



Centrum voor
**Schone Technologie en
Milieubeleid**

EVALUATIE VAN MJA2

Deel-B: Evaluatie vanuit het perspectief van het MJA2-platform

Eindrapport
oktober 2004

Prof.dr. Hans Bressers
Dr.ir. Theo de Bruijn
Dr. Valentina Dinica

CSTM
Universiteit Twente



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Managementsamenvatting

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft het Centrum voor Schone Technologie en Milieubeleid (CSTM) van de Universiteit Twente een evaluatie-onderzoek verricht naar de effectiviteit en efficiency van de meerjaren afspraken energie efficiency verbetering (hierna MJA). De MJA's zijn in twee afzonderlijke studies onderzocht. In het A-deel zijn de MJA's geëvalueerd vanuit het perspectief van de overheid en in het B-deel vanuit het perspectief van het MJA-Platform. Dit rapport bevat de resultaten van het B-deel van de evaluatie. Dit deel van de evaluatie concentreerde zich op MJA2. Volgens afspraak vond de evaluatie plaats in wisselwerking met het MJA-Platform en stond onder begeleiding van de agendacommissie van het MJA-Platform. Dit rapport bevat de bevindingen en aanbevelingen van de onderzoekers, ter overweging van het MJA-platform.

In het onderzoek stonden aanvankelijk onderzoeksvragen centraal naar de effecten van MJA2 op de implementatie van maatregelen in de bedrijven, waaronder de verbredingsthema's, de verwachtingen ten aanzien van de toekomst, de beoordeling van de Onafhankelijke Deskundige en de ondersteunende rol van de overheid. Uit contacten met vertegenwoordigers van het platform bleek dat men geen 'traditioneel' evaluatie-onderzoek wenste, waarin de nadruk ligt op het beoordelen van de opgetreden effecten ten opzichte van de doelstellingen. Dit onderzoek zou veeleer een tijdige procesevaluatie moeten worden waarmee de verdere uitvoering geoptimaliseerd kan worden, met name op het punt van de verbredingsthema's. De hoofddoelstellingen van de studie werden daardoor aangevuld tot het beschrijven van de huidige gang van zaken, het identificeren van successen, het signaleren van knelpunten en het met deze informatie bieden van ondersteuning bij het nader invulling geven aan MJA2. Het onderzoek was daarmee in sterke mate toekomstgericht.

Onderzoeksmethoden

Naast de gegevens uit het A-deel van het onderzoek (met name kwantitatieve overzichten over de mate van doelbereiking) kende de gegevensverzameling voor het B-deel twee zwaartepunten: een inventarisatieronde bij de OGE's door middel van een survey en een drietal workshops over specifieke thema's. Voor de inventarisatie onder de OGE's is een gestandaardiseerde vragenlijst verspreid onder een vertegenwoordiger van de sector, de front-officer van SenterNovem, de contactpersoon binnen EZ of LNV en een vertegenwoordiger van het bevoegd gezag. De vragenlijst is verspreid onder 66 respondenten voor 17 sectoren die momenteel deelnemen aan MJA2. In het totaal zijn 56 vragenlijsten ingevuld terug ontvangen.

Uit de aandachtspunten die naar voren kwamen uit de analyse van de vragenlijsten zijn in overleg met de agendacommissie van het MJA2-platform thema's voor workshops vastgesteld. In een drietal workshops is over deze centrale thema's in een interactieve setting geleerd van ervaringen die door sectoren zijn opgedaan, zowel in positieve als in negatieve zin. Workshop I stelde de gang van zaken rondom de verbredingsthema's centraal. Workshop II had als centraal thema de implementatie van MJA2 met bijzondere aandacht voor de twee andere pijlers van MJA2: energiezorg en procesefficiency. In workshop III stond de samenwerking tussen de betrokken partijen centraal. Aan de workshops is deelgenomen door afgevaardigden vanuit de industrie, van de betrokken ministeries, vanuit het bevoegd gezag en vanuit SenterNovem. In het totaal waren er 45 deelnemers aan de workshops, exclusief de onderzoekers.

De gebruikte methoden van onderzoek hebben geleid tot een grote mate van interactie met betrokkenen bij MJA2. Op deze manier is verzekerd dat het onderzoek en de resultaten nauw aansluiten bij de ervaringen en ideeën die leven in praktijk van MJA2.

Centrale conclusie

De algemene conclusie is dat de inzet van MJA heeft geleid tot verbeterde energie-efficiency, maar dat de doelbereiking voor een belangrijk deel nog steunt op procesefficiency. Energiezorg volgens de nu daarvoor gehanteerde systematiek komt nog slechts aarzelend op gang en de bijdrage van de verbredingsthema's aan de verbetering van de totale energie efficiency is vooralsnog zeer bescheiden. Uit de kwantitatieve analyses uit het A-deel van dit onderzoek en uit de monitoringoverzichten blijkt wel dat nog niet alle sectoren er in slagen om de verbeteringen te realiseren in het beoogde tempo. Moeilijke economische omstandigheden lijken daar met name de oorzaak van te zijn. Een flink deel van de geïnterviewde OGE-leden verwacht wel dat de doelstellingen voor de sector uiteindelijk gehaald worden. Er is dan ook een grote mate van steun voor het instrument MJA, onder alle betrokken partijen. Ook positieve neveneffecten in vergelijking met andere instrumenten die vaak worden toegeschreven aan het gebruik van convenanten, worden herkend door betrokkenen.

Over de drie pijlers van MJA2 zijn afzonderlijk conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd:

Procesefficiency

De meeste maatregelen en de meeste resultaten van MJA2 hebben nog steeds betrekking op procesefficiency. Hoewel de gemakkelijkste verbetermogelijkheden wellicht inmiddels zijn gerealiseerd, is het beeld dat vooral in heterogene bedrijfstakken met veel kleinere bedrijven nog aanzienlijke winst valt te bereiken. Verder is blijvende aandacht nodig omdat bij gewijzigde omstandigheden, bijvoorbeeld stijgende energieprijzen, nieuwe mogelijkheden ontstaan. Ten behoeve van een blijvende aandacht voor procesefficiency zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Stimulering van efficiency in secundaire processen;*
In de primaire processen is al veel gebeurd. Meer winst is wellicht nog te halen in de secundaire processen, bijvoorbeeld werken met perslucht of koeling. Omdat deze niet in het primaire aandachtsveld van de ondernemer zitten, is specifieke stimulering van belang via op zich bekende wegen (workshops, brochures, websites, etc.).
- *Aansluiting bij innovatiebeleid;*
Gezien het belang van innovatie voor energie-efficiency is het van belang dat energie voldoende aandacht krijgt bij innovaties. Dan valt er wellicht nog meer winst te behalen uit de 'normale' innovatiecycli. De aandacht voor energie moet dus verankerd worden in innovatiebeleid.
- *Voldoende druk.*
Om ervoor te zorgen dat de aandacht niet verslapt, is het nodig om voldoende druk op de ketel te houden. Alle partijen hebben hier een rol in te spelen, maar een bijzondere rol is weggelegd voor het bevoegd gezag; zie ook hoofdstuk 5.

Energiezorg

Het beeld bij energiezorg oogt wat minder positief, maar dit is ook een gevolg van de huidige systematiek. Een flink deel van de bedrijven haalt wel voldoende punten voor niveau C, maar scoort wel een of meer Belangrijke Onvolkomenheden waardoor automatisch inschaling op niveau D volgt. Energiezorg leeft, maar het vergt meer 'maatwerk en eenvoud' bij de aanpak. De huidige aanpak komt vooral bij kleinere bedrijven bureaucratisch en complex over. Een flinke vereenvoudiging is nodig op basis van de gedachte dat energiezorg geen doel in zichzelf is maar een middel. Om de implementatie van energiezorg te versoepelen zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Vereenvoudiging van de systematiek;*
Dit is al in gang gezet door SenterNovem. Doel is een vergaande vereenvoudiging en inperking van de vragenlijst, waarbij ook rekening wordt gehouden met de verschillen tussen bedrijven, bijvoorbeeld in omvang en complexiteit.

- *Andere modellen voor energiezorg;*

Ondanks de vereenvoudiging moet de vraag worden gesteld of geformaliseerde energiezorg voor alle bedrijven de juiste aanpak is. Systematische energiezorg is van belang voor alle bedrijven, maar of dit de vorm van een zorgsysteem moet aannemen voor al deze bedrijven is de vraag. Een vergelijking met milieumanagement, waar de branche-organisatie voor het MKB een aantal elementen uit een zorgsysteem handzaam aanlevert, kan lonen.

- *Vereenvoudigen monitoring.*

Energiezorg is geen doel in zichzelf maar een middel om de twee andere pijlers van MJA te versterken. Het 'afrekenen' van sectoren en bedrijven dient met name plaats te vinden op deze pijlers. Monitoring van energiezorg kent daarmee twee doelstellingen: (1) vinger aan de pols houden bij de beleidsuitvoering op dit punt en (2) benchmarking door de bedrijven zelf.

Verbreidingsthema's

De verbredingsthema's kunnen een bron van innovatie zijn. Veel bedrijven vinden de thema's echter nu nog abstract en het werken eraan complex. Te overwegen valt of een handleiding zou kunnen worden ontwikkeld, die bedrijven helpt om de – ogenschijnlijke- complexiteit te bedwingen. Met name de thema's duurzame energie en duurzame bedrijventerreinen kennen veel obstakels. Zonder aanvullende maatregelen lijken deze thema's op dit moment een brug te ver te zijn. Hoewel er potentie zit in de verbredingsthema's is helder dat een gerichte stimulering noodzakelijk is om deze potentie ook te realiseren.

Om warmte-uitwisseling op bedrijventerreinen op gang te helpen, een thema dat op zich volgens betrokkenen veel potentie heeft, is het volgende instrument geïdentificeerd:

- *Oprichting van een aparte utility.*

Deze utility kan als intermediair optreden. Zonder een dergelijke aanvullende maatregel blijft warmte-uitwisseling waarschijnlijk zeer moeizaam. (Zie ook hieronder onder "Vernieuwingen in MJA2")

Om het thema duurzame producten verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- *Faciliteren van onderzoek;*

Dit thema vereist veel studie. Door gericht (en financieel) bedrijven en sectoren te ondersteunen of door hen onderzoekscapaciteit ter beschikking te stellen, kan de noodzakelijke kennis worden ontwikkeld.

- *Stimuleren van samenwerking;*

Samenwerking in de keten is van groot belang. Bijvoorbeeld via gerichte workshops kan worden getracht partijen bij elkaar te brengen. Daarnaast zou samenwerking, bijvoorbeeld vanuit SenterNovem, gericht kunnen worden begeleid.

- *Het actief promoten van reeds ontwikkelde hulpmiddelen om bedrijven over de eerste drempel te helpen;*

Zoals gemeld, heerst er bijvoorbeeld over de monitoring onzekerheid bij bedrijven. Wanneer het beeld dan ontstaat dat er voor het eigen bedrijf geen winst valt te behalen, zullen geen activiteiten worden ontplooid.

- *Introduceren van financiële prikkels.*

Bijvoorbeeld door een belastingdifferentiatie toe te passen op de verwijderingsbijdragen (meest efficiënte producten vrijstelling, minst efficiënte producten aanzienlijk hogere bijdrage, totale inkomsten moeten gelijk blijven) kan een prijskaartje aan de energie-efficiency komen te hangen en worden de mogelijkheden van productketens om deze efficiency over de gehele keten te verbeteren, vergroot.

Om het thema transport en logistiek verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- *Instellen makelaarsfunctie;*

Een deel van de winst op dit thema ontstaat door samenwerking tussen verschillende bedrijven. Belangrijk is dat er een mogelijkheid ontstaat om de vraag naar transport te kunnen coördineren.

- *faciliteren van het leerproces.*

Juist omdat dit thema wat minder sectorspecifiek is, zijn er mogelijkheden om van elkaar te leren. Via workshops, brochures, stappenplannen, checklists, etc. kan het leerproces worden gefaciliteerd.

Samenwerking

Als een zeer belangrijke randvoorwaarde voor succes is een soepele samenwerking tussen alle betrokkenen geïdentificeerd. Deze samenwerking is in het onderzoek dan ook nadrukkelijk onderwerp van gesprek geweest. Daarbij is speciaal aandacht geschonken aan SenterNovem (zoals gevraagd in de offerte) en aan het bevoegd gezag (vaak genoemd als knelpunt). De meeste betrokkenen, zowel binnen OGE's als binnen bedrijven, zijn op hoofdlijnen (zeer) tevreden over de functie-uitoefening door SenterNovem. Hoewel gemeenten nu formeel partij zijn in MJA2 verloopt de samenwerking met hen moeizaam. Om de functie-uitoefening te verbeteren zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Verdere voorlichting;*
MJA2 is nog relatief onbekend bij gemeenten. Via voorlichting kan de bekendheid toenemen. Aan 250 gemeenten is inmiddels voorlichting gegeven in regioverband en de rest volgt.
- *Ondersteuning taakuitoefening;*
Er is een groot kennisgebrek bij gemeenten. Naast voorlichting over MJA2 is het van belang om ook gerichte instrumenten te ontwikkelen die gemeenten kunnen inzetten. Overigens heeft Infomil al veel opleidingsmateriaal ontwikkeld voor de gemeenten. Het programma MJA werkt ook nauw samen met Infomil als het gaat om inhoudelijke kennisoverdracht.
- *Integratie EBP met BMP;*
Naast vergroote efficiëntie in de inspanningen van bedrijven en gemeenten, kan integratie ook helpen om de betrokkenheid van gemeenten te vergroten. Tegelijkertijd kan dit ook het probleem in de procesvoering van goedkeuring van EBP's helpen oplossen.
- *Pro-actief benaderen door het bedrijfsleven;*
Samenwerking kan voor een deel ook worden 'afgedwongen'. Bedrijven kunnen zelf contact zoeken met het bevoegd gezag en ook branche-organisaties kunnen actief samenwerking zoeken met gemeenten. In de handleiding actualisatie EBP 2005-2008 wordt het bedrijfsleven overigens ook geadviseerd vooraf contact op te nemen met het bevoegd gezag.

Vernieuwingen in MJA2

Een belangrijk deel van de bovenstaande aanbevelingen betreft modificaties die binnen de huidige context van MJA2 kunnen worden uitgevoerd. Samenwerking en kennisuitwisseling zijn daarbij steeds belangrijke ingrediënten in het stimuleren van innovaties, zeker rondom de verbredingsthema's. Het is zaak om de betrokkenen bij elkaar te brengen om zo hun innovatiekracht te versterken en om zo ook te leren van de experimenten: 'connecting the winners', om zo als het ware broedplaatsen voor verdergaande innovatie te creëren. Een aantal aanbevelingen betreft ook meer fundamentele kwesties.

Een actieve intermediaire 'utility'

Ten eerste pleiten we voor het oprichten van een utility, een intermediaire organisatie die de samenwerking tussen bedrijven zou kunnen faciliteren en coördineren. Juist omdat de verbredingsthema's voor een deel 'branche-vreemde' activiteiten betreffen, zoals de levering van energie, is de verwachting dat bedrijven dit zelfstandig ter hand nemen te optimistisch. Om bedrijfsversterkende efficiency-verbeteringen goed op gang te krijgen is een aparte utility noodzaak. Deze utility zou ook in staat moeten zijn om risico-dragend te investeren, bijvoorbeeld in infrastructuur voor warmte-uitwisseling. Een rol voor de overheid in de oprichting van een dergelijke utility, naast participatie vanuit het bedrijfsleven zelf en eventueel de

energiesector, ligt dan voor de hand. Het zou overigens naar ons idee een misvatting zijn om zulke taak zonder meer aan SenterNovem toe te denken, omdat deze in de huidige opzet wel over veel informatie beschikt en coördinatietaken op zich kan nemen, maar niet de wezenlijk noodzakelijke capaciteit heeft om risicodragend te investeren. Wel zou SenterNovem inhoudelijk kunnen participeren of zou de nieuw op te richten utility zelfs een apart business-onderdeel van SenterNovem kunnen vormen.

Meer integratie milieubeleid en energie-efficiencybeleid

Ten tweede hebben we geconstateerd dat de implementatie van MJA2 en de implementatie van het doelgroepenbeleid vanuit het milieubeleid elkaar kunnen versterken, maar dat de integratie tussen beide op dit moment nog niet optimaal is. Niet alleen vanwege efficiency-overwegingen in de uitvoering van beleid, maar juist ook omdat het op bedrijfsniveau uiteindelijk om hetzelfde productieproces gaat, is een verdere integratie in de uitvoering aan te bevelen. Bovendien gaan ontwikkelingen parallel. Ook de nieuwe generatie milieuconvenanten wordt sectoroverstijgend; een vergelijkbare ontwikkeling als binnen MJA met de verbredingsthema's. Eerste experimenten met betrekking tot integratie lijken veelbelovend, maar wijzen wel op praktische problemen die daarbij optreden, bijvoorbeeld uiteenlopende procedures en deadlines. Extra aandacht hiervoor is vereist. Een toekomstige volledige integratie van MJA in de sector convenanten milieu en industrie (waarin EZ dan –meer nog dan tot nu toe- een volwaardige partner zou moeten zijn) zou bezien vanuit het bedrijfsproces voor de hand liggen, maar is gezien de huidige institutionele inbedding op dit moment nog niet praktisch. Niet alleen gaat het daarbij om de terreinen van twee ministeries, maar ook de begeleiding van de sectorafspraken vindt nu gescheiden plaats (door SenterNovem en FO-Industrie). Om toch voor de bedrijven zo dicht mogelijk bij een één-loket werkwijze te komen (rapportages in het kader van milieu- en energie-afspraken én bevoegd gezag zoveel mogelijk ineen) en te vermijden dat de beoogde verdere samenwerking al snel blijft steken, zou het aan te bevelen zijn dat hierover er op kabinetsniveau afspraken worden gemaakt.

De prikkel tot vooruitgang en innovatie

Tot slot heeft een aantal betrokkenen bij de evaluatiestudie de vraag op tafel gelegd of de prikkel die van MJA2 uitgaat wel sterk genoeg is. Vanuit het bedrijfsleven is aangegeven dat bedrijven wat te winnen moeten hebben. Wanneer er een duidelijk financieel of anderszins gewin in zicht is, zal de implementatie van MJA2 aanzienlijk sneller verlopen. Naast de gedachte dat bedrijven via de protocollen en andere hulpmiddelen geleerd kan worden dat energie-efficiency vaak loont, zou via de inzet van financiële instrumenten sterker gestuurd kunnen worden. Hierbij is de Europese context met de komende CO₂-emissiehandel ook zeer relevant. De prikkel die hiervan uit zal gaan is afhankelijk van de prijs. Bij een te lage prijs zal het ontmoedigend werken. Immers veel maatregelen zijn dan niet lonend. Goedkoper is om CO₂-rechten te kopen. Omgekeerd, zal een hoge prijs de innovatie fors aanjagen. Het meest waarschijnlijke scenario is dat de prijs aanvankelijk niet veel hoger zal liggen dan de gemiddelde vermindingskosten die in MJA-verband worden gemaakt. Velen verwachten echter ook dat de prijs op termijn omhoog zal gaan.

