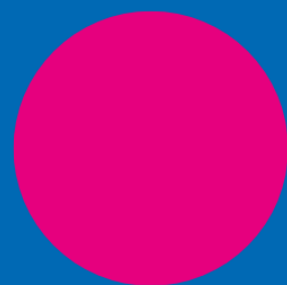


Transitiecoaching

Een aanpak met impact



Inhoudsopgave

Aanleiding.....	3
1. Inleiding.....	4
2. De energietransitie	5
3. De uitdaging.....	7
Century Aluminium.....	7
Chabel.....	8
ITIS	9
Verschillen en overeenkomsten	11
4. Succes in beeld.....	13
In gesprek met Age Balt van Project 6-25 & KicMPI.....	13
In gesprek met Henk van Dijk, Provincie Noord-Brabant	15
Belangrijkste succesfactoren.....	17
5. De aanpak.....	18
Fasen van Transitiecoaching.....	18
De Transitiecoach.....	20
De organisatie.....	20
De werkwijze.....	21
6. De implementatie	24
Fase 1: een pilot rond KicMPI	24
Fase 2: formaliseren van de samenwerking	25
Fase 3: uitbreiding.....	25
Samenwerking en afstemming met de RES	25
De rol(len) van HZ in Transitiecoaching	26
7. Contact	28

Aanleiding

Mondiale uitdagingen als energie-, grondstoffen-, klimaat-, landbouw-, voedings- en gezondheidstransitie zorgen voor grote uitdagingen op maatschappelijk en economisch gebied. Als regio kunnen we ons alleen van een duurzame brede welvaart verzekeren wanneer wij deze uitdagingen omarmen en vertalen in kansen. Dit vraagt een gerichte strategie van de overheid waarin de maatschappij en het bedrijfsleven worden uitgedaagd de transities concreet te maken.

Bedrijven geven aan de urgentie van deze transities te voelen en dat ze hierin hulp kunnen gebruiken. Effectief aan de slag gaan met de genoemde transities vraagt namelijk focus en diepgaande kennis van techniek, technologie, specifieke businesscases en het leveranciersnetwerk. Het ontbreekt veel bedrijven aan deze kennis. Bovendien geven bedrijven aan dat het lastig is om een weg te vinden in het diverse aanbod in ondersteuning.

Vanuit (semi)overheden, kennisinstellingen, Impuls Zeeland en netwerk- en brancheorganisaties zoals de kennis- en Innovatienetwerken van Campus Zeeland wordt bedrijven op verschillende manieren ondersteuning aangeboden. Al deze organisaties hebben één of meerdere transities op de agenda staan en ondersteunen ondernemers in het concretiseren ervan in hun organisatie. Maar wie doet wat en hoe?

KicMPI

De aanpak die door verschillende partijen wordt gebruikt, blijkt in de praktijk te variëren en niet altijd succesvol te zijn. Toch lijkt er één aanpak met kop en schouders bovenuit te steken: Transitiecoaching.

Een aantal (Zeeuwse) organisaties, waaronder KicMPI, werkt al met een soortgelijke aanpak, maar nog steeds gaat het om aparte initiatieven; er mist nog cohesie met andere partijen. Die brug wil KicMPI nu slaan door de Transitiecoaching aanpak uit te breiden en meerdere partijen bij elkaar te brengen.

Provincie Zeeland heeft KicMPI gevraagd om één coherente werkwijze te definiëren en een plan van aanpak op te stellen om deze werkwijze in Zeeland uit te rollen.

De aanpak gepresenteerd in dit rapport combineert een aantal succesvolle manieren van ondersteuning: individuele begeleiding van een bedrijf door een onafhankelijke en technisch inhoudelijke coach, cross-sectorale afstemming en kennisbundeling tussen coaches en organisaties en actieve matchmaking tussen bedrijven en regionale leveranciers van oplossingen.



1. Inleiding

In dit rapport doen we een voorstel voor de implementatie van Transitiecoaching. We brengen de aanpak in beeld, laten ondernemers vertellen over hun behoeften en delen (succes)verhalen van ervaringsdeskundigen. We nemen de energietransitie als uitgangspunt, maar kijken ook of deze aanpak voor andere transities geschikt is. Daarnaast kijken we welke organisaties in onze regio een rol kunnen c.q. willen spelen en welke middelen hiervoor nodig zijn.

Uit de verhalen van de ondernemers blijkt wat voor hen het belang van met name de energietransitie is en hoe zij hierin ondersteund willen worden. De ervaringsdeskundigen lichten toe hoe zij met een vergelijkbare 1-op-1-coaching-aanpak succesvol ondernemers hebben ondersteund in de energie- en digitale transitie. Deze informatie hebben we gebruikt om onze aanpak verder vorm te geven. Het rapport sluit af met het voorstel van hoe KicMPi Transitiecoaching samen met een aantal partners zal gaan uitvoeren.



Het Kennis en Innovatiecentrum voor Maintenance in de Procesindustrie (KicMPi) is een vereniging van bedrijven die zich inzet om industrieel onderhoud efficiënter, duurzamer en veiliger te maken en zo de concurrentiepositie van de gehele onderhoudsketen te verbeteren.

Over KicMPi

KicMPi heeft ongeveer 60 leden in de regio Zuid-West Nederland en Vlaanderen. Dit zijn (petro)chemische fabrieken, onderhoudsbedrijven, technologieontwikkelaars en kennisinstellingen.

De activiteiten van KicMPi zijn sterk gericht op digitalisering van onderhoudsprocessen, duurzaamheid en veiligheid en leveren daarmee een directe bijdrage aan de energietransitie, grondstoftransitie en digitale transitie.

KicMPi organiseert bijeenkomsten voor kennisuitwisseling, brengt vraag en aanbod bij elkaar en stimuleert innovatie door het opzetten van innovatieprojecten.

KicMPi is een van de K&I netwerken onder Campus Zeeland en werkt actief samen met andere K&I netwerken zoals het Zeeuws Energieakkoord, maar ook met initiatieven zoals Impuls Zeeland, BEMAS, World Class Maintenance, 6-25, etc.

Met het opzetten van de Transitiecoaching aanpak heeft KicMPi de ambitie om haar leden beter en doeltreffender te kunnen ondersteunen, maar ook om de samenwerking met netwerkpartners in de regio te versterken. Door het (cross-sectoraal) bundelen van kennis en krachten verwacht KicMPi veel synergievoordeel te kunnen behalen. De focus hierbij ligt met name op energietransitie.

2. De energietransitie

In 2015 is in Parijs het Klimaatakkoord gesloten met als doel om de verdere opwarming van de aarde een halt toe te roepen. De Nederlandse regering heeft het Klimaatakkoord van 2015 vertaald naar een nationaal klimaatakkoord. Hieruit zijn de Regionale Energiestrategieën (RES) voortgekomen.

In 2021 heeft Zeeland als eerste regio zijn RES 1.0 gepresenteerd met daarin de wijze waarop Zeeland regionaal bijdraagt aan het Klimaatakkoord. Inmiddels is ook de RIS3 uitgewerkt. De RIS3 gaat uit van de specifieke kracht van Zuid-Nederland en stimuleert innovaties die regionaal economische impact hebben én op regionale en internationale schaal tot maatschappelijke impact leiden.



In de Zeeuwse RES staan grootschalige, bedrijf overschrijdende en kleinschaligere maatregelen vermeld.

Bedrijf overschrijdende maatregelen

- Aanleg van een buisleidinginfrastructuur voor verdere CO₂-reductie (CUST)
- Het uitwisselen van restwarmte en -koude tussen bedrijven
- Ontwikkeling van 380kV en 150kV aansluitingen op verschillende strategische locaties
- Grootschalige opwekking duurzame elektriciteit en productie van groene waterstof

Maatregelen binnen bedrijfsgrenzen

- Het reduceren van de energievraag in productieprocessen (denk aan isoleren en productieprocessen aanpassen en/of slimmer aansturen)
- Overgang van aardgas naar duurzame en schone elektriciteit, in combinatie met het elektrificeren van industrieel equipment
- Verduurzaming van bedrijfsgebouwen door isolatie en verwarming met duurzame energie
- Elektrificeren van zowel personen- als goederenvervoer
- Overgang van fossiele brandstoffen naar groene waterstof

Verplichtingen volgens EED

Met name grotere bedrijven en bedrijven met een relatief hoog energieverbruik zijn verplicht om eens in de 4 jaar een audit uit te voeren in het kader van de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED). Deze richtlijn heeft tot doel om het energieverbruik van bedrijven substantieel te verminderen.

