

Betreft	Werkpakket 4	Datum	04/09/2018
Document	Module Takenpakket Energimakelaar	Auteur	Peter Verboven (Condugo)
Versie	V1	Status	intern / werktekst

Deze module situeert de functie van de Energimakelaar en gaat dieper in op zijn/haar profiel. Hij of zij speelt immers een unieke rol, op het raakvlak tussen overheidsbeleid, administraties en bedrijven - met als doel projecten aan te jagen die door marktfalen anders nooit uitgevoerd zouden worden.

De verschillende elementen van het profiel, de taken en de inbedding van de Makelaar, worden in de overige modules verder uitgewerkt.

Inhoud

1.1. Inhoud

1.1.	Inhoud.....	1
2.	Industriële symbiose en marktfalen	2
2.1.	Transitie naar een circulaire economie	2
2.2.	Restwarmte en marktfalen	3
2.2.1.	<i>Maatschappelijk nut in lijn met economische drijfveren</i>	3
2.2.2.	<i>De grenzen aan marktfalen</i>	4
3.	De positie van de energiemakelaar	5
3.1.	Systematisch ingrijpen verhoogt de slagkracht	5
3.2.	Het energiemakelaarschap: een tafel met drie poten.....	6
3.3.	Inbedding en organisatie	8
3.4.	Een teamspeler	9
4.	De toolkit van de energiemakelaar	11
4.1.	Het Business Model Canvas	11
4.1.1.	<i>Wat is het</i>	11
4.1.2.	<i>Nut voor de Energimakelaar</i>	12
4.2.	Stakeholderanalyse	13
4.2.1.	<i>Wat is het?</i>	13
4.2.2.	<i>Nut voor de energiemakelaar</i>	14
4.3.	Warmtekaart en bedrijvendatabank	14
4.3.1.	<i>Wat is het?</i>	14
4.3.2.	<i>Nut voor de energiemakelaar</i>	15

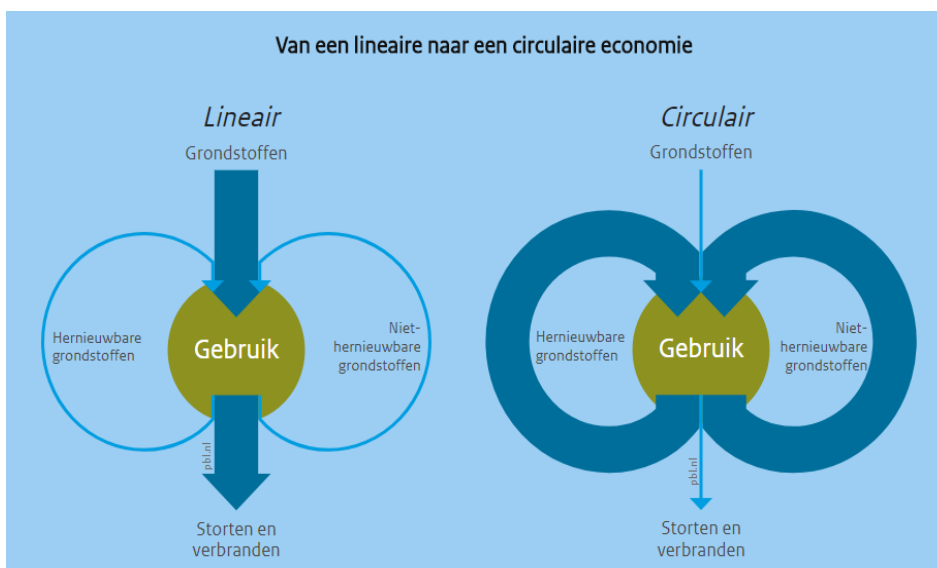
2. Industriële symbiose en marktfalen

De Energiemakelaar speelt een rol in de strijd tegen de klimaatverandering door projecten rond Industriële Symbiose aan te jagen.

Industriële Symbiose maakt deel uit van het denken rond de Circulaire Economie en de aanwending van grondstoffen.

2.1. Transitie naar een circulaire economie

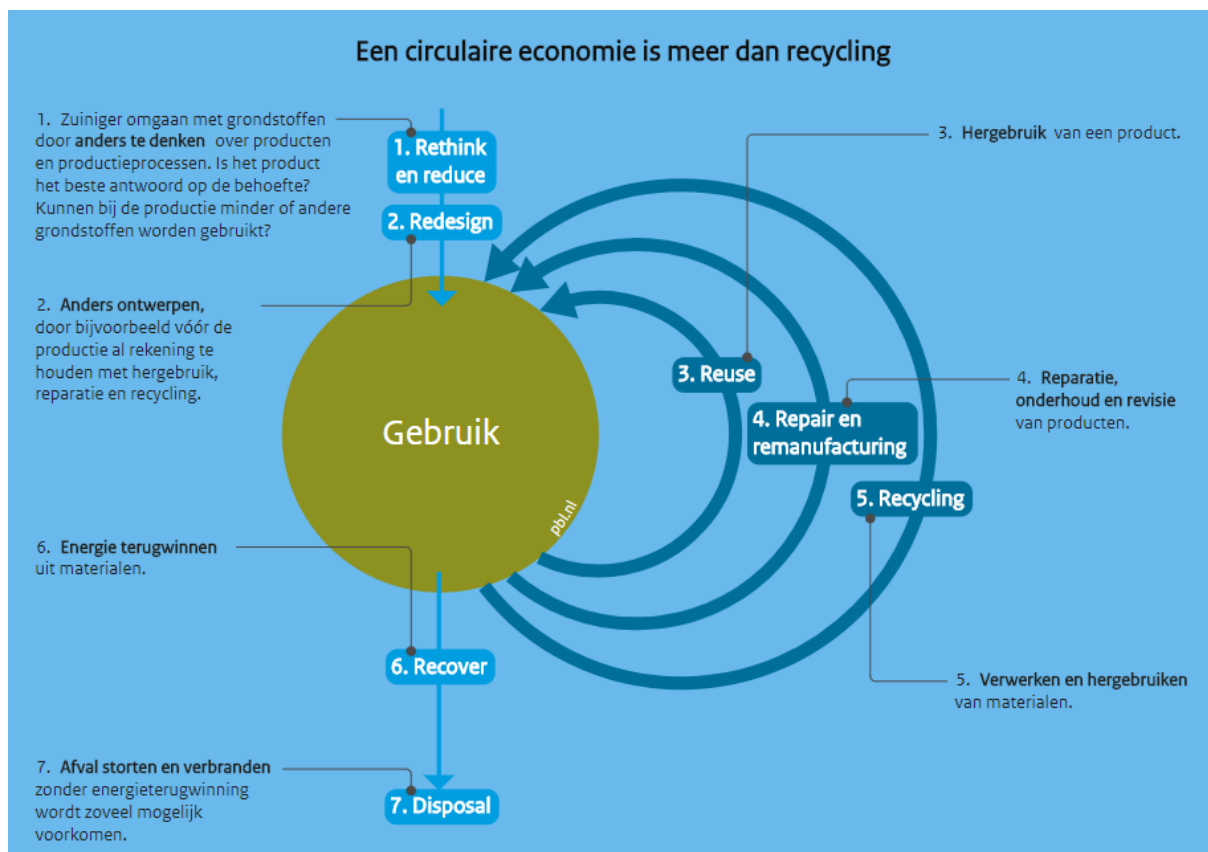
Anders dan in een lineaire economie worden in een circulaire economie grondstoffen optimaal gebruikt. Dat wil zeggen: ze worden steeds gebruikt in een toepassing met de hoogste waarde voor de economie en de minste schade voor het milieu. Een lineaire economie is een take-make-waste-economie, waarin ongeremd gebruik wordt gemaakt van grondstoffen waarvan producten worden gemaakt die na gebruik weer worden weggegooid. In een circulaire economie staat juist het hergebruik van producten en grondstoffen centraal en worden afval en schadelijke emissies naar bodem, water en lucht zo veel mogelijk voorkómen ('het sluiten van kringlopen'). Dit is weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 1: lineaire vs. circulaire economie (Planbureau voor de Leefomgeving, 2018)