Een concreet voorbeeld voor een financiële prikkel die door deelnemers aan een workshop is gelanceerd is om via gedifferentieerde verwijderingsbijdragen de energieprestatie van producten duidelijk te maken en daar ook financiële consequenties aan te verbinden. Dat biedt bedrijven de mogelijkheid energiezuinige producten met een hogere kostprijs toch concurrerend op de markt te kunnen brengen. Op deze manier wordt een financiële prikkel geïntroduceerd die de samenwerking in een keten met als doel verbetering van de energie-efficiency over de totale keten, kan versterken. Een ander idee dat naar voren werd gebracht is om, net als in Denemarken, bedrijven die zeer innovatief aan energiebesparing werken onder bepaalde voorwaarden gehele of gedeeltelijke vrijstelling van de energieheffing te verlenen. Overigens zijn in Denemarken de heffingen wel uitgebreider dan in Nederland.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	i
Inhoudsopgave	vii
1 Doelstelling en onderzoeksvragen	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	1
1.3 Onderzoeksmethoden	2
1.4 Inhoud van het rapport	3
2 Stand van zaken rond MJA2	5
2.1 Inleiding	5
2.2 De mate van doelbereiking	5
2.3 Getroffen maatregelen: procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's	7
2.4 Het instrument MJA	10
2.5 Conclusies	10
3 Verbredingsthema's	11
3.1 Inleiding	11
3.2 De verbredingsthema's nader bekeken	11
3.3 De verbredingsthema's afzonderlijk beschouwd	13
3.3.1 Duurzame energie	13
3.3.2 Duurzame bedrijventerreinen	13
3.3.3 Duurzame producten	14
3.3.4 Transport en logistiek	15
3.4 Stimulering van verbredingsthema's	15
3.5 Conclusies	16
4 Energiezorg en procesefficiency	18
4.1 Inleiding	18
4.2 Implementatie van MJA2	18
4.3 Energiezorg	21
4.4 Procesefficiency	22
4.5 Conclusies	23
5 Samenwerking tussen betrokken partijen	25
5.1 Inleiding	25
5.2 Beoordeling van betrokken partijen	25
5.3 Samenwerking in OGE-verband	29

5.4	Positie van het bevoegd gezag	32
5.5	Samenwerking voor de verbredingsthema's	33
5.6	Conclusies	34
6	Conclusies en aanbevelingen	35
6.1	Inleiding	35
6.2	Terugkijken op de onderzoeksvragen	35
6.3	MJA2: procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's	37
6.4	Samenwerking in MJA2	39
6.5	Slotbeschouwing	39
Bijlagen		
I	Vragenlijst OGE's	44
II	Analyse ingeschatte mate van doelbereiking	58
III	Verslagen workshops	59

1

Doelstelling en onderzoeksvragen

1.1 Inleiding

Het voorliggend rapport beschrijft een deel van de resultaten van de evaluatie van de meerjaren afspraken energie efficiency verbetering (hierna MJA) die in 2004 is uitgevoerd door CSTM Universiteit Twente. De MJA's zijn in twee afzonderlijke studies onderzocht. In het A-deel zijn de MJA's geëvalueerd vanuit het perspectief van de overheid en in het B-deel vanuit het perspectief van het MJA-Platform. Dit rapport bevat de resultaten van het B-deel van de evaluatie. Dit deel van de evaluatie concentreerde zich op MJA2.

In dit eerste hoofdstuk beschrijven we de doelstellingen en aanpak van het onderzoek.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van het B-deel van de evaluatie was het beoordelen van de werking van de MJA2 vanuit het perspectief van het MJA2 platform. Aanvankelijk stonden onderzoeksvragen centraal naar de effecten van MJA2 op de implementatie van maatregelen in de bedrijven, waaronder de verbredingsthema's, de verwachtingen ten aanzien van de toekomst, de beoordeling van de Onafhankelijke Deskundige en de ondersteunende rol van de overheid. In het onderzoeksvoorstel werden vier vragen geïdentificeerd. Hoewel deze vragen in de loop van de studie een ander accent hebben gekregen en een deels andere invulling, noemen we ze hier toch:

B1. Welke effecten heeft de uitvoering van de MJA2 gehad op de implementatie van systematische energiezorg, energie-efficiencyverbetering, energiebesparing het gebruik van duurzame energiebronnen en activiteiten in het kader van de verbredingsthema's en wat is de geschatte daardoor vermeden CO2-emissie?

Vraag B1 richt zich op de diverse activiteiten waarmee de deelnemende bedrijven gevolg hebben gegeven aan de afspraken. De vraag is daarbij onder meer in hoeverre deze activiteiten zonder de MJA niet zouden hebben plaatsgevonden en welke factoren bevorderlijk zijn geweest voor de effectiviteit. Voor zover het gaat om het inventariseren van de effecten kan worden aangesloten bij Deel A van deze evaluatiestudie. Er zijn twee verschillen bij de analyse. In de eerste plaats vindt de beoordeling niet alleen plaats ten opzichte van de maatstaf zoals vastgelegd in de MJP's (wel bereikt, niet bereikt), maar wordt meer gekeken naar de mate en aard van ontwikkeling in de richting van het doel. In de tweede plaats ligt ook meer nadruk op de bevorderlijke of belemmerende factoren in de context (succes- en faalfactoren), om zo de verdere implementatie te versterken.

B2. Welke effecten van de uitvoering van de MJA2 kunnen de komende vier jaar op deze terreinen worden verwacht?

Vraag B2 gaat in op de verwachtingen voor de nabije toekomst, op basis van de inschattingen voor de verschillende onderdelen door de OGE's. De verwachtingen strekken zich ook uit tot de stand van zaken ten aanzien van een aantal

overige effecten die doorgaans worden gezien als belangrijke positieve neveneffecten van het gebruik van convenanten als beleidsinstrument ten opzichte van andere meer regulerende beleidsinstrumenten.

B3. Hoe beoordelen de deelnemende partijen de kwaliteit van de Onafhankelijke Deskundige en de werkbaarheid van de gehanteerde protocollen?

Vraag B3 gaat in op de beoordeling door de deelnemende partijen van de kwaliteit van de Onafhankelijke Deskundige (SenterNovem) en de werkbaarheid van de gehanteerde protocollen, met als criteria: snelheid, deskundigheid, aanwezige kennis, duidelijkheid adviezen, transparantie, klantgerichtheid jegens OGE's en bedrijven, effectiviteit, prioriteitsstelling, communicatie en agendasetting.

B4. Wat is de ondersteunende rol van de overheid onder zich wijzigende omstandigheden? Wat betekenen deze omstandigheden voor de rol die de meerjarenafspraken kunnen spelen in de instrumentenmix?

Vraag B4 gaat in op de rol die de ondersteuning door de overheid in de toekomst moet spelen in het licht van mogelijke wijzigingen in omstandigheden.

Uit contacten met vertegenwoordigers van het platform bleek dat vanuit het perspectief van het platform de nadruk zou moeten liggen op een tijdige procesevaluatie waarlangs de verdere uitvoering geoptimaliseerd kan worden, met name op het punt van de verbredingsthema's. In wetenschappelijke termen: in plaats van een summative evaluatiestudie waarin de nadruk ligt op het bepalen van de mate van doelbereiking (zie ook Deel A van dit onderzoek dat zich met name richt op de mate waarin de in MJA omschreven doelstelling van 1,3% jaarlijkse efficiency-verbetering wordt bereikt), hecht het platform meer waarde aan een formative evaluatie die in het teken staat van optimalisatie op basis van eerste resultaten (Scriven 1967). De hoofddoelstellingen van de studie werden daardoor aangevuld tot *het beschrijven van de huidige gang van zaken, het identificeren van successen, het signaleren van knelpunten en het met deze informatie bieden van ondersteuning aan het nader invulling geven aan MJA2*. Het onderzoek is daarmee in sterke mate toekomstgericht. Deze accentverschuiving heeft consequenties gehad voor de evaluatie zelf en ook voor de structuur van dit rapport, zie onder 1.4.

1.3 Onderzoeksmethode

De kerndoelstelling van dit onderzoek ligt bij het optimaliseren van de huidige gang van zaken. Het onderzoek moet daartoe een goed en rijk beeld schetsen van deze praktijk om op basis daarvan aanbevelingen te kunnen ontwikkelen. De gegevensverzameling is om deze reden in hoge mate interactief geweest. Dit rapport vormt hier de weerslag van. Het geeft de meningen, ideeën en discussies van en tussen betrokken partijen weer, op basis van feitelijke ontwikkelingen rond MJA2.

Het onderzoek kent twee zwaartepunten bij de gegevensverzameling: een inventarisatieronde bij de OGE's door middel van een survey en een drietal workshops over specifieke thema's. Voor de inventarisatie onder de OGE's is een gestandaardiseerde vragenlijst verspreid onder een vertegenwoordiger van de sector, de front-officer van SENTERNOVEM, de contactpersoon binnen EZ of LNV en een vertegenwoordiger van het bevoegd gezag. De vragenlijst heeft een groot aantal aspecten rondom de uitvoering van MJA2 in beeld gebracht. Centraal stonden de huidige praktijk van uitvoering, de activiteiten die worden ontplooid in het kader van de verbredingsthema's, inspirerende voorbeelden die daarbij ontstaan, de belemmeringen die optreden en de wijze waarop men omgaat met deze belemmeringen. De vragenlijst is verspreid onder 66

respondenten voor 17 sectoren die momenteel deelnemen aan MJA2¹. In het totaal zijn 56 vragenlijsten ingevuld terug ontvangen.² De vragenlijst is in de bijlagen opgenomen.

Uit de aandachtspunten die naar voren kwamen uit de analyse van de vragenlijsten zijn in overleg met de agendacommissie van het MJA2-platform thema's voor workshops vastgesteld. In een drietal workshops is over deze centrale thema's in een interactieve setting geleerd van ervaringen die door sectoren zijn opgedaan, zowel in positieve als in negatieve zin. In iedere workshop werden enkele sectoren centraal gesteld, maar ook de ervaringen van andere deelnemers werden uiteraard besproken. Aan de workshops is deelgenomen door afgevaardigden vanuit de industrie, van de betrokken ministeries, vanuit het bevoegd gezag en vanuit SenterNovem. In het totaal waren er 45 deelnemers aan de workshops, exclusief de onderzoekers. Van de workshops zijn verslagen gemaakt die in de bijlagen bij dit rapport zijn opgenomen. De box op de volgende pagina benoemt de thema's en invulling van de workshops.

Naast de eigen gegevensverzameling is gebruik gemaakt van de gegevens die in het A-deel van dit onderzoek zijn verzameld. In dit rapport zijn met name enkele kwantitatieve overzichten overgenomen. De interpretatie van deze overzichten is zonnodig aangepast aan het perspectief van het B-deel van het onderzoek. Daarnaast is gebruik gemaakt van de zogenaamde nulmeting die onlangs is uitgevoerd in opdracht van SenterNovem³. Op die plaatsen waar uit deze twee onderzoeken wordt geciteerd of gegevens worden overgenomen, wordt dat aangegeven.

1.4 Inhoud van het rapport

Gezien de accentverschuiving die in overleg met het MJA2-platform is aangebracht, is in dit rapport niet gekozen voor het volgen van de onderzoeksvragen als hoofdstructuur. Zoals eerder gemeld, zijn in de discussie met het platform drie centrale thema's naar voren gekomen. Deze thema's zijn in afzonderlijke workshops besproken en staan nu ook centraal in de structuur van dit rapport. Na een beschrijving van de stand van zaken rondom de implementatie van MJA2 (hoofdstuk 2) gaan we achtereenvolgens in op de verbredingsthema's (hoofdstuk 3), energiezorg en procesefficiency (hoofdstuk 4) en de samenwerking tussen betrokken partijen (hoofdstuk 5). Uiteraard bespreken wij bij de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6 ook de onderzoeksvragen en de antwoorden die deze studie daarop kan geven.

¹ Een aantal sectoren die pas zeer recentelijk zijn toegetreden tot MJA2 zijn niet meegenomen in het onderzoek.

² Twee vragenlijsten kwamen ruim na de deadline binnen. De tabellen in dit rapport zijn gebaseerd op 54 vragenlijsten.

³ Rob van der Peppel en Gerben Huijgen, Nulmeting Verbredingsthema-beleid: Beleidseffecten en Klanttevredenheid, CSTM, Enschede 2004. De onderzoeksresultaten worden hier gebruikt met toestemming van de opdrachtgever.

Workshop I: Werken aan de verbredingsthema's

Datum: maandag 30 augustus, 13.00 – 16.00u

Sectoren: Tapijtindustrie
Metallurgische industrie

Aandachtspunten:

De centrale aandachtspunten in de workshop zijn het identificeren van barrières die optreden bij het werken aan de verbredingsthema's, het kijken naar aansprekende voorbeelden in sectoren waar deze barrières met succes worden genomen, om zo de kruisbestuiving tussen sectoren te bevruchten. Daarbij gaat het niet om het volledig beschrijven van concrete maatregelen, maar juist om de elementen binnen de verbredingsthema's die meer of minder succesvol zijn aangepakt, het proces waarlangs deze maatregelen ontwikkeld zijn, en de instrumenten die daarbij worden ingezet.

Workshop II: Implementatie MJA - procesefficiëntie, energiezorg en verbredings-thema's

Datum: dinsdag 7 september, 10.00 – 13.00u

Sectoren: Rubber- en kunststofindustrie
Koel- en vrieshuizen

Aandachtspunten:

MJA2 is uiteraard breder dan de verbredingsthema's. De grootste winst in energie-efficiëntie zit vooralsnog in maatregelen die al met MJA1 zijn geïntroduceerd: proces-efficiëntie en energiezorg. Het feit dat deze maatregelen al langer op de agenda staan wil niet zeggen dat implementatie probleemloos verloopt. Daarom richt de discussie in de tweede workshop zich op de implementatie van de drie pijlers van MJA2 in onderlinge samenhang: procesefficiëntie, energiezorg en verbredingsthema's. Een belangrijk discussiepunt dat in de inventarisatie onder OGE's naar voren komt betreft bijvoorbeeld de omgang met een grote diversiteit in een sector. De tweede workshop stelt de wijze waarop bedrijfstakken MJA2 implementeren in algemene zin centraal, de problemen die daarbij optreden en met name de mogelijkheden en instrumenten om met deze problemen om te gaan.

Workshop III: Samenwerking tussen betrokken partijen

Datum: dinsdag 7 september, 14.00 – 17.00u

Sectoren: Zuivelindustrie
Textielindustrie

Aandachtspunten:

Het succes van MJA2 staat of valt met de effectiviteit van de samenwerking tussen alle betrokken partijen. De samenwerking tussen de partijen is daarmee een belangrijk onderwerp voor een workshop, en een logisch sluitstuk van de discussies. Daarbij gaat het om de taak en functievervulling van alle betrokken partijen. Uitgangspunt voor de discussie is de convenantstekst waarin alle rollen staan omschreven. Van daaruit kan worden gesproken over: hoe geven partijen invulling aan hun rol? Hoe verloopt de samenwerking? Wordt voldoende effectief vorm gegeven aan het begeleiden van de implementatie? Worden de belangrijke vraagstukken rondom MJA2 voldoende geadresseerd? Is de relatie met de achterban hecht genoeg? Hoe zit het met de informatie-uitwisseling? Is MJA2 een efficiënte vorm van beleidsvoering?

2

Stand van zaken rond MJA2

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van de stand van zaken in MJA2. Gepresenteerd worden gegevens over de mate van doelbereiking en de geschatte kans dat de doelstellingen uiteindelijk worden behaald (paragraaf 2), de maatregelen die door bedrijven worden getroffen (paragraaf 3) en over MJA als beleidsinstrument (paragraaf 4).

2.2 De mate van doelbereiking

MJA2 kent geen generieke doelstelling. Er is in het convenant geen verplicht percentage vastgelegd waarmee de energie-efficiency moet worden verbeterd. In MJA2 wordt het energie-efficiency percentage op brancheniveau gebaseerd op de zekere rendabele maatregelen uit de EBP's van alle bedrijven uit de branche. Deze doelstelling op brancheniveau, vastgelegd in een Meerjarenplan (MJP) is dus de som van de besparingen op bedrijfsniveau. De vraag naar doelbereiking kan dus alleen beantwoord worden door de het MJP te vergelijken met de gerealiseerde verbeteringen. Deze stap wordt in dit deel van het onderzoek niet gezet. Wel geven we in tabel 2.1 het overzicht, overgenomen de resultaten over 2003 (SenterNovem).

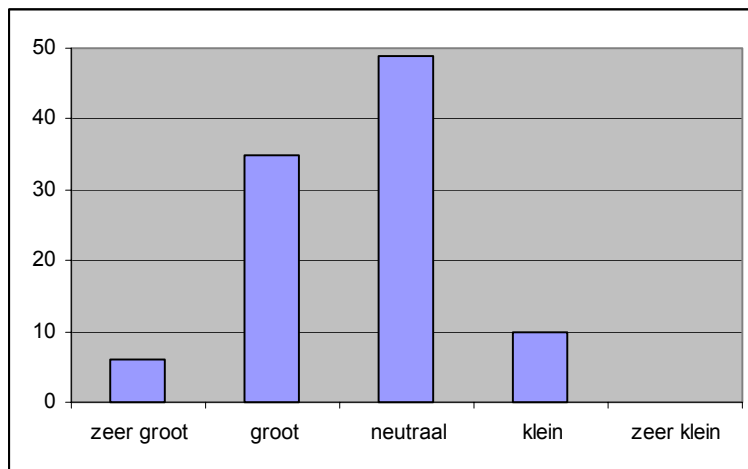
In deze periode, waarin de MJA-1 met de industriële sectoren werd voortgezet in de MJA2, werden door de deelnemende sectoren in het algemeen substantiële verbeteringen gerealiseerd. De verbeteringen van een aantal sectoren blijven echter achter bij de verwachtingen.

Een logische vervolgvraag op basis van deze cijfers is in hoeverre de leden van de OGE's verwachten dat de doelen van MJA2 binnen de gestelde termijnen uiteindelijk gehaald worden. Figuur 2.1 biedt het overzicht:⁴

⁴ Aangezien de doelstelling per sector de optelsom zijn van de EBP's, is de uitspraak over het realiseren van de doelstelling de inschatting of alle bedrijven hun zekere rendabele maatregelen gaan uitvoeren en dat deze het beoogde effect resulteren.