Energietransitie gaat niet vanzelf

Zowel het concreet maken van de maatregelen van de Zeeuwse RES als het (verplicht) uitvoeren van de (EED-)maatregelen gaat niet vanzelf. Ondanks het belang van de energietransitie ligt de

focus bij veel ondernemers op hun primaire proces. Daarnaast ontbreekt het, zoals eerder vermeld, vaak aan capaciteit en de specifieke kennis die nodig is om de maatregelen uit te voeren en een te versnipperd landschap aan ondersteuningsinitiatieven. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op de uitdagingen die ondernemers hierin tegenkomen..



3. De uitdaging

Het Het doorvoeren van maatregelen rondom de energietransitie gaat, zoals gezegd, niet vanzelf. In dit hoofdstuk gaan we verder in op de uitdagingen die ondernemers hierin tegenkomen. Dit doen we door hen zelf aan het woord te laten.

Het gaat om ondernemers uit zeer diverse bedrijven: de multinationale asset owner Century Aluminium met een grote energieconsumptie, het lokale mkb-bedrijf ITIS dat zowel oplossingen biedt voor het reduceren van uitstoot en als onderneming zelf ook een transitie wil doormaken en Chabel, een leverancier van innovatieve isolatiematerialen die een uitdaging heeft om bij relevante probleemeigenaren onder de aandacht te komen.



Century Aluminium

In gesprek met bedrijfsleider Robert Quak

In de fabriek van Century Aluminum in Vlissingen worden anodes gemaakt voor het productieproces van aluminium. Daar is veel energie voor nodig, zowel uit aardgas als elektriciteit. Bedrijfsleider Robert Quak vertelt welke transitie het bedrijf hierin de afgelopen jaren heeft doorgemaakt.

“De eerste besparing die Century Aluminum deed, was de overname van deze anodefabriek in Nederland tien jaar geleden”, begint Robert. “Daarvoor haalden ze hun anoden uit China, maar dankzij de fabriek in Vlissingen realiseerden ze een significante logistieke besparing in kosten en CO2. Ze schaften bovendien twee splinternieuwe bakovens aan waardoor het energieverbruik direct werd gehalveerd.”

De afgelopen jaren werden er nog meer energiebesparende maatregelen doorgevoerd. “We investeren in de beste installaties en technologieën om geld te besparen en tijdig aan de CO2-normen te voldoen. Zo hebben we een oude gasketel vervangen door een veel zuinigere boiler en zijn we nu bezig met een windmolen en 9.000 zonnepanelen.”

Complex verhaal

Ook vervolgstappen worden al volop onderzocht. “Het is echter niet makkelijk om te bepalen wat de beste stappen voor je bedrijf zijn”, vertelt Robert. “Je hebt namelijk met meerdere technische opties te maken, maar ook met veranderende energieprijzen, geldende belastingen en eventuele subsidies. Alles bij elkaar is dat een complex verhaal. Op termijn willen we onze bakovens bijvoorbeeld laten draaien op waterstof, maar dat lijkt voorlopig nog geen haalbare kaart. Biodiesel zou een goede tussenstap kunnen zijn, maar de accijnzen daarop zijn gek genoeg net zo hoog als bij gewone diesel.”

Wachten is geen optie

Ondanks de vele onzekerheden zet Century Aluminum wel stappen. “Je kunt niet niks doen en achterover leunen. We weten nog niet wat dé oplossing gaat zijn, maar wachten is geen optie. Intern zijn we dan ook druk bezig met onderzoek. We maken daarbij gebruik van kennis van buitenaf, zoals van het VEMW en adviesbureau Accenture, en vragen aan buurtbedrijven wat zij doen.”

Expertplatform Zeeuws Energieakkoord

In 2022 is ook Age Balt vanuit het Zeeuws Energieakkoord bij Century Aluminum langs geweest.



Het was interessant dat hij als buitenstaander met een frisse blik rondkeek. Hebben we alles gedaan wat we kunnen of heeft hij nog aanvullende ideeën? Uiteindelijk was het dat eerste, vooral omdat we er zelf natuurlijk heel actief in zijn. Dat neemt niet weg dat ik het een goed concept vindt als er eens per jaar eens iemand met je meekijkt of je niks over het hoofd ziet.”

Onafhankelijk advies

Robert denkt dat een dergelijke Transitiecoaching-aanpak voor mkb-bedrijven grote toegevoegde waarde heeft. “Ik kan me voorstellen, dat als je een kleiner bedrijf bent, je vooral bezig bent met je eigen productieproces en veel minder met de energietransitie. Ieder advies is dan welkom, maar wel met de voorwaarde dat het onafhankelijk advies is. Zo’n coach mag geen belangen hebben bij concurrenten of leveranciers, want dan is het advies niet zuiver en zal een ondernemer hier ook niet voor openstaan. KicMPI zie ik wel als een organisatie die onafhankelijke adviseurs kan leveren.”

Voorwaarden transitiecoach

Een andere belangrijke voorwaarde volgens Robert, is ervaring. “Zo’n transitiecoach moet een operationele achtergrond en brede kennis van zaken hebben. Zeker wanneer diegene in meerdere transities moet meedenken. Een coach moet niet alleen op de hoogte zijn van de beschikbare technologieën, maar ook van wetgeving en subsidies. Hij moet niet alles weten, maar wel waar je voor meer informatie terecht kunt.”

In het meest ideale scenario zou een transitiecoach volgens Robert ook een lobby-functie hebben. “Kijk naar de accijnzen op biodiesel. Deze vertragen de vergroening. Als zo’n coach dat geluid bij meerdere bedrijven hoort, zou dat signaal in de politiek moeten doorklinken.”

Chabel

In gesprek met commercieel manager Laurens Ekebus

Een innovatief product lanceren kan een flinke uitdaging zijn. Zelf ben je overtuigd van de toegevoegde waarde ervan maar hoe kom je binnen bij jouw doelgroep om hen ook te overtuigen? Een warme introductie doet dan wonderen, weet ook Laurens Ekebus van Chabel. Chabel stond tien jaar geleden voor deze uitdaging bij de lancering van een innovatief isolatiemateriaal, Conti@ Thermo-Protect. Inmiddels wordt het product wereldwijd gebruikt.

Conti® Thermo-Protect is de ideale oplossing voor de isolatie van ‘lastige’ procesonderdelen in de industrie. “Het gaat vooral om relatief kleine applicaties met hoog energieverlies, die lastig met traditionele isolatiematerialen te isoleren zijn”, legt Laurens uit. “Denk aan onderdelen van 250 tot 280 graden Celsius waar de inspectie vaak bij moet zijn, waar men overheen moet kunnen lopen, die complex in elkaar steken, waar product of vocht in kan lopen en/of waar corrosie onder kan ontstaan.”

Niet eenvoudig met z’n tweetjes

Laurens moest er hard aan trekken om dit innovatieve product op de markt te krijgen. “Mijn vader en ik hebben drie jaar bij wijze van spreken in een kamer opgesloten gezeten en alleen maar eindgebruikers gebeld. Ik ging ook bij isolatiebedrijven langs, maar overal waar we aanklopten, moest men nog even wennen aan de innovatie. Logisch ook, als je al jarenlang op de bekende producten vertrouwt. Kortom: het was niet eenvoudig om het product met z’n tweetjes te lanceren. Je kunt dit eigenlijk ook niet helemaal zelf; je hebt af en toe wat hulp nodig.”

Perfekte match met Trinseo

Onder meer via Impuls Zeeland en KicMPI kwam Laurens in contact met interessante partijen. “Age Balt introduceerde me bijvoorbeeld bij Dow en onlangs bracht Pieter Raes me nog in contact met Trinseo. Dat laatste bedrijf werkt met thermische olie en had op bepaalde punten te maken met complex leidingwerk. Standaard isolatiemateriaal, zoals wol, neemt olie op bij een lekkage, met alle schade en brandgevaar van dien. Ons materiaal niet. En Conti® Thermo-Protect is bovendien heel flexibel en daardoor makkelijk toepasbaar in complexe situaties zoals deze. We konden Trinseo dan ook perfect helpen bij hun uitdaging.”