Een circulaire economie is een maatschappelijk streven. Het is een situatie waar we als samenleving naar willen werken en die nog veraf staat van de realiteit van vandaag. De reden is dat de waarde die we maatschappelijk aan het hergebruiken van grondstoffen hangen, niet overeen komt met de waardering die er economisch aan gegeven wordt. Het kader waarin vandaag gedacht wordt - en daardoor de wetgeving die in de meeste landen van toepassing is -, voorziet niet/maar in beperkte mate in een prijs voor zaken zoals zuivere lucht, CO₂-uitstoot of uitputting van natuurlijke voorraden. Hierdoor worden die elementen bij rendementsberekeningen door een bedrijf niet of slechts in beperkte mate meegenomen.

Deze situatie is slechts heel traag te veranderen. In een geglobaliseerde economie met wereldwijde concurrentie, kan een land de spelregels moeilijk eenzijdig aanpassen (bv. door extra heffingen op grondstofgebruik of vervuiling in te voeren) zonder zijn concurrentiepositie in gevaar te brengen. De overgang naar een circulaire economie vergt dan ook een systeemverandering of transitie. Die zal over vele jaren spelen en stilaan alle aspecten van het bestaande systeem doen evolueren. Onderstaande figuur illustreert hoe diepgaand - en dus complex - die transitie is.



Figuur 2 - circulaire economie model (Planbureau voor de Leefomgeving, 2018)

2.2. Restwarmte en marktfalen

2.2.1. Maatschappelijk nut in lijn met economische drijfveren

Er zijn uiteraard ook vandaag al voorbeelden te vinden van het hergebruiken van stromen. Vaak komen die uit de chemische sector en gaat het over materiaalstromen. Het restproduct van de ene installatie is daarbij een waardevolle input voor de andere. Dit gebruiken is dan véél voordeliger dan de grondstof nieuw betrekken en heeft dan ook een grote financiële impact op de betrokken bedrijven. Industriële clusters zoals die van Rotterdam, Antwerpen of Moerdijk zijn op dit principe gebouwd.

Als het echter over energiestromen gaat, kan het contrast niet groter zijn. Zeker op gebied van warmte is er een gigantische discrepantie tussen de maatschappelijke wenselijkheid van het hergebruiken van restwarmte enerzijds en de economische waarde ervan anderzijds. Door de - relatief gesproken - lage kost van primaire energiebronnen (olie, gas, elektriciteit), de bestaande infrastructuur om die te leveren (pijpleidingen, kabels) en de goed uitgewerkte leveringscontracten, is het voor de meeste bedrijven eenvoudiger en goedkoper om die bronnen aan te spreken dan om een inkoppeling te maken met de restwarmte van een ander bedrijf.

Tegelijkertijd is er een gigantisch potentieel aan restwarmte: 370.41 TWh in de EU. Ter vergelijking: De drie kernreactoren van Tihange (BE) produceren ongeveer 23 TWh aan elektriciteit - iets waarvoor pakweg 69 TWh aan warmte voor nodig is. In de EU hebben we dus potentieel meer dan vijftien kernreactoren aan restwarmte.

De onderbenutting van deze warmte is een typisch geval van marktfalen: de actoren op de vrije markt leveren onvoldoende de goederen of diensten die maatschappelijk gewenst zijn. Marktfalen is één van de belangrijkste drijfveren voor overheden om zelf initiatieven te nemen.

Het Energiemakelaarschap is daarom bedoeld als initiatief om projecten rond restwarmte- (en, in het algemeen, reststroom-) uitwisseling te stimuleren bij clusters van bedrijven. Door heel concrete bewustmaking en gerichte ondersteuning op projectniveau, probeert een Makelaar de meest kansrijke initiatieven te realiseren op een manier die voor de bedrijven economisch zinvol; en voor de samenleving maatschappelijk wenselijk is.

2.2.2. De grenzen aan marktfaalen

De naam “Energiemakelaar” geeft aan dat hij/zij een rol van draaischijf op zich neemt - een tussenpersoon die veel partijen samenbrengt, coördineert, communiceert en er uiteindelijk voor zorgt dat projecten gerealiseerd geraken. Dit zijn taken die in principe ook door heel wat marktpartijen worden aangeboden. Studiebureaus, engineeringbedrijven, consultants en bouwbedrijven nemen allemaal een deel van deze opdrachten voor zich. Alleen is de context van restwarmteprojecten, zoals hierboven uitgelegd, (nog) onvoldoende aantrekkelijk om dat ook spontaan te laten gebeuren.

De scheidingslijn tussen wat de markt doet en wat het werkterrein van de Energiemakelaar is, is dun en zal ook voortdurend verschuiven. Zeker als de makelaar succesvol is - en dus het marktfaalen voor een stuk opheft - zal de markt een aantal taken wel spontaan op zich nemen. Hierdoor zal er altijd een spanningsveld blijven en zullen conflictjes van tijd tot tijd onvermijdelijk zijn. Die komen typisch tot uiting wanneer marktpartijen hun ongenoegen uiten over oneerlijke concurrentie; wat al dan niet terecht kan zijn.

