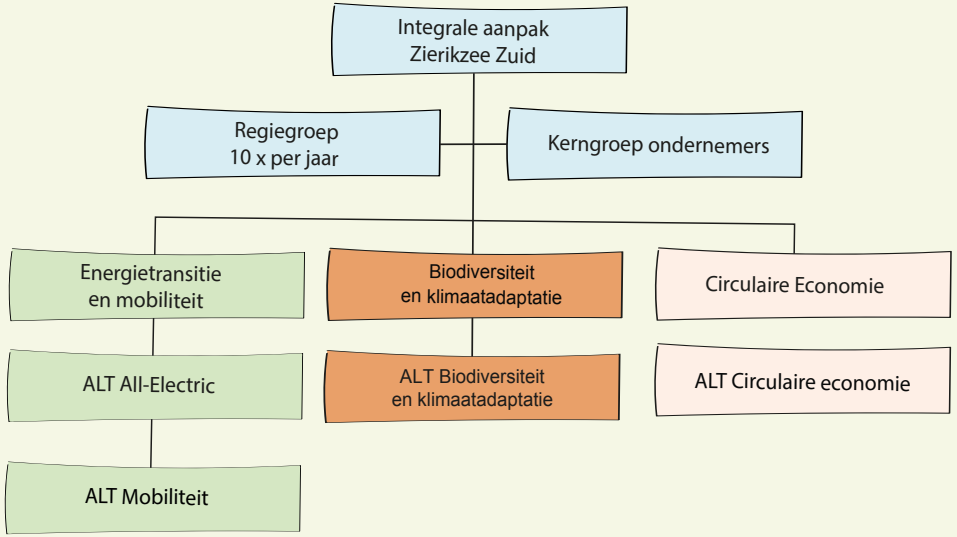
Stedin



Zeeuwind



EWSD/NME SD projectleiders



Kick-off kerngroep
Naast de regiegroep wilden we ook ondernemers betrekken in het proces. Daarom hebben we ook een kerngroep opgezet. In deze kerngroep hebben we een aantal gerenommeerde ondernemers van het Bedrijvenpark gevraagd. De bedrijvenvereniging op het Bedrijvenpark speelde hier een belangrijke rol in.

Terug naar de interactieve praatplaat

A1 Verzamel een netwerk om je heen en zet in op regie

Creëer contactmomenten met ondernemers d.mv. kennismakingsgesprekken

Bij de start van een verduurzamingsproject is het goed om een krachtenveldanalyse te maken. Zo kun je goed bepalen waar de grootverbruikers zitten of welke ondernemers voorlopers zijn op het gebied van verduurzaming en je er dus graag bij wil hebben. Of bij welke ondernemers er juist nog verduurzamings-winst te behalen is

Het is fijn om binnen het project iemand te hebben die de ondernemers kent en hen via een warme relatie kan benaderen. Zoek daarom bijvoorbeeld naar samenwerking met de bedrijvenvereniging of betrek de bedrijfscontactfunctionaris in deze fase wat intensiever bij het project. Zij kennen de ondernemers en kunnen als communicatieschakel dienen. Als je dan eenmaal in beeld hebt wie je kunt benaderen, dan moet je de daad nog bij het woord voegen en in contact komen met die drukke ondernemers. Dat is soms al een taak op zich…

Verzamel een netwerk
Contactmomenten met ondernemers hebben we gecreëerd door gebruik te maken van het netwerk dat EWSD en NME SD in de afgelopen jaren middels actieve (ook bestuurlijke) deelname aan de eilandelijke Ondernemerskring Schouwen-Duiveland, serviceclubs en dorpsgemeenschappen heeft opgebouwd. Vanuit dit netwerk is het een natuurlijke organische stap om met ondernemers kennismakingsgesprekken aan te gaan, ervaringen met hen te delen, data op te halen en afspraken te maken over een bijdrage aan individuele en collectieve verduurzaming van Bedrijvenpark Zierikzee Zuid.

Zet in op regie
In eerste instantie leek het ons een goed idee om een kerngroep te formeren voor ondernemers om hen zo bij het proces te betrekken. Gaandeweg merkten we dat ondernemers het soms best lastig vonden om tijd vrij te maken voor deze kerngroepvergaderingen. Omdat we ondertussen gekozen hadden voor het gebruik van zogenaamde 'Action Learning Teams' en deze teams uit ondernemers bestonden, was er best veel contact met bedrijven. Zodoende hebben we de kerngroep laten vervallen en hebben we de ondernemers betrokken via de Action Learning Teams.

Er gebeurt van alles in en om een bedrijventerrein. Op het gebied van verduurzaming maar ook op andere terreinen. Allerlei ontwikkelingen spelen kriskras door elkaar heen. Van netcongesties en flexchallenges tot (locatie van) 150 kV Station tot mobiliteitshubs en nieuwe klimaatadaptatiestrategie. Kortom, om een echte integrale blik te hebben en te houden is het van belang om als lokale overheid het overzicht te behouden in dit brede speelveld. Een regiegroep is hier een uitstekend middel voor, omdat zo, in een veilige omgeving zaken met elkaar gedeeld en overlegd kunnen worden.

A2 Impact maken op basis van verzamelde data

Inzetten duurzaamheidsscans op basis van de Milieubarometer van Stichting Stimular

Het positieve van onze insteek is dat we ondernemers benaderen met een 'cadeautje'; een bijna gratis scan ter hoogte van 1.500 euro (eigen bijdrage voor de ondernemer van 225 euro) met bijbehorend adviesrapport op maat, een onafhankelijke duurzaamheidsadviseur die op bezoek komt waar je vragen aan kunt stellen en knelpunten aan kunt voorleggen en uiteindelijk inzicht in de eigen CO2-footprint. Voorafgaand aan een bedrijfsbezoek vragen we ondernemers om basisinformatie aan te leveren. Denk hierbij aan gas-, elektriciteit-, water- en afvalgegevens. Tijdens de scan is er de mogelijkheid om een verdiepend gesprek aan te gaan met ondernemers en door te vragen op thema's.

Het mooie van het gebruik van de Milieubarometer is dat het inzichtelijk maakt wat een ondernemer individueel kan doen op het gebied van verduurzamingsmaatregelen en het tegelijkertijd ook duidelijk maakt wat individueel niet mogelijk is, maar wellicht wel in collectief verband kansen biedt. Hier kan door de duurzaamheidsadviseur tijdens het bedrijfsbezoek aandacht voor gevraagd worden of achteraf na het toesturen van de rapportage.

Uitvoeren duurzaamheidscans met de Milieubarometer
Een belangrijk toegepast instrument om data te verzamelen en te analyseren is de Milieubarometer.