Transitiecoaching

Pieter Raes trad in deze op als een soort transitiecoach voor Trinseo. “Ik geloof wel in zo’n aanpak”, zegt Laurens. “Maar dan moeten de transitiecoaches wel onafhankelijk blijven zodat ze partijen de beste oplossing kunnen bieden. Om dat te kunnen doen, heeft zo’n coach bovendien kennis van de mogelijkheden nodig om te kunnen inschatten welke partijen de beste oplossing in huis hebben. En ik denk dat affiniteit met de branche en lokale betrokkenheid belangrijk zijn. Ik geloof dus zeker in het systeem van transitie coaching, mits dit soort zaken goed ingericht zijn.”

Verschillende transities?

Voor Chabel pakte het dit keer goed uit. “Dankzij Pieter kwamen wij bij Trinseo in beeld en ontstond er een win-winsituatie. Ik denk dat de aanpak op deze manier waarde kan hebben voor alle leden van KicMPI. Iedereen heeft zijn eigen specialisme, zowel op het gebied van energiebesparing als op digitalisering en andere portfolio’s. Of het ook voor de transitiecoach mogelijk is om op al deze verschillende vlakken te opereren, dat weet ik niet. Het is toch heel wat anders of je op een fabriek rondloopt op zoek naar energiebesparende mogelijkheden of dat je op een kantoor zit op zoek naar digitaliseringsopties. Misschien kan het wel, als de coach de juiste competenties bezit en kennis van zaken heeft meegekregen, maar ik heb er geen ervaring mee.”

ITIS

In gesprek met directeur-eigenaar Colin Zegers

Emissies reduceren en voorkomen wordt steeds belangrijker, zeker voor in de industrie. Daarbij moet niet alleen oog zijn voor de zichtbare uitstoot aan het einde van een productieproces, maar



zeker ook voor de 'onzichtbare' uitstoot tijdens het proces zelf. Het Zeeuwse bedrijf ITIS kan hier een belangrijke rol in spelen, als ze de kans krijgen.

Vele tonnen aan grondstoffen en energie gaan vaak ongemerkt verloren tijdens een productieproces. "Bijvoorbeeld via slecht functionerende kleppen, defecte afsluiters en versleten stopbuspakkingen", legt Colin Zegers uit. Hij is directeur-eigenaar van ITIS, een bedrijf gespecialiseerd in het testen en inspecteren van dergelijke industriële objecten. ITIS ontwikkelde een monitoringsysteem om te kijken hoe groot de emissieschade is. "De lekkagecijfers die we nu zien, zijn enorm. Er is nog een flinke weg te gaan richting zero emissie in 2050. Wij dragen daar graag ons steentje aan bij."



De kans krijgen

Dat is geen makkelijke opgave. "Het is lastig om bij industriële bedrijven binnen te komen. Ze kijken toch vooral nog naar hun vergunningsverplichtingen en zo lang ze daaraan voldoen, is er weinig motivatie om nog verder te verbeteren. Er is een verplichting vanuit de politiek nodig om hier verandering in te brengen. Tenzij wij natuurlijk de kans krijgen om te laten zien wat hun besparing zou kunnen zijn. Als je bijvoorbeeld kijkt naar stoomlekkages, kan een bedrijf hier al snel tienduizenden euro's mee besparen."

Besparing binnen ITIS zelf

Zelf is Colin ook continu op zoek naar besparingsmogelijkheden binnen zijn eigen bedrijf. "We hebben bijvoorbeeld een modern pand met goede isolatie, overal ledverlichting en 138 zonnepanelen. We lopen alleen wel tegen het feit aan dat die zonnepanelen in de zomer te veel en in de winter te weinig opleveren en we dus alsnog gebruik moeten maken van het net. We zouden het liefst een eigen buffer hebben, bijvoorbeeld in de vorm van accupakketten of misschien in de toekomst zelfs een omzetting naar waterstof als energieopslag."

Als je niet oppast

Of en hoe dit een oplossing zou kunnen zijn, ook in het licht van andere ontwikkelingen, vindt Colin een lastig vraagstuk. "Mede omdat de energiemarkt zo enorm fluctueert en ik beleid vanuit de overheid mis, vind ik het lastig om een richting te bepalen. Bovendien, je wilt als ondernemer je tijd in je bedrijf investeren. Als je niet oppast, ben je 20% van je tijd met dit soort zaken bezig en ben je tussentijds handenvol energie kwijt doordat het zo lastig is om keuzes te maken."

Gesprek over energiebesparing

Een externe adviseur zou een oplossing kunnen bieden, volgens Colin. "Alleen moet je dan wel oppassen dat je iemand voor je hebt die niet voor eigen parochie preekt. Een zonnepanelenexpert zal altijd zonnepanelen adviseren. Vanuit Impuls Zeeland heb ik al eens een voorstel gekregen om

met iemand over energiebesparing te praten. Daar sta ik zeker voor open, alleen ontbrak het me het afgelopen kwartaal even aan voldoende tijd.”

Kennis van de coach

Wanneer een onafhankelijke Transitiecoach langskomt, moet deze ook goed onderlegd zijn, vult Colin aan. “Hij moet op de hoogte zijn van de beschikbare technieken én de getallen. Ik zit niet op vage begrippen te wachten zoals ‘korte terugverdientijd’. Ik wil concreet weten hoeveel geld het kost en bespaart, hoe lang de terugverdientijd precies is en van welke subsidies ik gebruik kan maken.”

Oog voor het individuele bedrijf

Een Transitiecoach moet, vindt Colin, bovendien oog hebben voor de specifieke situatie van een bedrijf. “Qua uitgangssituatie en technische opties, maar ook qua financiële mogelijkheden. Bij het ene bedrijf klotst het geld tegen de plinten waar een ander bedrijf ieder dubbeltje moet omdraaien. Dat betekent ook wat voor het advies. Maatwerk is echt belangrijk. Kennis van de specifieke branche waarin een bedrijf werkzaam is, vind ik in dat opzicht minder van belang. Die hebben we zelf wel in huis.”

Samenwerken

Colin ziet in KicMPi een goede partij voor de levering van onafhankelijke Transitiecoaches. “Net zoals ik dat ook in Impuls Zeeland zie. Het lijkt me goed als deze partijen samen de handschoen oppakken en dit niet afzonderlijk doen. Ze kunnen elkaar versterken.”

Verschillen maar ook veel overeenkomsten

Hoewel bedrijven als Century Aluminium, Chabel en ITIS enorm van elkaar verschillen, zijn er dus ook grote overeenkomsten te herkennen in de urgentie van energietransitie, hun individuele behoeften en de (externe) ondersteuning die ze kunnen gebruiken.

- Het is niet makkelijk om zelf te bepalen welke stappen je het beste kan nemen in de energietransitie.
- Beschikbare technieken en technologieën veranderen snel en ook de factoren die de business case beïnvloeden, zoals de energieprijzen, zijn sterk aan verandering onderhevig.
- De frisse blik van een buitenstaander c.q. transitiecoach kan, zeker bij kleinere bedrijven, van grote toegevoegde waarde zijn. Een transitiecoach moet aandacht hebben voor de specifieke omstandigheden van een bedrijf.
- Belangrijke vereisten die worden gesteld aan deze buitenstaander zijn:
 - Diepgaande kennis van techniek en van de operationele processen van een bedrijf.
 - De transitiecoach moet onafhankelijk zijn en mag absoluut geen belang hebben bij leveranciers of concurrenten.
- Het goed begrijpen van de problematiek en de uitdaging, maar ook het kunnen matchen van deze uitdaging aan een oplossing én leverancier is erg belangrijk. Bedrijven verwachten een zo concreet mogelijk advies waarin regionale partners die hen kunnen helpen in de uitvoering essentieel zijn.
- Naast advies op het gebied van techniek en leverancier is inzicht in de business case ook belangrijk.
- Samenwerking en afstemming tussen organisaties zoals KicMPi en Impuls Zeeland wordt gezien als een meerwaarde. Uit recente gesprekken die KicMPi heeft gehad met diverse leden bleken bovenstaande beeld en behoefte bevestigd te worden.

- Uit recente gesprekken die KicMPI heeft gehad met diverse leden bleken bovenstaande beeld en behoefte bevestigd te worden.