Bijna alle overheidsinstanties die met marktfaalen omgaan, krijgen hiermee te maken. Hiermee correct omgaan is niet eenvoudig - zeker niet omdat je als instantie een bevoorrechte (machts)positie bekleedt. Vaak worden de verzuchtingen van de hand gedaan en bouw je een interne redenering op waarom jouw acties als Energiemakelaar verantwoord zijn als antwoord op een marktfaalen. Een effectieve, sterke en gerespecteerde Makelaar houdt die redenering echter tegen het licht en stelt zijn eigen werking regelmatig bij. Een paar vuistregels:

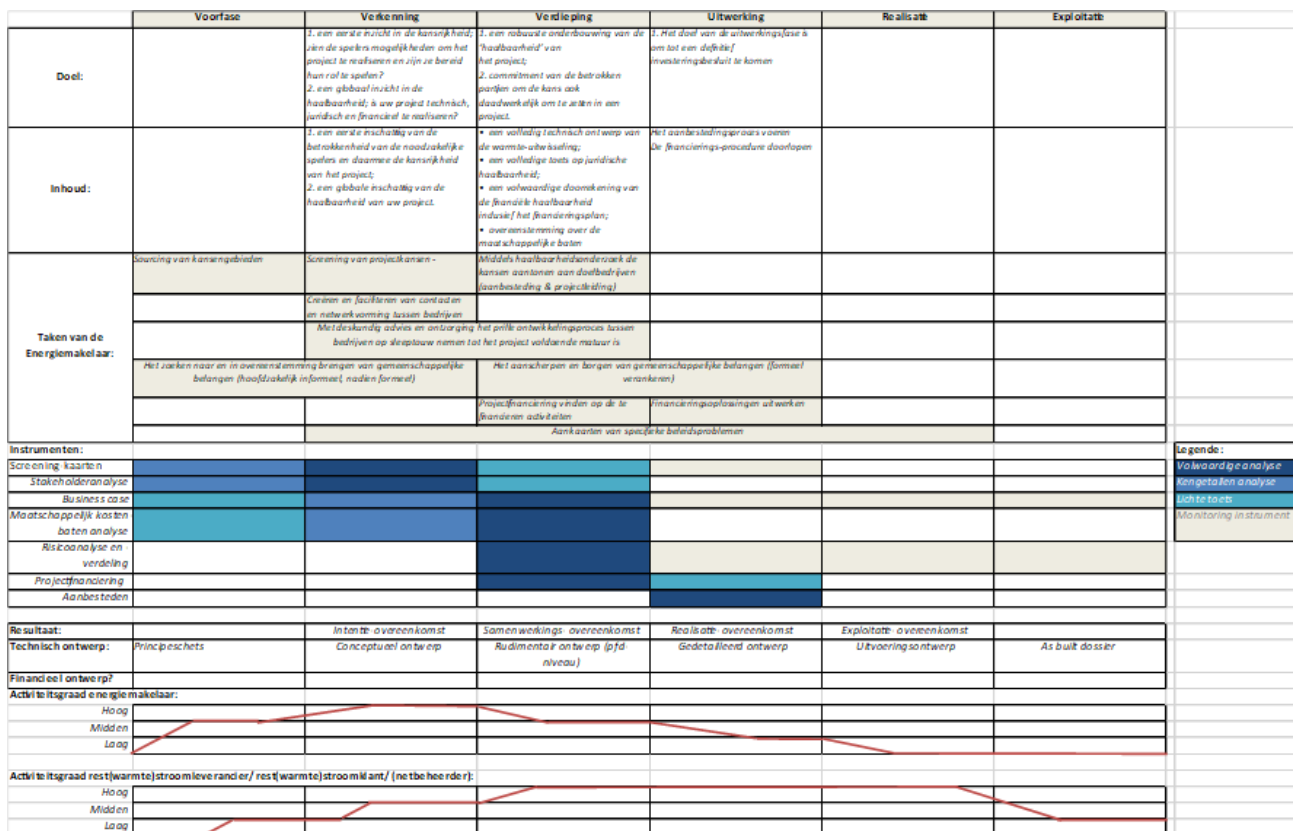
- **Een Makelaar neemt nooit deel aan de uitvoering van een project.**
Eens een project naar uitvoering gaat, is er een oplossing voor het marktfaalen. Er zijn dus per definitie marktpartijen die alle taken op zich kunnen nemen.
Opvolgen vanaf de zijlijn, desgevallend met een raadgevende stem, is daarentegen wel aan te raden
- **Een Makelaar tekent niet in op aanbestedingen of prijsvragen**
Dit zijn de meest expliciete bewijzen dat er een “marktvrage” bestaat voor een bepaalde oplossing. Hoewel een goede makelaar er net voor zal zorgen dat er (meer) prijsvragen uitgeschreven worden, zal hij/zij er niet op meedingen. Dit is vaak een moeilijke grens om te bewaken. Een succesvolle makelaar zal groeien en heeft daarvoor middelen nodig. Aanbestedingen in zijn/haar domein vallen - bijna per definitie - binnen het eigen competentiedomein, maar dienen niet om het makelaarschap te financieren.
- **Een Energiemakelaar onderhoudt ook op strategisch niveau regelmatige contacten met het bedrijfsleven.**
De samenwerking/afstemming op projectniveau is evident. Zoals we hieronder zullen aangeven, is het ook nodig dat er een permanente communicatie is met een klankbord aan bedrijven. Zo wordt de energiemakelaar enerzijds een stukje losgetrokken uit de strikte overheidscontext; en blijft er voortdurend voeling met de richting die de markt uitgaat.
- **Periodiek (bv. om de drie jaar) wordt er een strategische herijking gepland.**
Door op regelmatige tijdstippen de eigen werking tegen het licht te houden - samen met de inrichtende overheden én met het bedrijfsleven - kan het werkterrein tussentijds bijgesteld worden. Taken die ondertussen door de markt zijn overgenomen, worden niet langer opgenomen. Omgekeerd komen dingen die toch niet van de grond komen of onderbelicht blijven, hoger op de prioriteitenlijst staan.

3. De positie van de energiemakelaar

3.1. Systematisch ingrijpen verhoogt de slagkracht

De kracht - en meerwaarde - van een Energiemakelaar zit in het systematisch karakter waarmee het marktfalen wordt aangepakt. Er wordt methodisch gekeken naar een portefeuille van potentiële restwarmte-/energieprojecten die elk vanaf een prille conceptfase tot aan een haalbaar, gedefinieerd project worden gebracht. Zoals ook in de module bedrijfseconomische aspecten wordt toegelicht, focust de makelaar zich daarmee op het voorste gedeelte van de sales funnel voor warmte-/energieprojecten.

In onderstaande figuur zijn de taken van de energiemakelaar samengevat, gefaseerd over de levensduur van een project.¹



Figuur 3 - Takenpakket van de Energiemakelaar

¹ In de module “Bedrijfseconomische aspecten” worden iets andere benamingen genomen voor de verschillende fases wanneer de Sales Funnel besproken wordt. Elk schema legt iets andere accenten, maar fundamenteel komen ze op hetzelfde neer.

Zoals de figuur aangeeft, zijn het de Voorfase, (vooral) de verkenning en de verdieping die voor de energiemakelaar het leeuwendeel van het takenpakket vormen. De taken zijn er hieronder uitgelicht. Degene die in het **vet** zijn aangegeven, zijn de absolute kerntaken die ook de meeste tijd en energie zullen vragen. In de figuur hierboven horen ze bij de fases waarin de activiteitsgraad hoog is.

- **Scouting van kansgebieden**

Een systematisch overzicht bijhouden van gebieden waarin er potentieel is voor energie/restwarmteprojecten. Door gebruik te maken van warmtekaarten en bedrijfsdatabanken kan dit vrij eenvoudig als desk research benaderd worden.

Deze oefening wordt periodiek herhaald om een voortdurend scherp te hebben waar er gekeken moet worden.

