



Strategieplan

2021-2024

Kracht van de Coalitie



INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord	3
1	Strategisch Kader	4
2	Focus & Structuur	10
3	Research & Innovation	15
3.1	Systeemintegratie	15
3.2	Groene Moleculen	18
3.3	Taken 2021-2024	23
3.4	Doelen 2021-2024	25
4	Human Capital	27
4.1	Education & Employability	27
4.2	Business School	29
	Focus 2021-2024	29
4.3	Taken 2021-2024	31
4.4	Doelen 2021-2024	32
5	Communicatie	35
5.1	Strategie	35
5.2	Taken 2021-2024	39
5.3	Doelen 2021-2024	42
6	Organisatie	45
	Bijlage	51

VOORWOORD

De afgelopen 3 jaar is intensief gewerkt aan een verdere krachtenbundeling als New Energy Coalition. Organisatorisch is een geheel gevormd en staat het op de rit. Ook inhoudelijk zijn mooie stappen gezet en is sprake van een meer integrale benadering. Maar we zijn er nog niet. De basis staat en het is tijd voor de volgende stap. Met meer samenhang, uitstraling en impact. De koers en keuzes hiervoor zijn in dit strategieplan uitgewerkt. Als strategisch kader om komende 4 jaar verder te bouwen aan een succesvolle energietransitie en een duurzame toekomst met nieuwe kansen, banen en bedrijvigheid.

De opgave is daarbij groot en urgent. Zeker in het Noorden van Nederland. En dat in een onzekere tijd. Dit vraagt samenwerking en coördinatie. Om mensen, ideeën en belangen te verbinden. Maar ook voor een multidisciplinaire, integrale en inclusieve werkwijze. Want de energietransitie gaat niet alleen om techniek, maar juist ook om sociaal-maatschappelijke, economische, juridische en ruimtelijke uitdagingen. New Energy Coalition brengt dit samen om tot passend oplossingen te komen.

Dit doen we uiteraard niet alleen. Als kennis- en netwerkorganisatie trekken we altijd nauw op met onze partners, die ook actief betrokken zijn bij de totstandkoming van dit plan. Op basis hiervan zal komende periode de nadruk liggen op een programmatische aanpak om samen tot gerichte uitbouw van kennis, innovaties en human capital te komen. Met speciale aandacht voor de rol van groene moleculen en systeemintegratie in de energieregio Noord-Nederland.

Hiermee wordt een onderscheidende positie ingenomen, met een heldere focus en eigen profiel. Dit zal krachtig worden neerzetten, door meer als eenheid naar voren te treden en op relevante dossiers actief deel te nemen aan het maatschappelijke debat. Om de zichtbaarheid te vergroten en een levendige coalitie te vormen. Een coalitie die verder moet groeien, met meer interactie en coproductie. Als brede basis en voedingsbodem voor een samenhangend geheel aan investeringen in onderzoek, toepassingen en opleidingen om de energietransitie mogelijk te maken.

Marieke Abbink-Pellenburg
CEO

Owen Huisman
COO

Terugblik

New Energy Coalition is medio 2017 opgericht om de krachten van bedrijven, kennisinstellingen en overheden te bundelen en werk te maken van de energietransitie door samen op te trekken in de ontwikkeling van onderzoek, investeringen en onderwijs. Hierbij kan worden voortgebouwd op een stevig fundament¹, met een breed netwerk en activiteiten-portfolio wat is samengebracht om tot meer complementariteit, eenheid en kritische massa te komen. Dit op basis van het strategieplan 2018-2020, waar afgelopen periode uitvoering aan gegeven is. Hiermee is eenheid gecreëerd – met één bestuur, plan en begroting – alsmede uniforme bedrijfsprocessen en voorwaarden. Waarmee de inzet voor onderzoek, innovatie en onderwijs is geïntegreerd en uitgebouwd. De samensmelting heeft de nodige tijd en aandacht gevergd, en hebben geleid tot diverse interne wijzigingen. Evenwel zijn de meeste Kritische Prestatie Indicatoren voor 2018-2020 wel grotendeels behaald.

Vooraf op het innovatie-vlak zijn mooie stappen gezet, met thematische onderzoek-agenda's en projecten om het kennisfundament te versterken. Maar ook met diverse nieuwe ontwikkelprojecten en studies. Zoals de (H2O2O-)projecten voor slimme energiesystemen in Alkmaar, Groningen en op Ameland, diverse (TKI-)projecten voor nieuwe energieoplossingen op de Noordzee, en het HEAVENN-project waarmee het Noorden erkend en gesteund wordt als eerste Europese 'Hydrogen Valley'. Op educatie-vlak is het aanbod van de Business School verbreed met nieuwe energietransitie cursussen. Dit in aansluiting op de strategische kaders 2018-2020, waarbij het nu zaak is het aanbod verder uit te bouwen en meer rendabel te krijgen. Verder lag de nadruk op de wervingscampagne, de leeractiviteiten en het EA-certificaat voor WO en HBO, alsmede het Gas 2.0 MBO-project van Energy College. Daarnaast is mede invulling gegeven aan de HG energiemasters.

Het laatste jaar is stevig beïnvloed door COVID-19. Hierdoor kon lange tijd alleen vanuit huis worden gewerkt en waren (fysieke) bijeenkomsten niet mogelijk. Dit heeft vooral gevolgen gehad voor de educatie-activiteiten, waarbij in korte tijd de overstap naar een online aanbod moest worden gemaakt. Hierdoor kon een deel van de activiteiten wel doorlopen, maar dit heeft behoorlijke impact gehad op de organisatie en met name de revenuen van de Business School. De innovatie-activiteiten hebben minder hinder ondervonden. De uitvoering van (project)taken kon grotendeels online doorgaan, maar ook hier waren fysieke bijeenkomsten niet mogelijk. De uitwerking en indiening van lopende project-opties is gewoon voortgezet. De aanwas van nieuwe acquisities is wel bemoeilijkt omdat er minder gelegenheid was tot netwerken en er minder toevallige ontmoetingen plaatsvonden. Dit geldt ook voor het werven van nieuwe project- en coalitiepartners, wat in COVID-tijd lastig is gebleken.

¹ New Energy Coalition is een fusie van de voormalige stichtingen:

- Energy Academy Europe ('12),
- Energy Delta Institute ('03)
- Energy Valley ('03)

De gevolgen van COVID zijn ook van invloed op de opzet en programmering voor komende periode. Zowel vanwege meer online aanbod en werken, maar ook gezien de verwachte economische krimp. Daarbij zorgt de afbouw van de gaswinning voor een veranderend speelveld, wat ook merkbaar zal zijn bij diverse partijen in de coalitie. De energietransitie blijft echter hoog op de agenda staan, mede om de economie een duurzame impuls te geven. Zeker in het Noorden. Dit vraagt ook komende periode om goede samenwerking en coördinatie, waar blijvend een waardevolle bijdrage aan kan worden geleverd.

Dit kwam ook naar voren uit een recente evaluatie onder de coalitiepartners. Daarbij is geconcludeerd dat de organisatorische eenheid staat en zijn vruchten begint af te werpen. Zeker als het gaat om het ontwikkelen van grote (inter)nationale onderzoek- en innovatieprojecten. Wel is het zaak taken en rollen scherp neer te zetten, zeker bij de projectuitvoering, en de zichtbaarheid van activiteiten en resultaten te vergroten. Dit vraagt focus en samenhang om vanuit één heldere visie gestructureerd te werken aan versterking en uitbouw van onderzoek, investeringen en onderwijs met een herkenbaar en onderscheidend profiel.

Profiel

Op basis van diverse gesprekken met de Raad van Toezicht, Stichtingsraad, andere partners en medewerkers zijn de kaders voor de nieuwe werkperiode 2021-2024 uitgewerkt. Dit bevat een aantal specifieke aandachtspunten. Met name voor aanscherping van de positionering, taken/rollen en focus. Alsmede de samenhang en balans tussen innovatie en educatie. Dit is hieronder nader uitgewerkt.

Positionering

Een sterke positionering vereist een heldere definitie van New Energy Coalition. Dit is samengevat in een nieuwe 'corporate story'.

SAMEN NAAR EEN DUURZAME ENERGIE ECONOMIE

De energietransitie is noodzakelijk en onvermijdelijk. De klimaatverandering vraagt om nieuwe energiebronnen en -systemen. Met maatschappelijk gedragen oplossingen voor minder emissies, gebaseerd op groene moleculen én elektronen. Dit is ook voor de leveringszekerheid essentieel, zodat energieopwekking, transport en gebruik langdurig duurzaam kunnen plaatsvinden. Wij willen hieraan bijdragen. Vanuit een nieuwe, sterke en duurzame energie-economie in het Noorden van Nederland.

De opgave is groot, complex en mondiaal. Samenwerking is daarbij de sleutel tot succes. Wij bundelen kennis, ervaring, innovatie- en wilskracht van bedrijven, overheden en kennisinstellingen. Samen zijn wij de New Energy Coalition. Samen gaan wij de uitdaging aan. Wij brengen mensen, netwerken en middelen bijeen binnen een afgestemd programma om te werken aan de uitbouw van energie-kennis en -innovaties. En wij delen onze knowhow actief met anderen. Zodat iedereen kan profiteren.

Het Noorden van Nederland is daarbij dé broedplaats voor nieuwe energie-innovaties. Door de unieke situatie kunnen nieuwe oplossingen hier niet alleen vorm krijgen maar ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. Dat draagt bij aan de noodzakelijke energietransitie. Tevens versterkt het de positie van de regio. Dus samen op weg naar een duurzame energie-economie: met meer kennis, studenten, professionals, investeringen, banen en bedrijvigheid.

Hiermee wordt nadrukkelijk positie ingenomen op het snijvlak van klimaat, energie, economie en maatschappij, vanuit de overtuiging dat het anders moet en kan, wat ook weer nieuwe kansen biedt. Die energietransitie is daarbij complex en omvangrijk, en vergt coproductie en samenwerking. Door gezamenlijk optrekken kan meer worden bereikt dan alleen. Dit gaat echter niet vanzelf. New Energy Coalition brengt (publieke en private) partijen in de energieketen samen om informatie te delen en processen te versnellen. Om te beschikken over de benodigde kennis en kunde voor een succesvolle energietransitie. Zowel door het stimuleren van a) fundamenteel en toegepast onderzoek, b) toepassing in projecten en pilots en c) de overdracht in (vak)onderwijs en netwerken.

Hierbij is sprake van de coalitie en de stichting. De kracht zit in de coalitie, als (triple helix) collectief die het verschil wil en kan maken. De stichting fungeert daarbij als clusterorganisatie om nieuwe programma's en projecten te ontwikkelen, en waar nodig (mede) uit te voeren. Hiervoor treedt de stichting op als aanjager en (proces)

coördinator om proactief nieuwe kansen te identificeren en agenderen, verbindingen te leggen en samenwerkingen te creëren. Dit door inbreng van eigen kennis en organiserend vermogen om informatie te structureren en delen, en coalities te smeden. Kerntaak daarbij is tot succesvolle publiek-private samenwerking en kennisuitwisseling te komen, zodat ondernemers, overheid, onderzoek en onderwijs samen kunnen bouwen aan een duurzame energie-economie. Dit vanuit de sterke energieregio Noord-Nederland, vanwege de unieke regiokenmerken en -kansen voor de nationale en internationale energietransitie (zie ook kader: 'act local, think global').

Purpose-Way-Impact

Bovenstaande is samengevat in een 'purpose-way-impact' om op korte en bondige wijze de essentie weer te geven, als basis voor een eenduidige communicatie en positionering.

- **Purpose:** het bevorderen van een duurzaam en maatschappelijk breed gedragen energiesysteem met nieuwe banen en kansen voor het Noorden van Nederland en daarbuiten
- **Way:** het verbinden van mensen, ideeën en belangen om knowhow over toepasbare en geïntegreerde energieoplossingen te creëren en delen
- **Impact:** succesvolle publiek-private samenwerking voor een veilige, betrouwbare en betaalbare overstap naar een duurzame energie-economie

Dit vormt ook de basis voor de taak- en doelstellingen als intermediair en coördinator. Nadruk ligt hierbij op organiseren, faciliteren, samenbrengen en samenwerken om de duurzame energie-economie kracht bij te zetten.

Taken & Rollen

Hoofdoel van de coalitie is meer kennis, studenten, professionals, investeringen, banen en bedrijvigheid te realiseren voor een succesvolle duurzame energie-economie. De stichting fungeert hierbij als aanjager en coördinator om tot meer (publiek-private) samenwerking, toepassing en deling van kennis en innovaties te komen. Hiervoor worden diverse taken en rollen vervuld, variërend naar onderdeel of activiteit, wat in dit strategieplan nader is uitgewerkt.

Als netwerk- en kennisorganisatie wordt een actieve rol om met de partners tot nieuwe onderzoeken, investeringen en opleidingen te komen. Hiervoor wordt enerzijds een agenderende, initiërende en ontwikkelende rol vervuld om met consortia nieuwe plannen, projecten en programma's vorm te geven. Anderzijds kan ook bij de uitvoering een rol worden vervuld. Dit aan de hand van afgebakende (project)

afspraken over taken, rollen en doelen. De stichting is daarbij geen investeerder, beleidsmaker of wettelijk erkende onderzoek- of onderwijsinstelling. Dit is aan de betrokken bedrijven, overheden en (geaccrediteerde) kennispartners. De stichting kan wel beleids- en marktstudies uitvoeren of organiserend vermogen bieden als communicatiepartner, (administratief) penvoerder, programma- of projectcoördinator om met de partners tot kennisopbouw en -toepassing te komen. Tevens wordt een rol vervuld als organisator voor matchmakings, kennissessies en netwerken, en als adviseur voor het innovatieve energie-mkb. Tot slot wordt met de Business School diverse trainingen en cursussen geboden om de noodzakelijke kennis en kunde voor de energietransitie breeduit te verspreiden.

Geografische Focus

Specifiek aandachtspunt in de evaluatie was de geografische focus en spanwijdte, met de conclusie dat vooral in het Noorden van Nederland² de grootste impact kan worden gemaakt. Gezien de unieke energiesignatuur en het bestaande (kennis) netwerk liggen hier kansen om voorop te lopen: zowel nationaal als internationaal. Daarbij zorgt de noordelijke focus voor afbakening om de beperkte menskracht en middelen gericht in te zetten, en onderscheidend te zijn van andere organisaties en initiatieven. Hierbij is de blik zeker wel naar buiten gericht. De energietransitie stopt immers niet bij de grens en vraagt juist om goede (inter)nationale kennisdeling, afstemming en samenwerking. Voor de Business School is de internationale (m.n. Europese) markt net zo belangrijk als de nationale markt. Maar ook voor andere onderdelen is (inter)nationale samenwerking, met name met Noord-Duitsland, kansrijk en van belang om de ambities waar te maken. Dit onder het credo: act local, think global.

ACT LOCAL...

New Energy Coalition heeft een sterke positie in de energieregio Drenthe, Fryslân, Groningen en Noord-Holland Noord. Een regio met een uniek energie(kennis)cluster, aan de Noordzee en op een energiekruispunt in Europa. De afbouw van de gaswinning zorgt daarbij voor extra urgentie en bereidheid voor de overstap naar een duurzame energie-economie, met nieuwe banen en marktkansen. Dit door samen te bouwen aan nieuwe energiesystemen, gebaseerd op de interactie tussen groene moleculen en elektronen.

...THINK GLOBAL

New Energy Coalition wil bijdragen aan een duurzame energie-economie. Dit is een mondiaal vraagstuk en vraagt om nauwe samenwerking met (inter)nationale experts en stakeholders om kennis en kunde te delen. Door vergelijkbare uitdagingen en gedeelde belangen is de scope vooral gericht op Europa. Met de nadruk op een structurele samenwerking met (Noord-)Duitsland en andere Noordzeelanden voor grensoverschrijdende oplossingen in Noordwest Europa.

New Energy Coalition is betrokken bij diverse relevante (inter)nationale netwerken. Daarnaast worden geregeld bijeenkomsten georganiseerd om actief kennis te delen met relevante (inter)nationale partijen. Ook in diverse onderzoek- en innovatieprojecten wordt nauw samengewerkt met vele (inter)nationale consortia. Gezien de vergelijkbare vraagstukken liggen met name in Noord-Duitsland en de Noordzeelanden goede ontwikkelkansen. Zoals op het vlak van offshore wind op en rond de Noordzee, regionale energie, netcongestie en groene brandstoffen, zoals groen gas en waterstof.