4. Succes in beeld

De aanpak die KicMPI voor ogen heeft om de transitie bij mkb-bedrijven te realiseren, is niet geheel nieuw. Het bevat elementen die elders al hun succes bewezen hebben. Ervaringsdeskundigen vertellen erover.

In dit hoofdstuk kijken we naar hoe de provincie Noord-Brabant haar ondernemers helpt met digitalisering via het Datacoaching initiatief en naar de aanpak binnen het landelijke Project 6-25 die gericht is op CO₂-besparing bij bedrijven.



In gesprek met Age Balt van Project 6-25 & KicMPI

Age Balt heeft ruim dertig jaar bij Dow Chemical gewerkt en is daarna als Programmamanager bij KicMPI begonnen. In opdracht van Impuls Zeeland is hij ingezet bij project 6-25, een programma in het kader van het Zeeuws Energie Akkoord, gericht op CO₂-besparing bij de top 100 uitstoters van Nederland. Naar aanleiding hiervan is hij voor RES ook Zeeuwse mkb-bedrijven gaan coachen rondom energietransitie.

Mkb'ers zijn altijd druk, maar het kostte Age weinig moeite om bij bedrijven te mogen langskomen. "Ondernemers stonden er zeker voor open. Je vraagt ook niet of je mag langskomen, je biedt het genoeg aan van jouw hulp. En bij twijfel stelde ik de vraag: dus jij weet zeker dat jouw bedrijfsvoering geen verbeteropties heeft? En je laat een gratis kans om hierover te sparren lopen?"

Verrassend veel toegevoegde waarde

Bij ieder bezoek werd al gauw duidelijk wat Age voor het bedrijf kon betekenen. "Ik had eerlijk gezegd vooraf niet van mezelf verwacht dat ik, met mijn achtergrond, ook mkb-bedrijven zou kunnen helpen. En ik kan me voorstellen dat de gemiddelde mosselkweker, om maar een voorbeeld te noemen, ook denkt 'Dow, wat weet jij nou van mossels?' Maar dankzij mijn procesachtergrond en de frisse blik die ik in het bedrijf had, vielen me tijdens de rondjes door de fabrieken toch veel dingen op waar de ondernemers zelf bedrijfsblind voor geworden waren."

Voorbeelden

Voorbeelden heeft Age na zo'n twintig bedrijfsbezoeken inmiddels genoeg. "Een uienteler gebruikte aardgas voor zijn uindroger, terwijl daar prima andere technische oplossingen voor zijn, zoals een warmtepomp. Een grote koelcel was bovendien maar voor een kwart gevuld, maar werd wel volledig gekoeld. Dat kon dus ook een stuk efficiënter. Bij een bakkerij kon veel energie bespaard worden met de tunneloven. En bij weer een ander bedrijf zag ik beschadigde isolatie, die voor een warmtelek zorgde."

Breder dan energietransitie

Age keek ook breder dan de energietransitie. "Een mosselkweker had bijvoorbeeld veel kapotte schelpen. Waar de ondernemer dat als een feit had geaccepteerd, vroeg ik me af: waarom gaan die stuk? De oorzaak bleek een val van een halve meter op een metalen onderdeel van het proces te zijn. Dit was heel simpel op te lossen door daar een kussentje op te plaatsen."

Gewoon een goed gesprek

De ondernemers in kwestie kregen al snel het vertrouwen dat Age iets voor hen kon betekenen. "Het zorgde voor een connectie.

Ondernemers zitten niet op regels en verplichtingen te wachten en ook niet op een lang rapport van vijftientig punten. Maar waar ze wel behoefte aan hebben, is gewoon een goed gesprek over het bedrijf en een frisse blik op verbetermogelijkheden. Als je die mogelijkheden laat zien, creëert dat vertrouwen."

Snelheid van het mkb

Age bood de ondernemers aan om hen in contact te brengen met partijen die de verbeteringen konden helpen realiseren. "Ik gaf een lijstje van meerdere partijen waar de ondernemer zelf een keuze uit kon maken. Vaak kwamen ondernemers dan al direct in actie, nog voordat ik iets voor hen had gedaan. Dat is ook het mooie van het mkb, de snelheid waarmee de ondernemers kunnen veranderen. Bij grotere bedrijven gaat dat een stuk stroperiger."

Succes dankzij 1-op-1-coaching

Dat geldt echter niet bij ieder project. "Dit succes is echt te wijten aan de 1-op-1-coaching-aanpak. Je hebt een heel scala aan andere opties, zoals het organiseren van seminars en workshops of subsidietrajecten, eventueel met matchmaking. Maar dan blijft het lastig voor de ondernemer om te beslissen wat het meest kansrijk is voor zijn onderneming. Daardoor vervalt deze terug in de waan van de dag en gebeurt er niks."

Onafhankelijk!

Ook de factor 'onafhankelijk' is een belangrijke, geeft Age aan. "Ondernemers kunnen ook advies inwinnen bij leveranciers en engineeringbureaus, maar die zijn vaak gericht op een eigen product. Je bent als ondernemer dus niet zeker dat dit echt het beste is voor jouw bedrijf. Dat ben je wel met een onafhankelijke coach die de beste optie aan je voorlegt en uitlegt waarom het een goed idee is om dit te doen."

Valkuil: standaardisering

1-op-1-coaching is volgens Age dan ook een ideale tool om mkb'ers te helpen bij transitie. "Maar pas op voor de valkuil dat je deze aanpak niet als gestandaardiseerde tool gaat zien. Ga geen afvinklijstjes maken waarmee de coaches op pad gaan, want dan sla je de plank volledig mis. Ieder



bedrijf is anders en iedere oplossing is dat ook. Je moet altijd met een open blik het gesprek aangaan.”

Ervaring en opleiding coaches

Om dat te kunnen, hebben de coaches wel enige ervaring en opleiding nodig, vindt Age. “Een transitiecoach die net van school komt, is niet geschikt. Een technische achtergrond en basiskennis van zaken zijn van belang om van toegevoegde waarde te kunnen zijn. Studenten zouden op de achtergrond wel van waarde kunnen zijn bij onderzoek naar hoe kansrijk diverse opties voor een bedrijf zijn.

Verder is de houding van de transitiecoach een doorslaggevende factor. Stap niet vooringenomen een bedrijf binnen, want dan gaan de hakken in het zand. Een coach moet vanuit intrinsieke nieuwsgierigheid meekijken met de ondernemer en diegene verrassen met een frisse blik en nieuwe ideeën. Dat het werkt, heb ik zelf mogen ervaren. Ondernemers hebben waardevolle stappen gezet en zelf genoot ik van de toffe contacten en de vertrouwensband met de ondernemers.”

Verrassend veel toegevoegde waarde

Bij ieder bezoek werd al gauw duidelijk wat Age voor het bedrijf kon betekenen. “Ik had eerlijk gezegd vooraf niet van mezelf verwacht dat ik, met mijn achtergrond, ook mkb-bedrijven zou kunnen helpen. En ik kan me voorstellen dat de gemiddelde mosselkweker, om maar een voorbeeld te noemen, ook denkt ‘Dow, wat weet jij nou van mossels?’ Maar dankzij mijn procesachtergrond en de frisse blik die ik in het bedrijf had, vielen me tijdens de rondjes door de fabrieken toch veel dingen op waar de ondernemers zelf bedrijfsblind voor geworden waren.”

Voorbeelden

Voorbeelden heeft Age na zo'n twintig bedrijfsbezoeken inmiddels genoeg. “Een uienteler gebruikte aardgas voor zijn uendroger, terwijl daar prima andere technische oplossingen voor zijn, zoals een warmtepomp. Een grote koelcel was bovendien maar voor een kwart gevuld, maar werd wel volledig gekoeld. Dat kon dus ook een stuk efficiënter. Bij een bakkerij kon veel energie bespaard worden met de tunneloven. En bij weer een ander bedrijf zag ik beschadigde isolatie, die voor een warmtelek zorgde.”

In gesprek met Henk van Dijk, Provincie Noord-Brabant

Henk van Dijk is Beleidsadviseur Data, Economie en Life, Science & Health en heeft 13 jaar ervaring met 1-op-1-coaching van mkb-bedrijven bij innovatie. Hij is eveneens betrokken bij het project Datacoaching van Provincie Noord-Brabant. Ook hier wordt deze aanpak ingezet.