- **Screening van projectkansen**

Dit is de eerste kerntaak van de makelaar. Binnen de kansgebieden worden contacten aangeknoopt met de centrale spelers - lokale overheden, bedrijven, ontwikkelingsmaatschappijen,... Uit dit netwerk komen de opportuniteiten naar boven.

- **Faciliteren van contacten en netwerkvorming**

Deze taak is essentieel en verklaart voor een groot deel de naam "makelaar". Het samenbrengen van partijen rond een concrete opportuniteit - en deze contacten levend houden - is essentieel. Een stakeholderanalyse helpt hierbij.

- **In overeenstemming brengen van belangen**

Door verder te gaan in de contacten en de stakeholderanalyse, kan de Makelaar als een soort diplomaat optreden tussen de verschillende partijen. Dit is waar het marktfalen immers in zijn meest pure vorm optreedt - partijen vinden niet automatisch gemeenschappelijk belang en er komt geen project van de grond.

- **Bedrijven op sleeptouw nemen/aanjagen tot het project matuur is**

Zolang er geen uitgewerkte case is, blijft het moeilijk om 'ownership' te vinden bij de (prospectieve) projectpartijen. Tijdens het hele vormingsproces blijft de Energiemakelaar - soms noodgedwongen - degene die de groep blijft samenbrengen en zorgt dat er intern commitment komt bij elk van hen.

- **Haalbaarheidsonderzoek coördineren**

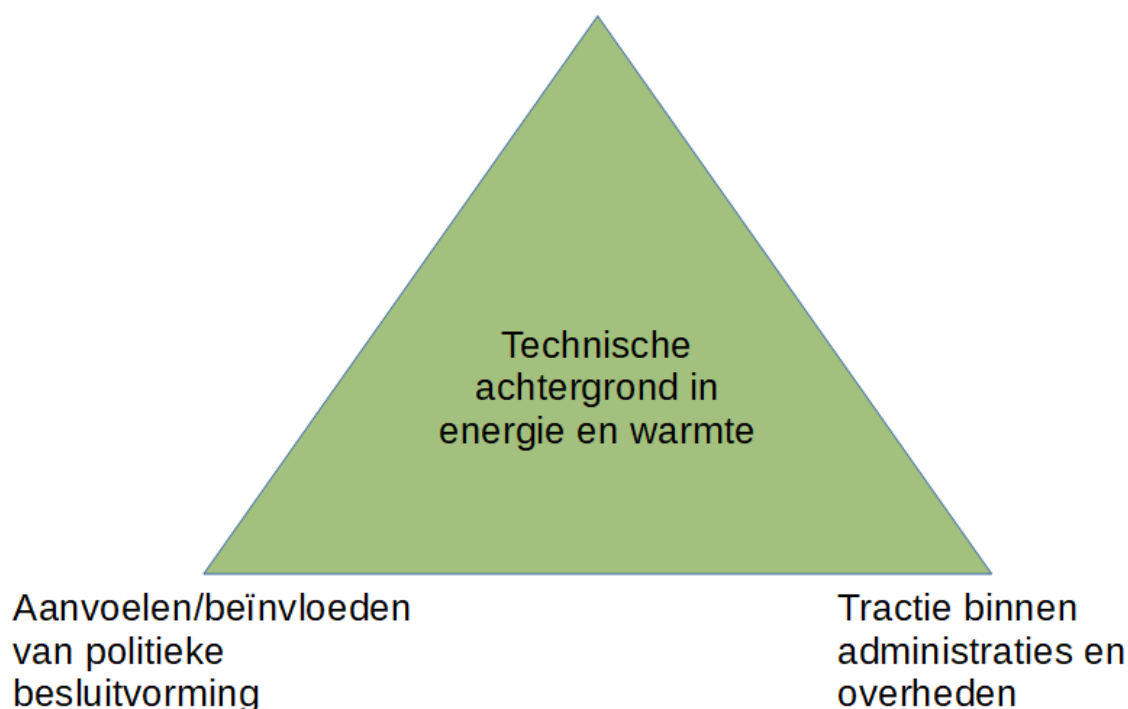
De laatste taak is het initiëren/begeleiden/coördineren van het haalbaarheidsonderzoek. Dit omhelst niet alleen het uitschrijven van een lastenboek/bestek, maar vaak ook het vinden van middelen om het onderzoek te financieren.

3.2. Het energiemakelaarschap: een tafel met drie poten

Een constante in de taken van de Energiemakelaar is communicatie en interactie met een hele reeks stakeholders. Dit zijn dan ook de vaardigheden waarop de nadruk ligt - meer nog dan bij specialistische (technische) kennis van warmte- of energie-uitwisseling.

Het profiel van de energiemakelaar is samengevat in onderstaande figuur.

Bedrijfseconomische voeling Verbinden van mensen rond business cases



Figuur 4 - Drie competentiegebieden van de Energiemakelaar

Er zijn drie fundamentele competenties die onontbeerlijk zijn in het Energiemakelaarschap. Alle drie horen ze bij het profiel van een generalist die zich vlot weet aan te passen aan - en in te werken in - nieuwe situaties met veel verschillende stakeholders. Elk van deze competenties komt nog uitgebreid aan bod in de overige modules van deze opleiding.

- **Tractie binnen administraties en overheden**

Een restwarmte-/energieproject raakt aan veel overheidsbevoegdheden: economisch en klimaatbeleid, ruimtelijke ordening, vergunningsplicht,... Elk van die domeinen valt onder de bevoegdheid van één of meerdere instanties - op één of meerdere bestuursniveaus. Om een project kans van slagen te geven, moet de Makelaar zijn weg kennen in elk van die organisaties en weten hoe hij de processen zo vlot mogelijk kan laten verlopen. Vooral vertrouwd zijn met de procedures en de interne logica van elke administratie is belangrijk.

- **Voeling met de politieke besluitvorming**

Een Makelaar streeft naar infrastructuurprojecten op/rond industriële sites. Die vereisen middelen, hebben een ruimtelijke impact en zijn vaak erg zichtbaar. Allemaal zaken die maken dat het (lokale) politieke beslissingsniveau op verschillende cruciale momenten zal (moeten/willen) tussen komen. De besluitvorming daar is afhankelijk van factoren zoals wisselende coalities en hun prioriteiten, timing van budget- en electorale cycli, de mate waarin het project zichtbaarheid oplevert. Hierdoor loopt het politieke leven ook volgens zijn eigen tempo en moet de Energiemakelaar lang voor de realisatie van een eventueel project, actieve contacten onderhouden en zijn/haar werk onder de aandacht brengen.

- **Bedrijfseconomische voeling**

De moeilijkste opgave - en degene die het Energiemakelaarschap zo specifiek maakt - is de voeling met het bedrijfsleven. Energiemakelaars zijn immers ontstaan op initiatief van verschillende overheden en hebben

daar ook de meest natuurlijke - en frequente - contacten. Het gevaar is dat ze enkel blootgesteld worden en blijven aan de overheidswerking. Hierdoor blijven ze fysiek en qua denkwereld geïsoleerd van de bedrijfsrealiteit - business cases, terugverdientijden, budgetcycli, verankering - en wordt het moeilijk om effectief commitment voor projecten los te weken.