Sectoren	TEEV verbetering (in %) (1998 - 2003)
Asfaltindustrie	9,1
Chemische Industrie	12,4
Gieterijen	6,9
Industriële natwasserij	13,4
Koel- en vrieshuizen	14,7
Metallurgische industrie	12,5
Olie & Gas industrie	16,5
Overige Industrie	8,5
Rubber- en kunststofverwerking	28,0
Tankopslagbedrijven	4,5
Tapijtindustrie	27,1
Textielindustrie	3,0
Groenten- & fruitverwerkende industrie	8,2
Koffiebranderijen	2,1
Margarine- vetten- & oliënindustrie	10,0
Vleesverwerkende industrie	3,6
Zuivelindustrie	3,4

Tabel 2.1: Totaal gerealiseerde TEEV ten opzichte van het referentiejaar (1998)



Figuur 2.1: Kans op bereiken doelstellingen

Een flink deel van de respondenten verwacht dus dat de doelstellingen gehaald worden, al zijn de vertegenwoordigers van de branches iets pessimistischer dan de anderen. (Zie ook bijlage 2 waar wordt uiteengezet welke factoren verklaren hoe optimistisch of pessimistisch de respondenten zijn over het halen van de sectordoelstellingen.) Ook nemen velen nogal terughoudend een 'neutraal' standpunt in over de kans dat de sectordoelstellingen worden gehaald.

Kans halen sectordoelstellingen * Vertegenwoordiging in OGE Crosstabulation

Count		Vertegenwoordiging in OGE							Total
		EZ	LNV	branche	novem	provincie	gemeente	Anderszins	
Kans halen sectordoelstellingen	zeer groot	1		1				1	3
	groot	10		2	3	3			18
	neutraal	4	1	2	12	4	2		25
	klein			3		1	1		5
Total		15	1	8	15	8	3	1	51

Tabel 2.2: Kruistabel van oordeel over de kans op het halen van de sectordoelstellingen en de achtergrond van de respondent (3 respondenten 'weet niet' / 'geen antwoord')

De meest genoemde oorzaken voor het niet halen van de doelstellingen zijn:

- Negatieve externe ontwikkelingen (67%)
- Vertraging in het investeringstempo (53%)
- Oplossingen blijken duurder of complexer (39%)

Deze uitkomsten wijzen op de moeilijke economische situatie waar veel sectoren momenteel in zitten. Veel minder vaak worden genoemd: gebrek aan medewerking van het bevoegd gezag (18%), onduidelijkheden rond de afspraken, met name rond de verbredingsthema's (14%) en gebrek aan motivatie bij deelnemende bedrijven (12%). Nauwelijks genoemd als probleemoorzaak vormen de motivatie van de overheden, het ambitieniveau zelf of 'free-riders', bedrijven die zich onttrekken aan de afspraken.

2.3 Getroffen maatregelen: procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's

Uiteraard is ook gevraagd naar de maatregelen die bedrijven hebben getroffen om de doelstellingen te behalen. In tabel 2.3 worden de resultaten samengevat:

Gebruik duurzaam geproduceerde elektriciteit	10	26	64
Productie en gebruik eigen elektriciteit	6	22	72
Optimalisatie functieervulling producten	9	62	29
Materiaalbesparing	41	39	20
Verbetering proces energie efficiency	49	45	6
Optimalisatie distributie	28	47	25
Vermindering energiegebruik tijdens productgebruik	21	47	32
Optimalisatie levensduur	26	53	21
Optimalisatie productafdeling	31	43	26
Optimalisatie productverwerking	33	44	23
Verbetering logistiek	24	51	25
Samenwerking op duurzame bedrijventerreinen	0	44	56

Tabel 2.3: Getroffen maatregelen (1^e kolom: (zeer) veel, 2^e neutraal, 3^e (zeer) weinig)

Uit de data blijkt dat veruit de meeste maatregelen nog steeds betrekking hebben op het verbeteren van de proces energie efficiëntie. Op het terrein van de verbredingsthema's is nog duidelijk minder activiteit te melden.⁵ Ook de invoering van energiezorg komt slechts aarzelend op gang. Tabel 2.4, overgenomen uit Deelrapport A, geeft een overzicht van het procentuele aandeel inrichtingen per sector dat in 2002 een energiezorgsysteem heeft geïntroduceerd dat voldeed aan niveau-C of hoger. Kanttekening bij de cijfers is dat uit de monitoring in 2004 bleek dat 27 % van de deelnemers inmiddels niveau-C of hoger heeft. Bovendien had 77% van de deelnemers een puntenaantal voor niveau C of hoger. Uit de in onderzoeksdeel B gehouden workshop is ook gebleken dat het niet bereiken van het C niveau vaak slechts op één, als wezenlijk beschouwd, aspect is gebaseerd, terwijl vele andere aspecten wel degelijk in orde zijn.

Branche	Percentage inrichtingen met energiezorgsysteem op C-niveau
Asfaltindustrie	16
Chemische industrie	41
Gieterijen	28
Groenten- en fruitverwerking	0
Koel- en vrieshuizen	1
Koffiebranderijen en Theepakkers	0
Margarine-, vetten en oliënind.	5
Metallurgische industrie	42
Natwasserijen	8
Olie- en gaswinning	11
Overige industrie	14
Rubber- en kunststofindustrie	22
Tankopslag	0
Tapijtindustrie	38
Textielindustrie	24
Vleesverwerkende industrie	6
Zuivelindustrie	5
Gemiddeld	15

Tabel 2.4: Percentage inrichtingen met een in 2002 gecertificeerd energiezorgsysteem op C-niveau of hoger

De bijdrage van de verbredingsthema's in TEEZ, de maat voor de totaal gerealiseerde energie-efficiency, wordt afzonderlijk gekwantificeerd. De bijdrage van duurzame energie wordt uitgedrukt in de DEV en de bijdrage van duurzame productontwerpen in de EZP. Tabel 2.5, wederom overgenomen uit Deelrapport A, geeft een overzicht van de bijdrage van duurzame energie aan de efficiencyverbetering. In de tabel is duidelijk zichtbaar dat deze bijdrage over het geheel genomen nog zeer bescheiden is. Uit de sectorrapportages kan worden opgemaakt dat de bijdrage overwegend het gevolg is van de overschakeling op groene elektriciteit.

⁵ De tabel meldt slechts hoeveel maatregelen worden getroffen, en niet de effecten van deze maatregelen. Desalniettemin zijn de cijfers wel een indicatie voor de concentratiegebieden binnen MJA2.

Branches	DEV verbetering (%) (2001-1998)	DEV verbetering (%) (2002-2001)
Asfaltindustrie	0	0
Chemische Industrie	0	0
Gieterijen	0	0
Industriële natwasserij	0	0
Koel- en vrieshuizen	0,9	0
Metallurgische industrie	0	0
Olie & Gas industrie	0	0
Overige Industrie	3	-1,3
Rubber- en kunststofverwerking	0,3	3
Tankopslagbedrijven	0	0
Tapijtindustrie	0,5	0
Textielindustrie	0	0
Groenten- & fruitverwerkende industrie	0	0
Koffiebranderijen	0	0
Margarine- vetten- & oliënindustrie	0	0,2
Vleesverwerkende industrie	0	0
Zuivelindustrie	0,1	0,1

Tabel 2.5: Procentuele toename van de duurzame energie verbetering

In tabel 2.6 wordt een overzicht gegeven van de bijdrage van energiezuinige productontwerpen aan de efficiencyverbetering. De bijdrage van energiezuinige productontwerpen is, evenals van duurzame energie, ook nog zeer bescheiden.

Branches	EZP verbetering (%) (2001-1998)	EZP verbetering (%) (2002-2001)
Asfaltindustrie	0	0
Chemische Industrie	0	0
gieterijen	0,1	0
Industriële natwasserij	0	0
Koel- en vrieshuizen	0	0
Metallurgische industrie	2,2	-0,3
Olie & Gas industrie	0	0
Overige Industrie	0,1	0
Rubber- en kunststofverwerking	6,1	1
Tankopslagbedrijven	0	0
Tapijtindustrie	0	7,8
Textielindustrie	0	0
Groenten- & fruitverwerkende industrie	0	0
Koffiebranderijen	0	0
Margarine- vetten- & oliënindustrie	1,3	1,2
Vleesverwerkende industrie	0	0
Zuivelindustrie	0	0

Tabel 2.6: Procentuele toename efficiency door duurzame productontwikkeling

2.4 Het instrument MJA

Betrokkenen oordelen relatief positief over de meerjaren afspraken als instrument. In het B-deel van het onderzoek is aan de OGE's gevraagd of andere instrumenten evenveel zouden kunnen bereiken. Allereerst de nuloptie. Slechts enkelen geloven dat zonder MJA2 de efficiency - verbeteringen in de sector hetzelfde geweest zouden zijn en maar liefst 88% is het daar (zeer) mee oneens. Volledige toepassing van de energieheffing dan? Dat er dan vergelijkbare of grotere prestaties van de doelgroep zouden zijn geweest gelooft 16%; 61% is het er (zeer) mee oneens. Een heffing of CO2 emissiehandel op Europese schaal is minder populair: 27% gelooft dat daardoor de efficiency verbetering kosteneffectiever zou hebben gekund. Meer dan de helft is het overigens ook daar niet mee eens. Natuurlijk maakt het uit wie je het vraagt. De respondenten die van volledige toepassing van de energieheffing of van de Europese instrumenten minder verwachten dan van MJA blijken dan niet eens de branchevertegenwoordigers te zijn, maar de vertegenwoordigers van SenterNovem. Neutrale en positieve oordelen vindt men vooral bij de overheden.

De steun voor de meerjarenafspraken als instrument heeft onder meer te maken met allerlei waargenomen positieve neveneffecten. Zo vindt 71% dat de bedrijven zich dankzij de MJA's zich meer bewust zijn geworden van hun verantwoordelijkheid om de schadelijke effecten van energieverbruik (klimaatverandering) tegen te gaan. Maar liefst 94% denkt dat de meerjarenafspraken bijdragen aan het verbeteren van het industriële energiebeleid van de overheid. Betere samenwerking en meer wederzijds begrip tussen overheid en sector wordt door 87% respectievelijk 85% als verdienste van de meerjarenafspraken beschouwd. Ook 85% vindt dat de meerjarenafspraken hebben geleid tot meer kennis over de mogelijkheden om ambitieuze efficiency doelstellingen te bereiken. Dat de meerjarenafspraken goed scoren vanuit het oogpunt van de minimalisatie van de totale kosten van energiebesparing wordt door ongeveer de helft onderschreven (de rest is neutraal). Veertig procent gelooft dat het werken met meerjarenafspraken tot bovengemiddelde product- of procesinnovatie in de sector heeft geleid (tweintig procent dacht van niet; de rest was neutraal).

De analyses in Deelrapport A wijzen verder op effectiviteit van MJA: "Deelname aan de MJA stimuleert bedrijven om hun energie-efficiency in vergelijking tot de algemene trend in de sector, additioneel te verbeteren. Bedrijven die deelnemen aan MJA verbeteren hun energie-efficiency eerder, sneller en meer in vergelijking tot de landelijke ontwikkeling in de energie-efficiency" (p. 3).

2.5 Conclusies

De inzet van MJA heeft geleid tot verbeterde energie-efficiency. Ook positieve neveneffecten die door wetenschappers en praktijkmensen in andere sectoren vaak worden toegeschreven aan het gebruik van convenanten, worden herkend door betrokkenen bij MJA2. Uit de kwantitatieve analyses uit het A-deel van dit onderzoek blijkt wel dat nog niet alle sectoren er in slagen om de verbeteringen te realiseren in het beoogde tempo. Moeilijke economische omstandigheden lijken daar met name de oorzaak van te zijn. Een flink deel van de geïnterviewde OGE-leden verwacht wel dat de doelstellingen uiteindelijk gehaald worden. Er is dan ook een grote mate van steun voor het instrument MJA, onder alle betrokken partijen. Verder blijkt uit zowel de analyses uit het A-deel als uit de inventarisatie onder OGE's dat de bereikte verbeteringen vooral worden veroorzaakt door maatregelen op het terrein van de procesefficiency. Energiezorg komt nog slechts aarzelend opgang en de bijdrage van de verbredingsthema's aan de verbetering van de totale energie efficiency is vooralsnog zeer bescheiden.

3

Verbreidingsthema's

3.1 Inleiding

De grootste innovatie in MJA2 ten opzichte van MJA1 is te vinden in de verbredingsthema's. Uit discussies in het MJA2-platform en uit de vragenlijst komt naar voren dat het in de praktijk invulling geven aan de verbredingsthema's niet eenvoudig is. Dit gegeven was ook een belangrijke reden voor het evalueren van de gang van zaken op een zo tijdig moment, slechts enkele jaren na inwerkingtreding van MJA2; voor enkele sectoren nog recenter. In dit hoofdstuk, waarin - naast relevante resultaten uit de vragenlijst - de discussies en resultaten van de eerste workshop centraal staan, gaan we in op de stand van zaken rond de verbredingsthema's. De centrale aandachtspunten in de workshop waren het identificeren van barrières die optreden, het kijken naar aansprekende voorbeelden in sectoren waar deze barrières met succes worden genomen, om zo de kruisbestuiving tussen sectoren te bevruchten. Daarbij ging het niet om het volledig beschrijven van concrete maatregelen, maar juist om de elementen binnen de verbredingsthema's die meer of minder succesvol zijn aangepakt, het proces waarlangs deze maatregelen ontwikkeld zijn, en de instrumenten die daarbij worden ingezet.

Hieronder bespreken we eerst de stand van zaken rondom de verbredingsthema's in het algemeen (paragraaf 2). Daar zoomen we in op de afzonderlijke thema's (paragraaf 3). In paragraaf 4 bespreken we de mogelijkheden om de stimulering van de verbredingsthema's te versterken. We sluiten af met enkele conclusies (paragraaf 5).

3.2 De verbredingsthema's nader bekeken

In hoofdstuk 2 werd al getoond dat onder de maatregelen die de bedrijven in de periode 2002-2003 hebben ingevoerd, de maatregelen die verbonden zijn aan de verbredingsthema's een relatief bescheiden positie innemen. Ook uit de Nulmeting blijkt dat het merendeel van de voornemens bij de verbredingsthema's nog in een stadium van visie-ontwikkeling, plannen maken of plannen uitwerken verkeert.⁶

De ondervraagde bedrijven zijn in het algemeen ook niet erg optimistisch over de potentiële bijdrage van de verschillende onderdelen van de verbredingsthema's aan de efficiency verbetering. Maar liefst 84% van de ondervraagde bedrijven verwacht de komende jaren geen of weinig groei in het aandeel duurzame energie. Eenzelfde beeld geven de verwachtingen met betrekking tot duurzame bedrijfsterreinen. De verwachtingen over transport, logistiek en ketens zijn positiever. Hier verwacht 49 tot 66% van de ondervraagde bedrijven in de komende jaren een grotere bijdrage, waarbij echter vooral organisatorische belemmeringen worden gezien. Eenzelfde optimisme is waarneembaar met betrekking tot de bijdrage van duurzame producten. Hier voorziet 41 tot 67% van de ondervraagde bedrijven de komende jaren een groei en toename van

⁶ De nulmeting was overigens bedoeld om de uitgangssituatie voor de verbredingsthema's te bepalen en niet een tussentijdse meting over de bereikte effecten. Dat neemt niet weg dat ook de Nulmeting aangeeft dat de uitgangssituatie bij de verbredingsthema's niet wordt gekenmerkt door een veelheid aan activiteiten.

de bijdrage aan de efficiencyverbetering.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat slechts een kwart van de voor dit onderzoek ondervraagde respondenten van OGE's gelooft dat de maatregelen in het kader van de verbredingsthema's meer zullen bijdragen aan de energie efficiency verbetering dan procesverbeteringen of energiezorg (een derde neemt een neutraal standpunt in). De SenterNovem vertegenwoordigers geloven daar nog wat minder in dan de anderen. Overigens bestaat er veel twijfel aan de mate van inzicht in de bijdrage van de verbredingsthema's aan het bereiken van de sectordoelstellingen. Slechts een derde dacht daar een goed inzicht in te hebben, een derde neutraal en een derde een slecht inzicht. Ter vergelijking: over het inzicht in het halen van de 'gewone' efficiency doelstellingen is men veel positiever (65% goed inzicht, 25% neutraal, 10% slecht inzicht).

Problemen lijken niet zozeer voort te komen uit onhelderheid over wat de thema's betekenen voor de sector. Slechts een op de vijf respondenten denken dat deze betekenis niet helder is, en dat zijn dan nog vooral vertegenwoordigers van de overheden. Ook denkt maar 14% dat onduidelijkheden in de uitleg van de afspraken de verbredingsthema's parten speelt.

Men geeft wel aan dat in de meerjarenplannen lang niet altijd concrete afspraken zijn vastgelegd over de thema's. Van de respondenten vindt 45% van wel, maar 36% is neutraal en 19% vindt van niet. Vooral vertegenwoordigers van SenterNovem zijn ervan overtuigd dat er concrete afspraken zijn vastgelegd.

Over de uitvoerbaarheid van de monitoring van de thema's zijn de meningen zeer verdeeld. Ruim 40% vindt dit lastig uitvoerbaar en bijna 40% is het daarmee oneens; de rest is neutraal. Vertegenwoordigers van EZ in de OGE's zijn in het algemeen hier wat optimistischer over.

Belangrijk voor de uitvoerbaarheid van de verbredingsthema's is de mate waarin het energiebeleid is geïntegreerd in het algemene bedrijfsbeleid. Volgens 38% was dat in grote mate het geval, 8% was daar juist pessimistisch over, de meerderheid nam een neutraal standpunt in over deze vraag. Overigens waren de vertegenwoordigers van de branches hier positiever over dan de anderen, vooral dan de vertegenwoordigers van provincies en gemeenten.