Hiervoor worden actief verbindingen gelegd tussen relevante cluster- en kennispartners aan weerszijde van de grens om meer gestructureerd gezamenlijk op te trekken, kennis uit te wisselen en projecten op te zetten. Dit zal op basis van het opgebouwde relatienetwerk en track-record komende periode worden uitgebouwd. Zowel voor de inhoudelijke programmalijnen, maar ook voor de Human Capital agenda, om de samenwerking op het vlak van arbeidsmarkt en kennisdisseminatie te versterken. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van diverse EU-fondsen om de ambities kracht bij te zetten. Zoals het nieuwe Interreg-programma voor (Noord-)Duitse en Nederlandse samenwerking, waarvoor ook actief input wordt geleverd, maar ook diverse andere EU-programma's voor energieonderzoek, innovatie en samenwerking.

Meetbare doelen en resultaten

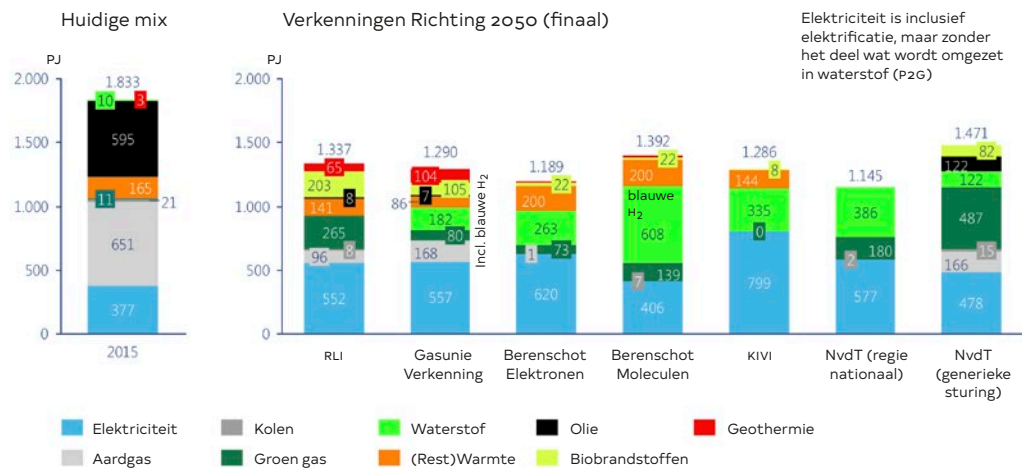
Als coalitie en stichting is het van belang heldere doelen na te streven en hier op te sturen. Dit zorgt voor gerichte en transparante inzet. Dit vindt wel plaats binnen een dynamische en veranderende omgeving, waar flexibel op moet worden ingesprongen. Daarbij is als intermediair en organisator het uiteindelijke succes altijd sterk afhankelijk van externe factoren en partijen die geïnvolveerd en geactiveerd moeten worden om het verschil te maken. Hiervoor zal worden gewerkt met de methode van 'Objectives & Key Results' (OKR-methode), waarbij per programma een aantal hoofddoelen is geformuleerd om met de coalitie naar toe te werken. Om dit te bereiken zijn subdoelen (objectives) gedefinieerd, met kwalitatieve en kwantitatieve acties en activiteiten (key results) voor de stichting. De meetbare resultaten vormen samen de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) waarover periodiek gerapporteerd zal worden (*zie bijlage 1*). Op deze wijze kan effectief met meetbare doelen en resultaten worden gewerkt, die een directe bijdrage leveren aan de coalitiedoelstellingen. Deze werkwijze zal ook worden doorvertaald in het operationele proces om doelgerichte afspraken te maken met de teams en individuele medewerkers.

Afgelopen periode is een uitgebreide portfolio opgebouwd met diverse activiteiten voor MBO-HBO-WO onderwijs en vanuit de Business School, alsmede diverse onderzoek- en innovatieprojecten op 5 centrale thema's³. Een deel van deze activiteiten zal na 2020 doorlopen, aangezien het veelal langlopende projecten betreft met een eigen (deel)financiering en werkafspraken. Hierbij is wel behoefte aan goede samenhang en een meer programmatische aanpak om de beperkte menskracht en middelen gericht in te zetten en een herkenbare positie in te nemen.

Focus

De energietransitie staat uiteraard centraal, maar daarbinnen zijn vele oplossingsrichtingen mogelijk (zie *figuur 2.1*). Duidelijk is wel dat de energiemix verder zal diversifiëren en dat naast energie in de vorm van elektronen ook moleculen een rol van betekenis zullen blijven spelen om tot een stabiel, betaalbaar en duurzaam energiesysteem te komen. Hier liggen de kansen voor New Energy Coalition.

Figuur 2.1: Scenario's energiemix 2050



Bron: Richting 2050: systeemkeuzes en afhankelijkheden in de energietransitie, Berenschot mei 2018, i.o.v. Ministerie EZK

Gezien de bestaande (kennis)positie en omgevingskenmerken kan een onderscheidende rol worden vervuld op het vlak van systeemintegratie, met een bijzonder rol voor de interactie tussen elektronen en moleculen. De nadruk zal daarbij liggen op de ontwikkeling, overdracht en toepassing van nieuwe kennis op deze aandachtgebieden. Dit sluit ook aan bij de bestaande (projecten)portfolio en expertise die is opgebouwd. Om dit meer programmatisch uit te bouwen zal de inhoudelijke focus de komende uitvoeringsperiode liggen op:

- **Systeemintegratie:** de keten tussen energieproductie en -verbruik op verschillende schaalniveaus
- **Groene Moleculen:** de rol van groen gas en waterstof in het energiesysteem

Beide sporen zijn van belang voor een succesvolle energietransitie en bieden goede ontwikkelkansen en onderscheidend vermogen. Zeker gezien de specifieke uitdagingen en kenmerken in de Noordelijke regio. Daarbij kan worden voortgebouwd op een stevig (kennis)fundament, die met meer focus, samenhang en synergie verder kan worden uitgebouwd.

Structuur

Inhoudelijk is sprake van de nodige overlap in de activiteiten. Bijvoorbeeld voor de rol van groene moleculen in geïntegreerd energiesystemen. Maar ook tussen kennisopbouw en -deling. Dit moet elkaar versterken, wat vraagt om goede onderlinge interactie en afstemming. Hierbij zal worden gewerkt vanuit twee programma's.

Research & Innovation

Een succesvolle energietransitie vergt kennis over techniek, maar ook over organisatorische, juridische, ruimtelijke, sociaal-maatschappelijke, financiële en economische aspecten. Deze kennis moet worden ontwikkeld door bedrijven, instellingen en overheden, door kennisdeling, onderzoek en innovatie-toepassingen. Dit is samengebracht onder het programma Research & Innovation, langs de lijnen Systeemintegratie en Groene Moleculen om vanuit één visie en kader de kennispositie te versterken en goede verbindingen te leggen tussen onderzoek en toepassing, en vice versa (zie hoofdstuk 3).

New Energy Coalition investeert daarbij niet zelf in onderzoek en toepassingen. Als kennis- en clusterorganisatie wordt wel een rol vervuld om belanghebbenden te informeren en involveren. Onder meer door nieuwe kansen te agenderen en communiceren, deelname in relevante (kennis)netwerken en organisatie van kennissessies en (netwerk)bijeenkomsten. Daarnaast wordt met name het mkb geholpen met specifieke innovatievragen en het leggen van (internationale) contacten. Tevens wordt met kennis- en bedrijfspartners onderzoek- en innovatieagenda's opgesteld om tot gerichte uitbouw van het kennisfundament te komen. Daarvoor stelt een aantal bedrijfspartners ook ontwikkelbudget ⁴ beschikbaar om kennis-gedreven projecten vanuit die agenda's te stimuleren. Dit wordt ingezet als cofinanciering voor subsidieprojecten, met een externe toetsing of toetsing door het kennisinstituut als het onderzoek geheel wordt gefinancierd, zodat de onafhankelijkheid geborgd is.

⁴ Op basis van de huidige contracten zijn voor 2021 en 2022 nog middelen hiervoor beschikbaar. Met de bestaande partners wordt gesproken over een continuering van dit budget en nieuwe partners wordt de mogelijkheid geboden hieraan bij te dragen met de intentie dit breder gedragen te krijgen.

Tevens wordt een actieve rol vervuld in het vormgeven van (triple helix) coalities en innovatieprojecten om in de praktijk met nieuwe ontwikkelkansen aan de slag te gaan. Hiervoor wordt een rol vervuld als initiator, procescoördinator of netwerkpartner om kennis en partijen te betrekken, vanuit een onafhankelijke en inhoudelijke gedreven positie. Bij de uitvoering worden op projectbasis afspraken gemaakt over rol- en taakverdeling. Dit kan zijn (inhoudelijk-financieel) coördinator, of kennispartner voor uitvoering van diverse (deel)studies en -taken. De inzet is een goede mix van organisatorische en inhoudelijke taken, om enerzijds tot nieuwe transitieprojecten en -coalities te komen en anderzijds ook eigen expertise in te brengen en studies te doen om transitievraagstukken verder te brengen.

Human Capital

De complexiteit en snelheid van de energietransitie heeft grote gevolgen voor bedrijven, consumenten en de arbeidsmarkt in Nederland en daarbuiten. Gezien de uitfasering van de gaswinning en de overgang naar een nieuw en duurzaam energiesysteem geldt dit zeker voor het Noorden. Dit betekent dat komende jaren duizenden mensen moeten worden (om)geschoold. De ontwikkelingen voor onderwijs en arbeidsmarkt zijn daarvoor samengebracht in het programma Human Capital, langs de lijnen Education & Employability en Business School. Hiermee kan in meer samenhang en onder één label worden gewerkt aan het hele spectrum voor een even-lang-ontwikkelen, met speciale aandacht voor de speerpunten Systemintegratie en Groene Moleculen (zie hoofdstuk 4).

New Energy Coalition is daarbij geen geaccrediteerd opleidingsinstituut. Wel wordt een actieve rol vervuld om op MBO-HBO-WO niveau partijen bij elkaar te brengen voor het uitbouwen en promoten van het onderwijsaanbod. Tevens wordt aanvullend op de reguliere opleidingen een serie lezingen en excursies georganiseerd rondom actuele praktijkontwikkelingen. Hierbij zal de nadruk liggen op een passend online en offline aanbod, waar naast studenten ook werkkenden aan kunnen deelnemen. Daarnaast zal komende periode meer nadruk worden gelegd op de afstemming en samenwerking tussen MBO-HBO-WO onderling, en met het bedrijfsleven. Dit om vraag en aanbod beter op elkaar aan te sluiten en tot een meer doorlopende leerlijn te komen. Het voornemen is het takenpakket verder uit te breiden met onder meer de organisatie van post-initiële leerprogramma's, een trainee-programma en matching van arbeidsvraag en -aanbod. Deze nieuwe activiteiten zullen projectmatig moeten worden opgezet en gefinancierd, met een initiërende en coördinerende rol van New Energy Coalition.

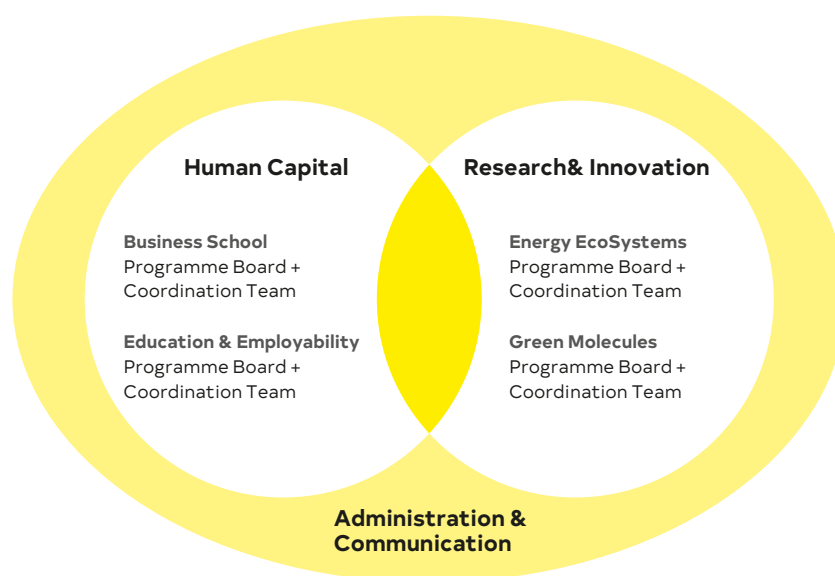
Naast het stimuleren van het reguliere energieonderwijs wordt via de Business School ook een breed pakket aan trainingen en cursussen voor het bedrijfsleven aangeboden. Een deel daarvan is op maat (in company) en een deel voor de open markt. Daarbij zal het aanbod worden verbreed, met verdere focus op transitievraagstukken in aansluiting op de veranderende markt(vraag), als de schakel tussen de traditionele en nieuwe energiemarkt. Het aanbod zal een passende en gebalan-

ceerde mix van online en offline zijn. Dus meer hybride en modulair om online een breed publiek te bereiken, maar tegelijk de unieke propositie te blijven bieden van inspirerende locaties en onderlinge netwerkkansen. Hiermee wordt de ingezette koers doorgevoerd, waarbij ook expertise en netwerken uit de brede organisatie goed benut worden. Maar ook door samenwerking met de RUG in de nieuwe Executive Master die komende periode wordt uitgerold. Andersom zal de Business School expertise ook meer worden ingezet voor analyses en disseminatietaken in (subsidie) projecten en dergelijke.

Teamstructuur

Organisatorisch zal worden gewerkt in een organische teamstructuur (zie *figuur 2.2*) om de onderlinge synergie en kruisbestuiving te maximaliseren, en flexibel in te springen op de dynamische omgeving. Per programmalijn is intern een coördinator aangesteld voor uitvoering en uitbouw van de programma's. Daarbinnen is sprake van projectteams die in hoge mate zelfsturend en met eigen verantwoordelijkheid kunnen opereren. Daarnaast is ook voor bedrijfsvoering en communicatie een coördinator aangesteld om efficiënte ondersteuning te bieden aan de programma's. De coördinatoren vormen samen met de directie het coördinatieteam om de voortgang en samenhang te bewaken.

Figuur 2.2: Teamstructuur



De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de bewaking van de strategische en operationele inzet, alsmede afstemming met de andere programmalijnen en betrokkenen. Dit onder eindverantwoording van de directie. De coördinatie van Human Capital, communicatie, HRM en relatiebeheer valt daarbij onder de algemeen directeur. Research & Innovation, bedrijfsvoering en financiën vallen onder de operationeel directeur.

Per programmalijn zal ook een Programme Board worden vormgegeven die periodiek wordt geïnformeerd en geconsulteerd over de voortgang en belangrijke ontwikkelingen. Hiermee kan een directe verbinding worden gelegd naar direct belanghebbers per onderwerp. Dit om de kracht van de coalitie beter te benutten door de inhoudelijke betrokkenheid te vergroten, een aantrekkelijk netwerk te bieden en de partnerbasis uit te bouwen. Mede om de collectiviteit, en daarmee de onafhankelijkheid en objectiviteit, te vergroten.

De huidige partners zal worden uitgenodigd zitting te nemen in de Programme Boards naar keuze. Het strategisch coalitieberaad, met daarin nu alle partners, komt hiermee te vervallen. Tevens zal actieve inzet worden gepleegd om nieuwe partners toe te laten treden om de betrokkenheid en het draagvlak te vergroten. Met als criteria dat het moet gaan om elkaar aanvullende en kwalitatief hoogstaande partners, met voldoende toegevoegde waarde voor de programma's.

Uitgangspunt voor deelname aan een Programme Board is een algemene bijdrage van minimaal €25.000 per jaar, met bij voorkeur aanvullende (project)afspraken. Grotere partners kunnen zitting nemen in meerdere boards tegelijk. De algemene partnerbijdrage zal worden benut voor de organisatie van het netwerk, alsmede acties die hieruit voortvloeien. Over de uitvoering van acquisities, studies en overige (project)taken zullen aanvullende afspraken moeten worden gemaakt. Om een brede maatschappelijke betrokkenheid te waarborgen kunnen financieel minder draagkrachtige partijen zoals startups, mkb, studenten, NGO's, sociale partners ook worden gevraagd deel te nemen zonder financiële bijdrage.