Een permanent klankbord van/met bedrijven is dan ook een absolute noodzaak.

Om geloofwaardig te zijn in elk van de drie contexten waarin de Makelaar optreedt, is een basiskennis van energie en warmte-uitwisseling nodig. Die moet toelaten om de belangrijkste concepten te vatten, voeling te krijgen voor grootteordes en vakspecialisten aan te sturen. Deze kennis is noodzakelijk, maar kan geenszins de vaardigheden om in elk van de drie contexten te werken, vervangen.

De unieke combinatie van competenties en uitdagingen, heeft een aantal gevolgen.

3.3. Inbedding en organisatie

Als betrouwbare tussenpersoon in een web aan stakeholders, moet een energiemakelaar moet absoluut onafhankelijk zijn. De neutraliteit en objectiviteit mogen op geen enkel moment in vraag gesteld worden. Stakeholders in een project moeten ervan overtuigd zijn dat ieders belangen zonder voorbehoud meegenomen worden.

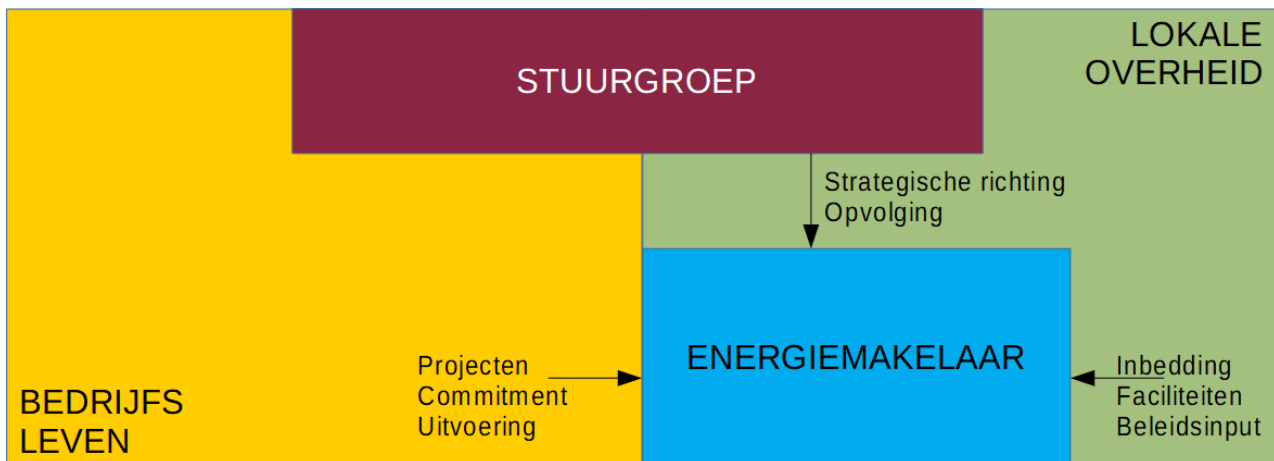
Door de lange doorlooptijd van projecten, is continuïteit een tweede basisvereiste om vertrouwen te wekken. Het is nefast als de persoon die aanspreekpunt is, regelmatig wisselt of - erger nog - gewoon verdwijnt. De Energiemakelaar moet daarom voor langere tijd - cycli van vijf tot tien jaar - actief kunnen zijn op projecten, zonder dat zijn/haar voortbestaan permanent in vraag wordt gesteld.

Dit maakt dat de Energiemakelaar wordt ingebed bij/ondersteund door de (lokale) overheid, maar wordt aangestuurd door een samenwerkingsverband van bedrijfsleven en publieke sector. De voordelen hiervan zijn duidelijk:

- Het neutrale karakter wordt benadrukt;
- De gedragenheid wordt getoond;
- De toegangsdrempel tot de ondernemerswereld is laag en de voeling met ondernemersprioriteiten hoog.
- Langere-termijnwerking wordt vergemakkelijkt.

De werking van de Energiemakelaar - als pionier en aanjager van projecten met een nog onduidelijke kans van slagen - maakt dat de beoordeling gebaseerd is op een combinatie van inspanning en resultaten en niet louter gerealiseerde projecten.

Eén en ander is samengevat in onderstaande figuur.



Figuur 5 - Inbedding van de Energiemakelaar

De energiemaakelaar heeft duidelijk zijn plaats binnen de overheid en krijgt van daaruit ook de nodige (logistieke en inhoudelijke) ondersteuning.

Tegelijkertijd is er een directe link - op projectniveau - met het bedrijfsleven. Dat levert de potentiële projecten waar het uiteindelijk ook commitment voor zal aangaan. Bovendien zullen private bedrijven ook een rol spelen bij het uitvoeren van haalbaarheidsstudies en de implementatie van succesvolle projecten (als opdrachtnemers bij aanbestedingen).

De aansturing van de makelaar, het uitzetten van de marsrichting en de beoordeling van de werking, vallen onder de bevoegdheid van de stuurgroep. Die omvat vertegenwoordigers van beide werelden. Jaarplannen, verantwoording en verslaggeving worden aan deze groep gericht.

3.4. Een teamspeler

Een tweede belangrijk gevolg van de complexe wereld waarin Energiemakelaars opereren, is dat het bijna onmogelijk is om alle competenties in één persoon te verenigen. Een “Energiemakelaar” is in de eerste plaats dan ook een team waarin mensen uit verschillende geledingen van een organisatie elk met hun vaardigheden samenkomen. Typisch zullen mensen uit de milieu-, energie- en klimaatcel enerzijds de handen in elkaar slaan met collega’s die rond economisch beleid en ontwikkeling actief zijn.

Hoe het team er ook uitziet, het is cruciaal om voor elk project een vast gezicht te hebben: een contactpersoon die het vertrouwen wint, gedurende langere tijd aan het project trekt en voor continuïteit zorgt. Die ene persoon zal degene zijn die voor de buitenwereld de stempel “Energiemakelaar” draagt.