De monitoring door bedrijven (87%), de behaalde resultaten (83%) en de inhoud van de sectorrapportage (93%) zijn de meest besproken onderwerpen in het OGE overleg. Specifiek over de verbredingsthema's praat men wat minder vaak: in tweederde van de gevallen over de bijdrage van de verbredingsthema's aan de besparingsdoelstellingen en in de helft van de gevallen over specifieke maatregelen in het kader van de verbredingsthema's. De stelling dat in het OGE overleg de verbredingsthema's concreet vorm krijgen vond dan ook niet erg veel weerklank (28% mee eens, ook 28% neutraal en 44% oneens).⁷

De inzet van overheden om energiebesparingen te realiseren die door de sector zelf niet (alleen) kunnen worden gerealiseerd, zoals de benutting van restwarmte, werd slechts door een enkeling als positief beoordeeld. Naast neutrale oordelen vond 44% die inzet onvoldoende. De vertegenwoordigers van de overheden in de enquête verschilden daarover trouwens niet van mening met de anderen. Het ontbreken van een 'sense of urgency' bij met name gemeenten blijkt ook uit de eerder genoemde Nulmeting, zoals ook al in Deelrapport A is gerapporteerd: *"Uit dit onderzoek blijkt dat slechts 10% van de ondervraagde gemeenten en circa 40 % van de provincies van mening zijn dat de verbredingsthema's een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de energie efficiency. Hieruit kan worden opgemaakt dat een relatief groot aantal gemeenten en provincies nog verre van overtuigd is van het nut van de verbredingsthema's in de MJA en waarschijnlijk overeenkomstig deze opvatting milieuvergunningen verlenen. De terughoudendheid van het Bevoegd Gezag wordt verder weerspiegeld in de antwoorden van de MJA2 bedrijven in de Nulmeting op de vraag hoe actief provincie en gemeente in het afgelopen jaar (2003) informatie hebben verstrekt over de verbredingsthema's. Circa 10% van de ondervraagde bedrijven*

⁷ Formeel is dit ook geen taak van de OGE's. De concrete invulling van de inhoudelijke thema's vindt vooral plaats bij gebruikersgroepen en via branchebijeenkomsten met bedrijven.

blijkt door provincie en gemeente te zijn geïnformeerd terwijl circa 55% van de ondervraagde bedrijven via de branchevereniging over de verbredingsthema's is geïnformeerd."

Men is wel heel positief over de ondersteuning door SenterNovem in deze. Meer dan twee derde oordeelde daar gunstig over en de rest was neutraal. Zoals gemeld in het vorige hoofdstuk heeft SenterNovem een aantal ondersteunende instrumenten ontwikkeld voor de verbredingsthema's. Slechts een of enkele respondenten kennen deze een 'geringe waarde' toe. Maar de mate van enthousiasme verschilt wel. Vaak overheersen de 'neutrale' oordelen. Het meeste steun krijgt de All-in MJA scan (48%), gevolgd door de Levenscyclus Energy Systems scan (44%) , de Uitgebreide energie studie en de Duurzame energie scan (elk 42%) tot slot de Energie innovatie scan (30%). In het algemeen waren de vertegenwoordigen van het bedrijfsleven minder enthousiast over de instrumenten dan de anderen.

3.3 De verbredingsthema's afzonderlijk beschouwd

In de workshops is over alle verbredingsthema's afzonderlijk gesproken. Centraal daarbij stond de potentie van een thema en de belemmeringen die sectoren nu ondervinden bij het invulling geven aan een thema.

3.3.1 Duurzame energie

Zoals gemeld in hoofdstuk 2, is de bijdrage van duurzame energie aan de efficiencyverbetering over het geheel genomen nog zeer bescheiden. Een ruime meerderheid van de geïnterviewde vertegenwoordigers van de OGE's melden dat er weinig tot zeer weinig maatregelen worden getroffen om duurzaam geproduceerde elektriciteit te gebruiken (64%) of zelf eigen elektriciteit op te wekken (72%). In de nulmeting gaf slechts 12% van de bedrijven aan te investeren in duurzame energie. Slechts in enkele sectoren is dan ook een meetbare invloed op de TEEV vast te stellen. Dit is dan overwegend het gevolg van de overschakeling naar groene elektriciteit. Dit wordt door de betrokken sectoren niet gezien als een structurele bijdrage aan de energie-efficiency.

Zit er dan nog potentie in duurzame energie? Waarom komt het zo moeizaam van de grond? Zelf opwekken van duurzame energie wordt, zo bleek uit de discussies in de workshop, gezien als een branchevreemde activiteit. Bedrijven kunnen of willen geen ondernemersrisico nemen op een voor hen vreemd terrein. Het opwekken van elektriciteit behoort niet tot de core business van een bedrijf. Bedrijven hebben wellicht hier ook onvoldoende kennis voor. Leveringszekerheid is cruciaal. Bedrijven zullen hier niet snel een ondernemersrisico in nemen. Door verschillende deelnemers aan de workshop werd gemeld dat dit een taak is voor energieproducenten. Daar komt nog bij dat het zelf opwekken van duurzame energie erg kapitaalintensief is met een (te) lange terugverdientijd. En uiteraard spelen de 'normale' problemen rond bijvoorbeeld de plaatsing van windmolens. Duurzame energie ligt daarmee buiten het blikveld van veel bedrijven, behalve dan de mogelijke afname van groene elektriciteit voor zover deze geen meerkosten veroorzaakt. Een mogelijkheid om meer maatregelen op het terrein van duurzame energie te krijgen zou zijn door inschakeling van een intermediaire partij die een aantal van de genoemde knelpunten zou kunnen oplossen (zie ook hieronder).

3.3.2 Duurzame bedrijventerreinen

In de nulmeting gaf slechts 5% van de bedrijven aan te investeren in duurzame bedrijventerreinen. Daarbij gaat het vooral om de uitwisseling van restwarmte. Ook meer dan de helft van de respondenten van de OGE's geeft aan dat er (zeer) weinig maatregelen worden getroffen op dit terrein (56%). Op zich is er wel veel potentie: er is veel restwarmte beschikbaar die

elders gebruikt zou kunnen worden. Tijdens de workshop werd bijvoorbeeld melding gemaakt van een steenfabriek die warmte levert aan een naburig zwembad. In het algemeen treden bij het realiseren van warmte-uitwisseling echter verschillende problemen op. Ten eerste zijn er technische problemen. Warmte ontstaat vaak discontinu, zowel over de dag gemeten als over de seizoenen, en de vraag kan ook discontinu zijn, op andere momenten. Dat beperkt uiteraard de mogelijkheden van uitwisseling. Daarnaast kan ook de warmte-inhoud verschillen tussen aanbod en vraag. Het aanleggen van infrastructuur is bovendien kostbaar, met een lange terugverdientijd. Ook hier treedt het probleem op dat het leveren van warmte een branche-vreemde activiteit is voor de meeste bedrijven. Daar komt nog bij dat bedrijven huiverig zullen zijn om zich afhankelijk te maken van een enkele partij. Zoals ook bij de bespreking van duurzame energie aangegeven, is leveringszekerheid, naast de prijs, van doorslaggevend belang.

Fors investeren door individuele bedrijven is gezien de vele obstakels een brug te ver. In het voorbeeld van de steenfabriek is de gemeente opgetreden als risicodragende partij. Omdat tot op heden een bemiddelende partij veelal ontbreekt, een partij die ook risico's kan dragen, komt de uitwisseling van restwarmte slechts in een beperkt aantal gevallen voor. In de workshop werd onderkend dat een derde bemiddelende partij noodzakelijk is. Het voormalige nutsbedrijf vervulde deze regiefunctie, maar die is door de veranderingen in de energiemarkt verdwenen. Dat maakt de vooruitzichten voor dit thema niet positief, tenzij sterker wordt aangestuurd op het oprichten van een utility als intermediaire partij. Deze kan risico's overnemen, als buffer optreden tussen vraag en aanbod en zo een aantal problemen die optreden bij een 1-op-1 koppeling voorkomen.

Om warmte-uitwisseling op bedrijventerreinen op gang te helpen, is daarmee het volgende instrument geïdentificeerd:

- *oprichting van een aparte utility*

Deze utility kan als intermediair optreden. Zonder een dergelijke aanvullende maatregel blijft warmte-uitwisseling waarschijnlijk zeer moeizaam.

3.3.3 Duurzame producten

Bij dit verbredingsthema is het beeld wat positiever. De nulmeting wees al uit dat bedrijven het meest investeren in duurzame producten (25%). Van de geïnterviewde leden van de OGE's geeft zelfs 41% aan dat er (zeer) veel maatregelen worden getroffen op dit terrein. Daarbij gaat het vooral om recycling (soms over de keten heen) en om dematerialisatie. De voorbeelden die in de workshop zijn genoemd geven aan dat de ontwikkeling van duurzame producten veel onderzoek vereist, zowel naar de technische mogelijkheden als naar de organisatorische en juridische aspecten. Veel winst lijkt vooral mogelijk wanneer een groot deel van de keten in handen is van een bedrijf of conglomeraat. Als men een groot deel van de keten beheerst, kent men zelf ook de technische specificaties het beste waaraan het uiteindelijke product moet voldoen. Lastiger blijkt het worden wanneer een bedrijf of een sector een veel heterogener productenpakket maakt of aan veel verschillende afnemers levert. Het succes van dit thema lijkt daarmee sterk verbonden met de macht die een bedrijf heeft in de keten. Een bijkomend probleem is de monitoring en toerekening. Als een afnemer een product vraagt met een beter (dus energie-efficiënter) profiel, aan wie valt de winst dan toe? Daar zijn overigens hulpmiddelen voor ontwikkeld, zo bleek tijdens de workshop, maar het maakt bedrijven wel huiveriger om actief te worden.

Om het thema duurzame producten verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- *faciliteren van onderzoek;*

Dit thema vereist veel studie. Door gericht (en financieel) bedrijven en sectoren te ondersteunen of door hen onderzoekscapaciteit ter beschikking te stellen, kan de noodzakelijke kennis worden ontwikkeld.

- *stimuleren van samenwerking;*

Samenwerking in de keten is van groot belang. Bijvoorbeeld via gerichte workshops kan worden getracht partijen bij elkaar te brengen. Daarnaast zou samenwerking, bijvoorbeeld vanuit SenterNovem, gericht kunnen worden begeleid.

- *het actief promoten van reeds ontwikkelde hulpmiddelen om bedrijven over de eerste drempel te helpen.*
Zoals gemeld, heerst er bijvoorbeeld over de monitoring onzekerheid bij bedrijven. Wanneer het beeld dan ontstaat dat er voor het eigen bedrijf geen winst valt te behalen, zullen geen activiteiten worden ontplooid.

3.3.4 Transport en logistiek

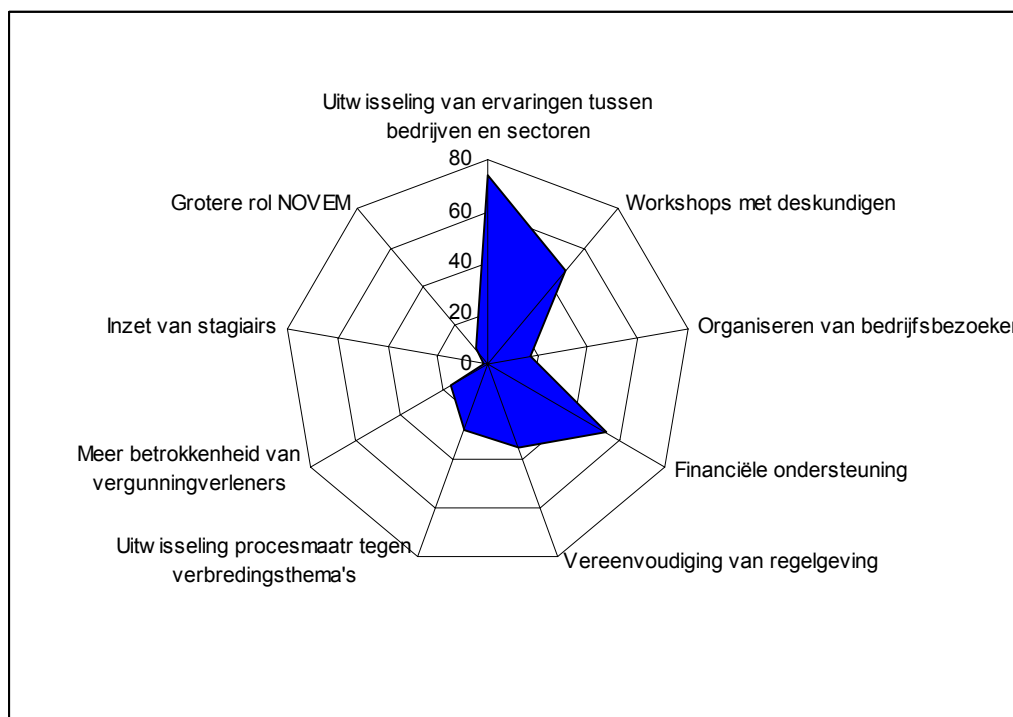
Ook het verbredingsthema rondom transport en logistiek lijkt wat meer potentie te hebben. Maatregelen op dit terrein zijn immers wat minder afhankelijk van het specifieke productieproces. Er zijn inmiddels wat successen bekend, successen die aantonen dat verbeterde logistiek ook onmiddellijk behoorlijke financiële besparingen kan betekenen. Er treden echter ook problemen op in de uitvoering. Inherent aan transport zijn problemen tussen vraag en aanbod en een soms discontinu karakter van transportbehoefte die het realiseren van een theoretisch mogelijke besparing verhinderen. Bevoorrading vindt in sommige bedrijfstakken nu eenmaal (noodgedwongen) aan het begin van de dag plaats. Ook lopen sectoren tegen juridische problemen aan rondom mededinging wanneer onderling afspraken worden gemaakt. Desalniettemin kwam uit de workshop het beeld naar voren dat op dit thema nog winst mogelijk is. Ook hier geldt dat het bij elkaar brengen van partijen een weg kan zijn die dit thema verder kan ondersteunen.

Om het thema transport en logistiek verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- *instellen makelaarsfunctie;*
Een deel van de winst op dit thema ontstaat door samenwerking tussen verschillende bedrijven. Belangrijk is dat er een mogelijkheid ontstaat om de vraag naar transport te kunnen coördineren.
- *Faciliteren van het leerproces.*
Juist omdat dit thema wat minder sectorspecifiek is, zijn er mogelijkheden om van elkaar te leren. Via workshops, brochures, stappenplannen, checklists, etc. kan het leerproces worden gefaciliteerd.

3.4 Stimulering van verbredingsthema's

In de inventarisatie onder de OGE's is ook aandacht besteed aan mogelijkheden om de stimulering van de verbredingsthema's te versterken. In de vorige paragraaf hebben we al een paar specifieke mogelijkheden genoemd. Van de in de vragenlijst gesuggereerde mogelijkheden was 'uitwisseling van ervaringen tussen bedrijven en sectoren' veruit het meest populair: driekwart leek dat een belangrijke maatregel. Andere populaire maatregelen waren 'financiële ondersteuning' en 'workshops met deskundigen', die beide door ongeveer de helft als belangrijk worden gezien. De overige voorgestelde maatregelen waren (veel) minder gezien: 'vereenvoudiging van regelgeving' (35%), het bevorderen dat procesmaatregelen tegen verbredingsthema's kunnen worden uitgewisseld (28%), organiseren van bedrijfsbezoeken (17%), meer betrokkenheid van vergunningverleners (17%), en een grotere rol voor de SenterNovem (7%). Ronduit impopulair was de inzet van stagairs (2%).



Figuur 3.1: Steun voor diverse mogelijkheden om de voortgang bij de verbredingsthema's te verbeteren

Ook in de workshop werd breed onderschreven dat de stimulering van de verbredingsthema's meer aandacht verdient. Zonder sterke prikkels en gerichte hulp zal het moeilijk zijn om doorbraken op grotere schaal te bereiken. Uiteraard is daarbij van belang dat de publieke opinie wordt bewerkt zodat er meer marktkansen ontstaan. Dat is juist bij verbredingsthema's van belang. Branche-organisaties kunnen een belangrijke rol spelen in het motiveren en stimuleren van de bedrijven zelf. SenterNovem kan (nog) meer gerichte instrumenten en hulpmiddelen ontwikkelen. Genoemd werd bijvoorbeeld een management-aanpak voor verbredingsthema's, analoog aan de wijze waarop energiezorg wordt gefaciliteerd. Juist omdat sommige thema's wat verder van de primaire aandacht van de ondernemer liggen, is gerichte hulp om de (mogelijke) complexiteit te verkleinen noodzaak. De overheid zou zich op haar beurt gerichte prikkels moeten inzetten om het werken aan de verbredingsthema's interessant te maken. Een voorbeeld dat in de workshop is genoemd betreft het verlenen van vrijstellingen voor de energietax als actief wordt bijgedragen aan een van de verbredingsthema's. Daarnaast is het bij het vooralsnog vrij lage niveau van activiteiten van belang om juist de actieve en enthousiaste partijen bij elkaar te brengen om te bezien of men gezamenlijk tot innovatieve oplossingen kan komen. Een deelnemer aan de workshop betitelde dit als 'connecting the winners'.

3.5 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we nadere aandacht besteed aan de verbredingsthema's. Deze thema's zijn nieuwe elementen in de MJA-aanpak. Door aandacht te vragen voor besparingen die mogelijk zijn buiten de eigen procesefficiency zijn in potentie grote stappen mogelijk. Verschillende betrokkenen bevestigen ook het beeld dat de verbredingsthema's een bron van innovatie kunnen zijn; innovaties die zowel het economisch presteren als de energie-efficiency ten goede komen. De praktijk

is echter weerbarstig. Veel bedrijven vinden de thema's nu nog abstract en het werken eraan complex. Ook lijken niet alle verbredingsthema's evenveel kans van slagen te hebben. Met name de thema's duurzame energie en duurzame bedrijventerreinen kennen veel obstakels. Beide thema's vereisen bedrijfsactiviteiten die in principe branchevreemd zijn. Zonder aanvullende maatregelen lijkt het opwekken en leveren van energie op dit moment een brug te ver te zijn. Rondom duurzame producten en transport en logistiek lijken zich wat meer praktische mogelijkheden voor te doen.

Hoewel er dus potentie zit in de verbredingsthema's is helder dat een gerichte stimulering noodzakelijk is om deze potentie ook te realiseren. Te overwegen valt of een handleiding zou kunnen worden ontwikkeld, die bedrijven helpt om de – ogenschijnlijke- complexiteit te bedwingen. De stimulans die nu van MJA2 uitgaat is vooralsnog onvoldoende sterk om tot veel activiteiten te leiden. Duidelijk is geworden dat de verbredingsthema's veel communicatie en samenwerking vereisen. Het ontwikkelen van gerichte instrumenten daarvoor is aan te bevelen. Om warmte-uitwisseling op bedrijventerreinen op gang te helpen, is het volgende instrument geïdentificeerd:

- oprichting van een aparte utility

Om het thema duurzame producten verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- faciliteren van onderzoek;
- stimuleren van samenwerking;
- het actief promoten van reeds ontwikkelde hulpmiddelen om bedrijven over de eerste drempel te helpen.

Om het thema transport en logistiek verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- instellen makelaarsfunctie;
- faciliteren van het leerproces.