De boards hebben geen statutaire rol (*zie hoofdstuk 6*), maar zijn een belangrijk afstemmingsorgaan en klankbord op programmaniveau. Door dit op inhoud te organiseren moet een krachtig netwerk ontstaan van betrokken partijen en instanties die samen het verschil willen maken. Dit moet de onderlinge samenwerking en betrokkenheid bij de coalitie vergroten. Wat valt of staat met een open cultuur en bereidheid van partners om vanuit de coalitie samen te werken en kennis te delen. New Energy Coalition treedt daarbij op als organisator om partijen bijeen te brengen en ontwikkelingen en kansen te bespreken. Daarnaast worden de boards actief betrokken bij diverse activiteiten en events, en zullen de boards jaarlijks samen worden gebracht om onderlinge kruisbestuiving te bevorderen.

De boards kunnen ook een belangrijke rol vervullen om de stem en het belang van New Energy Coalition breeduit uit te dragen. Zowel binnen eigen organisatie, als naar buiten. Hiervoor is het van belang dat deelnemers met voldoende mandaat en op het juiste bestuurlijke niveau zitting nemen in de boards. Daarbij is het voornemen een aantal gezaghebbende personen te binden, die in voorkomende gevallen naar voren kunnen treden in de (inter)nationale energiedialoog. Niet zozeer als belangenbehartiger of woordvoerder namens de coalitie, maar wel als expert en ambassadeur van het gezamenlijke gedachtengoed. Hierover zullen in de Programme Boards nadere afspraken over worden gemaakt.

De overgang naar een duurzame energie-economie vereist nieuwe kennis en kunde die moet worden ontwikkeld door bedrijven, instellingen en overheden samen. New Energy Coalition is daarbij vanuit een onafhankelijke en inhoud-gedreven positie agenderend en vervuld een regierol in het samenbrengen van partijen om hiervoor projecten en programma's te ontwikkelen. Dit komt bijeen in het programma Research & Innovation om op consistente wijze te werken aan de uitbouw van onderzoek, innovatie en investeringen. De focus ligt hierbij op de twee centrale inhoudssporen, om het profiel en de positie hierop te versterken. De kaders, keuzes, taken en doelen zijn onderstaand uitgewerkt. Daarbij is sprake flinke overlap tussen de lijnen, wat elkaar versterkt. De uitvoering zal plaatsvinden in (project)teams om de samenhang, aansturing en verantwoording te waarborgen.

3.1 Systeemintegratie

De energietransitie zorgt voor een vergaande diversifiëring van het energiesysteem. Traditioneel wordt energie centraal geproduceerd en naar de eindgebruiker gebracht. Dit is een relatief eenvoudige keten, met een beperkt aantal schakels en spelers. Met de liberalisering van de energiemarkt, en vooral de overstap naar hernieuwbare energie, is dit systeem sterk aan het veranderen. Door meer decentrale energie uit zon, wind, water, biomassa, e.d. wordt het aanbod meer divers en grilliger, waardoor systeemeisen en marktmodellen veranderen, en energie steeds zichtbaarder wordt. Ook energiegedrag en -behoefte wordt meer divers en complex, met bijv. elektrisch rijden, warmtepompen en koeling. Dit vraagt om meer maatwerk en een goede inpassing in het systeem en de maatschappij.

Dit veranderende speelveld vergt een modern en veerkrachtig systeem met een keten van dragers, spelers en schakels om de stabiliteit te waarborgen, kosten te verlagen en draagvlak te waarborgen. Belangrijke voorwaarden voor duurzame energie investeringen, banen en bedrijvigheid. Hiervoor is nieuwe kennis en samenwerking nodig. Nadruk ligt op geïntegreerde systemen, om tot betrouwbare, betaalbare en duurzame ketens van energieproductie en -verbruik⁵ te komen. Een opgave die ook nationaal en Europees centraal staat. Hierbij zijn drie schaalniveaus te onderscheiden:

- Grootschalig/(Inter)nationaal: efficiënte productie, inpassingen en transport van energiedragers;
- Middelgroot/Regionaal: efficiënte verbindingen tussen producenten en afnemers;
- Kleinschalig/Lokaal: efficiënte (zelf)productie, consumptie en opslag.

Focus 2021-2024

Alle drie de schaalniveaus kennen eigen parameters en uitdagingen. Zowel technisch, juridisch, sociaal-maatschappelijk, ruimtelijk, financieel en economisch. Hier is een stevige kennispositie en portfolio in opgebouwd. De inzet is dit de komende uitvoeringsperiode verder uit te bouwen. Hierbij is een aantal relevante (markt) ontwikkelingen van belang als speelveld voor systeemintegratie (zie fig. 3.1.1).

⁵ Momenteel ca. 50% voor industrie (incl. landbouw), 25% voor vervoer en 25% voor gebouwde omgeving.

Figuur 3.1.1 schematisch overzicht speelveld Systeemintegratie



Zowel Europees als nationaal wordt stevig ingezet op CO₂-reductie, waardoor het systeem verder zal verduurzamen en diversifiëren. Dit vergt opslag en flexibiliteit om piekvraag en -aanbod aan te kunnen. De (fossiele) energieprijzen zijn echter relatief laag, wat de concurrentiepositie onder druk zet. De prijs voor zonne- en windenergie daalt wel gestaag, waardoor voor verdere uitrol inpassing in het systeem en ruimte nodig is. Dit vraagt om maatschappelijke uitleg en betrokkenheid, omdat decentrale energie meer zichtbaar is. Geïntegreerde energieoplossingen vergen maatwerk, voor specifieke parameters, omgevingsfactoren en actoren waar rekening mee moet worden gehouden. De inzet is derhalve met onderzoek- en ontwikkelprojecten hier verder kennis en ervaring mee op te doen. Waarbij ook wordt ingezet op verdere (project)samenwerking met Noord-Duitsland en andere Noordzeelanden gezien gedeelde belangen op dit vlak. De kennisuitbouw richt zich vooral op modellering (sociaal, technisch, economisch) en benodigde processen voor samenwerking, draagvlak/gedrag en besluitvorming om tot optimale configuraties te komen. Door deze kennis te bundelen en delen, kan het ook elders worden toegepast en benut voor nieuwe marktmodellen, technologieën, beleid en regelgeving. Hierbij is sprake van een aantal (regio)specifieke speerpunten waar op wordt ingezet:

New Energy EcoSystems

- **Bebouwde omgeving:** circa een kwart van het finale energiegebruik gaat naar de bebouwde omgeving. Het is een hele opgave om dit te verduurzamen, omdat hier vele (sociale) actoren bij betrokken zijn en het om ingrijpende maatwerk-oplossingen gaat. Hier is afgelopen periode kennis in opgebouwd, samen met diverse consortia. Door samenwerking wordt gewerkt aan optimale configuraties van verschillende oplossingen en deelaspecten. Dit gaat zowel om techniek, maar veelal ook over organiserend vermogen, afstemming en brede (maatschappelijke) betrokkenheid. De inzet is dit op projectbasis uit te bouwen, door nieuwe consortia te smeden rondom complementaire energievraagstukken in de bebouwde omgeving;

- **Netcongestie:** door beperkte netcapaciteit en toenemende zon- en windenergie, wordt het steeds lastiger duurzame elektriciteit goed in het systeem te passen. Dit remt de ontwikkeling, hetgeen haaks staat op de Regionale Energie Strategieën (RES). Dit vraagt om gebiedsgerichte oplossingen, met opslag en/of koppeling aan afnemers. Aan de hand van analyses en knowhow van de specifieke kenmerken en parameters. Hiervoor loopt al een aantal verkenningen (Energie Campus Leeuwarden, Wieringermeer e.d.). De inzet is dit uit te bouwen door met belanghebbenden (overheden, netbeheerders, ontwikkelaars, e.d.) hiervoor projecten op te zetten. Bij de uitvoering kan een rol worden vervuld (analyses, studies, coördinatie) indien projectmatig gefinancierd;
- **Agro-energie:** de agrarische sector is relatief sterk vertegenwoordigd in de regio, met glastuinbouw (m.n. Noord-Holland), maar ook aardappels, suikerbieten en zuivel. Deze sector staat onder druk. Onder meer vanwege de stikstof-emissies. De boerenbedrijven zijn daarbij veelal een ecosysteem op zich, met diverse grondstofstromen en specifieke energiebehoeften. De sector is daarbij bezig met diverse projecten en ontwikkelingen om te verduurzamen. Dit zijn vaak opzichzelfstaande initiatieven en oplossingen. Door dit meer integraal te benaderen kan vaak een hoger rendement worden gehaald. De inzet is om dit komende periode verder te verkennen (met o.m. TNO, LTO en de grotere agro-industrieën) om te een meer structurele aanpak te komen.

New Energy Hubs

- **Noordzee:** gezien de ligging is de regio bij uitstek gepositioneerd voor de ontwikkeling van wind-op-zee. Hieromheen heeft zich een stevig bedrijfs- en kenniscluster ontwikkeld. Uitbouw hiervan is nodig, mede om de groene waterstof-keten (via elektrolyse) een impuls te geven. Dit hangt af van nationale (locatie)keuzes, kosten-efficiëntie en inpasbaarheid in het energiesysteem. Hier is een stevige kennispositie in opgebouwd. Over de positie van de havens, maar ook mogelijke koppelingen met bestaande infrastructuur, alsmede de (chemische) industrie. Dit zal worden uitgebouwd door deelname in nationale onderzoekprojecten en -consortia. Om uitvoering te geven aan analyses, alsmede voor het betrekken van andere bedrijfs- en kennispartners.
- **Hergebruik Gasinfrastructuur:** door afbouw van de gaswinning zullen bestaande winnings- en zuiveringsinstallaties sluiten. Dit biedt kansen voor herbestemming als duurzame energiehub. Op die locaties is vaak (regeltechnische) ruimte en waardevolle infra aanwezig, die kan worden benut om op (semi) grote schaal duurzame energie te produceren en transporteren. Dit vergt wel goede kennis van de noodzakelijke randvoorwaarden en slimme (energie)verbindingen met de omgeving. Hier wordt met diverse partners aan gewerkt in het demo-project GZI Next om kennis en kunde op te doen. Hierbij wordt een actieve rol vervuld als kennispartner, voor mogelijkheden rondom groen gas en waterstof, alsmede de koppeling naar omliggende partijen en mogelijkheden.

- **Circulaire Industrie:** de (chemische) industrie is grootgebruiker van fossiele brandstof, als bouwblok voor processen en voor de eigen energievoorziening. Hier ligt een grote verduurzamingsopgave. Dit kan door de overstap naar hernieuwbare bronnen en het creëren van duurzame kringlopen (zie ook Noordzee en groene moleculen). Specifiek aandachtspunt is ook de nuttige aanwending van CO₂ die vrijkomt. Hiervoor is kennis nodig over de processen voor afvang en hergebruik van CO₂, maar ook nauwe samenwerking tussen ketenpartijen. De inzet is dit projectmatig verder te brengen door verschillende belanghebbenden in de waardeketen samen te brengen en aan de hand van onderzoek en pilots de benodigde kennis hierover op te doen.

3.2 Groene Moleculen

Circa driekwart van de energie in Europa wordt getransporteerd als moleculen. Dit zal deels vervangen worden door duurzame elektriciteit, maar in 2050 zal in Nederland nog steeds behoefte zijn aan circa 1.000 PJ in de vorm van moleculen. Voor de industrie, hoge temperatuur, zwaar transport, balancerings- en andere niet te elektrificeren toepassingen. Europa en Nederland zetten daarbij stevig in op CO₂-vrij gas, die in 2050 ongeveer goed moeten zijn voor de helft van de energiemix⁶. De synergie tussen de (bestaande) infrastructuur voor gas, elektriciteit en warmte, moet daarbij het totale systeem betrouwbaar en betaalbaar houden. Hiervoor is nieuwe kennis en samenwerking nodig. Dit komt samen onder de programmalijn Groene Moleculen.

Het speelveld richt zich op de rol en waardenketens⁷ van groen gas en waterstof als 'drager' van de energietransitie. Het productieproces en gebruikte grondstoffen zijn daarbij verschillend⁸, maar de waardenketens zijn vergelijkbaar. Met opslag en transport via pijpleidingen of in tanks over weg en water naar klanten in de industrie en chemie als grootafnemer of in mobiliteit en bebouwde omgeving (m.n. bestaande voorraad). Daarbij is wel een faseverschil. Groen gas is verder, terwijl waterstof nog aan het begin van de groeicurve staat. De verwachting is wel dat de groeicurve steil is en komende periode een substantiële bijdrage kan leveren aan de transitieopgave. De ervaringen van groen gas kunnen daarbij worden benut om te delen en in te zetten, met name voor drempels in de ontwikkel- en realisatiefase, maar ook bijvoorbeeld als het gaat om regelgeving.

⁶ routekaart groen gas, kabinetsvisie waterstof en infrastructure outlook 2050. Een schatting is dat dit ordegrrootte 1.000 PJ is

⁷ productie, transport, opslag, logistiek en gebruik in industrie, chemie, mobiliteit en gebouwde omgeving

⁸ Groen gas via vergisting en vergassing van natte en droge biomassa, groene waterstof via electrolyse van elektronen en mixvormen

Groen Gas

In Nederland zijn ongeveer 250 vergisters, goed voor ca. 700 miljoen Nm³ biogas (14 PJ). Een derde daarvan gaat naar de eindgebruiker als groen gas, het overige deel wordt ingezet in WKK's voor groene elektriciteit of/of warmte⁹. Bijna alle bestaande projecten zijn afhankelijk van SDE-subsidie. Daarnaast is sprake van 10 tot 15 PJ, die ondanks vergunningen en subsidies lang niet allemaal gerealiseerd worden. Vooral door de biomasprijs en -beschikbaarheid, afzet van digestaat en maatschappelijke weerstand vanwege een negatieve perceptie door een kleine minderheid die overlast veroorzaakt. De focus ligt derhalve op schaalvergroting, verhoging van het mestaan-deel en nageschakelde technologie voor digestaat behandeling. De zuivelsector kent echter een tegenovergestelde beweging met projecten op boerderijschaal om vooral de eigen CO₂ voetafdruk te verkleinen. Die komen, door de kleine schaalgrootte en veelal niet-bewezen technologie, maar moeizaam van de grond.

Het klimaatakkoord zet de komende 10 jaar in op een groei naar 2 miljard Nm³ (70 PJ) per jaar. Dit is ongeveer gelijk aan de vraag voor de bebouwde omgeving en het maximum wat met vergisting van binnenlandse biomassa kan worden geproduceerd. Daarnaast is ook voor mobiliteit 7 PJ nodig en een (nog) niet gekwantificeerde hoeveelheid voor de industrie. Dit betekent dat nieuwe technologieën een forse bijdrage moeten leveren om tot de gewenste volumes te komen. Indien nieuwe technologieën die worden ontwikkeld voor 2030 marktrijp en uitgerold zijn kan hiermee het volume worden verdubbeld.

Het gaat dan vooral om vergassing, door met hoge temperatuur, en soms hoge druk, biomassa om te zetten in gasvormige energiedragers. Momenteel worden meerdere vergassingsprojecten ontwikkeld die groen gas produceren door het productgas (H₂ en CO₂) te methaniseren. Vooral omdat de SDE geen andere keus laat. De route naar waterstof is voor een vergasser eenvoudiger en goedkoper waardoor ontwikkelaars al rekening houden met een overstap. Daarbij geldt, nog meer dan bij vergisting, dat door schaalvergroting de kostprijs daalt. Projecten die nu ontwikkeld worden hebben een schaalgrootte van enkele 10-tallen miljoenen Nm³ Groen Gas (> 0,5 PJ) om vergassing rendabel te krijgen. Tegelijkertijd staat energie uit biomassa onder druk en zijn andere, hoogwaardiger toepassingen in opkomst.

⁹ In Europa (2018) zijn ruim 18.000 vergisters met totaal elektrisch vermogen van 11,1 GW en 610 installaties met 2,3 miljard Nm³ groen gas productie.