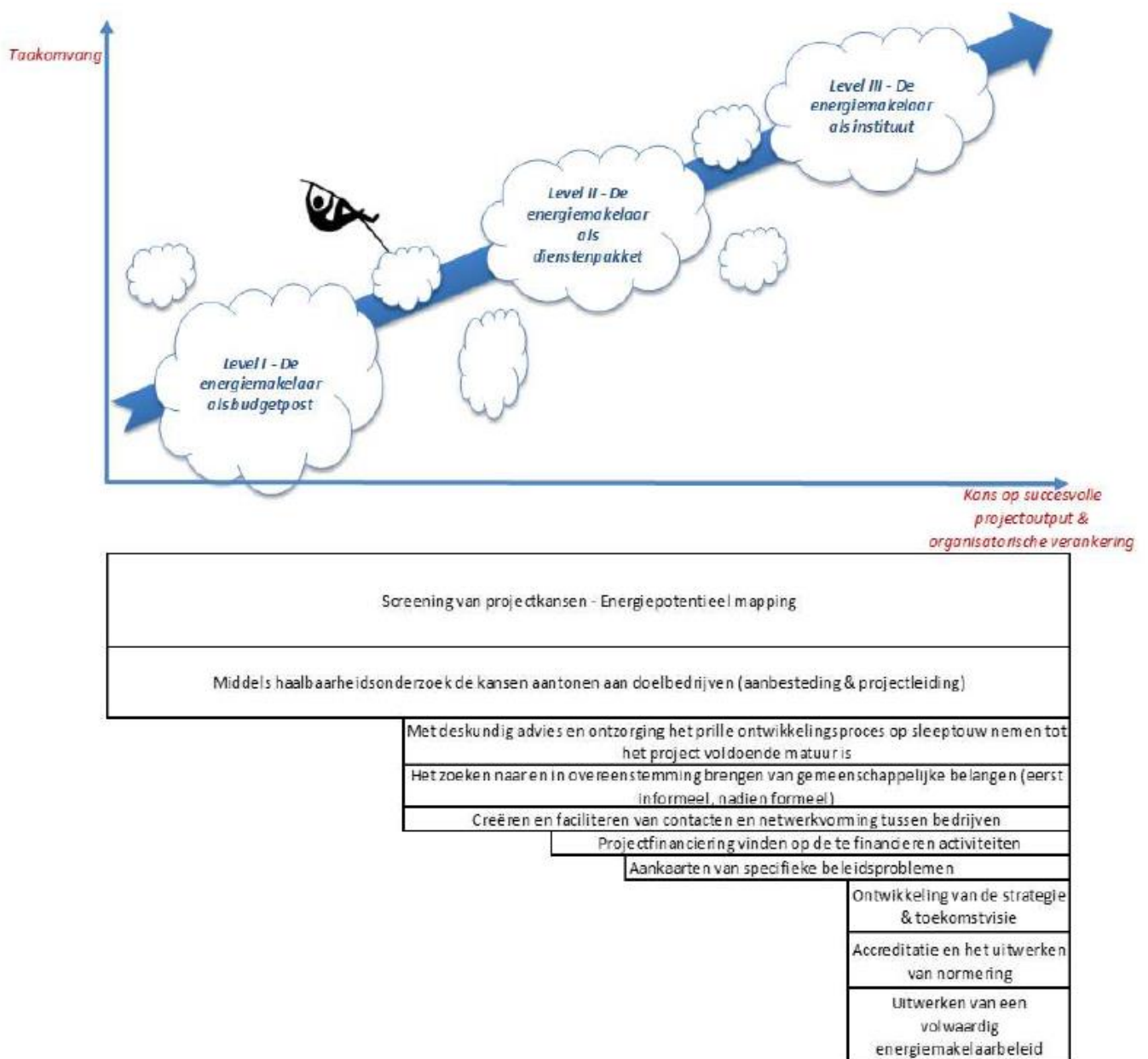
In de praktijk zal het Energiemakelaarschap groeien doordat één persoon - het gezicht naar de buitenwereld toe - een werking opstart, projecten op zich neemt en daarvoor stelselmatig beroep doet op anderen binnen de betrokken overheid/overheden.

- In de eerste jaren zal de Energiemakelaar één persoon zijn die zijn/haar netwerk aanspreekt om zoveel mogelijk zinvolle en kansrijke projecten te spotten en stilaan op poten te krijgen. Vanuit de organisatie is het vooral een budgetpost - de personeelskost van een medewerker - en wordt er afwachtend gekeken of de Makelaar effectief zaken in beweging krijgt.
- In geval van succes zal de werking zich wat meer formaliseren tot een waaier aan diensten en ondersteuning die worden aangeboden. De ad-hoc benadering van individuele projecten wordt ingepast in een ruimer geheel van netwerking, ondersteuning bij het zoeken van financiering en het terugkoppelen naar (hogere) beleidsniveaus van eventuele problemen. Het enthousiasme in de organisatie groeit en de ene persoon “Energiemakelaar” krijgt mogelijk een

ondersteunende medewerker naast zich. Voor zijn/haar werking blijft hij echter afhankelijk van de contacten met collega's in de verschillende afdelingen.

- Op lange termijn kan het Energiemakelaarschap een verworvenheid worden. Het ene gezicht wordt een vast team dat - naast de bedrijfscontacten en -projecten - zelf een heel pak van de competenties in huis heeft en projecten kan initiëren. Het belang van deze evolutie is dat zo'n team een instituut op zich vormt dat met de nodige slagkracht kan optreden en bovendien gestructureerd (beleids)visies en meningen naar het politieke niveau zal ventileren. In die hoedanigheid kan het bv. ook normen uittekenen en accreditatiesystemen ontwikkelen om ook op andere plekken ruimte te creëren voor Energiemakelaars. Dit succes heeft ook een potentiële keerzijde. Nu de Makelaar een formeel deel van de overheidsorganisatie geworden is, bestaat de uitdaging erin om de voeling met het bedrijfsleven te blijven behouden en het team gefocust te houden op het oplossen van het marktfalen waar het oorspronkelijk voor opgericht was.

Deze evolutie wordt geschetst in onderstaande figuur.