“Het doel van het project Datacoaching is om mkb-bedrijven te helpen bij de digitaliseringstransitie”, begint Henk. “Als onderdeel van het project hebben we datacoaches ingezet, 1-op-1-adviseurs die samen met de ondernemer aan tafel gaan om de mogelijkheden te bekijken. Uit ervaring weet ik dat dit ontzettend goed werkt. Ik heb namelijk 13 jaar bij een ondersteunende organisatie voor innovatie bij mkb'ers gewerkt, met 1-op-1-coaching als kern en dat was bijzonder effectief.”

Ondernemers vinden, interesseren en activeren

Het succes van deze aanpak heeft volgens Henk alles met vertrouwen te maken. “Het probleem dat je bij veel projecten en andere werkwijzen hoort, is ‘we krijgen ondernemers niet gevonden, niet geïnteresseerd en niet in beweging’. En dat is logisch. Een ondernemer is met zijn eigen business



bezig en ineens 'moet hij wat' met een nieuwe ontwikkeling. De overheid roept wat, adviseurs en leveranciers roepen wat en zelf hebben ze niet genoeg kennis van zaken. Wie moet de ondernemer dan vertrouwen? Het antwoord is: een onafhankelijke, gekende partij. Iemand die het bedrijf kent en waarmee ze kunnen sparren: wat speelt er nou? Wat moet ik doen? Wat vind jij?"

Vertrouwen door continuïteit

Voor zo'n vertrouwensrelatie is continuïteit nodig, weet Henk. "Veel projecten duren een jaar of drie en stoppen dan. Adviseurs zijn bij de opstart en opbouw aangehaakt en gaan daarna weer weg. Bij het volgende project moet het vertrouwen weer volledig opnieuw opgebouwd worden. Bij ons project Datacoaching is alles dan ook gericht op de langere termijn. Dus met coaches die na dit project het aanspreekpunt voor de ondernemer blijven bij volgende transities."

Band met organisatie heel krachtig

Natuurlijk kan er ook verloop zijn in de coaches zelf. "Continuïteit op individueel medewerkersniveau is niet altijd houdbaar. Maar de organisatie zelf heeft wel die vertrouwensband gewonnen, dus een nieuwe coach zal al gauw geaccepteerd worden. Zo'n structurele band is vanuit macro-economisch perspectief een heel krachtig instrument, weet ik uit ervaring en dat zie ik nu ook weer bij dit project."

Ieder bedrijf is anders

Henk ziet dat ondernemers worden getriggerd, dat er vertrouwen ontstaat en er stappen worden gezet. "De datacoaches zijn nu volop actief en in gesprek met de ondernemers. Direct merkte je hoe belangrijk 1-op-1-coaching is. Ieder bedrijf is namelijk anders. Bij het ene bedrijf begin je bij A, bij het andere bij Z. En ook de oplossingen zijn bedrijfsspecifiek. Dankzij de 1-op-1-gesprekken kunnen de datacoaches hier optimaal op inspelen."

Experts voordragen

Op de momenten dat er verbetermogelijkheden gezien worden, bijvoorbeeld het bouwen van een dashboard of het koppelen van machines aan software, dragen de datacoaches experts voor en kijken ze of er een kleine financiële bijdrage voor hun aanpassingen mogelijk is. De ondernemers nemen dan zelf het initiatief om het contact met de experts te leggen."

Een tweede waardevolle bijkomstigheid is het leereffect voor de coaches zelf, merkt Henk. "De datacoach blijft betrokken bij het proces, ook als de expert in stelling is gebracht. Dat versterkt de vertrouwensband met de ondernemer én je merkt dat de datacoaches er ook zelf veel van leren. Die kennis nemen ze weer mee naar de volgende ondernemer."

Grotere impact door proactieve leads

Er is inmiddels nog een derde effect zichtbaar geworden tijdens het Datacoaching-project. "De datacoaches bouwen eveneens een band op met de experts die de concrete transitiestappen realiseren. Zij beginnen steeds vaker proactief contact op te nemen met de datacoaches, om bedrijven bij hen voor te stellen waar ze eventueel ook van toegevoegde waarde kunnen zijn. Dat vergroot de impact van het project."

Lange termijn

Het doel is nu om dit succes vast te houden. "Voor de langere termijn", benadrukt Henk. "Het vierde voordeel is namelijk dat de kennis van de bedrijven ook voor de ondersteunende instantie van



grote waarde is. Bij een volgende transitie weten de coaches vaak direct een lijstje met namen op te noemen waar ze iets voor kunnen betekenen.”

Opleiding coaches

De coaches zelf moeten bij wisselende onderwerpen steeds een inhoudelijke basiscursus krijgen over het onderwerp in kwestie, geeft Henk aan, zodat ze voldoende onderlegd zijn om eerstelijns advies te geven. Daarnaast is ook specialisatie waardevol. Ik pleit voor coaches met een T-profiel. Dus alle coaches zijn breed opgeleid in eerstelijns kennis en ieder van hen heeft een eigen specialisme. Zo kunnen ze elkaar binnen de organisatie inzetten waar nodig.”

De training moet echter niet alleen gericht zijn op inhoudelijke kennis, vindt Henk.

“Vaardigheidstraining is misschien nog wel belangrijker: hoe kan ik ondernemers aanspreken en tot actie brengen? Zet ik bij deze ondernemer verkoopargumenten in, schets ik scenario's, schep ik perspectieven of roep ik angst voor achterblijven op de concurrentie op? Bij iedere ondernemer werkt iets anders.”

Transitiecoaching wordt steeds krachtiger

Dat het werkt, is inmiddels wel bewezen. “De datacoaches beginnen al echt een begrip te worden in en buiten Noord-Brabant. Je hoort de term Transitiecoach nu ook al in andere delen van het land. ROM's en organisaties als KicMPi zijn ideaal geschikt om deze coaches onder hun vleugels te nemen. Het voordeel van KicMPi is dat ze aanvullend ook de behoeften en kennis vanuit asset owners kunnen samenbrengen met de innovaties bij mkb-bedrijven in maintenance. Ik hoop hoe dan ook dat 1-op-1-coaching langdurige structurele financiering gaat krijgen, wellicht vanuit EZK, zodat de continuïteit is geborgd en de werking ervan steeds krachtiger wordt.”

Belangrijkste succesfactoren

Uit de inspirerende verhalen van Henk en Age zijn veel waardevolle lessen te leren. De belangrijkste succesfactoren zijn:

- Door een 1-op-1-aanpak kan een coach optimaal inspelen op de individuele behoeftes van een ondernemer.
- Voor een ondernemer is vertrouwen erg belangrijk. Neem de tijd en investeer in het opbouwen van de vertrouwensband tussen een coach en ondernemer.
- Een goede aanpak ontwikkel je voor de lange termijn.
- De frisse blik van een buitenstaander is waardevol, ook als deze uit een andere sector komt.
- Voor een succesvolle aanpak is een netwerk nodig van coaches, ondernemers en leveranciers. Het kunnen doorverwijzen naar geschikte leveranciers is essentieel om ondernemers snel in beweging te krijgen.
- Opleiding en training van coaches is belangrijk, zowel op technisch-inhoudelijk vlak als op het vlak van vaardigheden. Belangrijker is echter dat een coach voldoende (operationele) ervaring heeft opgedaan en kan inspelen op de dynamiek van een bedrijf.



5. De aanpak

KicMPi heeft een aanpak ontwikkeld om bedrijven te ondersteunen in hun (energie)transitie. Deze aanpak is tot stand gekomen op basis van input van ondernemers en feedback van stakeholders zoals Provincie Zeeland, Impuls Zeeland, het Zeeuws Energieakkoord, North Sea Ports en Smart Delta Resources. Ook succesvolle ervaringen met Data Coaches in West-Brabant en opgedane kennis en ervaring in het Expertplatform van het Zeeuws Energieakkoord hebben aan de ontwikkeling van de aanpak bijgedragen.



Het volgende model omschrijft hoe het Zeeuwse bedrijfsleven in brede zin door een samenwerking van relevante organisaties ondersteund kan worden. Het laat het eindbeeld zien, maar nog niet hoe KicMPi hier naar toe wil groeien. Het groeimodel wordt in hoofdstuk 6 'Implementatie' omschreven.

In de aanpak staat de Transitiecoach centraal. Deze ervaren, onafhankelijke expert is de gesprekspartner voor de ondernemer. Samen met de ondernemer wordt de energiehuishouding van het bedrijf besproken, beschikbare informatie (bijvoorbeeld een EED) verzameld en op basis van een eerste inschatting een aantal kansrijke projecten geïdentificeerd.