1. Gegevens invoeren
2. Milieu-impact
3. CO2-grafiek
4. CO2-scope
5. Kengetallen
6. Duurzame maatregelen
7. Subsidies
8. Monitoring

Meer weten over de Milieubarometer? Kijk op www.milieubarometer.nl



A2 Impact maken op basis van verzamelde data

Breng omgevingsontwikkelingen in kaart en verzamel data

Data-verzameling

1. Verkrijg een globaal inzicht in (on)mogelijkheden netbelasting, wet- en regelgeving
2. Verzamel eerder uitgevoerde onderzoeken, projecten, relevante ontwikkelingen op een bedrijventerrein
3. Vul deze data aan met beschikbare data uit gesprekken met ondernemers en de Milieubarometer en stel hiervan (geanonimiseerd) een dataset op
4. Bepaal je vervolgstappen op basis van de gecreëerde dataset. Zo kun je datagedreven keuzes maken waar (collectieve) acties echt impact kunnen maken of waar de energie van de ondernemers zit

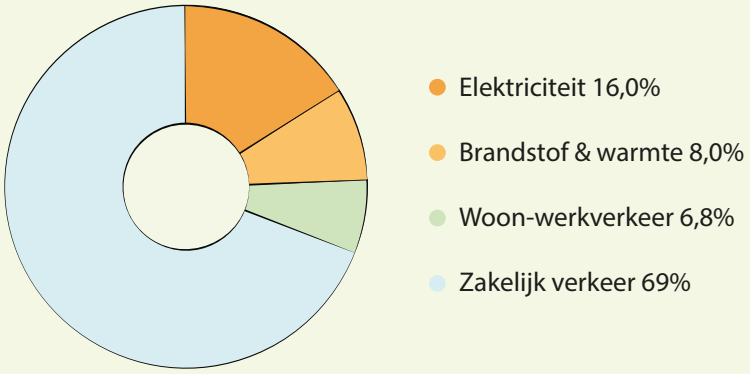
Dataset als input voor een overall Milieubarometer en (later) energievisie

Energie	**Eenheid**	*Omvang*
Zelfopgewekte elektriciteit	*kWh*	*900.000*
Ingekochte elektriciteit	*kWh*	*10.000.000*
Groen ingekochte elektriciteit	*kWh*	*2.050.000*
Aardgas	*m3*	*1.250.000*

Mobiliteit		**Eenheid**	**Omvang**
Zakelijk verkeer	*Personenwagen benzine*	*liter*	*2.568.000*
	Bestel-/vrachtwagen diesel	*liter*	*4.930.000*
Woon-werkverkeer	*Openbaar vervoermix*	*km*	*2.550.000*
	Fietsen en lopen	*km*	*128.000*
	Personenwagen	*km*	*11.135.000*

CO2-Grafiek 2022 Milieubarometer Bedrijvenpark Zierikzee Zuid - 15 juni 2023

Opvallend is dat ruim 78% van de CO2-uitstoot wordt veroorzaakt door mobiliteit.



Terug naar de interactieve praatplaat

A2 Impact maken op basis van verzamelde data

Verzamel beschikbare data uit gesprekken met ondernemers en de Milieubarometer en stel hiervan een dataset op

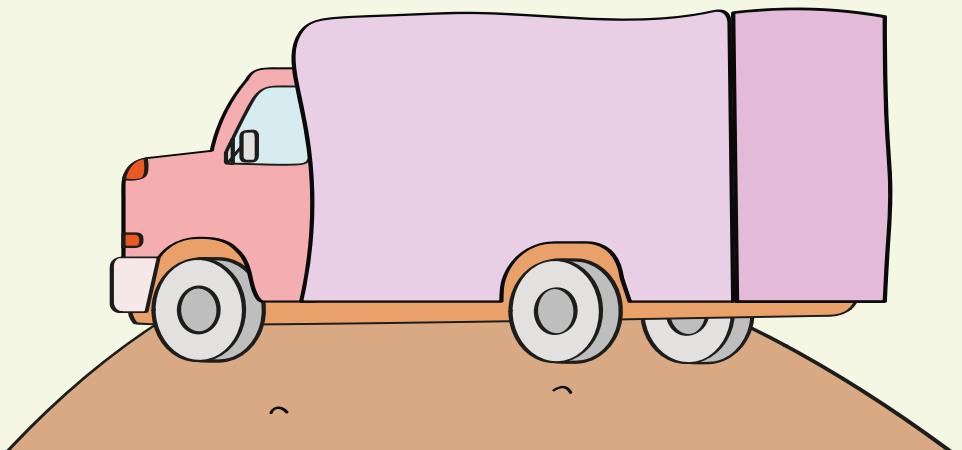
CO2-footprint
De ingevulde Milieubarometer maakt ook een CO2-footprint aan, die per scope: energie en mobiliteit, het zwaartepunt van de CO2-uitstoot aangeeft. Op basis van de CO2-footprint kan met gebruikmaking van de driestappenstrategie Trias Energetica prioriteiten worden gesteld aan te nemen duurzame maatregelen.

Scope		Ton CO2	%
1	*Aardgas*	*2.606*	*9*
2	*Elektriciteit*	*4.250*	*13*
3	*Mobiliteit*	*25.369*	*78*
		Totaal 32.772 Ton CO2	

Vertaald naar autokilometers; rondjes om de evenaar: 4.166
Compensatie door zonnepanelen: 395.000 m2