Het lijkt in ieder geval zaak om de betrokkenen bij elkaar te brengen om zo hun innovatiekracht te versterken en om zo ook te leren van de experimenten.

4

Energiezorg en procesefficiency

4.1 Inleiding

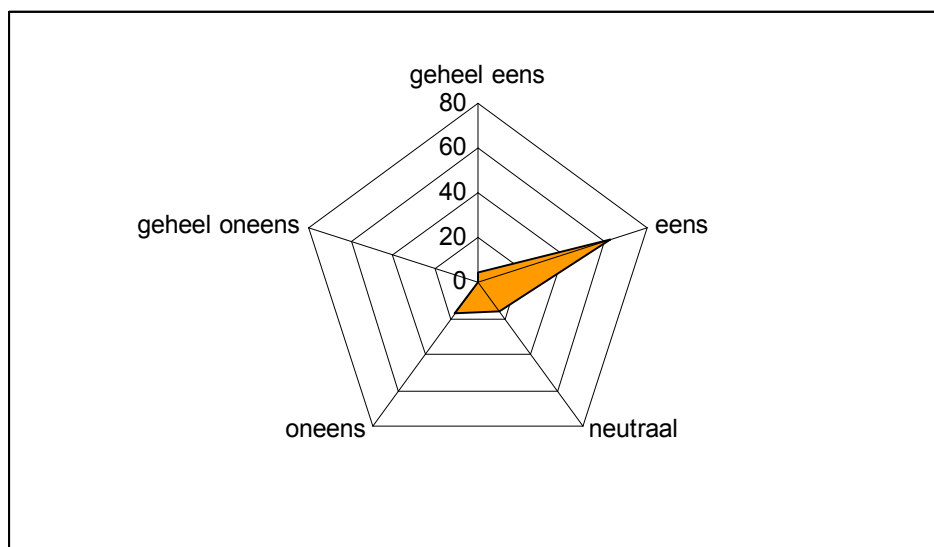
MJA2 is uiteraard breder dan de verbredingsthema's. De grootste winst in energie-efficiëntie zit vooralsnog in maatregelen die al met MJA1 zijn geïntroduceerd, met name procesefficiency. Het feit dat deze maatregelen al langer op de agenda staan wil niet zeggen dat implementatie probleemloos verloopt. Dit hoofdstuk stelt de wijze waarop bedrijfstakken MJA2 implementeren in algemene zin centraal, de problemen die daarbij optreden en met name de mogelijkheden om met deze problemen om te gaan. Naast de enquête onder de OGE's worden ook de discussies en resultaten van de tweede workshop gebruikt. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar energiezorg en procesefficiency. De belangrijkste vragen in dit verband zijn: zit er nog voldoende potentie in maatregelen binnen het eigen productieproces (procesefficiency)? En: hoe kan de teleurstellende implementatie van energiezorg worden verbeterd?

In paragraaf 2 beschrijven we de huidige implementatie van MJA2 in algemene zin, in aanvulling op hoofdstuk 2. Vervolgens gaan we in paragraaf 3 in op energiezorg, en in paragraaf 4 op procesefficiency. We sluiten af met een conclusie in paragraaf 5.

4.2 Implementatie van MJA2

De inventarisatie onder OGE's heeft veel informatie opgeleverd over de wijze waarop MJA2 wordt geïmplementeerd en de knelpunten die daarbij optreden. In hoofdstuk 2 werd reeds aangegeven dat veel respondenten niet pessimistisch zijn over het halen van de algemene doelstelling in hun sector, hoewel velen ook nogal terughoudend een 'neutraal' standpunt innemen over de kans dat de sectordoelstellingen worden gehaald. Deze doelstellingen worden door de meerderheid als ambitieus beschouwd (slechts 17% is het daarmee oneens, waaronder niemand van de branche). Twee derde is het eens met de stelling dat de doelstellingen van de meerjarenplannen een verbetering ten opzichte van 'business as usual' inhouden (20% neutraal) en ook dat zij voldoen aan het ALARA-principe. Toch gelooft niemand dat naleving van de meerjarenplannen een verslechtering van de marktpositie zal betekenen voor de sector. Bijna 80% vindt dat de afspraken uit de meerjarenprogramma's goed zijn te monitoren. Slechts enkelen denken van niet.

Niemand bestrijdt dat de meerjarenplannen goed worden nageleefd door de sector, al neemt wel eenderde van de vertegenwoordigers van de overheden een neutraal standpunt in. Dat de efficiency verbeteringen zonder het MJA hetzelfde geweest zouden zijn denkt vrijwel niemand. Tweederde vindt daarbij dat MJA2 leidt tot een positieve trendbreuk in energie efficiency.



Figuur 4.1: Steun voor stelling 'MJA2 leidt tot een positieve trendbreuk in energie efficiency'

De meesten vinden niet dat de overheden (zware) druk uitoefenen op de naleving van de afspraken, ook niet bij de branche vertegenwoordigers (vergelijk de z.g. 80/20 regel). Slechts 10% is het daarmee eens, bijna de helft oneens. Wel denkt 30% dat de efficiencyverbetering kosteneffectiever zou hebben gekund door een strikte energieheffing of CO2 emissiehandel op Europese schaal (vooral vertegenwoordigers van EZ; vertegenwoordigers van SenterNovem zijn het daar juist niet mee eens). Hoewel de helft vindt dat de uitvoering van de meerjarenplannen goed scoort uit oogpunt van minimalisatie van de totale kosten van energiebesparing, neemt de andere helft daarover een neutraal standpunt in. Dat een betere verdeling van inspanningen binnen de sector tot lagere kosten kan leiden vindt weinig weerklank. De meeste denken van niet (43%) of zijn neutraal (41%). Wel is men blij met de mogelijkheid tot fasering van de maatregelen. Alleen twee overheidsvertegenwoordigers zien daar het nut niet van. De overgrote meerderheid is postief (71%). Niet tevreden is men over de administratieve kosten. In elk geval beschouwt slechts 11% deze als minimaal. 57% is het daar niet mee eens. Overigens zijn de branche vertegenwoordigers zeker niet negatiever hierover dan de andere respondenten.

Binnen de sectoren kan een flinke mate van diversiviteit bestaan. Ten dele is deze gegeven door de mate waarin producten en productiemethoden uiteenlopen. Daar is in de enquête niet op ingegaan. Wel is gevraagd naar de mate waarin de inspanningen van de bedrijven in de sector uiteenlopen bij het treffen van maatregelen. Dit blijkt heel verschillend te liggen. Dat dit in grote mate het geval is denkt 35% van de respondenten, waarvan 9% in zeer grote mate. Omgekeerd denkt 26% dat dat in (zeer) geringe mate het geval is. De rest is neutraal. Er lijkt geen vorm van kostenverevening te bestaan om zulke verschillen te compenseren (38% zegt dat deze niet bestaat en de overigen hebben er in elk geval ook geen weet van).

MJA2 is niet alleen een afspraak, maar ook een proces. In de loop van dat proces kunnen de omstandigheden voor verdere maatregelen beter of slechter worden, soms zelfs onder invloed van het MJA proces zelf. Tabel 4.1 laat zien in welke mate men denkt dat dit het geval is geweest. Alleen de percentages respondenten die geloven in een toe- of afname worden vermeld, de rest denkt dat de factor onveranderd is in deze periode. Opvallend zijn vooral de verbeteringen wat betreft technische kennis en toerekeningsmethodieken, de organisatorische inpassen en de samenwerking met andere partijen

buiten de sector. Over de ontwikkeling van de aanvaardbaarheid van oplossingen, de samenwerking met overheden, financiële ondersteuning, de aanwezigheid van kosteneffectieve maatregelen en de ingewikkeldheid van energiezorgsystemen zijn de meningen meer verdeeld. Verslechtingen worden vooral gemeld ten aanzien van financiële en – in veel mindere mate – juridische problemen.

	(Sterk) vermeerderd	(Sterk) Verminderd
Onvoldoende kennis over technische oplossingen	5	32
Oplossingen zijn niet aanvaardbaar voor alle betrokken partijen	11	24
Organisatorische inpassing van maatregelen	20	7
Samenwerking met andere partijen buiten de sector	30	7
Samenwerking met overheden	18	13
Financiële problemen	42	5
Juridische problemen	14	0
Onvoldoende financiële ondersteuning door de overheid	25	15
Ontbreken van kosteneffectieve maatregelen	19	23
Gebrek aan medewerking in de keten	5	14
Ontbreken van adequate methodieken om besparingen in de keten toe te rekenen aan het bedrijf	0	34
Te ingewikkelde energiezorgsystemen	24	20

Tabel 4.1: Ontwikkeling in de periode 2002-2003 van factoren die verdere maatregelen beïnvloeden

We hebben ook gekeken in hoeverre deze ontwikkelingen samen de verschillen in inschatting van de kans op het toekomstige behalen van de sectordoelstellingen kunnen verklaren. De beste verklaring wordt gegeven door de combinatie van de scores op de drie eerst- en de drie laatstgenoemde factoren. Samen verklaren deze bijna de helft van de verschillen in inschatting van de kans dat de sectordoelen worden gehaald (R^2 .483 – aangepaste R^2 .277, bij backward regression).

Ten behoeve van het MJA2 heeft de SenterNovem *protocollen* opgesteld. Deze worden door ruim 70% als duidelijk beschouwd (de rest is neutraal). Het oordeel over de uitvoerbaarheid van de protocollen is iets minder enthousiast: 38% vindt deze goed, op een enkeling na is de rest neutraal). Dat wil niet zeggen dat er geen opmerkingen zijn. Een derde van de respondenten noemden nogal uiteenlopende knelpunten. 'Abstract', 'theoretisch', 'uitgebreid', zijn enkele van de knelpunten die – weliswaar door een minderheid – werden genoemd.

We zagen al dat de meesten vinden dat de afspraken uit de meerjarenplannen goed kunnen worden *gemonitord* (80%) en dat men positief is over het inzicht in het halen van de efficiency doelstellingen (65% goed inzicht, 25% neutraal, 10% slecht

inzicht). Over de juistheid van het meten van de resultaten in EBP's en MJP is 57% (zeer) tevreden. Op enkelen na is de rest neutraal. De transparantie ervan wordt iets minder beoordeeld: 43% (zeer) goed, 10% slecht en de rest neutraal. Over de verwerking door SenterNovem van de monitoringgegevens is ruim 80% tevreden. Slechts 2 van de branchevertegenwoordigers zijn ontevreden. In het algemeen tevreden is men ook over de deskundigheid van de reactie (77%), de snelheid ervan (62%) en de wijze van communicatie (53%). Vrijwel alle anderen zijn neutraal. Van de branchevertegenwoordigers is één ontevreden over de snelheid. Niemand is negatief over de ondersteuning door SenterNovem bij het zoeken naar maatregelen. Bij maatregelen op het gebied van procesverbeteringen is 82% positief, bij maatregelen rond energiezorg is dat zelfs 90%. Heel positieve oordelen zijn er ook voor de toepasbaarheid (76%), actualiteit (74%) en toegankelijkheid (70%) van de voorgestelde maatregelen. Bij de innovativiteit (31%) en de kosteneffectiviteit (45%) overheersen – naast enkele negatieve - de neutrale oordelen.

De respondenten konden ook aangeven op de vragenlijst wat in hun ogen de belangrijkste knelpunten zijn. Een aantal van de genoemde problemen:

- Diversiteit in sectoren
- '80/20-regel'
- Werken met protocollen
- Tijdig aanleveren van EBP en MJP
- Complexe MJA-systematiek, met name t.a.v. energiezorg
- Kwaliteit van monitoring
- Administratieve lasten.

Deze punten zijn in de workshop nadrukkelijk aan de orde gekomen. Hieronder bespreken we de resultaten daarvan voor energiezorg respectievelijk procesefficiency.

4.3 Energiezorg

De invoering van energiezorg komt slechts aarzelend op gang. Uit de monitoring in 2004 blijkt dat 27 % van de deelnemers inmiddels niveau-C of hoger heeft. Weliswaar zijn er meer bedrijven actief en sturen meer bedrijven vragenlijsten in, maar door één of meer onvolkomenheden worden deze automatisch op D-niveau geclassificeerd.⁸ Desalniettemin gaven de deelnemers aan de workshop aan dat energiezorg wel leeft binnen bedrijven. Men ziet het belang; zonder systematiek is een optimale procesefficiency niet mogelijk. Er is dus een duidelijke samenhang tussen beide in dit hoofdstuk behandelde aspecten. Bovendien bestaat energiezorg voor een groot deel uit maatregelen en procedures die in elk gezond bedrijf moeten gebeuren. Het waarborgt de systematische aandacht voor de omgang met energie. Kortom: de meeste bedrijven begrijpen de zin en relevantie van energiezorg.

Dat de implementatie zo moeizaam van de grond komt, heeft vooral te maken met de wijze waarop energiezorg is gedefinieerd en wordt gemonitord. Bedrijven moeten een lijst met een honderdtal vragen invullen. Tien vragen zijn daarbij cruciaal: zonder positief antwoord op deze vragen wordt men automatisch op D-niveau ingeschaald. De huidige aanpak wordt gezien als veeleisend, bureaucratisch en te weinig toegespitst op het eigen bedrijf. Energiezorg leidt nu tot een enorme papierstroom en dat is met name voor kleine bedrijven een te zware last. Energiezorg wordt nu vaak gezien als een administratieve handeling en een papierwinkel. Het doel –het waarborgen van systematische aandacht voor energie- wordt

⁸ Zoals al in hoofdstuk 2 is gemeld, had 77% van de deelnemers inmiddels wel een puntenaantal voor niveau C of hoger.

dan voorbij geschoten. De huidige systematiek vraagt ook om het vastleggen van zaken die op een kleiner bedrijf onwettelijk voorkomen, bijvoorbeeld wanneer het gaat om informele afstemmingsprocedures. Effectieve "praatjes in de koffiepauze" moeten dan worden vastgelegd als regelmatig werkoverleg. De energiezorg kan dan op zich voldoende aandacht krijgen, maar de manier waarop dit gebeurt past niet in de gevoerde systematiek van MJA2. Verbetering is overigens op komst: SenterNovem is samen met de bedrijven bezig een systematiek op te stellen met minder vragen en meer toegespitst op de type bedrijven in de MJA. Vanuit de praktijktest met bedrijven wordt deze systematiek opgezet.

Bij deze slag is een vergelijking met de introductie van milieuzorg ook van waarde: vroeg jaren negentig is eerst ook aan alle bedrijven gevraagd om volgens een vast format milieumanagement in te voeren. Dat is gaandeweg wat meer losgelaten. De aanpak werd meer toegespitst op de grotere bedrijven waar het invoeren van een (ISO-)systeem ook natuurlijker en zinvoller is dan in een klein MKB-bedrijf. Branche-organisaties vertalen een aantal cruciale elementen van milieuzorg in eenvoudige bouwstenen voor dergelijke bedrijven. Bovendien is milieuzorg niet verplicht, maar alleen een vrijwillig hulpmiddel om de milieudoelstellingen te bereiken. Dit zou bij energiezorg ook een goede weg kunnen zijn. Overwogen kan worden of de huidige systematiek wel zinvol is voor alle MJA-bedrijven, ook de kleinere. Bedrijven erkennen dat energiezorg een hulpmiddel zijn om een hogere efficiency te halen, maar het is geen doel in zichzelf. Uiteraard is wel monitoring nodig. De overheid steekt immers veel geld in het stimuleren van alle drie de sporen (procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's) en wil dus wel weten hoe die sporen uitpakken. Maar een vereenvoudiging van de aanpak ligt dan voor hand. Heroverwogen kan worden welke informatie noodzakelijk is voor beleidsmonitoring. Een tweede aspect rondom monitoring betreft de terugmelding aan bedrijven. Terugmelding kan bedrijven stimuleren om actief te blijven of te worden, maar dan moet de informatie wel specifiek genoeg zijn. Bedrijven moeten zichzelf kunnen plaatsen ten opzichte van collega-bedrijven (benchmarken). De huidige terugmelding voldoet hier niet aan: te laat en te weinig specifiek.

Om de implementatie van energiezorg te versoepelen zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Vereenvoudiging van de systematiek;*
Dit is al in gang gezet door SenterNovem. Doel is een vergaande vereenvoudiging en inperking van de vragenlijst, waarbij ook rekening wordt gehouden met de verschillen tussen grote en kleine bedrijven.
- *Andere modellen voor energiezorg;*
Ondanks de vereenvoudiging moet de vraag worden gesteld of geformaliseerde energiezorg voor alle bedrijven de juiste aanpak is. Een vergelijking met milieumanagement, waar de branche-organisatie voor het MKB een aantal elementen uit een managementsysteem handzaam aanlevert, kan lonen.
- *Vereenvoudigen monitoring.*
Energiezorg is geen doel in zichzelf maar een middel om de twee andere pijlers van MJA te versterken. Het 'afrekenen' van sectoren en bedrijven dient met name plaats te vinden op deze pijlers. Monitoring kent daarmee twee doelstellingen: (1) vinger aan de pols houden bij de beleidsuitvoering op dit punt en (2) benchmarking door bedrijven zelf.

4.4 Procesefficiency

Procesefficiency is al geïntroduceerd in MJA1. Dat betekent niet dat het nu minder belangrijk is geworden. Tot op heden wordt het grootste deel van de TEEV gerealiseerd door maatregelen die betrekking hebben op procesefficiency. Slechts 6% van de respondenten vanuit de OGE's geeft aan dat er weinig maatregelen op dit vlak worden getroffen. Desalniettemin is een centrale vraag of er in de (nabije) toekomst nog veel verbeteringen te realiseren zijn, of is 'het laaghangende fruit

inmiddels geplukt? In de tweede workshop was dat het belangrijkste discussiepunt rondom procesefficiency. Hoewel de meningen verdeeld waren, was het algemene beeld dat procesefficiency relevant blijft, hoewel 'het fruit inmiddels wel hoger hangt'. Verder is het zo dat door gewijzigde omstandigheden, bijvoorbeeld stijgende energieprijzen, of nieuwe innovatiecycli ook weer nieuwe mogelijkheden in beeld komen. Procesefficiency heeft een sterke samenhang met innovatie en vernieuwing. De grootste slagen in MJA1 werden ook gemaakt in de laatste periode toen het economisch goed ging in Nederland en bedrijven volop hun productie uitbreidden en innoveerden. Vanuit deze optiek blijft procesefficiency belangrijk. Verdere mogelijkheden zijn wellicht ook in de secundaire processen van de bedrijfsvoering te vinden. Bij het stimuleren van verdere procesefficiency verdienen deze secundaire processen, bijvoorbeeld werken met perslucht of koeling, dan ook specifieke aandacht. Dit zou juist ook sectoroverstijgend kunnen gebeuren. Een vervolgvraag is hoe de blijvende aandacht voor procesefficiency gestimuleerd kan worden. Immers, na verloop van tijd zal de aandacht bijna automatisch afnemen. Krachtige prikkels zijn dan onontbeerlijk. Om een deelnemer aan de workshop te citeren: "Als de druk hoogt genoeg is, volgt de creativiteit vanzelf".