Figuur 6: De evolutie van de Energiemaakelaar tot geïnstitutionaliseerd team

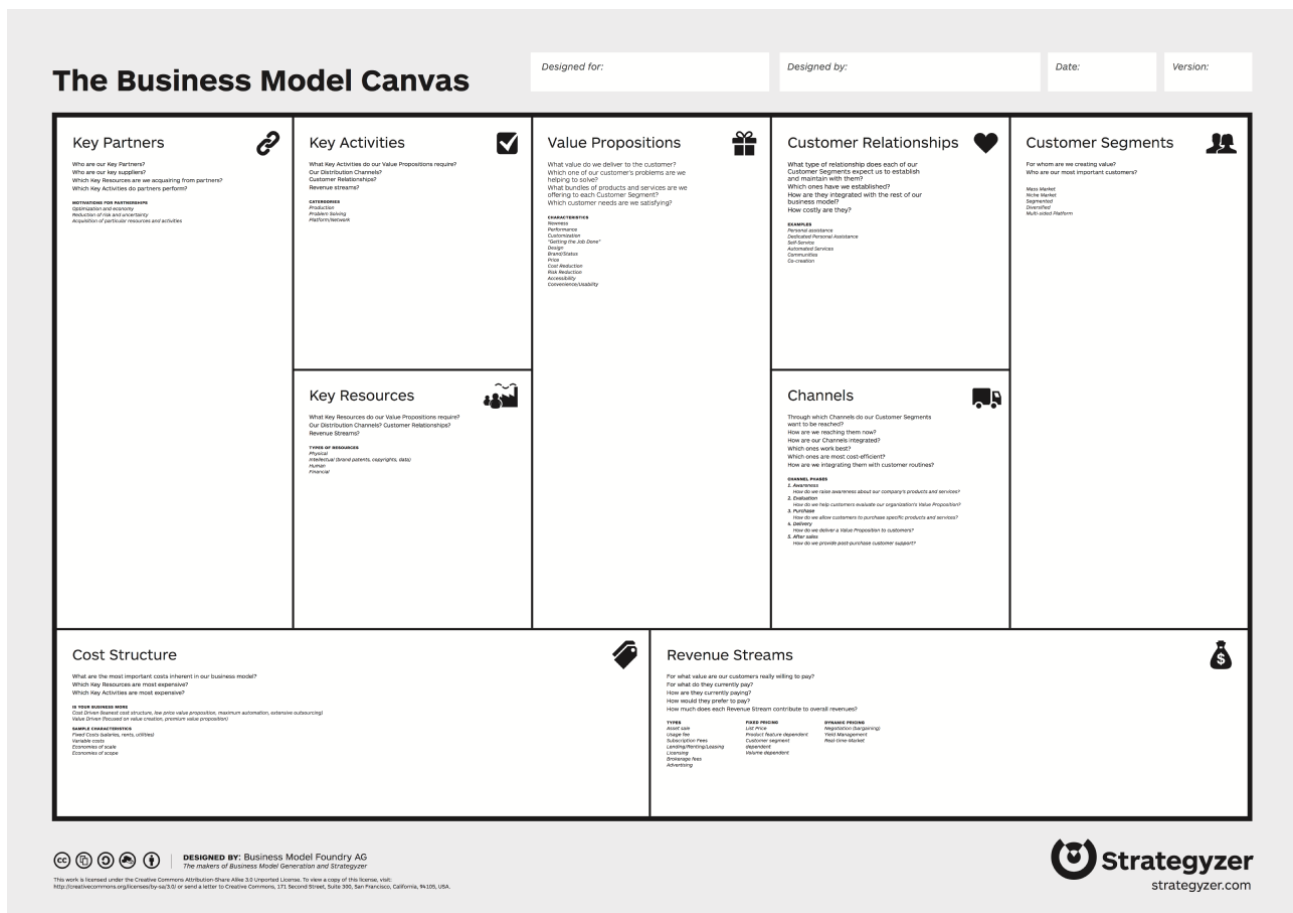
4. De toolkit van de energiemakelaar

Om gestructureerd te werken zijn een aantal tools, schema's en hulpmiddelen beschikbaar. Ze hebben alle in de loop van de jaren hun nut bewezen bij organisaties die voorlopers van het Energiemakelaarschap aanbieden.

4.1. Het Business Model Canvas

4.1.1. Wat is het

Het Business Model Canvas (BMC) is één van de meest populaire manieren om kort en overzichtelijk een business plan weer te geven. Op één velletje A4 worden alle elementen in kaart gebracht die je in een business plan hoort af te dekken. Geen boeken of eindeloze slidesets - gewoon, een A4 die in een oogopslag te overzien valt.



Figuur 7: Het business model canvas

Bron: Strategyzer.com

In het canvas komen negen parameters aan bod. Het is sterk aan te raden om het canvas in detail te raadplegen op strategyzer.com (of op Wikipedia)

- **Partners**
Wie zijn de onmisbare partijen om het project/de activiteit uit te voeren?
- **Activiteiten**
Wat gaat er precies gebeuren dat geld oplevert?

- **Hulpmiddelen/resources**

Welke hulpmiddelen zijn vereist om de activiteiten uit te voeren? En welke (soorten) geldstromen leveren die op?

- **Value propositions**

Dit is zondermeer de belangrijkste - en absoluut onontbeerlijk om een project van de grond te krijgen. Hier beantwoord je wat de meerwaarde is van het project. Waarom is het überhaupt interessant om dit te realiseren? Hier moet je, met andere woorden, kunnen aangeven welke 'pain' je oplost (cf. module bedrijfseconomische aspecten). Er kunnen meerdere value propositions per project zijn, maar het is de kunst om die exact en concreet te benoemen.

- **Klantenrelaties**

Op welke manier worden de klanten/stakeholders betrokken? Dit zal moeilijker in te vullen zijn bij het prille begin, maar zal later - wanneer een project concreet wordt en naar implementatie gaat - wel volgen.

- **Klantensegmenten**

Voor wie is het project eigenlijk? Hier gaat het niet over de partners, maar over de partijen die aan het einde van de rit zullen betalen voor de geleverde warmte/energie/diensten. Het zijn die partijen voor wie een pijn werd opgelost. Hier zou je vanaf het eerste begin enkele namen moeten kunnen invullen. Naarmate het project vordert, kan de lijst vollediger/specifieker worden.

- **Kanalen**

Hoe bereik je de klanten? Dit is in zekere zin de fysieke tegenhanger van de "klantenrelaties". Zeker in de beginfase is deze categorie nog minder relevant.

- **Cost structure & Revenue streams**

Hier specificeer je de (types) kosten en opbrengsten. Bij de start zal dit nog leeg blijven of slechts heel algemeen ingevuld worden. Een hoofdbetrachting van een haalbaarheidsonderzoek is om deze twee categorieën wel in te vullen en ook een stuk te becijferen. De beslissing van bedrijven om al dan niet effectief in te stappen (m.a.w. om zich te engageren voor meer dan een haalbaarheidsstudie), zal voor een groot deel afhangen van deze parameters.

De echte kracht van het BMC zit in de focus en discipline die worden opgelegd. De kunst is om het hele model tot zijn essentie te herleiden en enkel op de absolute kernzaken die hiervoor onontbeerlijk zijn, de nadruk te leggen. Zoniet past het nooit op de beperkte ruimte.

4.1.2. Nut voor de Energiemakelaar

Een BMC heeft een dubbel nut

- Tijdens de screening van de projectkansen is het een leidraad - een soort checklist om na te gaan of een vermeende opportuniteit wel effectief zo interessant is als verondersteld wordt. Wanneer een BMC (relatief) vlot op hoofdlijnen ingevuld kan worden, is de opportuniteit waarschijnlijk de moeite waard. Bovendien biedt het ingevulde BMC meteen een houvast om alles verder uit te werken, gestructureerd voor te stellen en verdere contacten aan te knopen.
- In de verdere fases is het BMC een werkinstrument. Het is het plan waarrond mensen worden samengebracht. Door zijn beknoptheid geeft het ook heel duidelijk weer over welke punten overeenstemming bereikt moet worden tussen alle stakeholders. Tot slot is dit het vertrekpunt voor een haalbaarheidsonderzoek - het canvas vormt de basis voor het lastenboek en de vragen die beantwoord moeten worden.

4.2. Stakeholderanalyse

4.2.1. Wat is het?

Stakeholdermanagement is het proces van het managen van de verwachtingen van iedereen (stakeholders) die op een of andere manier betrokken is bij een project of bedrijfsactiviteit(-en).

