



Bruggen bouwen naar een value case

Eva van der Molen (Molen & Molen) m.m.v. Erwin van Overbeek (MVO Nederland)

Open innovatie en co-creatie kunnen MVO-processen versnellen. In het project ‘Bruggen Bouwen voor energiebesparing in de bebouwde omgeving’ bracht MVO Nederland de afgelopen maanden bedrijven uit de bouw, installatietechniek, energie en financiële sector bij elkaar. In opdracht van het Ministerie van I&M werd er gewerkt aan grotere stappen naar een duurzame toekomst.

Molen & Molen begeleidde het samenwerkingsproces binnen dit project. Wij hielden ons bezig met vragen die op dit moment in veel trajecten op het gebied van MVO relevant zijn. Hoe breng je partijen vanuit verschillende sectoren met verschillende belangen succesvol met elkaar in contact? En hoe organiseer je ontmoetingen zo dat belanghebbenden binnen beperkte tijd de eerste stappen naar concrete samenwerking zetten? In dit artikel delen we graag onze aanpak en issues.

Mensen en sectoren

Allereerst: zorg dat je de juiste mensen aan tafel krijgt. Mensen die goed thuis zijn in de primaire processen van hun bedrijf en daar beweging kunnen veroorzaken. Die innovatiegericht zijn, het belang van het onderwerp zien en in staat zijn om vanuit hun eigen expertise mee te denken over nieuwe oplossingen en hun uitvoering.

Het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland bood voor dit project een goede mogelijkheid om business developers en andere relevante gesprekspartners uit de verschillende sectoren te bereiken.

Boven- en onderstroom

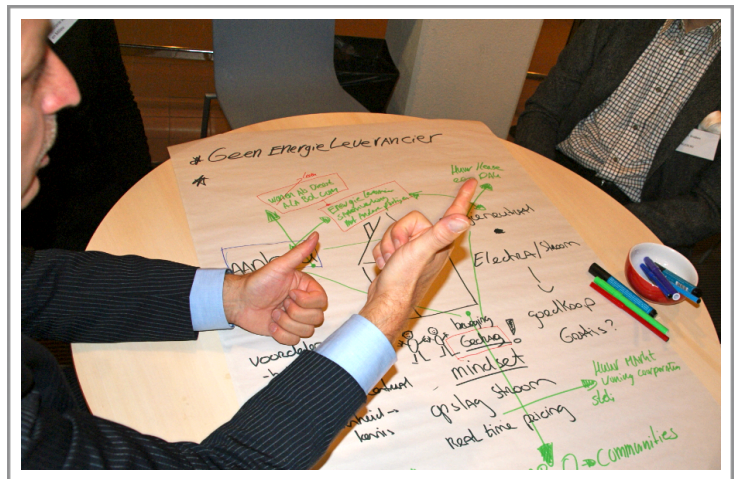
We wilden toewerken naar commitment aan één of meer concrete initiatieven: nieuwe projecten die in dit traject zouden ontstaan, of initiatieven die bestaande projecten zouden versterken. En dit in 3 bijeenkomsten verspreid over 3 maanden.

Zoals bij elke dialoog gaat een dergelijk proces boven tafel vooral over inhoud, en onder tafel om zaken als een persoonlijke ‘klik’ met elkaar, verschillen in macht, en om vertrouwen. In een zakelijk gezelschap neigt men meestal naar een sterk resultaatgerichte manier van werken, terwijl veel onderzoeken aantonen dat juist de onderstroom het succes bepaalt.

In het ontwerp van werkvormen voor de bijeenkomsten hebben we dan ook een combinatie gemaakt van kennisuitwisseling rondom relevante onderwerpen, verdieping van de relaties en stappen zetten naar resultaat.

Gezamenlijk werd het hogere belang van een energieneutrale bebouwde omgeving vertaald naar gemeenschappelijke ambities rondom specifieke initiatieven. Daarbij spraken we bewust ieders eigenbelang aan als motor in de samenwerking. Als je de brug kunt slaan tussen de vraag “What’s in it for me?” en gedeelde hogere ambities, dan kunnen krachtige processen ontstaan.

Ook is het belangrijk om met elkaar uit te wisselen wat ieder te halen en te brengen heeft, zodat duidelijk wordt waar al of niet geschikte matches liggen. Op basis hiervan werkten we toe naar een *value case* voor ieder initiatief: een helder beeld van hoe een initiatief meervoudige waarde creëert voor alle categorieën belanghebbenden. Een van de initiatieven bespreken we in dit artikel wat uitgebreider.



Initiatieven en stappen

Tijdens de eerste bijeenkomst waarin werd kennisgemaakt en ideeën werden gegenereerd ontstonden vier initiatieven ‘waar energie inzat’:

- Initiatief 1: Versterken, verbreden en opschalen van de [Green Deal Stroomversnelling](#) rondom hoogbouw
- Initiatief 2: One-stop-shop voor performance based diensten gericht op energiebesparing en energieneutraliteit in de utiliteitssector
- Initiatief 3: Energieneutrale koopwoningen ([‘Stroomversnelling koopwoningen’](#))
- Initiatief 4: Hoe maak je de financieringsdrempel zo laag mogelijk voor de bewoner om zijn/haar koopwoning energieneutraal te maken zonder schulden hoeven aan te gaan

Deelnemende bedrijven konden zich hierna opgeven voor groepen die elk een initiatief verder gingen uitwerken. Na de eerste sessie kwam er een vijfde bij.

Initiatief 5: [Kantoren vol energie](#): hoe komen gebruikers en eigenaren tot een gezond, comfortabel energieneutraal kantoor

In sessie 2 en 3 zetten we achtereenvolgens de volgende stappen, die in de initiatiefgroepen voldoende focus en eigenaarschap zouden kunnen genereren om op eigen kracht verder te gaan.