Ten behoeve van een blijvende aandacht voor procesefficiency zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Stimulering van efficiency in secundaire processen;*

In de primaire processen is al veel gebeurd. Meer winst is wellicht nog te halen in de secundaire processen. Omdat deze niet in het primaire aandachtsveld van de ondernemer zitten, is specifieke stimulering van belang via op zich bekende wegen (workshops, brochures, websites, etc.).

- *Aansluiting bij innovatiebeleid;*

Gezien het belang van innovatie voor energie-efficiency is het van belang dat energie voldoende aandacht krijgt bij innovaties. Dan valt er wellicht nog meer winst te behalen uit de 'normale' innovatiecycli. De aandacht voor energie moet dus verankerd worden in innovatiebeleid.

- *Voldoende druk.*

Om ervoor te zorgen dat de aandacht niet verslapt, is het nodig om voldoende druk op de ketel te houden. Alle partijen hebben hier een rol in te spelen, maar een bijzondere rol is weggelegd voor het bevoegd gezag; zie ook hoofdstuk 5.

4.5 Conclusies

Wanneer het gaat om de twee andere pijlers van MJA2 naast de verbredingsthema's, procesefficiency en energiezorg, moet geconcludeerd worden dat de meeste maatregelen en de meeste resultaten nog steeds betrekking hebben op procesefficiency. Hoewel de gemakkelijkste verbetermogelijkheden wellicht inmiddels zijn gerealiseerd, is het beeld dat vooral in heterogene bedrijfstakken met veel kleinere bedrijven nog aanzienlijke winst valt te bereiken. Verder is blijvende aandacht nodig omdat bij gewijzigde omstandigheden, bijvoorbeeld stijgende energieprijzen, nieuwe mogelijkheden ontstaan. Het beeld bij energiezorg oogt wat minder positief, maar dit is vooral ook een gevolg van de huidige systematiek. Energiezorg leeft, maar het vergt meer 'maatwerk en eenvoud' bij de aanpak. De huidige aanpak komt vooral bij kleinere bedrijven bureaucratisch en complex over. Een flinke vereenvoudiging is nodig op basis van de gedachte dat energiezorg geen doel in zichzelf is maar een middel.

Ten behoeve van een blijvende aandacht voor procesefficiency zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Stimulering van efficiency in secundaire processen;*
- *Aansluiting bij innovatiebeleid;*
- *Voldoende druk.*

Om de implementatie van energiezorg te versoepelen zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- Vereenvoudiging van de systematiek;
- Andere modellen voor energiezorg;
- Vereenvoudigen van de monitoring.

5

Samenwerking tussen betrokken partijen

5.1 Inleiding

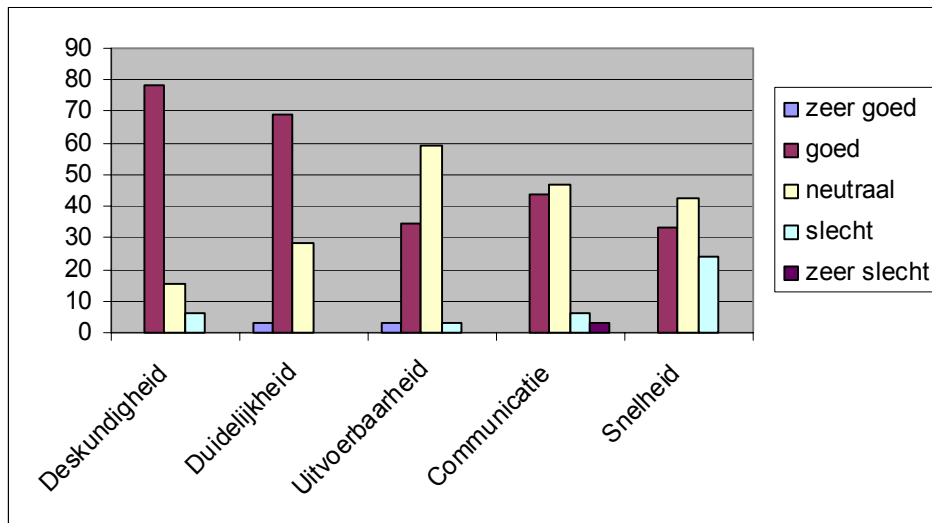
Het succes van MJA2 staat of valt met de effectiviteit van de samenwerking tussen alle betrokken partijen. Daarom richten we ons in dit hoofdstuk op de samenwerkingsprocessen en de rollen die de verschillende partijen daarin spelen. In wezen gaat het om de taak en functievervulling van alle betrokken partijen.

Het hoofdstuk valt in vier delen uiteen. In paragraaf 2 kijken we naar de functie-uitoefening van de afzonderlijke partijen, in het bijzonder SenterNovem en de verschillende overheden. Daarna beschouwen de samenwerking in OGE-verband (paragraaf 3). Vervolgens richten we ons op de rol van het bevoegd gezag, vaak genoemd als knelpunt (paragraaf 4). Omdat samenwerking cruciaal is voor de verbredingsthema's is dat onderwerp van paragraaf 5. We eindigen het hoofdstuk met enkele conclusies.

5.2 Beoordeling van betrokken partijen

De respondenten vanuit de OGE's is gevraagd om een oordeel te geven over zowel SenterNovem als over de betrokken overheden. In deze paragraaf rapporteren we de resultaten, aangevuld met gegevens van Deel A van dit onderzoek en het nulonderzoek.

In de vragenlijst richting de OGE's is op een vijfpuntsschaal het oordeel gevraagd ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening van SenterNovem op de punten de snelheid van de dienstverlening, de deskundigheid, duidelijkheid, transparantie en klantgerichtheid. Figuur 5.1 biedt een overzicht:



Figuur 5.1: Oordeel over SENTERNOVEM

Daarmee oordelen de respondenten in grote lijnen positief over de functie-uitoefening door SenterNovem. Terwijl bijna niemand vond dat SenterNovem slecht scoorde op de volgende punten, had 82% een positief oordeel over de deskundigheid, 69% over de duidelijkheid, 67% over de klantgerichtheid en 62% over de snelheid van haar optreden. Ook de oordelen over de beoordeling door SenterNovem van de energiebesparingsplannen in de sector zijn positief (algemeen 77%, deskundigheid 78%), zij het dat men wat minder enthousiast was over de wijze van communicatie en een kwart ontevreden is over de snelheid van de reactie. Van de in de vragenlijst genoemde mogelijkheden om bedrijven (nog) beter te ondersteunen werd het organiseren van workshops door bijna de helft gesteund en het faciliteren van communicatie binnen de sector, het vergemakkelijken van contacten met kenniscentra en het opzetten van gemeenschappelijke demonstratieprojecten door (ruim) een derde (de rest is overwegend neutraal).

Ten behoeve van de implementatie van MJA heeft SenterNovem een flink aantal instrumenten ontwikkeld die op verschillende manieren bedrijven, sectoren en anderen ondersteunen. Tabel 5.1 biedt een selectie van de verschillende instrumenten.⁹

Soort instrument	Algemeen	VT	EE	E-zorg
Scans	AIMS	Product Diensten Combinatie Scan	Technologiescan	
	Uitgebreide Energie Studie (UES)	Energie Innovatie Scan (EIS)	Eerste Hulp bij licht projecten (software)	
		Duurzame Energie-scan		
Monitoring		LESS	TVT rekenmethodiek	Checklist
Bijeenkomsten	Gebruikersgroepen		Kennisnetwerken	
	Workshops			
	symposia			
	OGE			
	Platform			

⁹ Eigen opgave van SenterNovem.

Rapportages/ Publicaties	Bedrijfs Monitorings- rapportages	Ketenwijzer	Best Practices (IDEE)	E-zorg: blijvende winst
	Branche monitoringsrapportage s	VT-Rom	Maatregelenlijsten	E-zorg: de weg naar continue verbetering vd energieefficiency
	MJA nieuwsbrief	Nieuwsbrief VT		E-zorg in relatie tot uw zorgsysteem (linking list)
	Publicaties via Energiek	Engelstalige 'Discover SenterNovem'		Handreiking met Leidraad
	Publicaties via Stromen	Handreiking VT's		Nieuwsbrief energiezorg
	Publicaties via branchebladen Publicaties via vakbladen	Marketing Mailing 2003		
	MJA tekst plus bijbehorende protocollen			
	Factsheets			
	Internet			

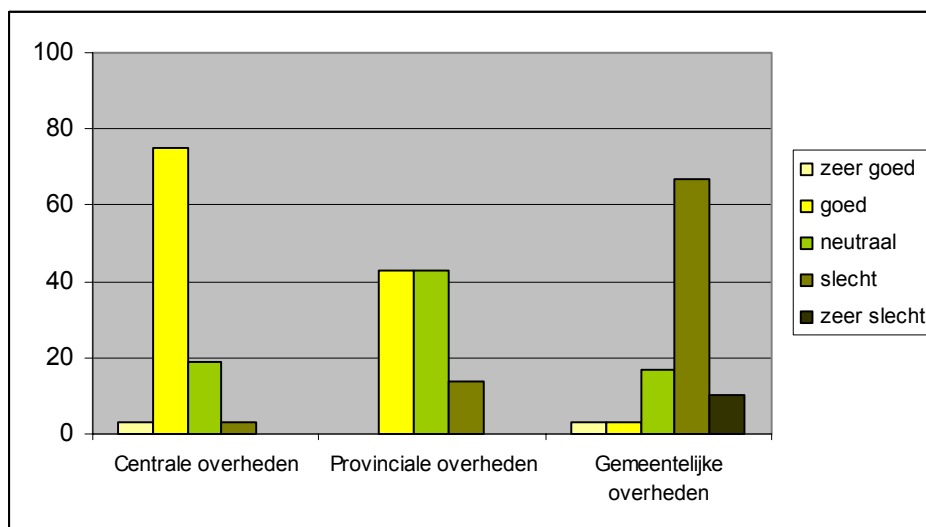
Tabel 5.1: Door SenterNovem ontwikkelde instrumenten ten behoeve van MJA2

Uit de Nulmeting blijkt dat MJA2 bedrijven het SenterNovem productenaanbod in het algemeen goed tot zeer goed beoordelen. MJA2 bedrijven zijn, met andere woorden, tevreden over de wijze waarop SenterNovem de MJA –onderdelen en activiteiten ondersteunt. Eenzelfde beeld treedt naar voren uit de tevredenheid van de bedrijven over de kwaliteit van de dienstverlening door SenterNovem. Bedrijven zijn in het algemeen tevreden over de deskundigheid, klantvriendelijkheid, bereikbaarheid en de snelheid van de SenterNovem medewerkers.

In de Nulmeting is ook het bevoegd gezag om een oordeel over de deskundigheid, klantvriendelijkheid, bereikbaarheid en snelheid van SenterNovem gevraagd. Provincies en gemeenten vinden de deskundigheid en klantvriendelijkheid van SenterNovem goed, maar zijn in hun oordeel over de bereikbaarheid en snelheid van SenterNovem wat neutraler. Overigens blijkt uit de Nulmeting dat circa een kwart van de gemeenten en provincies nog niet weet dat SenterNovem adviseert over het EBP bij de milieuvergunning. De VNG is bezig met voorlichtingsbijeenkomsten waaraan inmiddels ongeveer 250 gemeenten hebben deelgenomen. Daarnaast zijn alle gemeenten schriftelijk benaderd. Deze acties hebben ook nieuwe toetreders opgeleverd.

Het advies bij de milieuvergunning wordt wel als goed beoordeeld door provincies en gemeenten. Verder beoordelen zij de consistentie en actualiteit van SenterNovem's productenaanbod als goed. Over de toegankelijkheid en de exclusiviteit is de beoordeling neutraler. Met name de exclusiviteit wordt door provincies als slecht beoordeeld en door gemeenten als neutraal tot slecht. Zowel gemeenten als provincies raadplegen daarom ook andere bronnen voor informatie over verbredingsthema's, omdat deze informatie vaak specifieker en praktischer is.

De rol van de diverse overheden is ook beoordeeld door de OGE's. In de figuur hieronder zijn de oordelen van vertegenwoordigers van respectievelijk rijk, provincies en gemeenten over hun eigen bestuurslaag weggelaten.

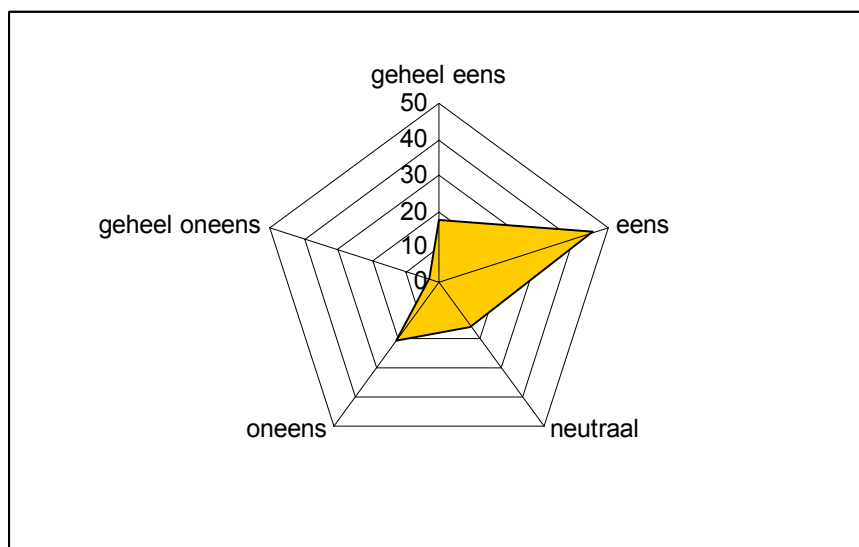


Figuur 5.2: Oordeel over betrokken overheden door de andere respondenten

De oordelen over de betrokken overheden lopen nogal uiteen. Over de rol van de centrale overheid oordeelt 77% gunstig. Slechts één vertegenwoordiger van een branche oordeelt negatief (de overige branchevertegenwoordigers zijn alle positief). Al minder enthousiast is men over de rol van de provinciale overheid. Negatief is hierover slechts 12%. Echter maar liefst 44% houdt het op een neutraal oordeel. Ten aanzien van de rol van de gemeentelijke overheden is men zeer kritisch. Naast 9% positieve (allen van overheden) en 18% neutrale oordelen staan 73% negatieve, waarvan 9% zeer negatieve.

Misschien heeft dit te maken met de wijze waarop rekening wordt gehouden met de MJA2 afspraken bij de verlening van milieu- en bouwvergunningen. Weliswaar vindt 48% dat hier goed rekening mee wordt gehouden bij de verlening van milieuvergunningen, maar 25% maakt mee dat dat slecht gebeurt; veelzeggend is dat van hen 21% het zelfs zeer slecht noemt. Vreemd genoeg zitten deze negatieve oordelen niet bij de branchevertegenwoordigers, maar juist bij ministeries, provincies en SenterNovem. Ten aanzien van de bouwvergunningverlening moet allereerst vermeld worden dat meer dan de helft van de respondenten hierover geen oordeel had. Van de overigen was ruim driekwart neutraal of positief, maar toch nog bijna een kwart negatief.

Een andere verklaring is dat 63% gelooft dat in de praktijk de efficiency eisen die gesteld worden aan bedrijven binnen de sector die niet deelnemen aan de MJP minder streng zijn. Het kan volgens 72% van de respondenten helpen als de gemeenten zelf ook toetreden tot MJA2. Volgens hen maakt dit verschil in de wijze waarop ze over de afspraken en verplichtingen communiceren en verbetert ook de interactie met de gemeente hierdoor.

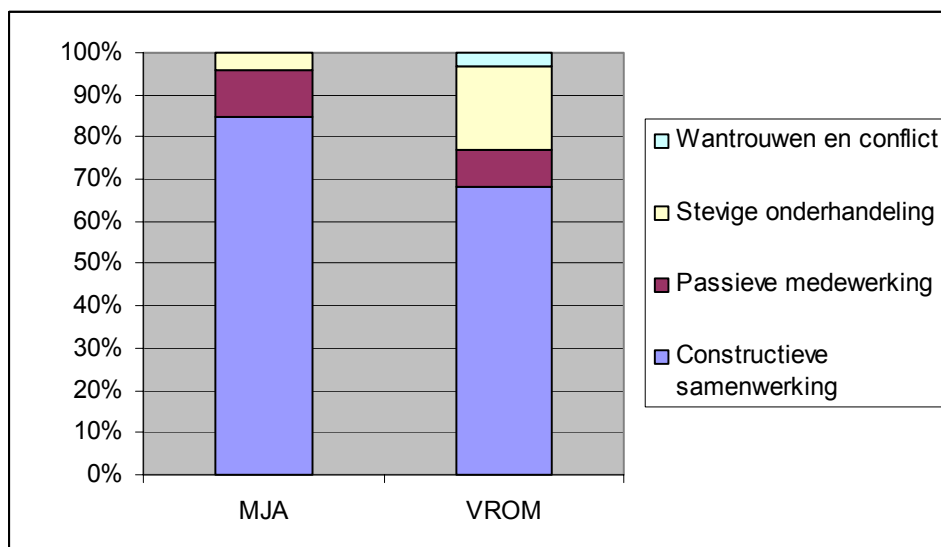


Figuur 5.3: "De efficiency eisen aan bedrijven binnen de sector die niet deelnemen aan de MJP zijn minder streng"

De meerjarenafspraken hebben volgens de meeste respondenten overigens wel bijgedragen aan de samenwerking tussen overheid en sector. Daar is 87% het mee eens, waarvan 19% zelfs zeer mee eens (rest is neutraal). Ook meent 85% dat er dankzij de meerjarenafspraken meer begrip voor elkaars standpunten is ontstaan. Zelfs 94% meent dat de meerjarenafspraken bijgedragen hebben aan de verbetering van het industriële energiebeleid van de overheid.