Zelfopgewekte zonnestroom: 10%
Elektriciteit groen ingekocht: 20%

Uit de footprint blijkt dat het zwaartepunt op mobiliteit ligt: 78%



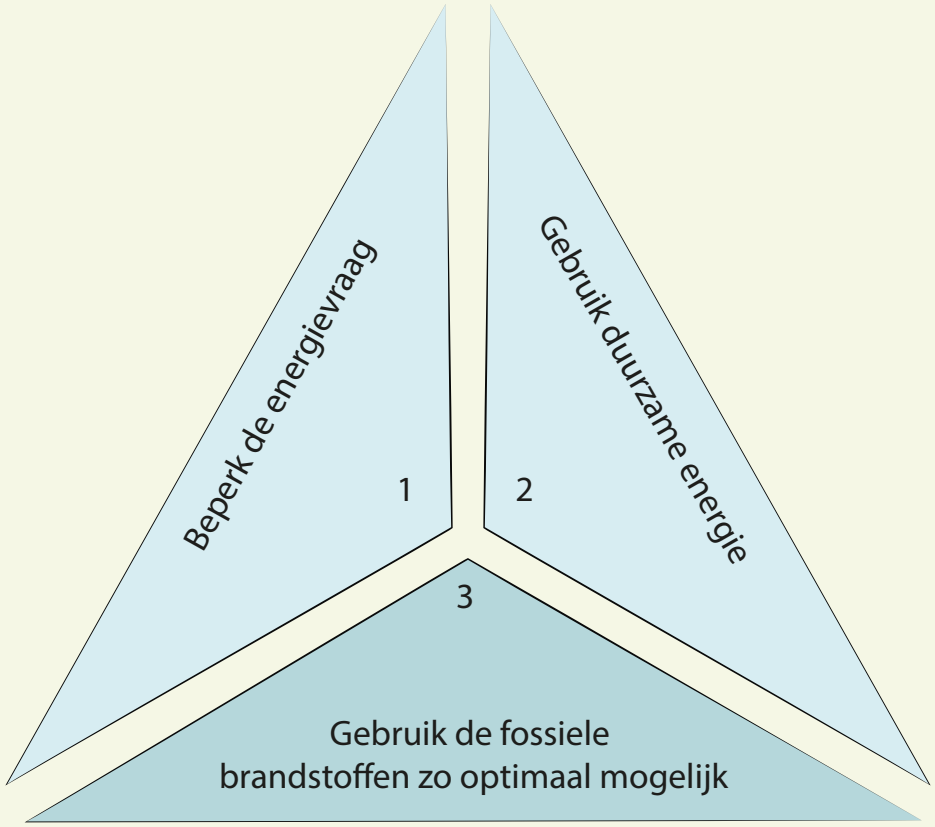
Terug naar de interactieve praatplaat

A2 Impact maken op basis van verzamelde data

Creëer inzicht in waar je impact kunt maken, waar zit de energie van de ondernemers?

Trias Energetica
1. Beperk de energievraag: door verspilling tegen te gaan
2. Gebruik duurzame energiebronnen: zoals wind-, en zonne-energie
3. Gebruik eindige energiebronnen efficiënt: met name om in de resterende energiebehoefte te voorzien

Met de driestappenstrategie Trias Energetica kun je op basis van de verzamelde data duurzame prioriteiten stellen en impact maken



Terug naar de interactieve praatplaat

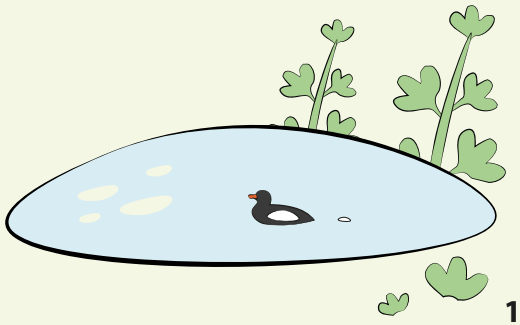
A3 Aan de slag met Action Learning Teams (ALT)

Inzet en uitkomsten van de vier werkgroepen: Action Learning Teams (ALT) - All-Electric, Mobiliteit, Biodiversiteit en klimaatadaptatie, Circulaire economie

Action Learning
Action Learning is een actieve vorm van leren die rond 1950 is ontwikkeld door Reginald Revans als alternatief voor het traditionele leren en de tamelijk schoolse managementcursussen. De kern van Action Learning is met één of meerdere teams tot actie te komen en te reflecteren op de opgedane ervaringen, door vragen te stellen. Leren door te doen.

Doel
Het doel van de inzet van Action Learning Teams is om kennis en ervaring te delen, op verschillende manieren naar een uitdaging kijken, en eigenaarschap te creëren. De inzet is om van betekenis te zijn voor het collectief, het onderlinge begrip te vergroten en de samenwerking en motivatie te verbeteren. Inhoudelijk wil je toewerken naar creatieve verbeteringen en innovaties bewerkstelligen. Ook wil je aan de slag met oplossingsrichtingen en binnen die richtingen met de groep keuzes maken en vervolgstappen/-plannen opleveren om concreet mee aan de slag te gaan.

Het werken met Action Leaning Teams bestaat uit de volgende elementen/stappen:
1. Interactieve kennismaking en delen van kennis en ervaring
2. Vanuit verschillende perspectieven gezamenlijk bepalen van de probleemstelling/uitdaging
3. Deze vertalen naar een doelstelling + vraagstelling + hulpvragen
4. Het in kaart brengen van knelpunten + creatieve ideeën
5. Het bedenken van oplossingsrichtingen en daarin keuzen maken
6. Naast actie: dialoog met accent op elkaar bevragen, specifieke aandacht voor reflectie en daarmee leren
7. Vervolgstappen bepalen en (later) samenstellen van plan van aanpak
8. Begeleiding door coaches



Terug naar de interactieve praatplaat

A3 Aan de slag met Action Learning Teams (ALT)

Aanpak
Op het Bedrijventerrein Zierikzee Zuid hebben we besloten om op basis van de eerder vastgestelde thema's met Action Learning Teams te gaan werken. We hebben per Action Learning Team gekeken welke ondernemers goed zouden kunnen passen qua inhoud van het team en qua dynamiek. Vanwege de complexheid van het thema energietransitie en mobiliteit hebben we deze opgeknipt in twee Action Learning Teams. Er is gewerkt met vier teams:

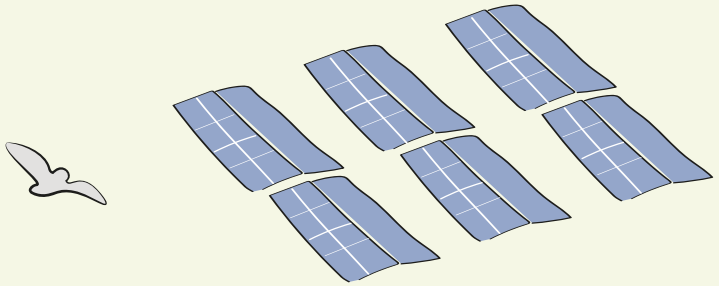
1. All electric: stoomgerelateerde problematiek: warmteoverdracht in industriële processen en dynamisch inkopen (Zeeuwind als aggregator) en de Flexchallenge
2. Mobiliteit
3. Biodiversiteit en klimaatadaptatie
4. Circulaire economie

A3 Uitkomsten Action Learning Team All-Electric (1)

Vraagstelling
Hoe komen we tot duurzame toepassing van hoogwaardige warmte voor bedrijfsprocessen: individueel en/of collectief?