Value case en waardeproposities

In een dergelijk stakeholdersproces is cruciaal of men kan komen tot een samenhangende value case (een overzicht van de specifieke waardecreatie voor alle categorieën belanghebbenden). Niet alleen van de partijen die aan tafel zitten, maar juist ook voor de niet aanwezige partijen. Bij het initiatief “Hoogbouw naar energieneutraal” zaten bijvoorbeeld onder andere Ballast-Nedam, Bosch, Philips en Nuon aan tafel. Ontbrekende partijen waren voorlopig onder meer woningcoöperaties, huurders van flats en financiers.

Bij Bruggen Bouwen kwamen de deelnemers aan de initiatiefgroep Hoogbouw tot onderstaande aanzet tot een value case. Natuurlijk is een volgende stap nodig om deze belangen ook te kwantificeren.

VALUE CASE ENERGIENEUTRALE HOOGBOUW

Belanghebbende	Belang
woningcoöperaties	• waardevermeerdering • rendement • bescherming huurder • voldoen aan regelgeving • zekerstellen huurbetaling • verlenging exploitatietermijn

bewoners/huurlers	• bescherming tegen woon(energie)lastenstijging • meer grip op kosten • minder vocht, tocht en schimmel • uitstraling v.d. buurt/status • meer functionaliteiten: ook koelen
netbeheerders	• peak-shaving • beheersbaarheid
banken en financiers	• waardebehoud/risicoreductie • rendement? • omzet • bij sommigen: past bij strategische doelstelling (duurzaamheid)
adviseurs, toeleverende industrieën, omwonenden etc.	• etc...

Het opstellen van een value case helpt om al in een vroeg stadium alle belangen mee te nemen bij het ontwerpen van oplossingen en is dus extra relevant bij het werken aan duurzame doelstellingen.

Een ander voordeel: het maakt *waardeproposities* mogelijk. Een initiatiefnemer kan een belanghebbende voorstellen doen die laten zien wat de voordelen zijn van deelname. Een value case is dus de basis voor waardeproposities aan verschillende categorieën belanghebbenden.

De waardepropositie is weer de basis voor *businesscases* die individuele partijen zelf opstellen. Zowel de huidige deelnemers aan het initiatief als partijen die straks op de waardepropositie ingaan maken hun eigen afwegingen om deel te nemen: hun businesscase.

Issues

Co-creatie vs. klant-leverancierrelatie

In de initiatiefgroep 'Hoogbouw' bracht Ballast-Nedam de concrete vraag in om op heel korte termijn samen te werken aan het energieneutraal renoveren van een aantal flats in Utrecht. Daardoor gingen de aanwezige leveranciers op het puntje van hun stoel zitten en kreeg het gesprek over mogelijke samenwerking een heel concrete focus. Het maakte het echter ook moeilijker om vanuit de posities van *alle* stakeholders in samenhang naar het vraagstuk te kijken en eventueel bestaande oplossingsrichtingen al of niet tijdelijk opzij te zetten.

Afwezigheid financiële wereld, woningcoöperaties, gebruikers

Gemist werden vooral de financiële wereld en gebruikers; enkele banken hadden toegezegd te komen maar konden uiteindelijk niet deelnemen. In het vervolg van dit project zullen de initiatiefgroepen moeten zorgen dat ze de afwezigen alsnog betrekken – en dan kan een samenhangende value case een overtuigend argument voor deelname zijn.

Nieuwe initiatieven vs. versterking van bestaande

In geval van Bruggen Bouwen bleek (tussen opdrachtverstrekking en start) in de maatschappelijke behoefte reeds gedeeltelijk voldaan te zijn via initiatieven als Energieakkoord, Platform 31 en de Green Deal Stroomversnelling. We hebben daarom binnen het project veel ruimte gegeven aan de mogelijkheid om bestaande initiatieven te versterken. Alle leden van de initiatiefgroep Hoogbouw besloten na de laatste Bruggen Bouwen-sessie verder samen te werken onder de vlag van het programma Stroomversnelling met onder andere de Utrechtse flats als kortetermijn-project. Ook deelnemers van andere initiatiefgroepen gaan samen verder, deels in een setting van Platform 31.

Conclusies

De betrokken partijen waren erg enthousiast over de geboden kans om met professionals uit andere sectoren te praten over stappen en oplossingen die hun eigen sector overstijgen. Het multisectorale netwerk van MVO Nederland heeft duidelijk een enorme toegevoegde waarde.

Bedrijven die meervoudig vernieuwend willen ondernemen kunnen baat hebben bij (gedeelten van) een value case-aanpak zoals bovenstaande. De gekozen procesaanpak zou ook bruikbaar kunnen zijn om samenwerkingsprojecten die vast lijken te zitten weer in beweging te brengen. Wij zouden pleiten voor een strakkere focus waardoor deelnemers nog gericht geselecteerd en benaderd kunnen worden.

Veel technologie is al beschikbaar, maar bij het combineren en opschalen van oplossingen gaat het vooral om samenwerken. Een goed geregisseerd proces met een heldere focus kan die samenwerking een belangrijke impuls geven.

Colofon

Opdrachtgever: Nelson Verheul, Ministerie van Infrastructuur & Milieu Verantwoordelijke bij MVO Nederland: Erwin van Overbeek, manager Grote Bedrijven Netwerk Coördinator bij MVO Nederland: Michela van Kampen, projectleider Procesontwerp en facilitering: Molen & Molen (Michiel en Eva van der Molen) www.molenmolen.nl