5.3 Samenwerking in OGE-verband

Een belangrijke vorm van samenwerking vindt in de OGE's plaats waar de vertegenwoordigers van branche, ministerie en andere overheden elkaar ontmoeten. De meeste OGE's komen twee keer per jaar bijeen. Naast de OGE's noemt 60% van de respondenten ook nog andere overlegorganen waarin diverse deelaspecten worden besproken. Het klimaat tijdens het OGE overleg wordt door 85% van de respondenten beschreven als 'constructieve samenwerking', door 11% als 'passieve medewerking' en door 4 % als 'stevige onderhandeling'. Ter vergelijking de cijfers over het klimaat tijdens het vervolgoverleg bij de VROM milieuconvenanten (in figuur 5.4 aangeduid met 'VROM'): 68% 'constructieve samenwerking', 9% 'passieve medewerking', 20% 'stevige onderhandeling' en in een tweetal gevallen zelfs 'wantrouwen en conflict'.



Figuur 5.4: Klimaat tijdens het overleg over MJA's in OGE's en bij het vervolgoverleg rond milieuconvenanten

Het lijkt er dus op dat de samenwerking in de OGE's doorgaans tamelijk ontspannen is. Maar liefst 91% is het dan ook niet eens met de stelling dat het OGE overleg leidt tot verlaging van de ambities (slechts één respondent denkt van wel). Zo is het mogelijk dat er geen negatief, maar juist een positief verband is tussen de inschatting dat de afspraken overeenkomen met de inzet van de overheden en dat de afspraken overeenkomen met de inzet van de branche.

**Afspraken komen overeen met inzet branche * Afspraken komen overeen met inzet overheden
Crosstabulation**

Count

		Afspraken komen overeen met inzet overheden				Total
		geheel eens	eens	neutraal	oneens	
Afspraken komen overeen met inzet branche	geheel eens	4				4
	eens	2	8	6		16
	neutraal		2	7		9
	oneens			1	1	2
Total		6	10	14	1	31

Tabel 5.2: Kruistabel van overeenstemming afspraken met enerzijds branche en anderzijds overheden (23 respondenten 'weet niet' / 'geen antwoord')

Het is mogelijk dat dit te maken heeft met het feit dat er niet zo heel veel verder onderhandeld wordt, maar het gesprek doorgaans gaat over vrij technische zaken, zie tabel 5.3. In de workshop kwam naar voren dat het gesprek vaak te generiek is en niet echt ingaat op de praktijk. Er zou meer aan agendavorming gedaan moeten worden. Het inhoudelijke gesprek wordt vaak gevoerd in gebruikersgroepen en op branche-bijeenkomsten. De vertaling daarvan naar de OGE's verdient aandacht.

De besparingsdoelstellingen voor de sector als geheel	74%
De bijdrage van de verbredingsthema's aan deze doelstellingen	67%
De bijdrage van procesverbeteringen of energiezorg aan deze doelstellingen	46%
Specifieke maatregelen op het terrein van de verbredingsthema's	50%
Specifieke maatregelen op het terrein van procesverbeteringen of energiezorg	46%
De monitoring door bedrijven	87%
De behaalde resultaten	83%
De inhoud van de jaarlijkse sectorrapportage	94%
Specifieke problemen in de voortgang van de efficiency verbetering in de sector	60%
De dienstverlening door SenterNovem	45%
De wijze waarop het bevoegd gezag in het kader van de milieuvergunningverlening omgaat met MJA2 afspraken	76%

Tabel 5.3: Genoemde gespreksonderwerpen tijdens de OGE bijeenkomsten

De vertegenwoordigers van de industrie sector in de OGE's zijn in het algemeen in staat ook namens de sector op te treden, dat wil zeggen compromissen te sluiten (twee derde mee eens, een kwart neutraal). Dat de gesprekken niet altijd zo ontspannen zijn blijkt wel uit het feit dat 23% van de respondenten stelt dat de industrievertegenwoordigers wijzen op de dreiging van bedrijfsverplaatsingen naar het buitenland. Bij de milieuconvenanten gaf slechts 5% van de respondenten aan dat bij het vervolgoverleg werd bedreigd met het verplaatsen van activiteiten naar het buitenland. Omgekeerd komt het overigens ook wel voor dat overheden dreigen met alternatieve instrumenten. Bij het OGE overleg maakt 13% daar melding van (ter vergelijking: bij de milieuconvenanten werd dat zelfs door 37% vermeld).

Driekwart vindt dat de vertegenwoordigers van de industrie voldoende kennis hebben, 60% vindt de overheidsvertegenwoordigers deskundig. Dat vindt men overigens evenveel van elkaar dan van zichzelf.

De motivatie van de industrie wordt geschetst door de mate van instemming met de stellingen dat de bedrijven bereid zijn tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor energiebesparingsdoelstellingen (77%) en dat de bedrijven zich voldoende inzetten om de gemaakte afspraken na te komen (66%). Over de overheden vindt 65% dat zij zich voldoende inzetten voor de afspraken. Vertegenwoordigers van de branche en van SenterNovem zijn hier overigens wat negatiever over dan de overheden zelf. Wel vond de stelling dat vertegenwoordigers van overheden regelmatig bereid zijn ambities te verklagen weinig weerklank: 70% was het daar (helemaal) niet mee eens.

De resultaten van het OGE overleg worden positief beoordeeld:

- 91% is het (geheel) oneens met de stelling dat de ambities worden verlaagd;
- 73% vindt dat het een samenhangende aanpak van de energiebesparing door de sector bevordert;
- 70% vindt dat er alert op gewijzigde omstandigheden wordt gereageerd;
- 66% dat het vertrouwen tussen overheden en sector tijdens het overleg is toegenomen;
- 85% dat overeenstemming over de taakstelling wordt bevordert;
- 61% dat de afstemming tussen de afspraken en het overige energie- en milieubeleid van de overheid wordt bevordert;
- 89% bestrijdt dan ook dat de kosten en inspanningen van het OGE niet tegen de baten opwegen.

Dat wil niet zeggen dat het OGE overleg alle problemen kan oplossen. 55% onderschreef de stelling dat de sector tegen problemen aan loopt die het OGE niet kan oplossen. Dat het OGE overleg belangrijke nieuwe informatie oplevert voor het vinden van efficiency verhogende maatregelen in de sector, werd dan ook door slechts 10% gesteund en door 42% ontkend.

5.4 Positie van het bevoegd gezag

Een veel genoemd probleem in de samenwerking tussen alle partijen is de positie van het bevoegd gezag. Dat bevoegd gezag heeft twee belangrijke rollen: het beoordelen van het EBP en het reguleren van niet-MJA bedrijven. Bij de functie-uitoefening treden op beide aspecten problemen op.

De beoordeling van de EBP's loopt op dit moment niet goed. De bevoegde gezagen, met name op gemeentelijk niveau, hebben een forse achterstand. Veel ingediende EBP's zijn (nog) niet beoordeeld door het bevoegd gezag. Dat geeft op zich weinig problemen bij bedrijven, zolang niet op een onverwacht moment alsnog een beoordeling volgt. Bovendien wekt het bevreemding dat wel een EBP moet worden toegezonden, maar er vervolgens niets mee gebeurt. Grotere irritatie leeft binnen sectoren wanneer een bevoegd gezag een eigen afweging maakt, na vaak lang overleg met en advisering door SenterNovem. De eigen rol en de eigen afweging die het bevoegd gezag behoort te maken staat op gespannen voet met de verwachtingen vanuit sectoren. Uit de discussie uit de derde workshop kwam naar voren dat dit vooral een kwestie van een ongelukkige procesvoering is. Doordat het overleg met SenterNovem en de beoordeling door het bevoegd gezag niet parallel lopen, ontstaat bij bedrijven het gevoel dat het dubbelop gebeurt. Het lijkt bij de beoordeling van de EBP's belangrijk dat het bevoegd gezag zo snel mogelijk bij het concept-EBP wordt betrokken en mee aan tafel zit. Het bedrijf zou het initiatief moeten nemen en SenterNovem adviseert. Dan zijn de rollen duidelijk. Het vergt wel dat het bedrijf het bevoegd gezag moet willen opzoeken en niet zo lang mogelijk mijden. Het vereist natuurlijk ook bereidheid van het bevoegd gezag om volwaardig mee te doen. Dit is nu een knelpunt. MJA staat bepaald niet boven aan de agenda bij het bevoegd gezag. Dat komt ook door het soms zeer geringe aantal bedrijven in een gemeente dat meedoet in MJA.

Door het bevoegde gezag van begin af aan erbij te betrekken lijkt de procedure meer op de gang van zaken bij bedrijfsmilieuplannen (BMP). Rondom de opstelling en goedkeuring van BMP's leven ook minder problemen. Ook kan gedacht worden aan een integratie van BMP en EBP. Hoewel dit een interessant idee is, wijzen ervaringen in de praktijk uit dat een aantal obstakels moet worden overkomen. De opbrengsten zijn echter groot: efficiëntie voor bedrijf en bevoegd gezag, de mogelijkheid van een integrale afweging en een grotere wederzijdse betrokkenheid.

De regulering van niet-mja-bedrijven is een tweede belangrijke rol voor het bevoegd gezag. Het huidige beeld is echter dat niet-mja-bedrijven nu buiten beeld blijven op energiegebied. Zoals al eerder gemeld, staat energie bepaald niet bovenaan de agenda van veel bevoegde gezagen. Ook is er nog steeds sprake van een groot kennisgebrek, hoewel gemeenten en provincies daarbij worden kunnen ondersteund door SenterNovem, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de maatregelenlijst. Tot slot zijn ook voorbeelden bekend dat de samenwerking met andere partijen om gezamenlijk juist ook niet-actieve bedrijven aan te pakken niet soepel loopt. Hoewel bijvoorbeeld branche-organisaties vaak wel weten welke bedrijven dit betreft, is het vanuit hun positie lastig om mee te werken aan een inhaalslag.

Om de functie-uitoefening te verbeteren zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Verdere voorlichting;*

MJA2 is nog relatief onbekend bij gemeenten. Via voorlichting kan de bekendheid toenemen. Aan 250 gemeenten is inmiddels voorlichting gegeven in regioverband en de rest volgt.

- *Ondersteuning taakuitoefening;*
Er is een groot kennisgebrek bij gemeenten. Naast voorlichting over MJA2 is het van belang om ook gerichte instrumenten te ontwikkelen die gemeenten kunnen inzetten.
- *Integratie EBP met BMP;*
Naast vergrootte efficiëntie in de inspanningen van bedrijven en gemeenten, kan integratie ook helpen om de betrokkenheid van gemeenten te vergroten. Tegelijkertijd kan dit ook het probleem in de procesvoering van goedkeuring van EBP's helpen oplossen.
- *Pro-actief benaderen;*
Samenwerking kan voor een deel ook worden 'afgedwongen'. Voor bedrijven kunnen zelf contact zoeken met het bevoegd gezag en ook branche-organisaties kunnen actief samenwerking zoeken met gemeenten.

5.5 Samenwerking voor de verbredingsthema's

Bij de verbredingsthema's is samenwerking van cruciaal belang. Zonder samenwerking blijven de verbredingsthema's steken in wat bedrijven grotendeels zelf kunnen doen en dat laat een groot deel van de potentie onbenut. Het gaat juist om energiebesparingsmogelijkheden buiten de eigen productieprocessen. Het tot stand brengen van innovatieve samenwerkingsverbanden vormt echter een hindernis, zeker ook omdat het niet de 'core business' van de betrokken bedrijven en instellingen betreft en omdat er ook een of meer duidelijk risicodragende partijen moeten zijn. Er is vaak inbreng nodig van risicodragend kapitaal ('groene' beleggers en/of banken met overheidsgaranties), ruimtelijke ordeningsbevoegdheden (gemeenten, provincies), een innovatieve branchevereniging, inhoudelijke kennis (SenterNovem), bedrijven die bijvoorbeeld restwarmte hebben of kunnen benutten of die in de keten met elkaar moeten gaan samenwerken, energiebedrijven die overschotten en tekorten op kunnen vangen, enzovoorts. Dat zijn ook veel belangen die met elkaar moeten gaan sporen en dan nog in zo'n mate dat elk ook actief zijn rol wil spelen. Een vasthoudende initiatiefnemer die het partnerschap organiseert en actief houdt wordt vaak node gemist.

In de workshop werd gewezen op het belang van communicatie en van elkaar leren. Een vergelijkbare opgave bij het verpakkingenconvenant is aangepakt via veel voorlichtingsbijeenkomsten en er werden websites geopend met goede voorbeelden. Uiteindelijk kwamen daar sectoroverstijgende oplossingen in beeld zoals recycling en het ontwerpen van verpakkingen met minder materiaal. Zoals in paragraaf 3 al besproken lenen de OGE's zich hier niet goed voor. Niet alleen is het overleg niet inhoudelijk genoeg daarvoor, maar bovendien is de organisatie juist sectorgewijs. Er is behoefte aan sectoroverstijgende communicatie en leermomenten. Wellicht dat de gebruikersgroepen en branchebijeenkomsten daar sterker voor kunnen worden ingezet.

Bovendien, zo werd in de workshop opgemerkt, is er nog geen sprake van grote druk rondom de verbredingsthema's. Als het per se moet of er grote kosten te vermijden zijn kan er vaak snel en verrassend innovatief worden opgetreden. Nu de druk nog niet zo hoog lijkt en de winstverwachtingen beperkt en vaak riskant zijn, is er wellicht een 'utility' nodig die als initiator, organisator én investeerder kan optreden. Eerder wezen we al op het belang van een intermediaire partij bij het op gang helpen van restwarmte-uitwisseling. Zonder een dergelijke partij zal dit thema waarschijnlijk niet goed van de grond komen.

Het algemene beeld dat uit de workshop naar voren kwam is in ieder geval dat de samenwerkingsprocessen rondom de verbredingsthema's meer aandacht en organisatie vragen, zowel binnen als buiten het bedrijf.

5.6 Conclusies

Het succes van MJA, en van convenanten in het algemeen, staat of valt met de mate waarin de verschillende betrokken partijen tot een succesvolle samenwerking weten te komen. Convenanten vereisen veel communicatie, juist ook nadat de afspraken zijn vastgelegd. In het geval van MJA wordt hierin voorzien door de OGE's met de werkgroepen die daaronder hangen en het MJA2-platform. Daarnaast worden door SenterNovem over speciale onderwerpen workshops en symposia georganiseerd. SenterNovem speelt als Onafhankelijk Deskundige een bijzondere rol binnen MJA2. De meeste betrokkenen, zowel binnen OGE's als binnen bedrijven, zijn op hoofdlijnen (zeer) tevreden over de functie-uitoefening door SenterNovem. De wijze waarop provincies hun rol invullen wordt als redelijk beoordeeld door de geïnterviewden binnen de OGE's. Het oordeel over ministeries is nog wat positiever. Behoorlijk negatief oordeelt men over de bijdrage vanuit gemeenten. Hoewel gemeenten nu formeel partij zijn in MJA2 verloopt de samenwerking moeizaam. Zowel de goedkeuring van EBP's als de regulering van niet-MJA-bedrijven verloopt op dit moment niet goed. Uit de discussies in de derde workshops is een aantal mogelijkheden geïdentificeerd om dit te verbeteren:

- Verdere voorlichting;
- Ondersteuning taakuitoefening;
- Integratie EBP met BMP;
- Pro-actief benaderen.

Daarnaast zijn gerichte maatregelen om de samenwerking te versterken wenselijk. We wezen op het belang van een onafhankelijke utility die als initiator, organisator én investeerder kan optreden.

6

Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk brengen we de conclusies uit de voorgaande hoofdstukken samen en formuleren we aanbevelingen op basis van de bevindingen. Hoewel de onderzoeksvragen een ander accent hebben gekregen in overleg met het MJA2-platform, dat dit onderzoek begeleidde, formuleren we in paragraaf 2 de antwoorden die we op de oorspronkelijke onderzoeksvragen kunnen geven. In de studie hebben we ons geconcentreerd op stand van zaken ten aanzien van de drie pijlers van MJA2: procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's. Onze bevindingen ten aanzien van deze drie pijlers bespreken we in paragraaf 3. Bij aanvang van het onderzoek werd al geconstateerd dat samenwerking van cruciaal belang is. De bevindingen ten aanzien daarvan staan in paragraaf 4. We sluiten af met een aantal algemene aanbevelingen (paragraaf 5).

6.2 Terugkijken naar de onderzoeksvragen

Dit rapport presenteert de resultaten van deel B van het evaluatie-onderzoek naar de effectiviteit en efficiency van de MJA. In dit onderzoeksdeel dat zich met name richt op MJA2 stonden aanvankelijk onderzoeksvragen centraal naar de effecten van MJA2 op de implementatie van maatregelen in de bedrijven, waaronder de verbredingsthema's, de verwachtingen ten aanzien van de toekomst, de beoordeling van de Onafhankelijke Deskundige en de ondersteunende rol van de overheid. Hoewel deze vragen in de loop van de studie een ander accent hebben gekregen en een deels andere invulling, kijken we in deze paragraaf terug op de oorspronkelijke vraagstelling.

B1. Welke effecten heeft de uitvoering van de MJA2 gehad op de implementatie van systematische energiezorg, energie-efficiencyverbetering, energiebesparing, het gebruik van duurzame energiebronnen en activiteiten in het kader van de verbredingsthema's en wat is de geschatte daardoor vermeden CO2-emissie?

Vraag B1 richt zich op de diverse activiteiten waarmee de deelnemende bedrijven gevolg hebben gegeven aan de afspraken. Daarbij hebben we de aandacht gericht op de drie pijlers van MJA2: procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's. Op basis van de onderzoeksgegevens die we zelf hebben verzameld, data uit Deel A van dit onderzoek en de Nulmeting kunnen we concluderen dat procesefficiency een stevige basis heeft gekregen door MJA1; een basis die energiezorg en de verbredingsthema's vooralsnog missen. Energiezorg volgens de huidige systematiek komt slechts aarzelend op gang en wordt door bedrijven omschreven als complex en bureaucratisch. De verbredingsthema's moeten grotendeels nog op gang komen. Bedrijven en sectoren studeren nog op mogelijkheden of voeren eerste pilots uit, die overigens lang niet altijd succesvol verlopen. De meeste maatregelen die bedrijven treffen hebben betrekking op procesefficiency. Dat onderdeel is

dat dan ook verantwoordelijk voor het grootste deel van TEEV. De bijdrage van energiezorg in TEEV wordt niet afzonderlijk gekwantificeerd. De bijdrage vanuit de verbredingsthema's is in de meeste sectoren vooralsnog verwaarloosbaar. Deze studie is vervolgens gericht op mogelijkheden om de uitvoering te versterken, juist ook ten aanzien van energiezorg en de verbredingsthema's.

B2. Welke effecten van de uitvoering van de MJA2 kunnen de komende vier jaar op deze terreinen worden verwacht?