Waterstof

Waterstof staat wereldwijd hoog op de agenda om de klimaatdoelen te halen en voor verbetering van lucht- en milieukwaliteit (o.a. stikstof, fijnstof, geluid). Het is veelzijdig inzetbaar en kan vele energie-uitdagingen helpen overkomen, zoals: 1) de integratie van meer hernieuwbare energie, incl. opslag, 2) de decarbonisatie van sectoren zoals de staal, chemie, en zwaar transport over weg, water, spoor en lucht, 3) de verbetering van de voorzieningszekerheid door diversificatie en flexibiliteit (balancering). Waterstof heeft ook potentie als motor voor behoud en uitbouw van tienduizenden banen. Maar er zijn nog de nodige uitdagingen: kosten moeten omlaag, vraag omhoog, infrastructuur en regelgeving moet ontwikkelt worden. Gezien de sterke gaspositie kan (Noord-)Nederland daarbij koploper zijn. De inzet is daarbij tot een groene waterstof-keten te komen, waarbij blauwe waterstof¹⁰ als katalysator en wegvoorbereider kan fungeren.

Waterstof staat nog aan het begin van de leercurve. Met de erkenning van Noord-Nederland als eerste Europese Hydrogen Valley via het project HEAVENN¹¹ is een doorbraak bereikt. Dit project is in 2020 gestart om tot een groene waterstofketen te komen met €90 miljoen aan investeringen in productie, opslag, transport en gebruik in industrie, bebouwde omgeving en mobiliteit. Dit als basis voor uitrol in de regio met een nadrukkelijke verbinding naar de Investeringsagenda Waterstof Noord-Nederland 1.0 (2018) en 2.0 (2020)¹². Daarbij wordt met de regiodeal ook in de Kop van Noord-Holland stevig ingezet op een sterk waterstofcluster. Met deze ontwikkelingen kan het Noorden van Nederland uitgroeien tot Hydrogen Valley en Europese gidsregio voor waterstof. Met nieuwe banen, bedrijvigheid en kennis.

Focus 2021-2024

De speerpunten en aandachtgebieden vormen het speelveld voor Groene Moleculen (zie fig. 3.2.1)

Figuur 3.2.1 schematisch overzicht speelveld Groene Moleculen



¹⁰ Waterstof uit fossiele brandstoffen met afvang van CO₂

¹¹ Hydrogen Energy Applications for Valley Environments in the Northern Netherlands, met steun van Fuel Cells and Hydrogen Joint Undertaking

¹² Met een opgave die van €3 naar €9 miljard investeringen groeit in de komende 10 jaar, gericht op 5-10 PJ in de periode 2020-2025 en 100 PJ in 2030, ca. een kwart van de Noordwest Europese waterstofmarkt (400 PJ)

Om de rol van groene moleculen uit te bouwen zal komende periode de nadruk liggen op verdere uitrol. Door proactief met nieuwe kansen aan de slag te gaan en (keten)partijen te verbinden om de kennis- en innovatiepositie uit te bouwen en investeringen mogelijk te maken door de kostprijs te verlagen, de vraag te verhogen en andere barrières weg te nemen. De focus zal daarbij liggen op:

Groen Gas

Afgelopen periode is een sterke (kennis)positie opgebouwd op het vlak van Groen Gas. Met onder meer nauwe samenwerking met onder meer TKI Gas, Groen Gas NL en kenniscentrum InVesta. Het groen gas systeem is daarbij goed ontwikkeld in (Noord-)Nederland. De nadruk zal liggen op volumegroei, door het verminderen van subsidieafhankelijkheid en verbetering van het verdienmodel door meervoudige verwaardiging toe te passen (i.c. mineralen en CO₂). Alsmede het vergroten van de maatschappelijke acceptatie rondom de productie. Hiervoor zal de nadruk liggen op:

Productie:

- Uitwerken Groen Gas deel in Energy Hub concept GZI Next voor mogelijke uitrol op andere locaties;
- Uitbouw thermochemische productie (vergassing) en BioLNG productiecapaciteit door op dit vlak partijen bijeen te brengen en gezamenlijk hiervoor projecten te ontwikkelen;
- Uitwerken van concepten voor raffinage van digestaat en CO₂-gebruik door onderzoeksvragen op dit vlak te bundelen (in onderzoekagenda) en projecten hiervoor te ontwikkelen;
- Verbindingen leggen tussen productie en afname van synthetisch methaan.

Gebruik:

- Uitwerken strategie voor rol warmtetransitie bebouwde omgeving (van groen gas naar waterstof);
- Vergroten aandeel BioLNG in mobiliteit door (projectmatig) verbindingen te leggen tussen (potentiele) producenten en afnemers.

Overig:

- Uitwerken van mechanismen en strategieën voor verbetering van de maatschappelijke acceptatie als onderdeel van de onderzoekagenda;
- Actieve participatie in beleidvorming en -wijzigingsprocessen via deelname in TKI Gas, Groen Gas NL, maar ook directe contacten en input voor (beleids)consultaties.

Waterstof

Met HEAVENN en de Regiodeal wordt de basis gelegd voor een werkende en geïntegreerde waterstof-keten. Dit zal komende periode worden uitgevoerd, met investerende partijen en overheden. Daarbij is het van belang de benodigde kennisstructuur uit te bouwen. Hiervoor zal uitvoering worden gegeven aan het HyDelta-programma, met steun van de industrie en TKI Gas. Dit als opmaat voor een groter kennis- en investeringsprogramma voor het Groeifonds, die mede is uitgewerkt met een prominente positie voor investeringen en kennisopbouw in de regio. Tevens is het voortouw genomen voor een breed waterstof-programma met de Groningse (MBO, HBO, WO) kennisinstellingen voor het Nationaal Programma Groningen (zie ook Human Capital). Over beide programma's wordt komende periode duidelijkheid verwacht om het waterstof ecosysteem verder uit te bouwen. Hierbij zal een coördinerende rol worden vervuld, om onderlinge verbindingen te leggen en samenhang te waarborgen.

Verdere uitrol vraagt om kostprijsreductie om concurrentie met (lage) fossiele energieprijzen aan te gaan. Hiervoor zal blijvend een rol worden vervuld als aanjager om proactief met nieuw onderzoek, innovaties, investeringen en consortia aan de slag te gaan. Vanuit een stevige trackrecord en relatie-netwerk. Daarbij wordt ingezet op benutting van (inter)nationale regelingen. Dit vraagt ook om het onderhouden van een goede relatie met regionale en (inter)nationale overheden (EZK, I&W, OCW, EU DG's) alsmede samenwerking met Noord-Duitsland en andere relevante regio's. Tevens gaat speciale aandacht uit naar het betrekken, adviseren en versterken van het mkb, via onder meer Groene Waterstof Booster op EnTranCe. Daarnaast wordt een rol vervuld om lokaal met waterstof aan de slag te gaan, als oplossingsrichting voor decentrale energie en netcongestie waarmee ook maatschappelijke betrokkenheid en draagvlak kan worden vergroot.

Om de waardeketen uit te bouwen is meer kennis, productie, wind-op-zee, transport, opslag en gebruik in industrie, mobiliteit en bebouwde omgeving nodig. Dit vereist afstemming tussen investeringen en flankerend onderzoek. Om dit in goede banen te leiden is in het kader van de Investeringsagenda Waterstof Noord-Nederland 2.0 voorgesteld een toegespitst coördinatiebureau op te zetten om projecten en programma's te begeleiden en barrières weg te nemen. Dit kan complementair zijn, waarbij het de inzet is de lopende activiteiten te incorporeren om tot een centraal publiek-privaat investering, kennis en innovatie programma te komen. Alsmede te bouwen aan een sterke lobby- en kennispositie op (inter)nationaal niveau. Dit zal komende periode worden verkend. Hierbij is ook een rol weggelegd voor de (op te zetten) Programme Board om de publieke en private belangen en betrokkenheid verder te bundelen. Specifiek aandachtspunt hierbij is de rol en positionering van blauwe waterstof om op korte termijn volume te creëren en de waardeketen op gang te krijgen. Hierbij gaat het om de voorkant van de keten en de inpasbaarheid in het systeem en beleidskaders. Mede om aanpalende investeringen in onderzoek, infrastructuur en gebruik naar voren te halen. Hiervoor is kennis en dialoog van belang, om draagvlak te waarborgen en de juiste afwegingen te maken.

Tot slot vraagt de waterstof-economie ook om eenduidig en herkenbare communicatie. Hiervoor zal de samenwerking met Missie H2 (OS) worden uitgebouwd, maar ook een actief programma met lezingen en events worden georganiseerd om de betrokkenheid en community uit te bouwen.

3.3 Taken 2021-2024

Programmamanagement

Per programmaliijn is een coördinator aangesteld om de onderlinge samenhang en interactie met de andere activiteiten te bewaken. Die fungeren als eerste aanspreekpunt en verantwoordelijken voor de dagelijkse leiding en aansturing van zowel de projectteams voor uitvoering van lopende projecten en activiteiten, alsmede de ontwikkeling en acquisitie van nieuwe activiteiten en projecten. Uiteraard in nauwe afstemming met de andere coördinatoren, de directie, alsmede de Programme Boards.

De exacte samenstelling van de Programme Boards is nog te bepalen, maar om een vliegende start te maken zullen eerst de huidige partners en partijen uit bestaande projecten worden benaderd. Tevens zal actieve inzet worden gepleegd om dit verder uit te bouwen met nieuwe partners. De boards worden periodiek geïnformeerd en geconsulteerd over lopende projecten, activiteiten en acquisities. Daarbij is het de insteek samen het strategisch kader aan te scherpen en gedragen keuzes te maken over mogelijk gezamenlijke uitbouw van de activiteiten. Daarbij kan ook een uitvoerende rol worden vervuld in het vormgeven en uitvoeren van nieuwe projecten en activiteiten, op basis van aanvullende (project)afspraken. Met de boards zal worden bepaald of (op termijn) meer specifieke expertgroepen nodig zijn, om op de diverse deelaspecten van de programmaliijnen meer de diepte in te kunnen gaan.

Jaarlijks worden ook diverse (netwerk)events en kennissessies georganiseerd om de programmaliijnen kracht bij te zetten en partijen te informeren en interesseren. Dit in afstemming met o.m. EnTranCe (Barn Talks) en de Leeractiviteiten. Inzet is jaarlijks per programmaliijn ook één groot (inter)nationaal event (300+ deelnemers) te organiseren, als herkenbaar ijkpunt voor de ontwikkelingen en het netwerk op dit vlak. Tevens wordt actief deelgenomen aan (inter)nationale congressen en handelsreizen om de (kennis)positie uit te bouwen. Daarbij ligt een belangrijke rol in het onderhouden en uitbouwen van het relevante (inter)nationale relatienetwerk. Door bilaterale contacten en deelname aan netwerken, werksessies en consultaties. Als brugfunctie naar relevante gremia, kennisdragers en beleidsmakers om de coalitie-ontwikkelingen zichtbaar te maken en deuren te openen. Hier ligt ook een belangrijke ambassadeursrol voor de eigen kennisexperts om meer naar voren te treden en de zichtbaarheid te vergroten, teneinde het gedachtegoed en de positionering van de coalitie kracht bij te zetten.

Tevens wordt per programmaliijn actieve inzet gepleegd om nieuwe projecten op te zetten voor verdere kennisontwikkeling en -toepassing. In afstemming met de Programme Boards wordt daarbij gestreefd naar een gebalanceerd portfolio op de speerpunten. New Energy Coalition kan daarbij in voorkomende gevallen optreden

als initiatiefnemer en procescoördinator om tot nieuwe consortia en projectopties te komen. Dit zal niet exclusief met bestaande partners zijn, maar die worden via de Programme Boards wel nauw betrokken bij de kansen en afwegingskaders voor nieuwe ontwikkelingen. Gezien de beperkte mankracht en middelen kan niet altijd alles zelf worden opgepakt. Hierover zullen (aanvullende) afspraken worden gemaakt met de betrokken partijen en instanties.

Onderzoek- en Innovatieagenda

Voor beide programmalijnen zal jaarlijks een onderzoek- en innovatieagenda worden opgesteld door met onderzoekers relevante vraagstukken en ontwikkelkansen in kaart te brengen en dit te spiegelen aan de marktontwikkelingen en -behoeften¹³. Dit als basis om gericht te bouwen aan een stevig kennisfundament. Dit gaat niet strikt om fundamenteel onderzoek, maar om brede en langdurige samenwerking tussen onderzoekers, maatschappelijke partijen en bedrijven, om een brug te slaan tussen wetenschappelijke kennis en maatschappelijke vraagstukken. De voorstellen kunnen voor (co)financiering uit het onderzoeksbudget van de bedrijfspartners worden voorgelegd. Daarbij gaat speciale aandacht uit naar de versterking en ontwikkeling van testcentra zoals EnTranCe, InVesta, Energie Campus Leeuwarden, e.d. Met EnTrance worden – als partner en onderdeel van de coalitie – specifieke werkafspraken gemaakt over de gezamenlijke ontwikkeling en positionering.

Projectuitvoering

De afgelopen periode is een breed projectenportfolio opgebouwd op beide programmalijnen. Hier zal blijvend (mede) uitvoering aan worden gegeven, conform de geldende projectafspraken, waarbij veelal een rol als kennisexpert en/of in de coördinatie en disseminatie wordt vervuld. De huidige lopende projectinzet wordt verder uitgewerkt in het jaarplan 2021. Daarnaast is eind 2020 diverse nieuwe voorstellen uitgewerkt en ingediend. Met name voor de Missie gedreven Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie regeling van RVO, maar ook vanuit de onderzoekagenda's. Afhankelijk van het project zal ook hier bij toekenning (mede) uitvoering aan worden gegeven, met diverse uitvoeringstaken (analist en/of netwerkpartner). De besluitvorming hierover zal eind 2020 plaatsvinden. Aan de hand hiervan worden de uitvoeringstaken in 2021 uitgebouwd op basis van geheel of gedeeltelijke extra projectfinanciering.

MKB-support

Het midden- en kleinbedrijf is een belangrijke motor voor innovatie. Om dit te stimuleren wordt een adviesrol vervuld om specifieke innovatievragen uit het mkb in Drenthe en Groningen alsmede in Noord-Holland Noord verder te helpen¹⁴. Daarnaast wordt als energie-liaison van het Enterprise Europe Network (EEN) een actieve rol vervuld om het mkb in Noord-Nederland te helpen internationale contacten te leggen, via onder meer matchmakings en het verbinden aan Europese projecten. Daarbij wordt nauw samengewerkt met EnTranCe als proeftuin om mkb-innovaties te toetsen, testen en door te ontwikkelen.

¹³ Dit zal per wetenschappelijk jaar worden doorlopen, zodat voor de zomer de onderzoekagenda kan worden vastgesteld en voorstellen in het najaar kunnen worden voorgelegd voor het onderzoeksbudget, zodat voor het nieuwe kalenderjaar duidelijkheid is over de voorstellen die ontwikkeld worden

¹⁴ Op basis van projectsubsidies vanuit de provincies en/of NHH.

3.4 Doelen 2021-2024

Op beide programmaliijnen is een stevig portfolio opgebouwd. Om dit programma-tisch uit te bouwen zal het inhoudelijke netwerk worden vergroot om meer kennis te delen en gerichte keuzes te maken. Met als doel tot een samenhangend geheel aan onderling versterkend onderzoek en ontwikkel te komen. Met speciale aandacht voor het mkb. Vanuit een actuele onderzoek- en innovatieagenda, een betrokken onderzoek gemeenschap en een professionele projectmanagement-organisatie (PMO). Met goede toegang tot aanwezige en opgedane kennis en ervaringen. Hier-voor is een viertal (sub)doelen geformuleerd, met kwantitatieve en kwalitatieve (tussen)resultaten.