Oplossingsrichtingen en ideeën
1. Biogasvergister in combinatie met waterstof als energieopslag (conceptueel discussiepunt)
2. Industriële warmtepompen 100-150 oC pompen. Er zijn al pompen tot 200C, zie *https://astatine.ie/high-temperature-heat-pumps-80c-to-200c/*
3. Beginnen met dynamisch inkopen als economische stimulans voor verduurzaming: we hebben via de energiecoöperatie EWSD gevraagd om in de rol van aggregator hierover na te denken

Vervolgstappen
1. Onderzoeken mogelijkheden dynamisch inkopen
2. Onderzoeken mogelijkheden opwekking hoge temperaturen
- industriële warmtepompen
- diversiteit: de combinaties zoeken
- monitorsysteem i.v.m. met risico en continuïteit
- onderzoek en testen naar directe elektrische doorstroomverwarmers (Palsgaard)
3. Energievisie Bedrijvenpark Zierikzee Zuid



A3 Uitkomsten Action Learning Team All-Electric (2)

Kunnen we ergens gaan kijken waar we van kunnen leren (studiereis)?
Uit het Action Learning Team All-Electric zijn twee additionele (vervolg) Action Learning Teams ontstaan:

1. Dynamisch inkopen
2. Duurzame opwek en Flexibel energievermogen

A3 Uitkomsten Action Learning Team Mobiliteit (1)

Vraagstelling
Hoe komen we tot duurzame mobiliteit op het Bedrijvenpark Zierikzee Zuid: individueel en/of collectief?

Oplossingsrichtingen en ideeën
Stapsgewijze aanpak op weg naar duurzame mobiliteit met een horizon van 3x3 jaar:

1. Verder onderzoeken mogelijkheden HVO als tussenoplossing
2. Doorwerken aan in kaart brengen mobiliteit en laadplein(en)/-palen
3. Toepassing van waterstof

Vervolgstappen
1. Verder in kaart brengen/samenvoegen gegevens (NMESD en Zeeuwind) mobiliteit
2. Verder onderzoeken mogelijkheden HVO als eerste stap en uitwerken naar businesscase
3. Behoefte aan laadplein(en)/-palen op het bedrijventerrein verder in kaart brengen

Noten
Onderscheid maken tussen zakelijk verkeer: vrachtwagens, werkbussen, en woon-werkverkeer, qua toepassing en plaats/plein(en). Starten met HVO betekent ook dat er op korte termijn duurzame samenwerking ontstaat en er op relatief korte termijn ook zichtbare verduurzaming van mobiliteit ontstaat.

Tijdens de bedrijfsbezoeken is door ondernemers aangegeven dat er behoefte is aan toepassing/uitbreiding van het aantal laadpalen op het bedrijventerrein. Doch dat deze dicht bij het bedrijf dienen te staan (serie laadpleinen voor cluster van bedrijven?) als het om woon-werkverkeer gaat.

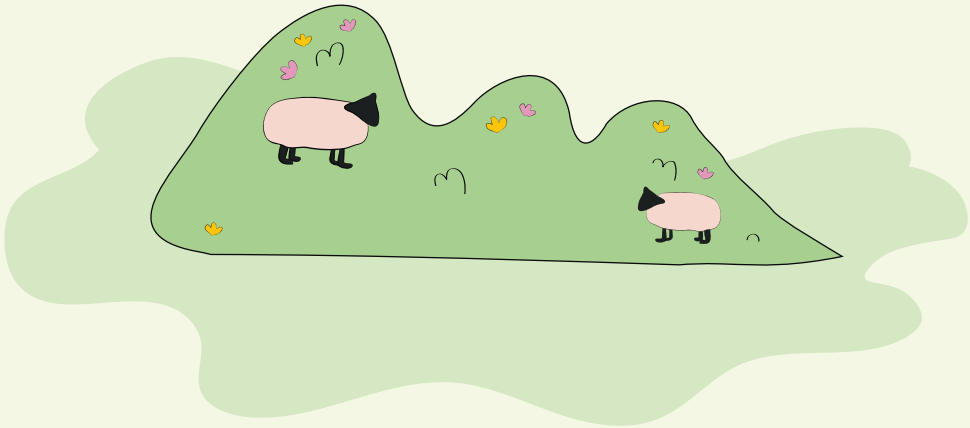
A3 Action Learning Team Biodiversiteit en klimaatadaptatie (1)

In dit projectplan hebben we voor het thema Biodiversiteit en klimaatadaptatie alleen de eerste twee fases, intake- en analysefase, begroot.

Dit betekent dat dit thema niet zo uitgebreid behandeld wordt als energietransitie en mobiliteit. En de volgende fasen met name in een vervolg verder dienen te worden uitgewerkt. Met een aantal ondernemers is overleg gevoerd en er zijn een aantal ideeën ontstaan voor wat betreft biodiversiteit en klimaatadaptatie op het Bedrijventerrein.

Knelpunten

- Daken in flink wat gevallen niet geschikt voor groen dak i.v.m. dakconstructie
- Biodiversiteit binnen de hekken (en op daken) lastig bij food-sector i.v.m. mogelijke plaagdieren/vervuiling
- Klimaatadaptieve maatregelen minder in trek, omdat er geen urgentie/probleem gevoel ervaren wordt. Bedrijven hebben geen last van overstromingen bij veel regenval. En hittestress wordt slechts bij een aantal bedrijven ervaren. Er wordt geen gevoel van wateronveiligheid ervaren
- Er zijn best wat zorgen rondom vergroening. Vraag die vaak terugkwam: wie zorgt voor onderhoud van eventuele vergroening?
- Subsidie beschikbaar via Provincie Zeeland. Bedrijven zien beren op de weg bij aanvraag en geven aan hier graag hulp bij te willen en dit wellicht in gezamenlijkheid aan te willen pakken. Afgesproken is om hier in een bijeenkomst na de zomer op terug te komen



Terug naar de interactieve praatplaat

A3 Action Learning Team Biodiversiteit en klimaatadaptatie (2)

Oplossingsrichtingen

- **Bloemrijk bedrijventerrein**
  Braakliggende gronden inzetten voor biodiversiteitsbevordering en/of voor tijdelijke natuur. Zeelandia heeft al een gedeelte van het braakliggende terrein ingericht als 'bloemrijke akkerrand' en hier twee bijenkasten geplaatst. Het zou interessant zijn om het initiatief van de imkersvereniging (bloemrijke akkerranden) ook door te trekken op andere gedeelten van het bedrijventerrein.



- **Nationaal Park Oosterschelde**
  Er is geopperd dat het interessant zou zijn om meer koppeling te zoeken met het Nationaal Park Oosterschelde dat in de achtertuin van het bedrijventerrein ligt. De ondernemers zouden zich bijvoorbeeld in kunnen zetten voor broedende kustvogels zoals de scholekster. Ook zouden er nestkasten voor roofvogels opgehangen kunnen worden. Dit houdt overlast veroorzakende vogels als duiven, kauwen of meeuwen op een voordelige en milieuvriendelijke op afstand.