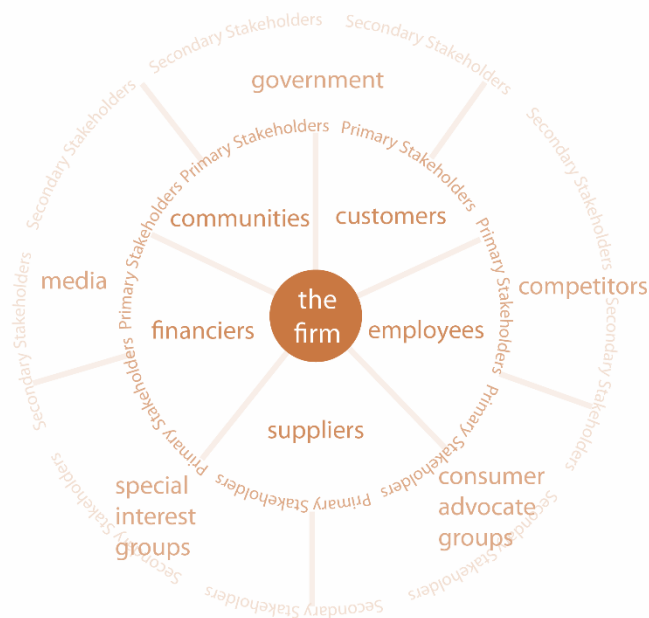
Een **stakeholderanalyse** beschrijft en stelt het speelveld van belanghebbenden rond een project vast.

Om aan stakeholdermanagement te kunnen doen, dien je een stakeholderanalyse (geschreven of ongeschreven) op te maken. Hier kan je de stakeholderstrategie op afstemmen.

Theoretisch gezien kan een stakeholderanalyse met onderstaande figuur worden voorgesteld.

Stakeholder Theory Diagram

R. Edward Freeman, Jeffery Harrison, & Andrew Wicks, 2007



Hierin kan duidelijk een onderscheid herkend worden tussen de zogenaamde primaire (de binnenste cirkel) en secundaire stakeholders (de buitenste cirkel). Hun classificatie hangt mede af van de invloed en het belang die stakeholders kunnen hebben op het resultaat van een project of onderneming. Primaire stakeholders hebben rechtstreeks en op korte termijn impact op het welslagen van het project. De invloed van secundaire stakeholders is minder individueel aanwijsbaar en speelt op langere termijn. Daarom zijn ze echter niet minder relevant en kunnen ze een beslissende factor zijn in het welslagen van een project.

Een tweede onderscheid is dat tussen interne stakeholders en externe stakeholders. Dit betekent dat een stakeholderanalyse op organisatieniveau vaak niet volstaat en tot op persoonsniveau moet worden uitgewerkt.

4.2.2. Nut voor de energiemakelaar

Een energie-uitwisselingsproject is bij uitstek een oefening met veel betrokkenen. De energiemakelaar moet vanaf het begin een duidelijk zicht hebben op wie die betrokkenen zijn en welke kansen & bedreigingen er spelen. Een stakeholderanalyse hoort dan ook aan het begin van elk traject thuis.

De oefening levert belangrijke input voor de vervolgstappen:

- Voor de projectscope:
Op basis van de analyse ontstaat zicht op de belangen en behoeften van partijen. Hiermee kan de projectscope afgebakend worden, rekening houdend met de wensen en gevoeligheden van iedereen.
- Voor opmaken van de business case:
Beter begrip van de groep van toekomstige gebruikers, hoe groot die is en wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn. Op die manier kan een meer onderbouwde vertaling gemaakt worden naar cash flows en een business case.
- Het selecteren van projectpartners met wie het project gerealiseerd kan worden.

Een stakeholderanalyse geeft niet alleen aan wie de mogelijke samenwerkingspartners zijn en wie het proces kan versnellen - maar ook wie de belangrijkste struikelstenen/vertragers (kunnen) zijn. Door die vanaf het begin helder te hebben, kunnen veel problemen achteraf vermeden worden.

Om een systematische en kwalitatieve analyse te doen, is een geschikt template een grote hulp. Hier kan per stakeholder gescoord worden wat zijn belang en invloed kan zijn. Dit brengt discipline en vermijdt dat er te snel conclusies worden getrokken. Een mooi voorbeeld is het template van de POM West-Vlaanderen. Dit is online beschikbaar in de Toolbox voor Energiemakelaars.

4.3. Warmtekaart en bedrijvendatabank

4.3.1. Wat is het?

Zowel in Nederland als in Vlaanderen zijn er (online) databases beschikbaar met gegevens rond energie/warmtebronnen en potentieel. Ook overkoepelend, op Europees niveau, bestaat er zo'n warmte-atlas.

- Voor Nederland:
<http://rvo.b3p.nl/viewer/app;jsessionid=817F64DC8C7B41083A601BEE5BBFAA10?unknown=true>
- Voor Vlaanderen:
<http://www.geopunt.be/>
- Voor Europa:
<https://maps.heatroadmap.eu/berndmoller/maps/31157/Renewable-Resources-Map-for-EU28?preview=true#>

Vaak zijn de (online) databanken al gekoppeld aan visualisatiesoftware die alle gegevens op kaart weergeeft.

Voor offline databanken of niet-geïntegreerde pakketten, kan de Energiemakelaar beroep doen op gespecialiseerde karteringssoftware. ArcGIS (betalend) en QGIS (Open Source) zijn bekende voorbeelden hiervan.

Eveneens online zijn de databanken met gegevens van bedrijven - en vooral bedrijfsterreinen - te vinden. Die geven, regio per regio, overzichten van alle terreinen en hun bewoners. Ze worden door de betrokken overheden beheerd en zijn vrij toegankelijk.

- Voor Nederland:
<https://www.ibis-bedrijventerreinen.nl/>
- Voor Vlaanderen:
<https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/bedrijfshuisvesting/op-zoek-naar-een-geschikte-bedrijfslocatie/gis>

4.3.2. Nut voor de energiemakelaar

Beide soorten databases zijn onontbeerlijk voor een Energiemakelaar die structureel wil prospecteren. Ze zijn de bron van waaruit nieuwe project(kandidaten) worden geput en in de pijplijn worden gestoken.

De warmtekaarten geven aan in welke gebieden gezocht moet worden. De bedrijfsdatabanken laten toe om er de belangrijkste spelers te identificeren. Door te zoeken op NACE-code, kan de Makelaar de grootste kanshebbers identificeren.

Studies² bevestigen dat het gros van het energieverbruik - en het grootste potentieel voor besparingsprojecten - in een handvol sectoren te vinden is. Drie ervan – ijzer & staal; Chemie & Farma; Voeding & Dranken - maken zelfs de helft van alle industrieel energieverbruik in Europa uit.

Qua NACE-codes geeft dat de volgende afbakening

Sector	NACE
IJzer & Staal	C24.1 - C24.3
Chemie & Farma	C20, C21
Voeding & Dranken	C10, C11

Voor verdere afbakening en kencijfers per NACE-code (en per land), is het nuttig om Eurostat te raadplegen. Het vereist wat oefening om de juiste gegevens uit de massa data te halen, maar het is en blijft een bijzonder waardevolle bron.

<https://ec.europa.eu/eurostat>

² ICF/DG Ener; Study on Energy Efficiency and Energy saving potential in industry and on possible policy mechanisms; 2015