De Transitiecoach neemt de cases mee naar de Transitietafel en bespreekt deze met andere Transitiecoaches. Gezamenlijk bepalen zij voor elke case de meest geschikte oplossing of oplossingsrichting. Ook doen ze waar mogelijk suggesties voor leveranciers. Zo wordt de inhoudelijke ervaring uit verschillende sectoren én kennis van het leveranciersnetwerk gebundeld.

De Transitiecoach bespreekt het resultaat met de ondernemer en adviseert in de verdere uitvoering. Het is vervolgens aan de ondernemer om van zijn case een succesvol project te maken. Succesverhalen worden verzameld en gedeeld aan de Transitietafel.

Fasen van Transitiecoaching

Organisatie

- Centrale regie door coördinerend team
- Selectie en/of kwaliteitsbewaking van coaches
- Afstemming: welke bedrijven worden bezocht, welke coaches ingeschakeld
- Opleiding van coaches, zowel skills als kennis – samenwerking onderwijs

1. Potentie in beeld: OPHALEN CASES

- Transitiecoaches zijn onafhankelijke en neutrale gesprekspartners;
- Bepalen meest kansrijke projecten met ondernemer;
- Gestandaardiseerde aanpak, gedigitaliseerd proces.

2. Overleg transitiecoaches: DE TRANSITIETAFEL

- Samenstelling van gezelschap afhankelijk van aard van de cases;
- Cases worden door verschillende transitiecoaches beoordeeld;
- Prioritering van cases op basis van impact;
- Gezamenlijk bepalen ze oplossing of oplossingsrichtingen;
- Gezamenlijk bepalen ze mogelijke leveranciers;
- Delen ervaringen uitgevoerde projecten (uitdaging – oplossing – leverancier)

3. Hand-over ondernemer: BEPALEN VAN UITVOERING

Is het een eenvoudig project:

- Oplossing is duidelijk
- Inkopen bestaande technologie / systeem.
- Leverancier reeds bekend of eenvoudig te vinden
- Business case op bierviltje

Of een complex project:

- Oplossingsrichting duidelijk maar engineering en systeem integratie nodig
- Matching (meerdere) leverancier(s) nodig
- Business Canvas methode voor business case

Of is er geen directe oplossing:

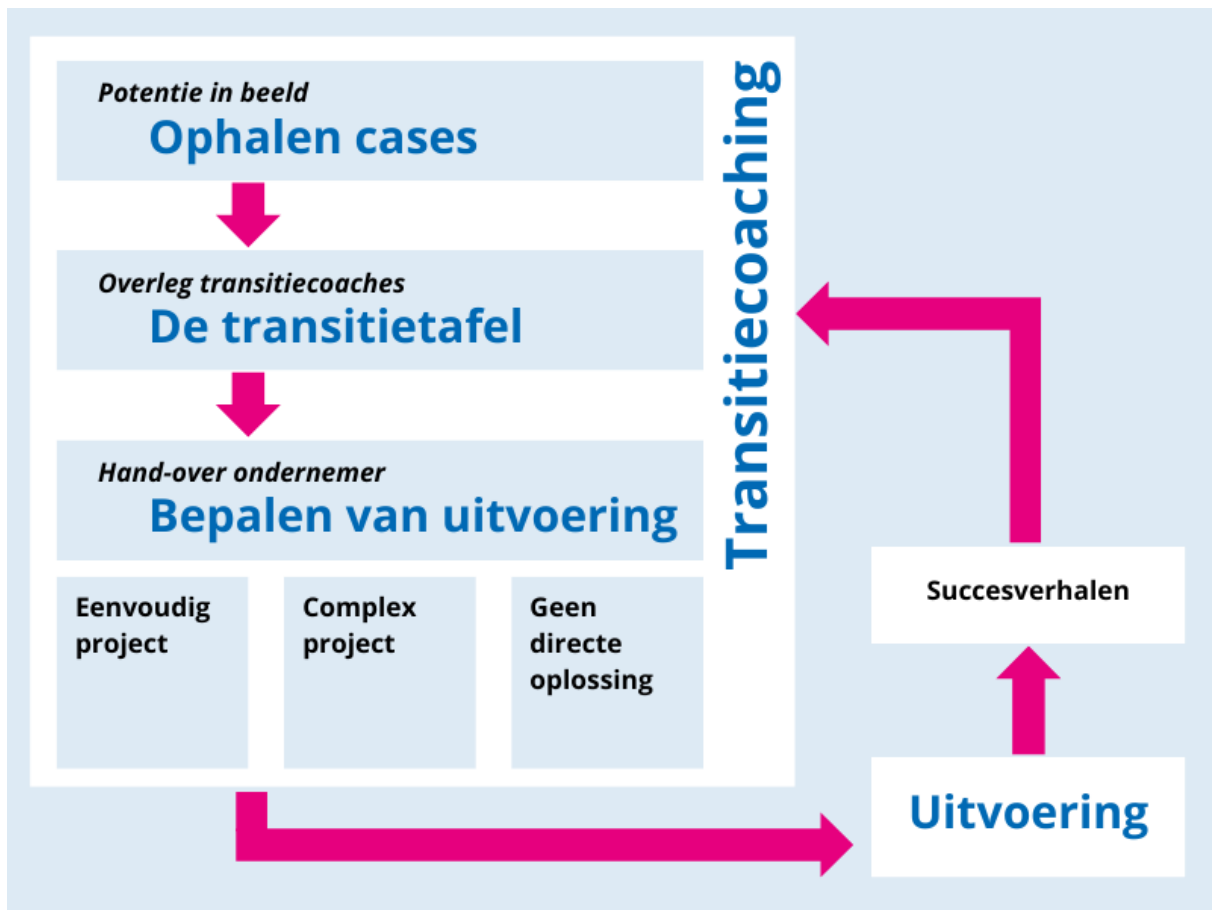
- Innovatie, bv. Dockwise challenge aanpak
- Onderzoek, bv. Onderzoeksproject met HZ University of Applied Sciences
- Opschaling naar Kennis & Innovatienetwerken

4. Uitvoering

- Uitvoering door ondernemer, transitiecoach volgt op
- Engineering, tendering, installatie, integratie, commissioning, opstart
- Gebruik en evaluatie / effectmeting

Succesverhalen

- One-pagers (uitdaging – oplossing – leverancier – resultaat)



De Transitiecoach

De transitiecoach heeft de volgende eigenschappen:

- Sterke technisch-inhoudelijke basis, bij voorkeur aangevuld met operationele ervaring in een bedrijf
- Actuele kennis van energietransitie, maar wellicht ook van andere transities
- Coaching- en gespreksvaardigheden
- Affiniteit met de regio en goede kennis van regionale leveranciers
- Een neutrale, onafhankelijke insteek

Er zijn diverse organisaties waar mensen te vinden zijn met een dergelijk profiel, zoals bij KicMPI zelf, maar ook bij Impuls Zeeland, K&I netwerken, het Zeeuws Energieakkoord en SDR, bedrijven en onderwijsinstellingen*.

* Samenwerking met het onderwijs in het opleiden en trainen van Transitiecoaches lijkt zeer kansrijk. Coaches kunnen worden getraind in coaching skills, maar ook worden bijgespijkerd als het gaat om kennis van energietransitie en/of specifieke sectorale kennis. De Brabantse Data Coaches worden op een vergelijkbare wijze getraind door JADS.

De organisatie

De organisatie rond de Transitiecoaches is erop ingericht de coaches optimaal te ondersteunen zodat ze zo effectief mogelijk hun werk kunnen doen. Omdat Transitiecoaching uitgaat van een samenwerking van verschillende coaches die vanuit diverse organisaties werken, is ook regie nodig op de marktbenadering. We stellen voor om vanuit één coördinerend team te werken dat wordt samengesteld uit vertegenwoordigers van organisaties die coaches ter beschikking stellen.

Naast een coördinerend team is het aan te bevelen om een raad van toezicht aan te stellen om het concept, de kwaliteit en de resultaten te bewaken. Deze raad kan bestaan uit vertegenwoordigers van de provincie Zeeland, Impuls Zeeland, bedrijven, K&I netwerken, Campus Zeeland en het onderwijs.