1. Uitbouw netwerk(positie)

In 2025 is NEC een (inter)nationaal toonaangevend cluster, waar triple helix partijen samenkomen, kennis delen en de koers bepalen, met een sterk, innovatief en tech-nologie-ontwikkellend mkb

	Objective	Key results
2021	Opzet Programme Boards, netwerk (activiteiten) en mkb-betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> • installatie 2 Programme Boards, met samen > 16 unieke partners • aanscherping werkkaders en -vorm (expertgroepen) • > 4 regionale + > 1 (inter)nationaal events, totaal > 500 deelnemers • > 10 (mkb-)adviesprojecten en > 7 mkb-ers in innovatieprojecten • > 2 mkb events met > 30 matchmakings-gesprekken • verbinding mkb aan EnTranCe (w.o. GWB)
2022	Groei netwerk (activiteiten), zichtbaarheid en mkb-betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Programme Boards, met samen > 20 unieke partners • mid-term evaluatie eind 2022 • > 4 regionale + > 2 (inter)nationale events, totaal > 750 deelnemers • > 10 (mkb-)adviesprojecten en > 9 mkb-ers in innovatieprojecten • > 2 mkb events met > 30 matchmakings-gesprekken • versterking mkb-faciliteiten EnTranCe i.s.m. andere innovatiehubs
2024	Bestendiging Partner Board, netwerk (activiteiten), en mkb-betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Programme Boards, met samen > 22 unieke partners • herijking werkkaders en -vorm • > 4 regionale + 2 (inter)nationale events, totaal > 1.000 deelnemers • > 10 (mkb-)adviesprojecten en > 11 mkb-ers in innovatieprojecten • uniforme positionering EnTranCe en andere innovatiehubs
2025	Evaluatie Partner Board, netwerk (activiteiten), en mkb-betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Programme Boards, met samen > 24 unieke partners • endterm evaluatie eind 2024 • > 4 regionale en > 2 (inter)nationale events, totaal > 1.000 deelnemers • > 10 (mkb-)adviesprojecten en > 13 mkb-ers in innovatieprojecten • structurele mkb-samenwerking EnTranCe en andere innovatiehubs

2. Uitbouw onderzoek- en innovatiecluster

In 2025 kennen beide lijnen een samenhangende portfolio aan onderzoek- en innovatieprojecten, vanuit een centrale agenda met NEC als erkende ontwikkelaar en uitvoerder met/namens de coalitie

	Objective	Key results
2021	Uitvoering en ontwikkeling NL/EU projecten-portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • update onderzoek- en innovatieagenda's • > 4 programmaversterkende (toegepaste) innovatieprojecten • > 2 kennis-gedreven projecten voor versterking onderzoekdomein • 35€ M jaaromzet totale projectenportfolio met > 6€ M voor coalitie • opzetten factsheets per kennisdomein voor overzicht kennisdragers • uitvoering projecten en optimalisatie PMO tools en skills
2022	Uitbouw positie projectontwikkelaar en -uitvoerder	<ul style="list-style-type: none"> • update onderzoek- en innovatieagenda • > 4 programmaversterkende (toegepaste) innovatieprojecten • > 2 kennis-gedreven projecten voor versterking onderzoekdomein • 40€ M jaaromzet totale projectenportfolio met > 7€ M voor coalitie • update factsheets en opzet (projecten) kennisdatabank • verdere professionalisering en standaardisering projectmanagement
2023	Erkend NL/EU projectontwikkelaar en -uitvoerder	<ul style="list-style-type: none"> • update onderzoek en -innovatieagenda • > 4 programmaversterkende (toegepaste) innovatieprojecten • > 2 onderzoek gedreven projecten voor versterking kennisbasis • 45€ M jaaromzet totale projectenportfolio > 8€ M voor coalitie • update factsheets en invulling kennisdatabank • efficiënt opererend projectmanagement
2024	Regiespeler NL/EU projectontwikkeling en -uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • update onderzoek- en innovatieagenda • > 4 programmaversterkende (toegepaste) innovatieprojecten • > 2 kennis-gedreven projecten voor versterking onderzoekdomein • 50€ M jaaromzet totale projectenportfolio > 9€ M voor coalitie • update factsheets en functionerende kennisdatabank • efficiënt opererend projectmanagement

De beschikbaarheid van goed geschoolde arbeid is een kritische succesfactor voor de (inter)nationale energietransitie. Daarbij heeft de afbouw van de gaswinning en overgang naar een duurzame energie-economie een extra grote impact op de arbeidsmarkt in het Noorden van Nederland. Alleen met de afbouw van de gaswinning zijn al circa 20.000 banen gemoeid¹⁵. Daarnaast is voor de ontwikkeling van onder meer de waterstof-economie de transformatie van talent, kennis en innovatie komende jaren cruciaal. De energietransitie stopt niet bij de grens, dus ook internationaal is dezelfde behoefte aan om- en bijscholing om de energietransitie te laten slagen. Om hier gehoor aan te geven worden onder het programma Human Capital partijen samengebracht om relevante kennis en kunde (inter)nationaal te creëren, verbinden en verspreiden. Met als doel de match tussen vraag en aanbod van skills voor de energietransitie te optimaliseren. Hierbij wordt ingezet op een samenhangend geheel voor 'leven lang ontwikkelen' onder één herkenbaar label, om onderwijs en arbeidsmarkt dichter bijeen te brengen. Van primair onderwijs tot executive programma's voor professionals. De kaders, keuzes, taken en doelen hiervoor is onderstaand uitgewerkt langs de lijnen Education & Employability en Business School.

4.1 Education & Employability

Om tot een passend onderwijsaanbod te komen, die aan de veranderende arbeidsvraag voldoet, wordt nauw samengewerkt met de regionale kennisinstellingen. New Energy Coalition verzorgt daarbij zelf geen onderwijs, maar vervult een faciliterende rol om tot een samenhangend en passend aanbod te komen, dat aansluit op de marktbehoefte. Hoofddoel is de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor de energietransitie te optimaliseren.

De samenhang met de business school zal daarbij worden versterkt vanuit het oogpunt van leven lang ontwikkelen. Met name om tot een gezamenlijk aanbod voor om- en bijscholing te komen, maar ook door het benutten van expertise, technieken en skills voor bijvoorbeeld online learning. Ook zullen meer experts uit de coalitie worden ingezet om bij te dragen aan het opleidingsaanbod en actuele kennis over groene moleculen en systeemintegratie over te dragen. Andersom zal meer de verbinding worden gelegd naar de inhoudelijke programmalijnen, door waar mogelijk deel te nemen in projecten voor het opzetten van learning communities en de verbinding naar studenten. Dit om beter zicht te krijgen op de gevolgen voor de (regionale) arbeidsmarkt en hoe hier vanuit onderwijs op in kan worden gespeeld.

Focus 2021-2024

Momenteel worden al diverse energieopleidingen aangeboden en ontwikkeld door MBO, HBO en WO-instellingen in de regio. Dit is nog wel versnipperd en mist de nodige afstemming en zichtbaarheid. De invloed hierop is echter beperkt, omdat de instellingen ieder hun eigen kaders en processen kennen en zelf verantwoordelijk zijn voor invulling en uitvoering van hun eigen curriculum. Om toch tot meer samenhang te komen wordt een rol vervuld in het samenbrengen van de opleidingsinstellingen in

¹⁵ The socio-economic impacts of the closure of the Groningen gas field, EU Joint Research Centre, 2020

de regio, samen met beleidsmakers, werkgevers(organisaties) en sociale partners (via de Programme Board). Dit om tot meer onderlinge afstemming en afspraken te komen over uitbouw van het onderwijsaanbod. De instellingen blijven daarbij wel zelf verantwoordelijk voor de invulling en uitvoering.

Daarbij wordt een blijvend rol vervuld als coördinator voor het MBO-programma Gas 2.0 en voor het organiseren van een programma aan leeractiviteiten (praktijklezingen en -bezoeken) en daaraan verbonden uitgifte van certificaten waarmee studenten hun cv kunnen versterken. Het certificaat systeem zal daarbij anders worden ingericht. Nu komen alleen studenten van HG en RUG in aanmerking voor een certificaat, bij een minimum van 30 relevante (multidisciplinaire) studiepunten en deelname aan minimaal 10 leeractiviteiten. Hierdoor is de uitgifte relatief laag. Om dit laagdrempeliger en aantrekkelijker te maken kunnen deelnemers vanaf komend studiejaar (2021-2022) ook een deelcertificaat per (bundeling van) leeractiviteit ontvangen, naast het volledige certificaat.

De leeractiviteiten zullen daarbij overwegend online worden aangeboden. Dit in nauwe afstemming met de business school om kennis en ervaringen op dit vlak te delen. Daarbij is het ook de inzet meer experts uit de eigen coalitie in de programmering op te nemen, om daarmee een directe verbinding te leggen naar (disseminatie van) actuele projecten en ontwikkelingen op het vlak van groene moleculen en systeemintegratie. De online leeractiviteiten zullen ook niet exclusief voor HG en RUG studenten zijn, maar open toegankelijk voor iedereen. Zo kunnen ook professionals en andere belangstellenden (bijv. uit TU's en MBO) actief deelnemen, om de meerwaarde en onderlinge interactie te bevorderd. Daarbij versterkt dit ook het onderwijsprofiel om meer studenten aan te trekken.

Om het energie-onderwijsaanbod verder te promoten is afgelopen periode met de HG en RUG een wervingscampagne opgestart (follow energy) en is een eerste editie van het energy career event georganiseerd om studenten en bedrijven met elkaar in contact te brengen. Dit zal in samenwerking met de instellingen gecontinueerd worden. De inzet is dit wel verder op te schalen en uit te breiden om de zichtbaarheid te vergroten. Dit vooral via slimme samenwerking met bestaande initiatieven en inzet van social media. Om de profilering verder te versterken is het ook gewenst de verschillende labels (Energy College voor MBO en Energy Academy voor HBO en WO) meer te uniformiseren en op elkaar aan te laten sluiten. In overleg met de instellingen zal moeten worden bepaald hoe dit het beste kan worden vormgegeven. Hierbij zal ook aansluiting worden gezocht bij het merkenbeleid (*zie ook hoofdstuk 5*).

De samenhang en uitbouw zal verder kracht bij worden gezet door specifieke opleidingsvragen meer programmatisch te bundelen om tot een doorlopende leerlijn te komen. In dit verband is het voortouw genomen om met RUG, HG, Noorderpoort en Alfa College een voorstel uit te werken voor het Nationaal Programma Groningen om meer gestructureerd invulling te geven aan de kennisbehoefte voor de water-

stof-economie. Dit als belangrijk fundament om komende jaren tot een doorlopende leerlijn (PO, MBO, HBO, WO en post-initieel) en flankerend onderzoek voor waterstof te komen. De besluitvorming hierover zal op zijn vroegst eind 2020 plaatsvinden. Afhankelijk daarvan zal komende jaren met de kennisinstellingen uitvoering worden gegeven aan dit programma, of zullen alternatieve routes worden verkend om (onderdelen van) dit programma anders gefinancierd te krijgen. Daarnaast zal ook worden verkend of ook voor systeemintegratie een dergelijke programmatische aanpak mogelijk is.

De programma-aanpak is er mede op gericht de inzet te verbreden naar arbeidsmarktactiviteiten, het om- en bijscholen van professionals en de marketing (ook op het basis en middelbaar onderwijs). New Energy Coalition treedt hierbij op als aanjager en facilitator richting andere partijen om dit mogelijk te maken. Hierbij wordt ook zoveel mogelijk samengewerkt met bestaande initiatieven. Om de zichtbaarheid van het effect van de activiteiten van de Human Capital activiteiten te vergroten is er, in samenwerking met de NOM, een start gemaakt met de ontwikkeling van een "talent in beeld" monitor. Met deze monitor wordt zowel kwalitatief als kwantitatief in kaart gebracht hoeveel energie talent (studenten MBO, HBO, WO) er in Noord-Nederland is en de arbeidsmarkt op stroomt. In de komende periode zal deze ontwikkeling van de monitor verder verfijnd worden en verkend worden op welke wijze deze data het beste gepresenteerd kan worden.

4.2 Business School

De arbeidsmarkt-opgave is (inter)nationaal. De Business School richt zich daarbij op om- en bijscholing van werkende professionals, met de focus op Europa en Rusland. Dit door open markt en in-company trainingen, alsmede specifieke partnertrainingen en deelname aan events die belangrijk zijn voor de partners (ISB/IMP, St. Petersburg Gas Forum, International Business Committee Sessies en IGU). Dit wordt bekostigd uit cursusinkomsten en jaarlijkse partnerbijdragen. Hiermee wordt een verbindende rol vervuld naar een breed veld van commerciële en professionele energiepartijen. Met een inhoudelijke programmering, om de energie-professionals van relevante kennis te voorzien over de transitie naar duurzame moleculen en energiesystemen. Met gebruik van de brede kennis, expertise, ervaring en projecten in de organisatie, om tot een samenhangend geheel te komen onder één herkenbaar label. De plaats voor energie-educatie voor studenten tot professionals op alle niveaus (MBO tot CEO).

Focus 2021-2024

De afgelopen jaren lag het accent van cursussen met name op de traditionele (aardgas)gerelateerde kennis. Gezien de veranderende maatschappelijke en economische realiteit verschuift dit echter steeds verder op naar de energietransitie. Vanuit de traditionele partnerbasis heeft de Business School een goed uitgangspunt om de brug te vormen tussen de traditionele energie en de nieuwe, duurzame energie. Hierbij is de specifieke kennis over groene moleculen (m.n. waterstof) en systeemintegratie (m.n. Noordzee energie) uitstekend toepasbaar in nieuwe cursussen.

Door COVID is de al geplande introductie van een online aanbod in een versnelling geraakt. Iets waar komende periode verder op zal worden ingezet. Hierbij biedt online learning niet alleen de mogelijkheid een veel groter publiek te bereiken, maar het is ook makkelijker te repliceren (omzet verhogend) en laagdrempelig voor het uitproberen van nieuwe ideeën en onderwerpen. Signalen uit de markt zijn wel dat naast online leren er ook grote behoefte blijft om juist wel bijeen te komen om onderwijs te volgen op locatie in de vorm van langere uitgebreidere programma's.

Voor dit soort executive programma's zijn de beleving, inspirerende locaties, contact met docenten en tussen de deelnemers fundamenteel. Als het enkel gaat om het opdoen van kennis, dan wordt wel sneller gekozen voor online. Dit bespaart met name tijd en geld door minder te hoeven reizen. Het aanbod zal derhalve hybride worden: deels fysiek, deels online. De komende periode zal hier rekening mee worden gehouden door met name kortere masterclasses en in-companies online aan te bieden. De uitgebreidere meerdaagse programma's zullen primair worden aangeboden op locatie om ook de beleving en netwerk opties te kunnen bieden. Waarbij de kennis en ervaring die is opgedaan kan worden ingezet om ook bij opleving van het COVID de portfolio online aan te bieden.

Business Model

De Business School is opgericht en gesteund door de founding partners. De veranderende markt zet het huidige partnermodel echter onder druk, met een aantal partners die wegvallen of hun bijdrage moeten of willen verlagen. Hierdoor is het noodzakelijk wegvallende partnerbijdrages op te vangen, alsmede een inhoudelijke noodzaak om meer impact te maken in de energietransitie. Gezien deze omstandigheden zal de toekomstbestendigheid van de Business School moeten worden gewaarborgd met een aangepast business model. Dit gebaseerd op de pijlers;

- Een breder aanbod van commerciële opleidingen, in-companies en educatieve events;
- Een groter en meer diverse partnerbasis;
- Het werven van, en werken in, subsidie- en kennisdisseminatie projecten

Komende periode zal een proces worden ingegaan om (financieel) minder afhankelijk te worden van een beperkt aantal partners door meerdere, andere inkomstenbronnen aan te boren, alsmede kosten te besparen. Dit heeft deels een inhoudelijke focus (meer op energietransitie) maar ook een organisatorische en strategische focus. De belangrijkste speerpunten de komende 4 jaar zijn:

- Uniforme herkenbaarheid als Business School van New Energy Coalition;
- Ontwikkelen en optimaliseren van de portfolio richting de energietransitie
- Hogere marge door lagere kosten (slimme inkoop en efficiëntie)
- Aantrekken van nieuwe en ander partners uit nieuwe sectoren
- Meer aandacht voor werven en uitvoeren van in-companies
- Hogere inzet op nieuwe leervormen zoals online en gemixt.
- Groter aandeel in subsidie- en kennisdisseminatie projecten
- Ontwikkelen en aanbieden van een 'flagship' Executive Master Energietransitie

Het totaalpakket draagt bij aan het versterken van de toekomstbestendigheid en het vergroten van de algehele impact in de (inter)nationale energiemarkt. Om dit te realiseren wordt er capaciteit vrijgemaakt en projectteams opgezet die een focus en targets hebben op een van de 3 hiervoor genoemde pijlers van het nieuwe businessmodel en de onderliggende taken.