- **Biodiversiteits-upgrade parkje op de industrieweg**
  Het parkje op de industrieweg is net niets, is een beetje de algehele conclusie van de ondernemers. De twee ingangen van het parkje staan eigenlijk ook niet echt strategisch (er zitten net geen bedrijven aan de toegangswegen). Een van de mogelijkheden is om er bijvoorbeeld een bedrijven tiny forest van te maken met buitenvergaderruimte. Een biodiversiteitsupgrade is sowieso wel aan te raden.



- **Biodiversiteitsmogelijkheden bij de toegangsweg naar Zierikzee**
  De bedrijven die aan de toegangsweg zitten zijn het er wel over eens dat er best iets meer mag gebeuren op het gebied van biodiversiteit. Er ligt vooral heel veel gras dat in het broedseizoen ook nog flink gemaaid wordt. Ook wordt bij zowel Yoursurprise als Omoda gesproken over moestuintjes. Het lijkt ons goed om te kijken wat de drie bedrijven willen rondom biodiversiteit en hier een gezamenlijk voorstel voor te doen. Voor wat betreft het maaien is het interessant om te kijken om bijvoorbeeld aan ecologisch beheer te doen met bijvoorbeeld schapen i.p.v. grasmaaiers. Dit zou ook wel eens een interessant broedgebied op kunnen leveren omdat het parkje verder niet echt gebruikt wordt.



Terug naar de interactieve praatplaat

A3 Action Learning Team Biodiversiteit en klimaatadaptatie (3)

Oplossingsrichtingen

- **Groene daken en regenwateropvang**
  Investeren in groene daken lijkt een mooie kans op het bedrijventerrein. Niet alle daken zijn echter geschikt in verband met de dakconstructie. De daken die niet geschikt zijn zouden wel aantrekkelijk gemaakt kunnen worden voor bepaalde vogelsoorten (bijvoorbeeld de scholekster). Ook liggen er nog veel kansen op gebied van regenwateropvang.



- **Biodiverse ommetjes**
  Het meeste kantoorpersoneel houdt wel van een ommetje tijdens de lunchpauze. De route naar de Oosterschelde of naar de binnenstad is wel heel saai en biedt ook weinig beschutting. Het is interessant om te onderzoeken hoe je de toegangsweg naar de binnenstad en naar het Nationaal Park interessanter en biodiverser kan maken. Een ommetje tijdens het werk is gezond voor medewerkers. Goed voor de effectiviteit, concentratie en creatiever. Veel zitten is natuurlijk sowieso niet goed dus een wandeling om af te wisselen zou zeker een goed idee zijn.



Vervolgaanpak
Er komt aan het einde van het bedrijventerrein een 150 kV station. De gemeente heeft plannen dit ruimtelijk in te passen met groen. In het kader van dit traject heeft de gemeente een kaartje gepubliceerd waar zij extra beplanting en waterpartijen wil aanleggen. Het is goed om hier in het vervolg wat dieper op in te gaan. Wat voor beplanting gaan zij gebruiken, voor welke soorten willen zij gaan en welke soorten willen zij lokken. Een van de ondernemers heeft een voorgaande fase al eens geopperd om een bedrijvenbos aan te leggen. Ondernemers kunnen zo lokaal compenseren (en niet ergens ver weg) om klimaatneutraal te zijn. Ook een combinatie met de groeninpassing van het 150 kV station zou daarbij een waardevolle optie kunnen zijn.

Omdat in dit project alleen de eerste twee fases doorlopen worden is het essentieel dat er in het vervolg ruimte is om ook de andere fases te doorlopen en een passende vervolgaanpak te schrijven. Het zou goed zijn hier niet te lang overheen te laten gaan in verband met de betrokkenheid van ondernemers.

Ondernemers hebben aangegeven graag een gezamenlijke bijeenkomst na de zomervakantie te willen plannen om samen door te praten over (on)mogelijkheden op het gebied van klimaatadaptieve en biodiverse maatregelen. Hierbij wil men zowel kijken naar mogelijkheden op het park zelf als wat er op individueel gebied gedaan zou kunnen worden.

A3 Action Learning Team Circulaire economie (1)

Circulaire economie is een nogal breed begrip. Het komt regelmatig terug tijdens de duurzaamheidsscans en –gesprekken. Het is nogal rijp en groen door elkaar. We merken dat ondernemers nadenken over verpakkingsmateriaal. Zo verpakt Omoda en Bever Innovations bijvoorbeeld alles in karton in plaats van plastic en Yoursurprise geeft leveranciers mee dat zij een no-plastic policy hebben en vraagt om bijvoorbeeld cadeauproducten die bij Yoursurprise bedrukt worden in bulk aan te leveren en niet per stuk te verpakken. De Hillegomse werkt weer met een statiegeldsysteem voor pallets die zij gebruiken voor het leveren van hout.

- **Marktplaats voor tweedehands bouwmaterialen + pick-up service**
  Een van de ondernemers, Roggeband Bouw, heeft het idee geopperd om aan de slag te gaan met een marktplaats voor tweedehands bouwmaterialen. Zij zien dat nu vaak nog overgebleven bouwmaterialen in een container belanden. Het gaat om gipsplaten en hout maar ook om nog goede raam- en deurkozijnen. Het idee is ontstaan om dit idee te pitchen bij andere aannemers op het eiland en om te kijken of de Zuidhoek een rol kan spelen in de ophaalservice. Er is een gesprek geweest met sociaal werkbedrijf de Zuidhoek, zij staan niet onwelwillend tegenover het idee maar geven ook aan dat capaciteit wel lastig zou kunnen zijn.



Vervolgaanpak
Er wordt een avond georganiseerd voor zoveel mogelijk aannemers die hier op het eiland actief zijn om te onderzoeken of het idee van zo'n marktplaats voor tweedehands bouwmaterialen ook bij andere ondernemers aanslaat en zodoende verder uitgewerkt kan worden.



Terug naar de interactieve praatplaat

A4 Zet in op een lokale energievisie

Stel een lokale energievisie op en gebruik de opgehaalde data als bouwsteen

Om de toekomstige gewenste positie (P2) te bereiken is tijdens het transitietraject bij alle betrokken partijen de behoefte ontstaan aan een energievisie voor het verder verduurzamen van Bedrijvenpark Zierikzee Zuid. De doelstelling van de energievisie is het realiseren van een toekomstbestendig plan voor een efficiënte en effectieve elektrificatie van Bedrijvenpark Zierikzee Zuid.

In de komende vijf tot tien jaar zal de elektrificatie van onze maatschappij een sprint maken. Fossiele bronnen worden vervangen door hernieuwbare elektriciteit. Dit heeft een grote impact op warmtevoorzieningen, personentransport en logistiek, gebouwde omgeving en infrastructuur.