Het team heeft de volgende taken:

- Het beschikbaar hebben en houden van Transitiecoaches
- Het organiseren van opleiding/training van Transitiecoaches en kwaliteitsborging
- Afstemming met stakeholders, het bepalen van ambities en doelstellingen
- Regie over welke bedrijven bezocht worden
- Het inplannen van afspraken met bedrijven en het organiseren van Transitietafel overleg
- Communicatie over Transitie coaching, de geboekte resultaten en succesvolle cases.

De werkwijze

Stap 1: de potentie in beeld, het ophalen van cases

De eerste stap van de transitiecoach is het bedrijfsbezoek. Tijdens het bezoek zal de coach zich samen met de ondernemer verdiepen in productie- en bedrijfsprocessen. Daarbij wordt bestaande informatie over het bedrijf besproken, zoals bijvoorbeeld het EED-dossier of een uitgevoerde maturiteitsscan.

In overleg met de ondernemer worden op basis van de beschikbare informatie en de ervaring van de transitiecoach één of meerdere cases gedefinieerd. Een case omschrijft een specifieke situatie in het bedrijf die verbeterd kan worden en die door een (investerings-)project kan worden aangepakt. Het hangt van de situatie af of de cases laaghangend fruit betreffen of iets van grotere complexiteit en/of omvang, of een combinatie van beide. Zo wordt de potentie in beeld gebracht.

Tijdens het bezoek volgt de Transitiecoach een vooraf vastgelegde aanpak en maakt gebruik van digitale middelen om verslag te leggen van zijn bevindingen, denk aan digitale formulieren of een app. De opgehaalde bedrijfsinformatie én kansrijke cases worden centraal opgeslagen en zijn beschikbaar voor andere transitiecoaches. Zo bouwen ze samen een waardevolle databank op die bijdraagt aan een succesvol verloop van volgende cases.

Stap 2: overleg Transitiecoaches, de Transitietafel

Op regelmatige basis, bijvoorbeeld tweewekelijks, bespreekt een aantal Transitiecoaches de opgehaalde cases met elkaar. Idealiter hebben deze coaches complementaire kennis en ervaring en wordt een case zo vanuit verschillende invalshoeken belicht. Tijdens dit overleg bespreken ze de volgende punten:

- Of iedere case duidelijk is en/of welke informatie ontbreekt
- Wat denkbare oplossingen of oplossingsrichtingen zijn
- Per case een inschatting (op hoofdlijnen) van de impact op het bedrijf, welke investeringen nodig zijn en wat de risico's zijn. Op basis hiervan wordt bepaald welke cases prioriteit verdienen;
- Welke leveranciers kunnen voorzien in de benodigde equipment, systemen, kennis, etc. Hierin kan het Expertplatform van het Zeeuws Energieakkoord ook worden ingezet.



Zo wordt per bedrijf een advies geformuleerd. Hierbij is het belangrijk dat de Transitiecoaches zich neutraal opstellen zonder enig commercieel belang en hun voorkeur voor leverancier uitbrengen vanuit technisch inhoudelijk perspectief. Het advies wordt toegevoegd aan het dossier van het bedrijf en in de volgende stap met de ondernemer besproken.

Aan de transitietafel worden ook door ondernemers uitgevoerde projecten besproken. Hoe succesvol zijn ze en wat kunnen we ervan leren? Dit vormt de basis voor het opstellen van one pagers, korte omschrijvingen van de uitgevoerde projecten, de opbrengst voor het bedrijf en de leerpunten.



De sterkte van de Transitietafel is de neutrale en onafhankelijk insteek, het feit dat cases geëvalueerd worden door meerdere coaches en zo ook cross sectorale kruisbestuiving plaatsvindt.

Stap 3: hand-over aan ondernemer, het bepalen van de uitvoering.

In het volgende overleg met de ondernemer licht de Transitiecoach het advies toe dat aan de Transitietafel is geformuleerd. Dus welke cases voorrang verdienen, welke oplossingsrichtingen kansrijk zijn en welke leveranciers de ondernemer kunnen helpen. Op hoofdlijnen vallen de cases in een van deze drie categorieën:

- Eenvoudig project: de oplossing is bekend en betreft het specificeren en dimensioneren van bestaande technologie, systemen, producten en onderdelen. Ook mogelijke leveranciers zijn bekend en wellicht met desktop research uit te breiden. De kosten-batenanalyse is overzichtelijk. Het is aan de ondernemer om een keuze te maken in de leveranciers en aan te geven of verdere begeleiding door de Transitiecoach gewenst is.
- Complex project: de oplossingsrichting is bekend en een programma van eisen wordt opgesteld. Om tot exacte specificaties en dimensionering te komen, is verdere verdieping nodig (calculatie, engineering, ...). De complexiteit kan ook gelegen zijn in de integratie van een oplossing in bestaande systemen. In een complex project kan er sprake zijn van nog onbekende en/of meerdere leveranciers. Het is aan de ondernemer om een keuze te maken in de leveranciers en aan te geven of verdere begeleiding door de Transitiecoach gewenst is.
- Onderzoeksproject: Het kan voorkomen dat voor een bepaalde case noch de oplossing noch een oplossingsrichting bekend is. Dit kan betekenen dat er meer onderzoek nodig is. Hierin kan een kennisinstelling zoals de HZ University of Applied Sciences een rol spelen. Het kan ook betekenen dat innovatie nodig is om tot een oplossing te komen. In dit geval kan voor de Challenge-aanpak van Dockwize worden gekozen of kan de case ondergebracht worden bij een innovatieprogramma van bijvoorbeeld een van de K&I netwerken. In alle gevallen geldt dat de ondernemer de keuze maakt om verdere stappen te zetten en dat dit buiten de scope van Transitiecoaching valt.

Uitvoering

Na het ontvangen van het advies van de Transitiecoach is het aan de ondernemer om verdere stappen te zetten. Het is onder zijn regie en verantwoordelijkheid dat een project wordt uitgevoerd. Hieronder vallen onder andere de engineering, tendering bij leveranciers, installatie, integratie en de commissioning en opstart van machines en/of systemen. De Transitiecoach houdt contact met de ondernemer maar op een minder intensieve manier. Als de ondernemer meer ondersteuning van de Transitiecoach nodig heeft, dienen hier nadere afspraken over gemaakt te worden.

Afronding

Als een project is uitgevoerd, wordt op initiatief van de Transitiecoach verslag gedaan. In een one pager wordt inzicht gegeven in de uitdaging, de gekozen oplossing, de leverancier en het resultaat. De one pagers worden gedeeld onder de coaches en door het coördinerend team actief met stakeholders gecommuniceerd.



6. De implementatie

Tijdens de ontwikkeling van de Transitiecoaching aanpak heeft KicMPI veel afgestemd met stakeholders in de regio. Dit heeft een kansrijke aanpak opgeleverd die rekening houdt met de werkwijze van andere (netwerk) organisaties. Ook is uitgebreid over de implementatie van Transitiecoaching gesproken. Hoewel het nut en belang van de aanpak voor iedereen duidelijk is, is niet iedere organisatie in staat de aanpak direct in de eigen organisatie toe te passen. We gaan daarom uit van een gefaseerde aanpak die begint bij KicMPI en een aantal kernpartners en gaandeweg uitgebreid zal worden.



Fase 1: een pilot rond KicMPI

Hoewel KicMPI een aantal elementen uit de Transitiecoaching aanpak al toepast, is met name het concept van de Transitietafel nieuw. Dit vraagt samenwerking met andere partijen. In de eerste fase wil KicMPI daarom de lead nemen om een pilot uit te voeren die gericht is op het toetsen van de werkwijze rond de Transitietafel.