Inzet reserves

De Business School beschikt over strategische reserves die in de voorgaande periode zijn opgebouwd. Deze reserves dienen om het aanbod te verbreden en uit te bouwen, teneinde de (toekomstige) marktpositie te versterken. Hierover zijn ook afspraken gemaakt met de founding partners van de Business School. Dit betreft met name investeringen in het opzetten van aanbod op diverse groei-onderwerpen, alsmede het ontwikkelen van nieuwe leermethodes. Dit om de toekomstbestendigheid (zowel inhoudelijk als businessmodel) van de Business School en de algehele impact in de energiemarkt te vergroten. Voor de reserveprojecten zijn projectteams geformuleerd die de uitvoering op zich nemen, die in 2020 zijn begonnen. Hierbij wordt ingezet op uitbouw van de portfolio op de onderwerpen: 1) Systeemintegratie, 2) North Sea Energy, 3) Groen Gas, 4) Waterstof, 5) Executive Master, 6) Human Resources, 7) Nieuwe leermethodes zoals online/blended learning en serious gaming.

Executive Master Energietransitie

De Business School van de Rijksuniversiteit Groningen (UGBS/RUG) en de Business School van New Energy Coalition hebben samen een 2-jarige Masteropleiding Energietransitie ontwikkeld. De leergang start in 2021 en is een combinatie van online en offline onderwijs. Deze master is het 'flagship' voor de energietransitie op executive level. Door de hoge kwaliteit, zichtbaarheid en intensiteit van dit programma trekt dit een andere doelgroep aan, van met name grotere organisaties en bedrijven op executive / high potential niveau. Hiermee worden de contacten uitgebouwd met nieuwe sectoren en bedrijven, wat weer terugslaat op het reguliere aanbod in-company en open markt. Het streven is de Master minimaal kostendekkend te exploiteren.

Inzet op projecten

Energie analisten en eventmanagers van de business school zullen voor een deel ook meer inhoudelijk worden ingezet op (subsidie)projecten. Dit verhoogt de integratie, het kennisniveau en zorgt dat zij van de laatste trends op de hoogte zijn. Daarnaast is het inzetten in projecten zinvol om de eigen kennis relevant te houden, ervaring te kunnen delen en op te doen voor andere doelgroepen, en declarabele uren te schrijven.

4.3 Taken 2021-2024

Programma management

Voor beide programmalijnen is een coördinator aangesteld om de onderlinge samenhang en interactie, alsmede met de andere onderdelen te bewaken. Die zijn eerste aanspreekpunt en verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en aansturing. Zowel

om de uitvoering van lopende projecten en activiteiten, als de ontwikkeling en acquisitie van nieuwe activiteiten en projecten binnen het strategieplan in goede banen te leiden.

Onderdeel hierbij is ook het opzetten en organiseren van een Programme Board per programmaliijn. Als klankbord en om de coalitie te verbreden. Gezien de diversiteit van de verschillende doelgroepen wordt allereerst gekozen voor 2 aparte Programme Boards. Om de ontwikkelingen van het programma Human Capital verder kracht bij te zetten en meer partijen over te informeren en interesseren zullen hiervoor jaarlijks ook diverse (netwerk)events en kennissessies worden georganiseerd. Dit in nauwe afstemming met de inhoudelijke programmaliijnen. Inzet is ook om jaarlijks één (inter)nationaal symposium (500+ deelnemers) rondom Human Capital te organiseren, als ijkpunt voor de ontwikkelingen op dit vlak.

De Programme Board Education & Employability moet plek bieden aan de regionale onderwijspartners (MBO/HBO/WO), maar ook aan vertegenwoordiging van werkgevers(verenigingen), sociale partners en beleidsmakers. Daarnaast is een positie voor studenten(vertegenwoordiging) en young professional waardevol. Om de verbinding op nationaal niveau te versterken heeft de Human Capital Agenda van de Topsector Energie al aangegeven zitting te willen nemen in de board.

De huidige International Supervisory Board for Executive Education (ISB) zal fungeren als Programme Board voor de Business School. Afhankelijk van de doorontwikkeling zal worden bezien of verder uitbouw mogelijk is en – op termijn – wellicht een samensmelting met de Programme Board Education & Employability. De Business School is daarbij zowel internationaal als nationaal actief dus de Programme Board zal hierin een verbindende factor moeten zijn.

Projectuitvoering

Komende uitvoeringsperiode zal blijvend uitvoering worden geven aan het MBO-project Gas 2.0, de leeractiviteiten en wervingscampagne. Daarnaast is met het NPG-voorstel ingezet op uitbouw van de taken, ook op het vlak van arbeidsmarkt. De uitvoering hangt af van de definitieve besluitvorming. In afstemming met Programme Board zal worden bepaald welke verdere uitbreiding wenselijk en – op basis van additionele financiering of andere verdienmodellen – mogelijk is.

De Business School zal komende periode het bestaande portfolio het gebied van de energie(transitie) blijven uitvoeren en verder uitbouwen conform de hierboven genoemde focus. Daarnaast zal speciale aandacht uitgaan naar de interactie met projecten zoals HyDelta en HEAVENN, alsmede andere projecten waarin een rol kan worden vervuld in de kennisdisseminatie.

4.4 Doelen 2021-2024

Komende periode zal de Human Capital inzet stevig worden uitgebouwd. Met diverse onderwijs en arbeidsmarkt activiteiten die bijdragen aan de (inter)nationale energietransitie. Met een divers aanbod van cursussen, opleidingen en overige programma's en een groei aan instroom van talent, van starter tot professional. Met als

doel het gebruiken en verspreiden de meeste relevante kennis op het gebied van energietransitie om bij te dragen aan de optimalisatie van de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op nationaal en internationaal niveau. Dit is vertaald in een aantal subdoelen en resultaten voor de komende periode.

1. Samenwerking onderwijsketen

In 2025 is de hele onderwijsketen, van primair/vo tot executive, in samenwerking actief met één doorlopende leerlijn voor alle talenten op ieder niveau onder één label.

	Objective	Key results
2021	Opstart programma voor samenhang energie-onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • installatie 2 Programme Boards, met samen > 8 unieke partners • meerjaren programma met doorlopende leerlijn hele onderwijsketen • > 2 events/leergangen waar onderwijs op alle niveaus samenkomt • > 60 educatieve activiteiten met > 8.500 deelnemers • > 100 leercertificaten en > 1.000 executive certificaten • lancering Executive MBA energy transition • verkenning samenvoegen merken met stakeholders • opzetten gezamenlijke marketing campagne human capital • eerste versie 'talent in beeld monitor' live • verkenning arbeidsmarkt matching programma
2022	Samenwerking en integratie aanbod post-initieel onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Programme Boards, met samen > 12 unieke partners • > 2 events / leergangen, met > 20% meer deelnemers • programmaliijn met post-initieel leeraanbod onderwijs uit Gas 2.0 • tweede jaargang Executive MBA energy transition • opzet / lanceren lerend ecosysteem waar alle niveaus samen komen • > 65 educatieve activiteiten met > 9.000 deelnemers • > 120 leercertificaten en > 1.125 executive certificaten • Samenvoegen merken tot 1 herkenbaar human capital programma • 'talent in beeld monitor' live, > 10% groei lerenden t.o.v. 2019 • lancering arbeidsmarkt matching programma
2024	Samenwerking en uitbouw aanbod post-initieel onderwijs en arbeidsmarkt activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Programme Boards, met samen > 14 unieke partners • > 2 events / leergangen, met > 20% meer deelnemers • lancering programmaliijn met post-initieel leeraanbod Gas 2.0 • derde jaargang Executive MBA energy transition • > 70 educatieve activiteiten met > 9.500 deelnemers • > 135 leercertificaten en > 1.175 executive certificaten • Human Capital opereert als 1 herkenbaar geheel • 'talent in beeld monitor' > 15% groei lerenden t.o.v. 2019 • uitrol arbeidsmarkt matching programma
2025	Doorlopende leerlijn in onderwijsketen voor alle lerenden op ieder niveau	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Programme Boards, met samen > 16 unieke partners • > 2 events events / leergangen, met > 20% meer deelnemers • programmaliijn met post-initieel leeraanbod Gas 2.0 staat • vierde jaargang Executive MBA energy transition • Master zelfdragend en internationaal erkende top opleiding • > 75 educatieve activiteiten met > 10.000 deelnemers • > 145 leercertificaten en > 1.200 executive certificaten • 'talent in beeld monitor' > 20% groei lerenden t.o.v. 2019 • functionerend arbeidsmarkt matching programma

2.Toekomstbestendige en relevante Business School en Education & Employability onder 1 label

In 2025 is sprake van een gebalanceerde en zelfdragend online/offline aanbod aan energietransitie cursussen voor een brede (inter)nationale markt en uitgebreide partnerbasis, onder 1 label

	Objective	Key results
2021	Verbreiding energietransitie en online aanbod	<ul style="list-style-type: none"> • > 1 nieuwe Business School partner voor > €25.000 • > 5% cursusmarge Business School en -20% kosten (t.o.v. 2019) • > 60% van omzet Business School uit energietransitie-aanbod • evaluatie en herijking reserveprojecten Business School • inzet op extra externe financiering voor Education & Employability
2022	Verdere consolidatie energietransitie onderwerpen en online portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • > 2 additionele Business School partners voor > €50.000 • > 8% cursusmarge Business School en -22,5% kosten (t.o.v. 2019) • > 70% van omzet Business School uit energietransitie-aanbod • > 20% portfolio online met > 2 ontworpen online leerweg cursussen • rapportage / (mogelijk) bijstelling reserveprojecten Business School • > 30% extra / externe financiering voor Education & Employability
2023	Verdere consolidatie energie transitie onderwerpen en online portfolio, samenvoegen labels human capital	<ul style="list-style-type: none"> • > 3 additionele Business School partners voor > €75.000 • > 10% cursusmarge Business School en -25% kosten (t.o.v. 2019) • > 80% van Business School omzet uit energietransitie-aanbod • > 25% Business School portfolio online • rapportage / (mogelijk) bijstelling reserveprojecten Business School • > 60% extra / externe financiering Education & Employability
2024	Portfolio bijna volledig energie transitie gericht, één educatie label	<ul style="list-style-type: none"> • > 4 additionele Business School partners voor > €100.000 • > 12% cursusmarge Business School en -27,5% kosten (t.o.v. 2019) • > 90% van omzet Business School uit energietransitie-aanbod • > 30% Business School portfolio online • eindrapportage reserveprojecten • 100% extra / externe financiering Education & Employability

Uitgangspunt is komende jaren de ingeslagen koers versterkt voort te zetten. Er is veel bereikt, maar dit zal worden uitgebouwd door meer focus, partners en zichtbaarheid. Dit heeft deels te maken met projecten en activiteiten, maar ook met de mate en wijze van communiceren. De wijze waarop en de frequentie waarin New Energy Coalition, het gedachtengoed en de programma's, projecten en producten communiceert is van grote invloed op een succesvolle uitbouw. De communicatie zal daarvoor gericht zijn op twee aspecten: merkpositionering en inhoudelijke communicatie.

5.1 Strategie

De inzet is het merk bekender te maken en een sterkere lading te geven. De belangrijkste doelgroepen moeten daarbij weten dat New Energy Coalition bestaat, waar het voor staat, wat het doet, wie er deel van uitmaken en wat men er aan heeft. Daarnaast is de communicatie essentieel bij het succesvol laten zijn van inhoudelijke prioriteiten. Succes op beide terreinen zijn nauw met elkaar verbonden. Hoe sterker en zichtbaarder het merk, hoe succesvoller programma's kunnen zijn. En hoe meer aandacht wordt gegeneerd voor de programma's en projecten, hoe sterker het merk wordt. De communicatie richt zich op de inhoud en informatie die daarover te verspreiden is. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vele middelen, kanalen en afzenders. Onderdelen voor de kernboodschap daarbij zijn:

- We houden ons bezig met duurzame energiesystemen;
- We zijn expert, innoveren en delen onze kennis actief;
- We verbinden mensen, ideeën en belangen van ondernemers, onderzoek, onderwijs en overheid;
- We vervullen een voorbeeldrol zowel Nationaal als Europees;
- Noord-Nederland is de perfecte proeftuin voor de energietransitie;
- We zorgen voor economische versterking van Noord-Nederland.

Doelgroepen

Mensen in de Coalitie: die New Energy Coalition al kennen en daarmee te maken hebben. Dit zijn partners, maar ook bestuurders of medewerkers van partijen waarmee wordt samengewerkt of cursisten en studenten die een programma volgen. Belangrijkste doel is deze groep blijvend te binden en te zorgen voor meer ambassadeurschap in eigen omgeving. Dit door een herkenbare programmering, met Programme Boards, partner events, meet & greets, workshops, nieuwsbrieven, etc. Deze kalender biedt houvast en zorgt ervoor dat de doelgroep vooraf weet wat ze kan verwachten. Deze groep moet zich identificeren met de doelen en ambities. Het effect van de communicatie zal daarbij doorlopend gemonitord worden. Door structureel feedback te verzamelen over georganiseerde events, maar ook door jaarlijkse evaluatie en uitvraag in de coalitie. Daarnaast zijn de Programme Boards belangrijk om de vinger aan de pols te houden. Naast de partners is ook een groot aantal geïnteresseerde partijen lid van de New Energy Community. Dit is een gevari-

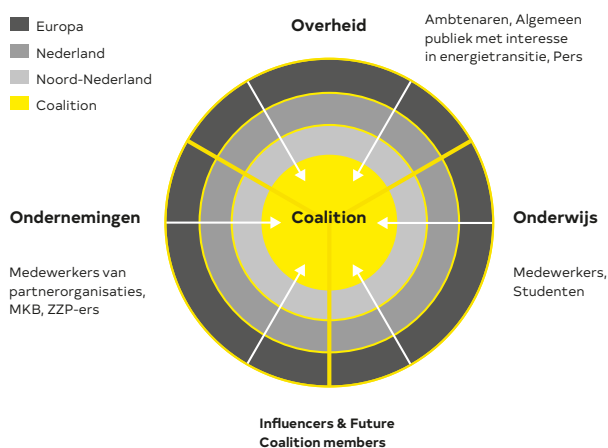
eerde groep (mkb) organisaties die tegen een relatief geringe vergoeding toetreden. Het is van belang, door een duidelijk pakket aan diensten en toegang tot onze events en informatie, dat deze groep meerwaarde blijft ervaren en verder uitgroeit.

Mensen rond de Coalitie: een grotere en meer diverse groep die zich beweegt rondom de mensen in de coalitie. Het doel is de coalitie te vergroten. Het gaat dan niet alleen om meer partijen die partner worden maar ook om meer studenten, cursisten, mkb en particulieren die zich op een of andere manier aan de doelen conformeren. De grootste kans op succes ligt dan bij de groepen die horen bij of aanzitten tegen de mensen binnen de coalitie, zoals:

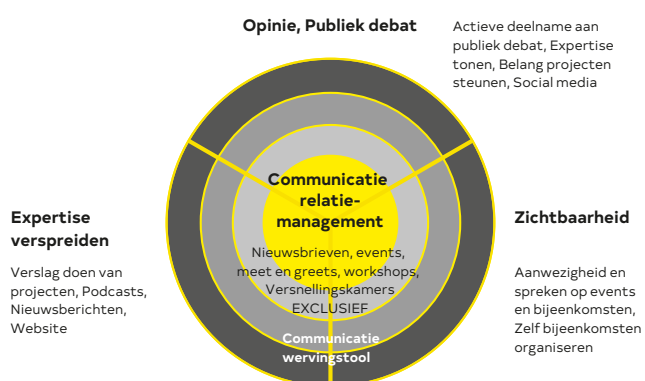
- Medewerkers van bestaande bedrijfspartners;
- Bedrijven (groot en mkb) binnen de energie en/of duurzaamheidssector;
- Ambtenaren van gemeenten en provincies;
- Algemeen publiek met interesse voor energietransitie;
- Medewerkers van onderzoek- en onderwijsinstellingen (richtingen duurzaamheid);
- Studenten in duurzame richtingen of met interesse in energietransitie.

Doel is deze groep te enthousiasmeren om (formeel of informeel) onderdeel van de coalitie te zijn. Kern hierbij is dat het meer openbaar gerichte communicatie is, voor mensen in een specifiek werkveld of interessegebied. Deze groep is het best te bereiken via publiek debat en verspreiding van (project)kennis en expertise in de media of tijdens openbare bijeenkomsten door anderen of door ons georganiseerd. Het succes van de communicatie richting deze doelgroep is af te lezen uit een grotere algemene bekendheid, maar vooral een groei van de coalitie en groter succes van events en opleidingen.