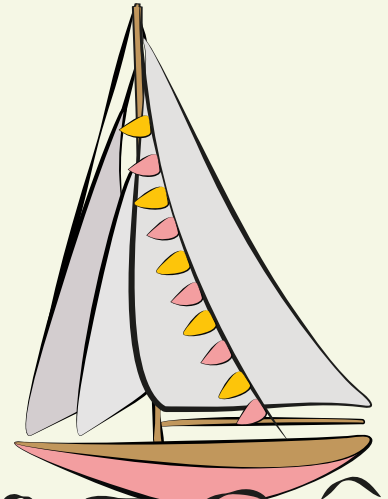
De aanleiding voor deze energievisie zijn dan ook de toenemende zorgen over de adaptatie van ons elektriciteitsnetwerk aan de tot nu toe nog onduidelijke toekomstige elektriciteitsbehoefte. De energievisie moet ook als input dienen voor de Provinciaal Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat (PMIEK) die momenteel door de provincie wordt opgesteld in samenspraak met de netbeheerder en de gemeenten.

Voornamelijk de elektrificatie van mobiliteit gaat op bedrijventerreinen zorgen voor een flinke toename in elektriciteitsverbruik en daarmee een significante impact hebben op het elektriciteitsnet.

De bouwstenen voor het ontwikkelen van een lokale energievisie

1. De uitkomsten van de overall Milieubarometer en de daarbij behorende dataset
2. De oplossingsrichtingen en vervolgstappen die uit de Action Learning Teams naar voren zijn gekomen
3. Informatie van de netbeheerder Stedin
4. De opgestelde startnotitie voor het uitvragen van een adviesbureau

De energievisie zal van augustus 2023 tot december 2023 worden opgesteld.



Terug naar de interactieve praatplaat

A5 Monitor de samenwerking

Blijf investeren in de samenwerking en blijf monitoren wat er nodig is

Transities: mens versus technologie
Een ervaring die we aan het begin van het transitietraject hebben opgedaan was tijdens een webinar over verduurzaming van bedrijventerreinen. Dit webinar begon met de stelling dat de energietransitie voor 25% draait om technologie en 75% om mensen. Wat volgde was echter een bijeenkomst waar de focus 100% op technologie lag. Onze ervaring is dat transities over mensen gaat, ondersteund door technologie. Immers, mensen ontwikkelen, gebruiken en onderhouden technologie, in bestaande en nieuwe situaties. Om die reden hebben we tijdens het transitietraject Bedrijvenpark Zierikzee Zuid gefocust op een mensgerichte veranderfilosofie en bijpassende methodiek en aanpak. Zoals eerder aangeven stond en staat daarin (organisatie) leren centraal.

Duurzame samenwerking vraagt om regie
Bereidheid tot samenwerking is latent aanwezig en valt of staat met gezamenlijk toekomstperspectief en een of meerdere concrete business cases. Daarvoor hebben we op basis van het Action Learning principe (meer) verbinding met ondernemer gemaakt, bijeenkomsten gefaciliteerd en samenwerking bewerkstelligd.

Een voor de hand liggende case is gezamenlijke inkoop van groene energie als basislast. Het organiseren daarvan is, gegeven de verschillende contractvormen en doorlooptijden, een uitdaging op zich, maar wel de moeite van het onderzoeken waard. De energiecoöperatie EWSD doet daar in de rol van mogelijke aggregator momenteel intern onderzoek naar. Ook is er bereidheid tot samenwerking als het om een energieplein of energiehub voor energieopwekking en onderlinge uitwisseling gaat, inclusief mobiliteit. Echter, dat vraagt wel om gezamenlijk perspectief middels energievisie als het om de duurzame toekomstbestendigheid van Bedrijvenpark Zierikzee Zuid gaat.

Het op korte termijn realiseren van een concreet project met bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop van groene energie en/of het realiseren van een HVO tankstation draagt bij aan het realiseren van duurzame samenwerking.

> *“Kortom: duurzame samenwerking vraagt om regie!”*

P2.
Gewenste positie

Het Bedrijvenpark Zierikzee Zuid heeft een energievisie en de samenwerking tussen ondernemers, overheid en partners gaat door op basis van een overall plan van aanpak voor de komende vier jaar met input vanuit de Action Learning Teams externe- en interne krachten transitiedenken: methodiek, ritmiek en dynamiek.





Terug naar de interactieve praatplaat

Veranderkrachten: in- en extern

Wat bracht ons vooruit en wat werkte tegen?

Krachtenveldanalyse
Aan het begin van het transitietraject verduurzaming Bedrijvenpark Zierikzee Zuid zijn met gebruikmaking van een krachtenveldanalyse de belangrijkste actoren en factoren in kaart gebracht en de daarbij behorende krachten die vooruitwerken en tegenwerken.

Actoren
De in kaart gebrachte actoren in het krachtenveld zijn: Provincie Zeeland, Gemeente Schouwen-Duiveland, Stedin, Zeeuwind, RVO, Vereniging Bedrijvenpark Zierikzee Zuid, EWSD, NME SD, de betrokken ondernemers en hun ondernemingen.

Factoren
Vervolgens zijn de factoren in het krachtenveld: vooruitwerkende en tegenwerkende (verander)krachten in kaart gebracht.

Vooruitwerkende krachten
- Vooral de ondernemers zelf: beschouwen duurzaamheid niet alleen als belangrijk onderdeel van hun bedrijfsstrategie, maar ook van hun omgeving
- Milieubarometer geeft inzicht in de milieubelasting (energie, mobiliteit en afval) en daarmee in de CO2-footprint
- Kleinschalige specifieke aanpak: actie en reflectie
- Focus houden en keuzen maken
- Samenwerken: gebruik maken van bestaande netwerken/communities
- Werken naar energievisie: toekomstbeeld
- Kleine successen boeken
- Stimuleringsregelingen en subsidies
- Samenwerken in een regiegroep, voortijdig op de hoogte van komende ontwikkelingen + afstemming

Tegenwerkende krachten
- Verschillende percepties en perspectieven of juist geen perspectief
- Capaciteit van het net (teruglever-congestie), onduidelijkheid planning 150 kV station realisatie
- Onduidelijkheid over (on)mogelijkheden net
- Bestaande regelgeving en beleid
- Organisatie dynamiek
- Grootschalige generieke aanpak
- Over organiseren (te vroeg naar een coöperatie streven...)
- Geen energievisie, geen korte, middel en lange termijn perspectief
- Te veel focus op techniek en te weinig op de mens: sociale interactie