- De pilot duurt 6 maanden. In deze periode willen we maandelijks een Transitietafel-overleg plannen. Tijdens dit overleg zullen de partners telkens enkele cases presenteren en met elkaar bespreken. Deze cases worden door de partners op eigen initiatief opgehaald.
- In deze pilot toetsen we welke informatie moet worden opgehaald tijdens de intakegesprekken met bedrijven, hoe we deze met elkaar delen, welke kennis en ervaring nog ontbreekt, hoe we het proces kunnen verbeteren, hoe samenwerking met andere regionale initiatieven verloopt, etc.
- De pilot start in februari 2023 en loopt tot en met juli. Hierna volgt een evaluatiemoment.
- KicMPI heeft hierin de leiding; Impuls Zeeland, HZ University of Applied Sciences, Dockwize en Rewin hebben toegezegd om deel te nemen aan de pilot;
- KicMPI zal in deze periode actief cases ophalen bij haar leden. Hierbij ligt de focus op welke behoefte er leeft en hoe industrieel onderhoud een bijdrage kan leveren aan de energietransitie. Ook zal de kennis van het KicMPI-team worden ingezet om cases van andere partners te evalueren.
- Impuls Zeeland zorgt in deze pilot voor afstemming met andere regionale initiatieven zoals de RES, SDR, het Ondernemersloket en het Expertplatform. Ook zullen cases worden ingebracht vanuit de agro-food sector.
- Dockwize brengt met name kennis in rond ondernemerschap, kijkt of er ondernemers zijn met een coachingbehoefte op dit vlak en kijkt of bedrijfscases geschikt zijn voor de Dockwize Challenge aanpak.
- Rewin zal vanuit West-Brabant enkele cases inbrengen en opent de deur naar het netwerk van leveranciers in hun regio.
- HZ University of Applied Sciences brengt kennis in rondom energietransitie, kijkt of er studenten kunnen worden ingezet in het uitwerken van bedrijfscases en kijkt of cases

verder onderzoek vragen. Verder zal de HZ ook kijken welke opleidings- of trainingsbehoefte de Transitiecoaches hebben en hoe hier iets mee gedaan kan worden.

Fase 2: formaliseren van de samenwerking

Als de pilot succesvol blijkt, is er de ambitie om het samenwerkingsverband te formaliseren. Uiteraard zullen de verbeterpunten uit de pilot verwerkt worden in de aanpak. Op dat moment wordt ook beslist welke partner de regierol op zich neemt. Het formeel deelnemen aan de Transitiecoaching aanpak is uiteraard op vrijwillige basis maar is zeker niet vrijblijvend. Tijdens de pilotfase zal bepaald worden over welke aspecten afspraken gemaakt moeten worden tussen de partners, zoals over het ter beschikking stellen van coaches, het inbrengen van bedrijfscases, het deelnemen aan de Transitietafel, welke partner de lead heeft, hoe de administratieve organisatie eruit ziet, hoe bedrijven betrokken worden, hoe communicatie wordt opgezet, welke kosten ermee gemoeid zijn, etc.

Zodra het samenwerkingsverband geformaliseerd is, zal de werkwijze worden voortgezet.

Fase 3: uitbreiding

Gaandeweg zullen naar verwachting ook andere organisaties en netwerken willen aansluiten bij het Transitiecoaching initiatief. Wellicht zal de rol van Transitiecoach formeler worden neergezet en worden opleiding en training belangrijker. Ook zal de organisatie om Transitiecoaching heen verder ontwikkelen zoals op het vlak van ambitiebepaling, aansturing, regionale afstemming, communicatie, beschikbaar maken en houden van coaches, financiering, etc.

Samenwerking en afstemming met de RES

Op verzoek van de Provincie Zeeland is specifiek aandacht gevraagd voor de afstemming tussen de Transitiecoaching aanpak van KicMPI en de aanpak die de RES heeft om Zeeuwse ondernemers te helpen met energievraagstukken.

Ten eerste is het goed om het verschil in focus tussen beide te duiden:

- KicMPI richt zich vooralsnog op procesindustrie in en buiten Zeeland en met name op haar leden, op energietransitie in brede zin (besparing, elektrificatie, alternatieve brandstoffen) en op een snelle uitbreiding naar de digitale en grondstoftransitie. Inhoudelijk worden cases altijd vanuit een onderhoudsperspectief benaderd.
- RES acteert vooralsnog op energiebesparing bij Zeeuwse bedrijven met uitbreiding naar energietransitie in brede zin.

Tijdens de pilotfase van Transitiecoaching zal samenwerking tussen beide initiatieven op de volgende aspecten worden opgezet:

- Het bedrijfsbezoek: wie bezoekt welke bedrijven en met welke insteek.
- Het evalueren van cases: de transitietafel lijkt een logische evaluatieplek als neutraal en onafhankelijk orgaan waar vanuit verschillende expertises naar een case wordt gekeken, waar cross sectorale kennis wordt ingezet en waar gebruik wordt gemaakt van elkaars (leveranciers)netwerk. Leveranciers maken hier echter geen deel van uit.
- Het breder inzetten van het RES Expertplatform: het lijkt logisch om de 9 deelnemers aan het platform in de uitvoeringsfase in te zetten, aangevuld met een aantal experts als inhoudelijke verdieping nodig is.



De rol(len) van HZ in Transitiecoaching

In gesprek met Pádraig Naughton, Senior researcher at HZ University of Applied Sciences

HZ University of Applied Sciences kan een belangrijke rol spelen in de Transitiecoaching aanpak. Senior onderzoeker Pádraig Naughton geeft hier graag invulling aan.

Binnen HZ is Pádraig actief in het lectoraat 'Asset Management'. Wat ze daar onderzoeken, sluit volgens hem perfect aan bij de Transitiecoaching aanpak. "Men richt zich bij de energietransitie vaak vooral op het 'hoe' van de implementatie in de fabriek. Vanuit het lectoraat Asset Management kijken we graag verder. Wat zijn de lange termijn consequenties van bepaalde implementaties? Wat zijn de risico's en hoe zit het over een aantal jaren met de prestaties, de betrouwbaarheid, het onderhoud en de duurzaamheid? Met deze invalshoek en kennis kunnen we de cases vanuit een extra perspectief beoordelen."



Deelnemer Transitietafel

Een rol als deelnemer aan de Transitietafel neemt Pádraig graag in. "Absoluut! En ik kan altijd aan mijn collega's van andere lectoraten advies vragen. Er is geen expert die alles weet, maar als je de juiste experts voor een vraagstuk bij elkaar brengt, levert dat grote voordelen op. Vanuit HZ denken we graag mee in praktische cases en kunnen we bovendien toegepast onderzoek uitvoeren."

Onderzoek uitvoeren

Bij die onderzoeken kunnen ook de studenten van HZ een rol spelen. "Zij kunnen heel gefocust aan een specifiek stuk van een onderzoek werken, ook in nauwe samenwerking met de onderzoekers van het lectoraat en mensen van het betreffende bedrijf. Wie weet rolt daar zelfs wel een mooi dienstverband uit."

Transitiecoaching de juiste aanpak

Los van de rol van HZ, ziet Pádraig het werken met transitiecoaches zeker als een goede aanpak. "Met 1-op-1-coaching kun je heel gericht en gefocust in gesprek gaan en concrete stappen zetten. Een systematische aanpak is wel belangrijk in dit geheel. Als iedereen zijn eigen methodiek aanhoudt, wordt het moeilijk om de cases bij elkaar te brengen. Er moet een bepaalde structuur zijn, niet te strikt en beklemmend, maar als een basismethodiek."

Transitiecoaches

Zo is ook de kennis en ervaring van de transitiecoaches zelf heel belangrijk, brengt Pádraig ter sprake. "Diegene moet praktisch toegepast inzicht hebben om een goede gesprekspartner voor bedrijven te kunnen zijn. Puur academische kennis is onvoldoende. En een coach moet openstaan voor de inbreng van anderen. De enige grote uitdaging die ik in dit project zie, is: hoe vind je voldoende goede coaches?"

Opleiding transitiecoaches

Op zoek dus naar ervaringsdeskundigen uit de praktijk. “Qua kennis over de energietransitie kan er altijd nog wel bijgeleerd worden. Ook hierin kan HZ een rol spelen. We hebben nu al deeltijdopleidingen gericht op energietransitie. Van hieruit kunnen we ook maatwerk oplossingen creëren voor transitiecoaches.”

KicMpi als coördinator


De rol van KicMpi in het geheel zou een coördinerende, faciliterende moeten zijn, vindt Pádraig. “Zij zijn de link tussen bedrijven en experts. Er is enorm veel kennis bij hen en de leden aanwezig; hun netwerk is groot en waardevol. Je ziet ook dat het vertrouwen voor kennisdeling in deze groep is ontstaan, een belangrijke voorwaarde om samen verder te komen in deze transitie.”



7. Contact

Voor meer informatie of vragen over dit rapport kunt u contact opnemen met:

KicMPI
Rutger van der Male
Programmamanager

 +31 (0)6 39398464

 rutger.vandermale@kicmpi.com