Figuur 5.1.1 Coalitie vergroten



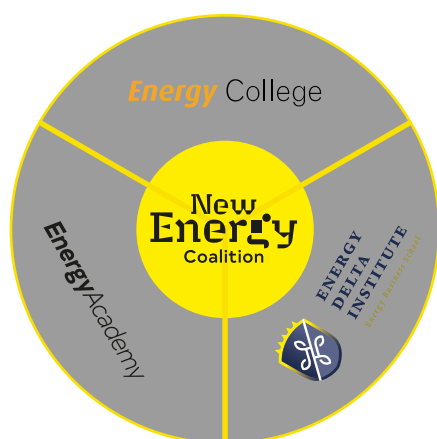
Figuur 5.1.2 Communicatie



Merkenbeleid

Om New Energy Coalition te versterken, moet zoveel mogelijk relevante communicatie ook duidelijk gekoppeld zijn aan het merk. Momenteel worden in de communicatie nog diverse merken gebruikt, zoals Energy Academy, Energy College en Energy Delta Institute. Op lange termijn staat dat de versteviging van het merk en de positie in de weg. Deze activiteiten worden nu immers niet herkend als onderdeel van. Het is derhalve van belang deze labels zoveel mogelijk toe te laten groeien naar het moedermerk. Het merk wordt het sterkst als alle activiteiten, zowel vanuit Research & Innovation als Human Capital, verbonden zijn aan New Energy Coalition. Voor sommige labels geldt dat hier meerdere organisaties achter zitten. Die moeten er van worden overtuigd dat ook zij belang hebben bij een sterk merk die de verschillende onderdelen onderling versterkt. Indien nodig kan hiervoor een gefaseerde aanpak gekozen worden. Eerste stap is dat de labels zich dan in woord verbinden aan New Energy Coalition. Voorbeeld hiervan zou kunnen zijn: EDI, a New Energy Coalition Business School.

Figuur 5.1.3 Labels verminderen



Communicatie door partners

De communicatie en boodschap van New Energy Coalition is nauw verbonden met de energietransitie. Boodschappen die op elkaar aansluiten kunnen elkaar versterken. Hiertoe zal het initiatief worden genomen om de banden met de communicatie verantwoordelijken van de partners te verstevigen, door middel van structurele en regelmatige afstemming in een coalitie-communicatie-overleg. Het merk kan verder worden verstevigd als deelnemende partners ook in hun eigen communicatie (bij overlap) prominenter duidelijk te maken dat zij deel uitmaken van de coalitie. Dit zorgt ook bij de partners voor extra bekendheid en geloofwaardigheid. Deelname moet uiteindelijk uitgroeien voor (grote en kleine) partners als een gewild iets waar men zich graag op laat voorstaan. Als je energietransitie serieus neemt en daar een bijdrage aan wilt leveren, dan hoor je bij de coalitie.

Deze versterkte verbondenheid tussen partners en de coalitie zorgt er daarnaast voor dat New Energy Coalition in de dagelijkse communicatieve uitingen autonoom te werk kan gaan en kan zorgen voor agendering, meningsvorming en debat. Juist door nauwere aansluiting ontstaat het wederzijdse vertrouwen om zelfstandig te opereren in lijn met de gezamenlijke doelstelling.

Interne communicatie: wij dragen het merk (uit)!

Het eenduidige uitdragen van het merk kan slechts succesvol zijn als dit gedragen is door de organisatie die ook intern helder voor ogen heeft waar het voor staat en gaat. Alle medewerkers moeten dezelfde boodschap verkondigen en uitleggen. Onderdeel van de strategie is dan ook het intern goed uitleggen van de kernboodschap en -waarden, en medewerkers voorzien van het juiste beeld en woorden om dit ook bij eigen externe contacten uit te leggen. Daarmee kunnen de eigen kennisexperts ook meer naar voren treden als ambassadeur om de boodschap en positionering extern kracht bij te zetten.

Communicatie vanuit projecten

New Energy Coalition speelt een rol bij tal van projecten. Het merk, en daarmee de boodschap, kan extra versterkt worden als in de projectcommunicatie de verbinding duidelijker wordt. De eerste stap is het merk te versterken zoals hierboven beschreven. Tweede stap kan zijn ook de communicatie rond projecten (visueel) meer aan te sluiten. Zodat het uiteindelijk niet alleen een merk is van de organisatie, maar symbool staat voor de gezamenlijkheid (coalitie) van de energietransitie. Gezien de diversiteit van deelnemers, belangen en rollen binnen dergelijke projecten zal dit overigens niet altijd haalbaar zijn.

Samenvattend

- Het merk New Energy Coalition wordt komende jaren verder versterkt en geladen;
- Alle activiteiten worden onder centrale naamvoering en huisstijl gebracht;
- Communicatie richting (potentiële) partners en leden wordt geïntensiveerd en herkenbaar geprogrammeerd om de onderlinge band en omvang van de coalitie en community te vergroten;
- Partners worden betrokken om ook in de eigen communicatie New Energy Coalition te versterken;
- Communicatie richting "mensen achter de coalitie" richt zich erop de expertise en opinie te verspreiden om de coalitie en community te vergroten;
- Interne doorleving van het merk is essentieel voor het succes.

5.2 Taken 2021-2024

Versterken van de coalitie

De komende uitvoeringsperiode zal gestructureerd worden gewerkt om de onderlinge verbondenheid van de coalitieleden aan elkaar en New Energy Coalition te versterken. Hiervoor worden diverse middelen inzetten. Deze worden samengebracht in een herkenbaar en uitgebalanceerd programma en vastgelegd in een communicatiekalender. Onderdelen daarvan zullen in ieder geval zijn:

- **Nieuwsbrief:** richting alle coalitieleden met nieuws uit de organisatie en over de projecten waarbij we betrokken zijn. Nieuwsbrief verschijnt minimaal 4 keer per jaar, of vaker indien inhoudelijke ontwikkelingen daartoe aanleiding geven;
- **Partner Events:** gericht op onderlinge verbondenheid en kennisuitwisseling. Minimaal 2 keer per jaar wordt een groot event georganiseerd waarvoor alle coalitieleden worden genodigd. Een event rond over groene moleculen en een over systeemintegratie. Daarnaast zal minimaal een keer per jaar een event worden georganiseerd waarbij de nadruk meer ligt op het aanboren van de aanwezige expertise om in een korte tijd (pressure cooker) een breed gevoeld probleem oplossen. De bijeenkomsten van de Programme Boards zijn hiervoor bij uitstek geschikt;
- **Online Events:** de coronacrisis heeft manifest gemaakt dat online-events niet meer weg te denken zijn. De verwachting is dat dit permanent een essentieel onderdeel van de communicatie zal blijven. Daarbij is het vooral van belang doorlopend te zoeken naar innovatieve en kwalitatief hoogwaardige vormen en events. Dit geldt niet alleen voor de corporate events, maar ook voor alle online-communicatie die georganiseerd wordt in het kader van Human Capital (scholing) en in het kader van programmaliijnen en projecten. Onze innovatiegedrevenheid moet ook tot uiting komen in de wijze waarop met onze doelgroepen gecommuniceerd wordt;
- **Programme Boards:** In de Programme Boards komen de belangrijkste partners bijeen rond een specifiek onderdeel van de New Energy Coalition. Daarmee zijn het belangrijke gremia om de koers van de organisatie en van de projecten en programma's voortdurend te monitoren en daarnaast gebruik te maken van de kennis en de netwerken van de partners. De bijeenkomsten van de boards zullen opgenomen worden in de organisatie brede communicatiekalender.

Voor vrijwel alle events (afgezien van de Programme Boards), zullen ook altijd de leden van het New Energy Community uitgenodigd worden, om mede invulling te geven aan het pakket.

Vergroten van de coalitie

Voor het vergroten van de coalitie richt de communicatie zich op een veel bredere doelgroep dan de coalitieleden. Hierbij gaat het om mensen en organisaties uit ondernemingen, onderwijs, onderzoek en overheid die nu nog niet (geheel) deel uitmaken van de coalitie. Het zijn mensen die wel betrokken zijn bij het onderwerp, maar niet formeel tot de coalitie behoren. Ze hebben interesse in energietransitie, oog voor de belangen van de regio en willen hier op een of andere wijze aan bijdrage of een rol in spelen. Bij deze groep gaat het vooral om bewustzijn te realiseren over de specifieke programma's en over de coalitie zelf. Als samenwerking van vele partijen om de energietransitie tot stand te brengen, met zoveel mogelijk impact in de regio. Hiervoor worden diverse communicatiemiddelen ingezet om de zichtbaarheid te vergroten de komende jaren. De belangrijkste zijn:

- **Social Media:** om de expertise, doelen en inzet actief voor het voetlicht brengen. De hoeveelheid social media labels wordt verkleind en de kanalen (Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube) worden voor specifieke doelgroepen ingezet. Met nadruk op eigen content, woordvoerderschap vanuit eigen kennisexperts en meer beeld, film en gesproken woord (Podcasts) om de boodschap te versterken. Daarbij zal een specifieke stijl worden ontwikkelt om informatie boeiend te delen die toch voortdurend herkenbaar is. Hiervoor zal samenwerking gezocht worden bij studenten van opleidingen voor grafische vormgeving en/of beeld, geluid en animatie van HG en/of RUG;
- **Free publicity/Pers/Media:** om een breed publiek te bereiken en informeren over de projecten en New Energy Coalition zelf. Het persbeleid is daarbij een waardevol instrument, want ingekochte publiciteit, promocampagnes, e.d. is niet aan de orde. Dit vergt stelselmatig relatiebeheer met pers. Free publicity wordt daarbij strategisch ingezet (publieke debat, opiniërend en duidelijk) om de activiteiten, acquisities, branding en positionering te versterken. Het persbeleid is gericht op vergroten van de (naams-)bekendheid en profilering, door uitbreiding en versterking van de relaties met journalisten. Door de breedte-kennis over de onderwerpen kan een eigen opiniërende positie worden verworven. Door duidende, signalerende, opiniërende berichten (essays, interviews, podcasts/blogs e.d.). Hierbij zullen de eigen kennisexpert ook meer naar voren worden geschoven om de positionering te versterken. Kwaliteit gaat daarbij boven kwantiteit. Dan bouwt de pers een beeld op van een serieuze coalitie die zaken regelt en het verschil kan maken. Het ontwikkelen van eigen, spraakmakende events (podia/fora) kan publiciteit genereren en profilering ondersteunen;

- **Events (online en offline):** om in contact te treden met de bredere doelgroep. Dit zijn laagdrempelig events om een breed publiek (met belangen bij of interesse in de energietransitie) aan te spreken. Soms ligt de nadruk meer op onderling contact en kennismaking (bijv. nieuwjaarsreceptie). Soms ligt de nadruk op de inhoud. Hiervoor zal regulier een discussieforum worden georganiseerd voor een breed publiek over onderwerpen die gelieerd zijn aan de energietransitie en de regio (werktitel: New Energy Forum). Waar mogelijk zullen we aansluiting zoeken bij bestaande events zoals de BarnTalks van EnTranCe. Doelstelling is om per event minimaal 200 belangstellenden een boeiend programma te bieden dat zowel leuk als interessant is. Ook de events voor de bredere doelgroep zullen in de hierboven beschreven programmering/kalender worden vastgelegd.

Social media, pers en events worden hierboven afzonderlijk besproken. Het is echter van belang te beseffen dat in praktijk een grote kruisbestuiving plaatsvindt tussen deze onderdelen. Door events te organiseren ontstaat content die kan helpen de boodschap verder te verkondigen.

Algemeen publiek

In de communicatiestrategie is een duidelijke keuze gemaakt te richten op de mensen/organisaties die al binding met het onderwerp en New Energy Coalition hebben. Daarmee is ook expliciet de keuze gemaakt niet te richten op het algemene publiek. De doelgroepen zijn al breed en divers. Dit zorgt ervoor dat de boodschap altijd begrijpelijk moet worden overgebracht. Als het bijkomende effect is dat grote bevolkingsgroepen de naam en boodschap zien en begrijpen, dan is dat mooi meegenomen. Maar het is niet het primaire doel.

Versterking merkuitstraling

Eerder is al beschreven dat het van belang is het merk verder te versterken en verschillende labels te concentreren richting het moedermerk New Energy Coalition. Gevolg hiervan is de diverse uitingen van die labels te integreren. Er zal een huisstijlaanpassing komen om de labels te benoemen en de websites van de labels zullen geïntegreerd worden. De kosten en fte-inzet hiervoor zullen in 2021 het hoogst zijn en daarna afnemen. Dit zal gefaseerd gebeuren, met als doel:

- Synchronisatie NEC, Energy Academy en Energy College: 2021
- Synchronisatie EDI: 2022
- Synchronisatie zoveel mogelijk andere labels: 2023

Communicatie rond labels

Communicatie levert een belangrijke bijdrage aan het succes van onderzoeks- en onderwijsactiviteiten. Dit zal de komende jaren voortgezet worden. De samenwerking tussen communicatie en de inhoud moet daarvoor versterkt worden om zo goed mogelijk diensten te kunnen leveren. Daarbij geldt het uitgangspunt dat communicatie de regisseur is van de communicatie-uitingen en haar onderdelen. Dit om eenvormigheid en aansluiting bij de strategische communicatiedoelstellingen altijd te waarborgen.

Communicatie projecten

In diverse projecten wordt ook een communicatie- en disseminatietask vervuld. De inzet hiervoor is in de regel extern begroot en gefinancierd, en is ook specifiek voor die projecten. Inhoudelijk hangt de doelstelling en aanpak van deze communicatie ook altijd af van de specifieke projectbehoeften. Het is om deze reden ook lastig te voorspellen hoe groot deze inzet op lange termijn zal zijn. Dit is immers afhankelijk van de specifieke projecten die er op dat moment zijn. De specifieke toedeling van een van de communicatieprofessionals aan een project is dan ook afhankelijk van het specifieke project en de beschikbaarheid van de medewerkers.

Communicatiestrategie

Het is van belang aangehaakt te blijven bij de strategie en de communicatie die daaruit voortkomt. Dit vergt voortdurend aandacht vanuit een senior-expertise. Communicatie is gesprekspartner van de directie en de programmacoördinatoren om goed te waarborgen dat de goede dingen worden gedaan, maar ook dat voortdurend communicatieve kansen of juist risico's' onderkennen worden. Daarom zal capaciteit ingeruimd worden om deze rollen voor beide programma's in te vullen.

5.3 Doelen 2021-2024

Het doel voor de komende jaren is New Energy Coalition als merk en als organisatie bekender te maken en een sterkere lading te geven. De belangrijkste doelgroepen moeten daarbij weten dat New Energy Coalition bestaat, waar het voor staat, wat het doet, wie er deel van uitmaken en wat men er aan heeft. Daarbij richten we ons, middels events en (media)aandacht op het enerzijds versterken en anderzijds vergroten van de coalitie. Deze 2 doelen kunnen in een aantal resultaten onderverdeeld worden. Deze staan hieronder weergegeven.

1. Versterking van de coalitie

In 2025 voelen de bestaande partners zich nauw verbonden aan de coalitie, de gezamenlijke boodschap en doelstellingen en zien zij meerwaarde in deelname.

	Objective	Key results
2021	Herkenbaar structuur en activiteiten die de coalitie versterken	<ul style="list-style-type: none"> • herkenbaar communicatie programma / kalender • inrichting structuur met Programme Boards • opzet partner-communicatie-overleg • > 4 nieuwsbrieven en > 180 Social Media posts • > 4 regionale + > 1 (inter)nationaal events, totaal > 500 deelnemers
2022	Sterke band met partners voor ambassadeurschap	<ul style="list-style-type: none"> • herkenbaar communicatie programma / kalender • structurele afstemming via Partner Boards • partners ondersteunen New Energy Coalition in eigen communicatie • > 6 nieuwsbrieven en > 365 Social Media posts • > 4 regionale + > 2 (inter)nationaal events, totaal > 750 deelnemers
2023	bestendigen en versterken coalitie en ambassadeurschap	<ul style="list-style-type: none"> • herkenbaar communicatie programma / kalender • structurele afstemming via Partner Boards • communicatie partners en NEC is wederzijds ondersteunend • > 6 nieuwsbrieven en > 365 social media posts • > 4 regionale + > 2 (inter)nationaal events, totaal > 1.000 deelnemers
2024	Verankeren meerwaarde van de coalitie	<ul style="list-style-type: none"> • herkenbaar communicatie programma / kalender • structurele afstemming via Partner Boards • communicatie partners en NEC is wederzijds ondersteunend • > 6 nieuwsbrieven en > 365 social media posts • > 4 regionale + > 2 (inter)nationaal events, totaal > 1.000 deelnemers

2. Vergroten van de coalitie

In 2025 is de New Energy Coalition breed bekend binnen de doelgroepen en wordt het gezien als vanzelfsprekend en wenselijk om tot de coalitie toe te treden.