Terug naar de interactieve praatplaat

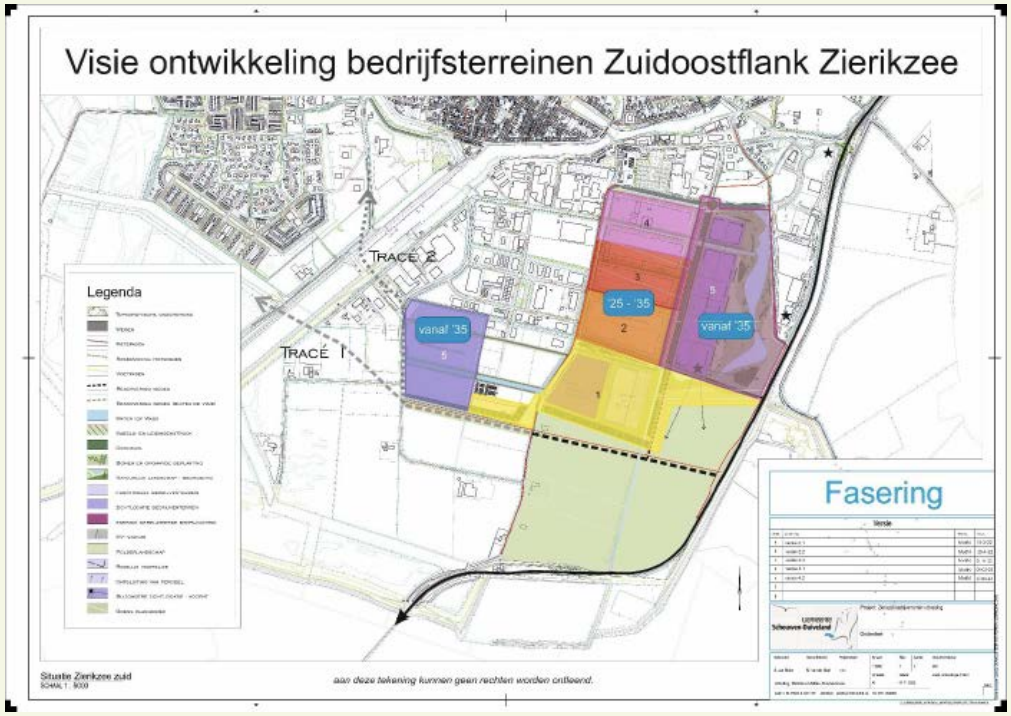
150 kV Station

Het Bedrijvenpark zit momenteel in een proces van uitbreiding. Door de recente economische groei is er een toenemende vraag naar nieuwe bedrijfsgrond. Daarnaast is het energienetwerk van Schouwen-Duiveland niet toereikend en is het noodzakelijk het net te verzwaren met een 150 kV/20 kV station.

In Zierikzee is ervoor gekozen om het nieuwe kV station ten zuiden van de bedrijfsterreinen te realiseren om zodoende de onvermijdelijke landschappelijke- en milieu impact voor de omgeving en de stad zoveel als mogelijk te beperken. Tot slot wordt de mogelijkheid voor een energieplein onderzocht. Zie verder 'Bedrijvenpark Zierikzee Zuid inclusief ontwikkelingen'.

Bedrijvenpark Zierikzee Zuid inclusief ontwikkelingen





Terug naar de interactieve praatplaat

Transitiedenken

Methodiek, ritmiek en dynamiek

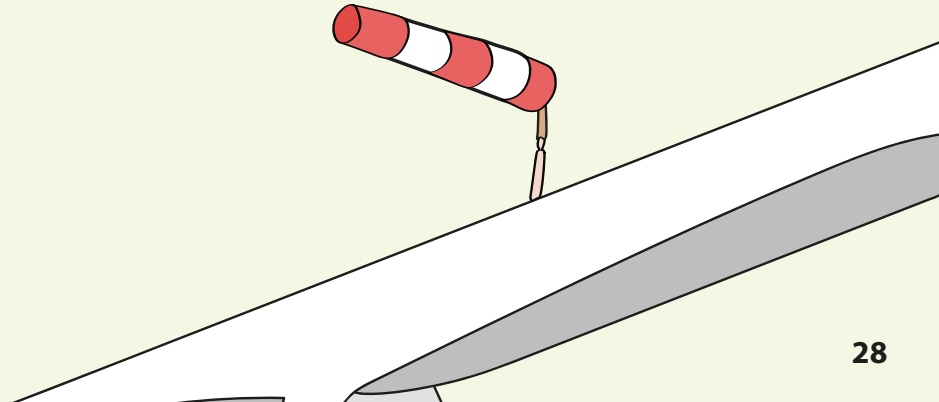
Tijdens de uitvoering van het transitietraject verduurzaming Bedrijvenpark Zierikzee Zuid is ervaren dat de betreffende/bezochte bedrijven verschillende (ook duurzaamheids) strategieën, organisatiestructuren en –culturen hebben. Daarnaast hebben zij hun eigen leiderschapsstijlen, processen en werkwijzen, mate van betrokkenheid en beschikbaarheid en daarmee prioriteiten als het om bewerkstelligen van duurzame samenwerking gaat. Hetzelfde geldt voor de organisaties van de betrokken gemeente, provincie en partners.

Om bovenstaande reden hebben we de aanvankelijk (meer) collectieve insteek met het naast een regiegroep werken met een kerngroep gaandeweg losgelaten en deze getransformeerd naar kleinere eenheden, de zogenaamde Action Learning Teams, ALT's. Transitiedenken gaat over geleidelijke verandering en vraagt dan ook naast een doordachte (richtinggevende) methodiek om aandacht voor ritmiek en de dynamiek en sociale interactie, die dat met zich meebrengt.

Ritmiek: meebewegen met ritme van ondernemers = niet te vaak en te lang samenkomen. Dag, tijd, seizoen!

Methodiek: een kerngroep voor ondernemers leek vooraf als methode een goede aanpak. In de loop van project bleek dat ondernemers voorkeur hebben om in ALT's mee te denken en te werken aan concrete duurzame uitdagingen en oplossingsrichtingen. Projectleiders hadden vertrouwen om dit mee te nemen in regiegroep. Af en toe samenkomen was prima (bijvoorbeeld bij bezoek gedeputeerde).

Dynamiek: ieder mens is uniek en heeft zijn/haar eigen denkbeelden. Het afstemmen van deze verschillende beelden: percepties en perspectieven is tijdens de bijeenkomsten van de regiegroep en de ALT-bijeenkomsten de nodige aandacht besteed. Ook als het gaat om de interne dynamiek en interactie bij de gemeente, provincie en partners. Omgevingen en organisaties zijn namelijk niet staties, maar dynamisch, continue in beweging. Hierbij is gebruik gemaakt van de basisprincipes van de lerende organisatie (Argyris, 1992) door periodiek met elkaar te reflecteren en daarmee het leervermogen te vergroten op het niveau van het oorspronkelijk plan van aanpak, de activiteiten en hoe we daarin staan met elkaar.