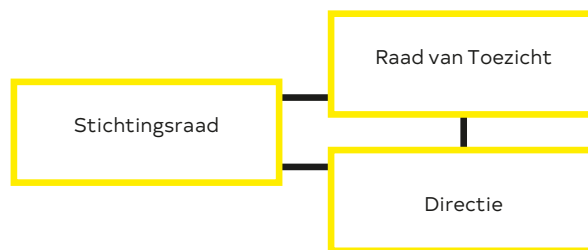
	Objective	Key results
2021	Bekendmaken van de Coalitie en haar doelen bij een brede doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> • > 24 (unieke) Programme Board Partners • opzet en uitrol waardepakket / campagne New Energy Community • opzet en uitrol social media strategie • > 5.000 volgers op Social Media kanalen • > 4 netwerk-events voor brede doelgroep, totaal > 250 deelnemers • > 12 uitingen in (landelijke) media
2022	Uitbouw bekendheid New Energy Coalition en doelen	<ul style="list-style-type: none"> • > 32 (unieke) Programme Board Partners • > 110 leden in New Energy Community • > 10.000 volgers op Social Media kanalen • > 4 netwerk-events voor brede doelgroep, totaal > 375 deelnemers • > 14 uitingen in (landelijke) media
2023	Uitbouw bekendheid New Energy Coalition en doelen	<ul style="list-style-type: none"> • > 36 (unieke) Programme Boards Partners • > 140 leden in New Energy Community • > 15.000 volgers op Social Media kanalen • > 4 netwerk-events voor brede doelgroep, totaal > 500 deelnemers • > 16 eigen pers-uitingen in (landelijke) media
2024	Uitbouw bekendheid New Energy Coalition en doelen	<ul style="list-style-type: none"> • > 40 (unieke) Programme Board Partners • > 180 leden in New Energy Community • > 20.000 volgers op Social Media kanalen • > 4 netwerk-events voor brede doelgroep, totaal > 625 deelnemers • > 18 eigen pers-uitingen in (landelijke) media

De afgelopen uitvoeringsperiode is de organisatie verder neergezet en doorontwikkeld. Met de juridische fusie eind 2019 zijn de onderliggende stichtingen volledig komen te vervallen en is het geheel opgegaan in de stichting New Energy Coalition. De Business School activiteiten zijn daarbij ondergebracht in EDI BV, met stichting New Energy Coalition als 100% aandeelhouder. Daarnaast zijn operationeel afspraken gemaakt over de (intern) processen, taken en verantwoordelijkheden. Dit zal met de nieuwe uitvoeringsperiode op een aantal punten wijzigen en worden aangescherpt. Dit is hieronder nader toegelicht.

Governance

De governance is vastgelegd in de stichtingsstatuten en daarbij horende reglementen. Dit omvat drie elementen: de Raad van Toezicht, de Stichtingsraad en de directie (zie figuur 6.1).

Figuur 6.1 Governance-model



Raad van Toezicht

De stichting kent een Raad van Toezicht van 5 personen, met als taak toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. Hiertoe worden onder meer de strategie- en jaarplannen ter goedkeuring voorgelegd. Alsmede de jaarcijfers en -rekening. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Stichtingsraad. De Raad van Toezicht kan hier een bindende voordacht voor doen, waarbij moet worden voldaan aan een vastgestelde profielschets. De HG en RUG kunnen beide één persoon aanbevelen, die na instemming van de Raad van Toezicht kunnen worden voorgedragen.

Stichtingsraad

De Stichtingsraad heeft als taak Raad van Toezicht te benoemen en de directie (gevraagd en ongevraagd) te adviseren over strategie, beleid en financiën. Hiertoe worden onder meer de strategie- en jaarplannen ter instemming voorgelegd. De leden van de Stichtingsraad zijn afgevaardigden van de strategische partners die hierover – met goedkeuring van de Raad van Toezicht – een overeenkomst hebben gesloten met de stichting. Dit zijn publiek- en privaatrechtelijke organisaties die hun naam verbinden aan de stichting, alsmede financieel¹⁶ en anderszins een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen.

¹⁶ In de reglementen is hiervoor een minimale financiële bijdrage vastgesteld van €350.000, waarvan minimaal €100.000 als algemene bijdrage

Directie

De stichting kent een tweehoofdige directie, die op basis van een collegiaal bestuur de dagelijkse leiding vormt. De directie wordt aangesteld door de Raad van Toezicht. De algemeen directeur is eerste aanspreekpunt voor de governance en verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van de activiteiten op het vlak van Human Capital, Communicatie en HRM. De operationeel directeur is verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van de activiteiten op het vlak van Research & Innovation, Financiën en Bedrijfsvoering.

Adviesraden

Naast de statutaire governance kent de stichting ook een aantal adviesraden om het groot aantal belanghebbenden te informeren en betrekken. De (grotere) partners zijn daarbij verenigd in het Strategisch Coalitieberaad, die periodiek bij elkaar kwam om de voortgang en actuele ontwikkelingen te bespreken. Dit zal in de nieuwe uitvoeringperiode stoppen en opgaan in de Programme Boards per programmaliijn om de inhoudelijke betrokkenheid te vergroten en de partnerbasis uit te bouwen. De International Advisory Board zal als klankbord blijven fungeren om de internationale positie, koers en keuzes te toetsen. Hiervoor zal jaarlijks een overleg worden georganiseerd, bij voorkeur in combinatie met andere activiteiten om dit hoogstaande netwerk ook optimaal te kunnen inzetten.

De Programme Boards hebben geen juridische bevoegdheid, maar fungeren als belangrijke 'ogen en oren' in het werkveld en samenwerkingspartners op de programmalijnen. Die worden als klankbord direct geïnformeerd, geconsulteerd en geïnvolveerd bij actuele ontwikkelingen. De bestaande 'International Supervisory Board for Executive Education' zal daarbij fungeren als Programme Board voor de business school. Daarnaast zal in overleg met de huidige leden van het Strategisch Coalitieberaad worden bepaald in welke Programme Boards men zitting wil nemen.

De Programme Boards moeten plek bieden aan complementaire en kwalitatief hoogstaande partners, met voldoende toegevoegde waarde voor de programma's. Om een uniform model te bieden is het uitgangspunt voor deelname aan een Programme Board een algemene bijdrage van minimaal €25.000 per jaar, bij voorkeur met aanvullende (project)afspraken. Grotere partners kunnen zitting nemen in meerdere boards tegelijk. De algemene partnerbijdrage wordt benut voor de organisatie van de Programme Boards, en de acties die hieruit voortvloeien. Over aanvullende (project)taken dienen aanvullende afspraken te worden gemaakt. Daarnaast kunnen partijen gevraagd worden zonder financiële bijdrage zitting te nemen om een brede maatschappelijke betrokkenheid en blikveld te waarborgen. Denk daarbij aan minder draagkrachtige partijen zoals startups, mkb, studenten, NGO's.

De Programme Boards zijn een belangrijk strategisch klankbord, die mede zal worden ingezet om de inhoudelijke betrokkenheid en afstemming met EnTranCe verder te intensiveren en synchroniseren. Hiervoor zal in onderling overleg de relevante ontwikkeling en programmering van EnTranCe integraal worden meegenomen en voorgelegd aan de Programme Boards. Dit om de gemeenschappelijk partners op efficiënte te informeren en involveren, en de onderlinge complementariteit verder te bevorderen.

Interne werkstructuur

Op operationeel niveau zal de interne structuur op een aantal punten worden gewijzigd. Om tot meer directe sturing en een goede taakverdeling te komen zal per programmaliijn en voor communicatie en financiën een coördinator worden aangesteld. Dit is geen aparte functie, maar een rol die onderdeel uitmaakt van het takenpakket van bestaande functies. Daarbij is wel specifiek tijd gereserveerd voor programma-management en -sturing, en zal aandacht worden besteed aan de benodigde skill set. De medewerkers worden in teams verdeeld, met een coördinator als aanspreekpunt. Daarbij zal projectmatig worden gewerkt, met taak/werkafspraken en eigen verantwoordelijkheid, waarmee medewerkers op meerdere programma's actief kunnen zijn.

De coördinatoren vormen samen met de directie het coördinatieteam om de samenhang en voortgang te waarborgen. Ze dragen zorg voor de planning en begroting, alsmede de acquisitie en ontwikkeling per onderdeel, in afstemming met de rest van het team. Daarbij zijn ze verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en bewaking van de uitvoeringstaken per onderdeel, en fungeren ze als intern en extern aanspreekpunt om de visie en het beleid uit te dragen. Tevens dragen de programma-coördinatoren zorg voor de inhoudelijke afstemming met de Programme Boards. Dit onder eindverantwoordelijkheid van de directie, conform de onderlinge taakverdeling (zie figuur 6.2).

Figuur 6.2 Operationele werkstructuur

	CEO		COO		
	Human Capital		Research & Innovation		
Communicatie	Education & Employability	Business School	Systeem-integratie	Groene Moleculen	Financien
Coordinator	Coordinator	Coordinator	Coordinator	Coordinator	Coordinator
	Program Board	Program Board	Program Board	Program Board	

Interne Organisatie

De afgelopen periode is sprake geweest van de nodige interne verschuivingen en personele wisselingen. De inzet in komende periode de (interne) organisatie te stabiliseren zodat vanuit rust en vaste structuur gewerkt kan worden aan de opgaven. Daarnaast is het van belang om als organisatie zelf ook actief met duurzaamheid aan de slag te gaan. De elementen hiervoor zijn onderstaand nader uitwerkt.

Personeelsbeleid

Het HRM-beleid was in eerste instantie vooral gericht op harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, en het opstellen van een functiehuis, salarisschalen en beoordelings-systematiek. Tevens is een uniform administratiesysteem ingericht en ingevoerd om uren en kosten op kostenplaatsniveau te registreren. De arbeidsvoorwaarden en interne processen zijn daarbij vastgelegd in een eigen personeelsgids en AO/IC procedure. Hiermee is de basis neergezet.

Komende periode zal de aandacht meer uitgaan naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Met als uitgangspunt verder door te groeien als volwassen organisatie met zelfsturende professionals en duidelijke taak/werkafspraken. Hierbij is het de inzet medewerkers zoveel mogelijk projectmatig en multifunctioneel in te zetten (op meerdere programmalijnen) om kruisbestuiving te bevorderen en een gevarieerde en aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Het personeelsbeleid is daarbij gericht op een goede samenstelling en mix van senior en junior/medior medewerkers om bestaande en nieuwe kennis in een goede balans van aan de organisatie te binden. Alsmede een goede mix van organisatie en coördinator talenten, alsmede inhoudsexpert en analisten om zelf studies uit te voeren.

Daarnaast wordt ook actief ingezet op het bieden van stageplekken in eigen organisatie. Enerzijds om aankomend talent de kans te bieden aan de slag te gaan met de energietransitie en hier bedrijfsmatig ervaring mee op te doen. Anderzijds om de organisatie (tijdelijk) te versterken door stagiaires actief mee te laten draaien op de diverse projecten die worden uitgevoerd. Dit biedt tegelijk een goede manier om nieuwe kennis binnen te halen en – indien mogelijk en wenselijk – bij een goede match ook het team meer permanent te versterken. Met oog op een goede begeleiding en coaching is het streven jaarlijks voor circa 10% van het personeelsbestand stageplekken te bieden.

De snel veranderende energiemarkt, onze stakeholders, nieuwe organisatiestructuur en diverse achtergronden vragen om meer uniformiteit in de manier van werken, versterking van skills op diverse vlakken en helderheid in (persoonlijke) ontwikkelmogelijkheden. Op individuele basis worden al wel trainingen of coaching geboden. Daarnaast is recent een eerste collectieve incompany training projectmanagement georganiseerd. Om dit te structureren zal aanvullend beleid worden ontwikkelen om medewerkers mogelijkheden te bieden de benodigde skill sets bij te houden en uit te bouwen. Hiervoor is in september 2020 ook een medewerkers tevredenheid

onderzoek (MTO) uitgevoerd in samenwerking tussen directie en OR. Dit vormt de nulmeting voor het nieuwe HRM-beleid, met het voornemen dit periodiek te herhalen om de voortgang te meten. Mede op basis hiervan zullen komende uitvoeringsperiode in ieder geval de volgende zaken worden georganiseerd:

- **Uitbreiding projectmanagement tools:** om de groeiende projecttaken meer uniform en gestructureerd uit te voeren zal het pakket aan (automatisering) tools en formats hiervoor worden uitgebreid. Dit zal parallel lopen met de overstap naar een nieuwe werkomgeving op basis van MS Teams, om ook het online (team)werken beter te faciliteren;
- **Verdiepende projectmanagement trainingen:** als vervolg op de basiscursus zal een doorlopende (maatwerk)programma worden opgezet om de skill sets van de projectleiders van diverse, grotere (EU-)projecten uit te bouwen en optimaliseren;
- **Meester-gezelstructuur:** om de bestaande kennis en ervaringen van de meer senior medewerkers beter over te dragen aan de meer junior/medior medewerkers, zal gewerkt gaan worden met toegewezen koppels voor coaching en support in de dagelijkse werkzaamheden;
- **Management & Leiderschap Skills:** om de coördinatoren voldoende handvatten te bieden voor hun sturende rol zal hiervoor een aparte (incompany) training worden aangeboden;
- **Presentatie/Media training:** om de positionering te versterken en kennisexperts ook meer naar buiten te laten treden en zichtbaar te laten zijn;
- **Onboarding procedure:** voor nieuwe medewerkers zal een vaste inwerkprocedure worden opgezet, om ze snel en efficiënt wegwijs te maken in de werkzaamheden en werkprocessen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is uiteraard een belangrijk streven voor New Energy Coalition. Dus ook in de eigen bedrijfsvoering. Hierbij zijn we uiteraard ook al gehuisvest in het meest duurzame kennisgebouw van Nederland. Daarnaast heeft een groep medewerkers het initiatief genomen tot een 'sustainability team', om het thema duurzaamheid binnen de eigen organisatie verder onder de aandacht te brengen. Vanuit het credo 'practise what you preach' wordt dit gesteund door komende uitvoeringsperiode hier meer gestructureerd mee om te gaan en aandacht aan te besteden. Hiervoor is in de tweede helft van 2020 ook een specifieke stage-opdracht uitgezet om te bepalen wat onze huidige footprint is, en hoe we dit verder kunnen optimaliseren en meetbaar/zichtbaar kunnen maken. Het doel is daarmee duurzaamheid

een vanzelfsprekend onderdeel te maken van onze organisatie en dit continu op de agenda te houden. Dit door medewerkers te informeren, inspireren en stimuleren om duurzamer te leven en werken, en door uit te leggen waarom dit belangrijk is.

Vooruitlopende op de uitkomsten van de stage-opdracht is reeds een aantal concrete acties benoemd, die gedurende de komende uitvoeringsperiode verder worden uitgewerkt en aangevuld:

- Creëren van meer bewustzijn door medewerkers frequent te informeren (via dashboard)
- Verminderen van zakelijke en woonwerk kilometers door thuiswerken (ook na COVID) goed te faciliteren door onder meer de overstap naar MS Teams als nieuwe werkomgeving.
- Evaluatie van huidige vergoedingsstructuur voor zakelijk en woonwerk verkeer om reizen per auto te ontmoedigen en reizen per OV te bevorderen;
- Verkenning of (met nieuwe fiscale kaders) een fiets van de zaak kan worden geboden om het reizen per fiets te stimuleren;
- Ontmoediging van printen door betere faciliteiten voor online werken en document sharing (via MS Teams) en standaard duurzame handtekening in mail (niet printen, indien niet nodig);
- Bij het inschakelen van externen dienstverleners zal zoveel mogelijk worden gewerkt met duurzame en lokale leveranciers en bij catering zal bijvoorbeeld zo min mogelijk vlees worden geserveerd;
- Ook voor het verdere inkoopbeleid (zoals sprekers- of relatiegeschenken) zal zoveel mogelijk worden gestuurd op duurzame en lokale opties.

BIJLAGE 1

Figuur A.1 KPI-monitor New Energy Coalition Strategieplan 2021-2024