Quotes betrokkenen

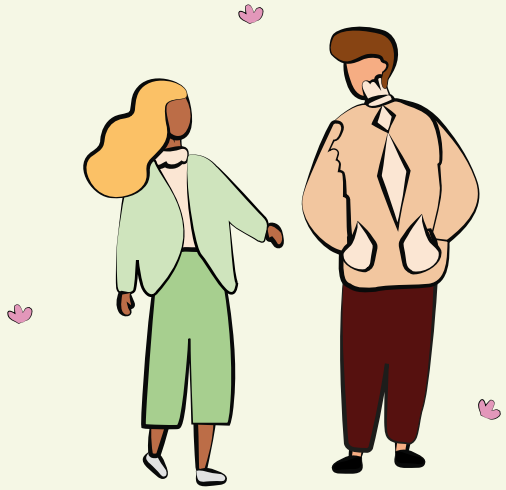
Bestuurders

Daniël Lodders, voorzitter Vereniging Bedrijvenpark Zierikzee Zuid: "*Ondersteuning op het gebied van verduurzaming vanuit overheid en onderwijs zorgt dat de gevestigde bedrijven zichzelf kunnen blijven ontwikkelen en het gebied aantrekkelijk blijft voor bestaande en nieuwe ondernemers.***"**

Olivier Verwest, voorzitter energie coöperatie Energie werkt Schouwen-Duiveland: "*Om succesvol te kunnen verduurzamen op SD is het essentieel dat de ondernemers op de bedrijventerreinen van SD een collectief gaan vormen. Een collectieve aanpak vergroot de kans op succes, omdat het slimme energiesystemen mogelijk maakt die gericht zijn op efficiënte energie-uitwisseling, -opwek, -opslag en -verdeling. Het maakt het bovendien mogelijk om de beschikbare netcapaciteit beter te benutten en de noodzakelijke netaansluiting te verkleinen. Het delen van elektriciteit via een virtueel energie net (afvlakken van pieken - mitigeren van congestie) is essentieel voor het verduurzamen van onze SD bedrijventerreinen. Na eendrachtige samenwerking met gemeente SD en EWSD/NME SD is het vooronderzoek afgerond en zijn wij er klaar voor om een krachtig vervolg te geven aan deze nieuwe duurzame ontwikkeling van het Bedrijvenpark Zierikzee Zuid.***"**

Belangrijke stakeholder

Jesper van der Velden, RVO, adviseur Laadinfrastructuur / Vliegende Brigade van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland: "*Om te zorgen dat de energietransitie en de elektrificatie van mobiliteit kan slagen, is het belangrijk dat ondernemers op de bedrijventerreinen de handen ineen slaan. Niet alleen kan men dan van elkaar leren, ook zijn de oplossingen vaak financieel voordeliger als ondernemers gezamenlijk optrekken.***"**



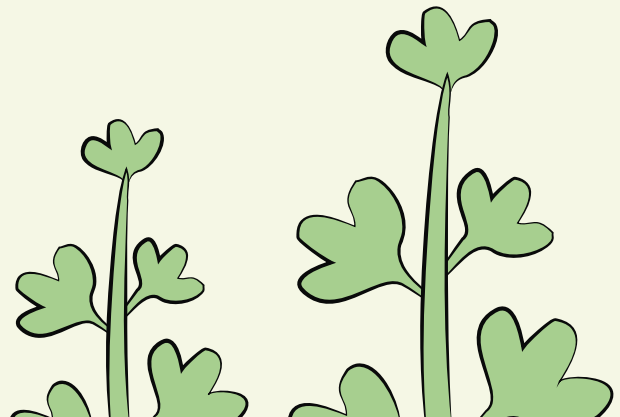
Samenstellers

Deze routekaart is samengesteld door Janneke Donkers en Martin Loeve, beiden werkzaam voor Energie coöperatie Energie Werkt voor Schouwen-Duiveland en NME Schouwen-Duiveland. Ze werkten binnen dit project in opdracht van de gemeente Schouwen-Duiveland en de Provincie Zeeland.

Wellicht een vreemde combinatie; een energie coöperatie en een NME-centrum die gezamenlijk verduurzamingstrajecten uitvoeren voor bedrijven. Maar het is een gouden combinatie gebleken doordat beide organisaties elkaar zo goed aanvullen. De energie coöperatie is vooral gericht op techniek en vanuit NME SD is er veel oog voor mens (participatie) en omgeving. Samen hadden we dan ook de ingrediënten te pakken om de verduurzamingstransitie goed in te zetten.

Janneke Donkers en Martin Loeve zijn samen de projectleiders van dit verduurzamingsproject. Martin werkt daarbij als duurzaamheidsadviseur en voert alle duurzaamheidsscans- en gesprekken met de ondernemers uit binnen het thema energietransitie en mobiliteit. Met zijn uitgebreide kennis van de energiesector én zijn ervaring binnen verandertrajecten van grote meerwaarde binnen dit project.

Janneke is de schakel tussen ondernemers en de gemeente en de regiegroep en heeft de thema's Biodiversiteit & klimaatadaptatie en Circulaire economie op zich genomen. Als coördinator van NME SD heeft Janneke een groot netwerk op het eiland en weet zij wat er speelt in de samenleving. Door haar eerdere ervaring binnen de gemeente/VNG en haar communicatie-achtergrond kon zij vanuit een andere invalshoek bijdragen aan het project. Zo vulden beide projectleiders elkaar goed aan en zorgden zij ervoor dat zij samen met de regiegroep de regie op het proces konden behouden. Want, het neerzetten van een duurzame samenwerking vraagt om regie.



Bronnen

Gemeente Schouwen-Duiveland	*schouwen-duiveland.nl*
Provincie Zeeland	*zeeland.nl*
Vereniging Bedrijvenpark Zuid	*bedrijvenparkzuid.nl*
Stedin	*stedin.net*
Zeeuwind	*zeeuwind.nl*
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	*rvo.nl*
Stichting Stimular	*stimular.nl*
NME SD, EWSD	*nmesd.nl*
Delta Dynamics	*deltadynamics.nl*

Literatuurbronnen

Argyris, A. (1996) Leren in en door organisaties. Schiedam: Scriptum Management.

Loeve, M.J. (2004) De Change Maker. Zaltbommel: Thema.

Revans, R. (2000) Action Learning op het werk. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.