Vraag B2 gaat in op de verwachtingen voor de nabije toekomst, op basis van de inschattingen voor de verschillende onderdelen door de OGE's. Zoals gezegd, is procesefficiency inmiddels redelijk verankerd binnen bedrijven. Weliswaar 'hangt het fruit inmiddels hoger' waardoor het vooral in homogene sectoren en in grotere bedrijven lastiger wordt om nog extra besparingen te bereiken. Procesefficiency blijft echter relevant; het is in zekere zin de basis waarop ook buiten de bedrijfspooten naar energie-efficiency kan worden gezocht. Zeker ook bij nieuwe innovatiecycli is blijvende aandacht voor procesefficiency nodig. De toekomstige effecten van energiezorg zijn moeilijker in te schatten. Sectoren erkennen dat systematische energiezorg noodzakelijk is om andere maatregelen optimaal te kunnen benutten. Energiezorg zou meer als middel daartoe moeten worden gezien dan als een op zichzelf staand doel. De verbredingsthema's hebben potentie, met name duurzame producten en transport en logistiek, maar een gerichte stimulering en ondersteuning is noodzakelijk om ze echt van de grond te laten komen.

B3. Hoe beoordelen de deelnemende partijen de kwaliteit van de Onafhankelijke Deskundige en de werkbaarheid van de gehanteerde protocollen?

Vraag B3 gaat in op de beoordeling door de deelnemende partijen van de kwaliteit van de SenterNovem en de werkbaarheid van de gehanteerde protocollen. De kwaliteit van de functie-uitoefening door SenterNovem is op verschillende manieren in kaart gebracht, zowel via de enquête onder de OGE's als door de Nulmeting. De beoordeling door OGE's is in het algemeen goed tot zeer goed, met enkele kanttekeningen: men is wat minder enthousiast over de wijze van communicatie en de snelheid van reageren. MJA2-bedrijven zijn tevreden over de wijze waarop SenterNovem MJA ondersteunt. Bedrijven worstelen wel met energiezorg. De monitoringsvragenlijst wordt als complex en erg omvangrijk gezien, terwijl het laag categoriseren van de eigen energiezorg door het missen van een van de 'cruciale vragen' regelmatig als onrechtvaardig wordt ervaren, zeker voor kleinere bedrijven. SenterNovem werkt overigens aan een vereenvoudiging.

B4. Wat is de ondersteunende rol van de overheid onder zich wijzigende omstandigheden? Wat betekenen deze omstandigheden voor de rol die de meerjarenafspraken kunnen spelen in de instrumentenmix?

Vraag B4 gaat in op de rol die de ondersteuning door de overheid in de toekomst moet spelen. 'De overheid' bestaat natuurlijk uit verschillende bestuurslagen. De OGE's zijn in het algemeen tevreden over de rijksoverheid, hoewel uit de workshops wel naar voren kwam dat cultuurverschillen tussen EZ en VROM soms de integratie tussen energie- en milieubeleid bemoeilijkt. Over de provincies is men wat kritischer. De taakuitoefening door gemeenten wordt negatief beoordeeld. In haar rol als bevoegd gezag is de gemeente echter wel een belangrijke partij, juist voor de verankering in bedrijven en voor de regulering van niet-MJA-bedrijven. Mogelijkheden om de functie-uitoefening te verbeteren zijn een belangrijk onderwerp geweest in deze studie, zie hieronder.

Een algemene conclusie is dat de inzet van MJA heeft geleid tot verbeterde energie-efficiency. De afgelopen jaren werden door de deelnemende sectoren in het algemeen substantiële verbeteringen gerealiseerd. Ook positieve neveneffecten in vergelijking met andere instrumenten die vaak worden toegeschreven aan het gebruik van convenanten, worden herkend door betrokkenen. De verbeteringen van een aantal sectoren blijven echter achter bij de verwachtingen. Moeilijke economische omstandigheden lijken daar met name de oorzaak van te zijn. Een flink deel van de geïnterviewde OGE-leden

verwacht wel dat de doelstellingen zoals vastgelegd in het MJP uiteindelijk gehaald worden. Er is dan ook een grote mate van steun voor het instrument MJA, onder alle betrokken partijen. Verder blijkt uit zowel de analyses uit het A-deel als uit de inventarisatie onder OGE's dat de bereikte verbeteringen vooral worden veroorzaakt door maatregelen op het terrein van de procesefficiency. Energiezorg volgens de huidige systematiek komt nog slechts aarzelend op gang en de bijdrage van de verbredingsthema's aan de verbetering van de totale energie efficiency is vooralsnog zeer bescheiden.

6.3 MJA2: procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's

Procesefficiency

De meeste maatregelen en de meeste resultaten van MJA2 hebben nog steeds betrekking op procesefficiency. Hoewel de gemakkelijkste verbetermogelijkheden wellicht inmiddels zijn gerealiseerd, is het beeld dat vooral in heterogene bedrijfstakken met veel kleinere bedrijven nog aanzienlijke winst valt te bereiken. Verder is blijvende aandacht nodig omdat bij gewijzigde omstandigheden, bijvoorbeeld stijgende energieprijzen, nieuwe mogelijkheden ontstaan. Ten behoeve van een blijvende aandacht voor procesefficiency zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Stimulering van efficiency in secundaire processen;*
In de primaire processen is al veel gebeurd. Meer winst is wellicht nog te halen in de secundaire processen. Omdat deze niet in het primaire aandachtsveld van de ondernemer zitten, is specifieke stimulering van belang via op zich bekende wegen (workshops, brochures, websites, etc.).
- *Aansluiting bij innovatiebeleid;*
Gezien het belang van innovatie voor energie-efficiency is het van belang dat energie voldoende aandacht krijgt bij innovaties. Dan valt er wellicht nog meer winst te behalen uit de 'normale' innovatiecyclus. De aandacht voor energie moet dus verankerd worden in innovatiebeleid.
- *Voldoende druk.*
Om ervoor te zorgen dat de aandacht niet verslapt, is het nodig om voldoende druk op de ketel te houden. Alle partijen hebben hier een rol in te spelen, maar een bijzondere rol is weggelegd voor het bevoegd gezag; zie ook hoofdstuk 5.

Energiezorg

Het beeld bij energiezorg oogt wat minder positief, maar dit is vooral een gevolg van de huidige systematiek. Energiezorg leeft, maar het vergt meer 'maatwerk en eenvoud' bij de aanpak. De huidige aanpak komt vooral bij kleinere bedrijven bureaucratisch en complex over. Een flinke vereenvoudiging is nodig op basis van de gedachte dat energiezorg geen doel in zichzelf is maar een middel. Om de implementatie van energiezorg te versoepelen zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Vereenvoudiging van de systematiek;*
Dit is al in gang gezet door SenterNovem. Doel is een vergaande vereenvoudiging en inperking van de vragenlijst, waarbij ook rekening wordt gehouden met de verschillen tussen grote en kleine bedrijven.
- *Andere modellen voor energiezorg;*
Ondanks de vereenvoudiging moet de vraag worden gesteld of geformaliseerde energiezorg voor alle bedrijven de juiste aanpak is. Een vergelijking met milieumanagement, waar de branche-organisatie voor het MKB een aantal elementen uit een managementsysteem handzaam aanlevert, kan lonen.
- *Vereenvoudigen monitoring.*
Energiezorg is geen doel in zichzelf maar een middel om de twee andere pijlers van MJA te versterken. Het

'afrekenen' van sectoren en bedrijven dient met name plaats te vinden op deze pijlers. Monitoring van energiezorg kent daarmee twee doelstellingen: (1) vinger aan de pols houden bij de beleidsuitvoering op dit punt en (2) benchmarking door de bedrijven zelf.

Verbredingsthema's

De verbredingsthema's zijn nieuwe elementen in de MJA-aanpak. Door aandacht te vragen voor besparingen die mogelijk zijn buiten de eigen procesefficiency zijn in potentie grote stappen mogelijk. De verbredingsthema's kunnen zo een bron van innovatie zijn. Veel bedrijven vinden de thema's nu nog abstract en het werken eraan complex. Te overwegen valt of een handleiding zou kunnen worden ontwikkeld, die bedrijven helpt om de –ogenschijnlijke- complexiteit te bedwingen. Met name de thema's duurzame energie en duurzame bedrijventerreinen kennen veel obstakels. Zonder aanvullende maatregelen lijken deze thema's op dit moment een brug te ver te zijn. Hoewel er potentie zit in de verbredingsthema's is helder dat een gerichte stimulering noodzakelijk is om deze potentie ook te realiseren. De stimulans die nu van MJA2 uitgaat is vooralsnog onvoldoende sterk om tot veel activiteiten te leiden. Duidelijk is geworden dat de verbredingsthema's veel communicatie en samenwerking vereisen. Het ontwikkelen van gerichte instrumenten daarvoor is aan te bevelen.

Om warmte-uitwisseling op bedrijventerreinen op gang te helpen, een thema dat volgens betrokkenen wel veel potentie heeft, is het volgende instrument geïdentificeerd:

- *oprichting van een aparte utility*

Deze utility kan als intermediair optreden. Zonder een dergelijke aanvullende maatregel blijft warmte-uitwisseling waarschijnlijk zeer moeizaam.

Om het thema duurzame producten verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- *faciliteren van onderzoek;*

Dit thema vereist veel studie. Door gericht (en financieel) bedrijven en sectoren te ondersteunen of door hen onderzoekscapaciteit ter beschikking te stellen, kan de noodzakelijke kennis worden ontwikkeld.

- *stimuleren van samenwerking;*

Samenwerking in de keten is van groot belang. Bijvoorbeeld via gerichte workshops kan worden getracht partijen bij elkaar te brengen. Daarnaast zou samenwerking, bijvoorbeeld vanuit SenterNovem, gericht kunnen worden begeleid.

- *het actief promoten van reeds ontwikkelde hulpmiddelen om bedrijven over de eerste drempel te helpen;*

Zoals gemeld, heerst er bijvoorbeeld over de monitoring onzekerheid bij bedrijven. Wanneer het beeld dan ontstaat dat er voor het eigen bedrijf geen winst valt te behalen, zullen geen activiteiten worden ontplooid.

- *introduceren van financiële prikkels*

Bijvoorbeeld door een belastingdifferentiatie toe te passen op de verwijderingsbijdragen (meest efficiënte producten vrijstelling, minst efficiënte producten aanzienlijk hogere bijdrage, totale inkomsten moeten gelijk blijven) kan een prijskaartje aan de energie-efficiency komen te hangen en worden de mogelijkheden van productketens om deze efficiency over de gehele keten te verbeteren, vergroot.

Om het thema transport en logistiek verder op gang te helpen zijn de volgende instrumenten geïdentificeerd:

- *instellen makelaarsfunctie;*

Een deel van de winst op dit thema ontstaat door samenwerking tussen verschillende bedrijven. Belangrijk is dat er een mogelijkheid ontstaat om de vraag naar transport te kunnen coördineren.

- *faciliteren van het leerproces.*

Juist omdat dit thema wat minder sectorspecifiek is, zijn er mogelijkheden om van elkaar te leren. Via workshops, brochures, stappenplannen, checklists, etc. kan het leerproces worden gefaciliteerd.

6.4 Samenwerking in MJA2

Het succes van MJA, en van convenanten in het algemeen, staat of valt met de mate waarin de verschillende betrokken partijen tot een succesvolle samenwerking weten te komen. Convenanten vereisen veel communicatie, juist ook nadat de afspraken zijn vastgelegd. In het geval van MJA wordt hierin voorzien door de OGE's met de werkgroepen die daaronder hangen en het MJA2-platform. Daarnaast worden door SenterNovem over speciale onderwerpen workshops en symposia georganiseerd. SenterNovem speelt als Onafhankelijk Deskundige een bijzondere rol binnen MJA2. De meeste betrokkenen, zowel binnen OGE's als binnen bedrijven, zijn op hoofdlijnen (zeer) tevreden over de functie-uitoefening door SenterNovem. De wijze waarop provincies hun rol invullen wordt als redelijk beoordeeld door de geïnterviewden binnen de OGE's. Het oordeel over ministeries is nog wat positiever. Behoorlijk negatief oordeelt men over de bijdrage vanuit gemeenten. Hoewel gemeenten nu formeel partij zijn in MJA2 verloopt de samenwerking moeizaam. Zowel de goedkeuring van EBP's als de regulering van niet-MJA-bedrijven verloopt op dit moment niet goed. Om de functie-uitoefening te verbeteren zijn de volgende mogelijkheden geïdentificeerd:

- *Verdere voorlichting;*
MJA2 is nog relatief onbekend bij gemeenten. Via voorlichting kan de bekendheid toenemen. Aan 250 gemeenten is inmiddels voorlichting gegeven in regioverband en de rest volgt.
- *Ondersteuning taakuitoefening;*
Er is een groot kennisgebrek bij gemeenten. Naast voorlichting over MJA2 is het van belang om ook gerichte instrumenten te ontwikkelen die gemeenten kunnen inzetten.
- *Integratie EBP met BMP;*
Naast vergroote efficiëntie in de inspanningen van bedrijven en gemeenten, kan integratie ook helpen om de betrokkenheid van gemeenten te vergroten. Tegelijkertijd kan dit ook het probleem in de procesvoering van goedkeuring van EBP's helpen oplossen.
- *Pro-actief benaderen door het bedrijfsleven;*
Samenwerking kan voor een deel ook worden 'afgedwongen'. Bedrijven kunnen zelf contact zoeken met het bevoegd gezag en ook branche-organisaties kunnen actief samenwerking zoeken met gemeenten.

6.5 Slotbeschouwing

Dit deel van de evaluatiestudie concentreerde zich op MJA2. MJA2 verschilt op een aantal wezenlijke punten van MJA1. Zo zijn de verbredingsthema's als een derde pijler toegevoegd, naast procesefficiency en energiezorg. De aandacht voor efficiencyverbeteringen is daarmee niet alleen meer gericht op het eigen productieproces van een bedrijf, maar komen juist ook bedrijfsversterkende maatregelen in beeld, zowel regionaal als ketengewijs. Een tweede belangrijke verandering in MJA2 betreft de rol voor het bevoegd gezag. De VNG en enkele individuele gemeenten maken volwaardig deel uit van MJA2 en hebben het convenant ondertekend. Juist vanwege deze vernieuwingen bestond er vanuit de betrokken ministeries en het MJA2-platform behoefte aan een tijdige procesevaluatie. Deze evaluatiestudie zou niet alleen de stand van zaken moeten opmaken, maar ook knelpunten moeten signaleren en mogelijke maatregelen om de knelpunten weg te nemen moeten identificeren.

Verbetermogelijkheden in bestaande context

In de voorgaande hoofdstukken is verslag gedaan van de resultaten van de evaluatiestudie: de analyse is weergegeven en aanbevelingen zijn gedaan. Een belangrijk deel van de aanbevelingen, in de vorm van voorgestelde maatregelen en

instrumenten, betreft modificaties die binnen de huidige context van MJA2 kunnen worden ingezet. Dan gaat het veelal om bijvoorbeeld de ontwikkelingen van aanvullende of vereenvoudigde methodieken, verdere voorlichting, de organisatie van workshops en de stimulering van het gebruik van beschikbare hulpmiddelen. Samenwerking en kennisuitwisseling zijn daarbij steeds belangrijke ingrediënten in het stimuleren van innovaties, zeker rondom de verbredingsthema's. Het is zaak om de betrokkenen bij elkaar te brengen om zo hun innovatiekracht te versterken en om zo ook te leren van de experimenten. Of om een deelnemer aan de workshops te citeren: het gaat om 'connecting the winners', om zo als het ware broedplaatsen voor verdergaande innovatie te creëren.

Een actieve intermediaire 'utility'

Een aantal aanbevelingen betreft meer fundamentele kwesties. Bij deze categorie staan we in deze slotparagraaf nog wat langer stil. Ten eerste hebben we op een aantal plaatsen gepleit voor het oprichten van een utility, een intermediaire organisatie die de samenwerking tussen bedrijven zou kunnen faciliteren en coördineren. Een dergelijke utility zou zijn nut kunnen bewijzen bij het verbredingsthema transport en logistiek en lijkt zelfs noodzakelijk om de warmte-uitwisseling op bedrijventerreinen op gang te helpen en mogelijkheden voor duurzame energie te benutten. Juist omdat de verbredingsthema's voor een deel 'branche-vreemde' activiteiten betreffen, zoals de levering van energie, is de verwachting dat bedrijven dit zelfstandig ter hand nemen te optimistisch. Ook om allerlei coördinatieproblemen die bij een 1-op-1 contact tussen bedrijven ontstaan, bijvoorbeeld veroorzaakt door verschillen in vraag en aanbod van energie zowel in tijd als in kwaliteit, is een intermediair noodzaak. Juist om bedrijfsoverstijgende efficiency-verbeteringen goed op gang te krijgen is een aparte utility noodzaak. Deze utility zou ook in staat moeten zijn om risico-dragend te investeren, bijvoorbeeld in infrastructuur voor warmte-uitwisseling. Een rol voor de overheid in de oprichting van een dergelijke utility, naast participatie vanuit het bedrijfsleven zelf en eventueel de energiesector, ligt dan voor de hand. Het zou overigens naar ons idee een misvatting zijn om zulke taak zonder meer aan SenterNovem toe te denken, omdat deze in de huidige opzet wel over veel informatie beschikt en coördinatie-taken op zich kan nemen, maar niet de wezenlijk noodzakelijke capaciteit heeft om risicodragend te investeren. Wel zou SenterNovem inhoudelijk kunnen participeren of zou de nieuw op te richten utility zelfs een apart business onderdeel van SenterNovem kunnen vormen.

Meer integratie milieubeleid en energie-efficiencybeleid

Ten tweede hebben we geconstateerd dat de implementatie van MJA2 en de implementatie van het doelgroepenbeleid vanuit het milieubeleid elkaar kunnen versterken, maar dat de integratie tussen beide op dit moment nog niet optimaal is. Niet alleen vanwege efficiency-overwegingen in de uitvoering van beleid, maar juist ook omdat het op bedrijfsniveau uiteindelijk om hetzelfde productieproces gaat, is een verdere integratie in de uitvoering aan te bevelen. Bovendien gaan ontwikkelingen parallel. Ook de nieuwe generatie milieuconvenanten wordt sectoroverstijgend; een vergelijkbare ontwikkeling als binnen MJA met de verbredingsthema's. Eerste experimenten met betrekking tot integratie lijken veelbelovend, maar wijzen wel op praktische problemen die daarbij optreden, bijvoorbeeld uiteenlopende procedures en deadlines. Extra aandacht hiervoor is vereist. Een toekomstige volledige integratie van MJA in de milieuconvenanten en industrie (waarin EZ dan –meer nog dan tot nu toe- een volwaardige partner zou moeten zijn) zou gezien vanuit het bedrijfsproces voor de hand liggen, maar is gezien de huidige institutionele inbedding op dit moment nog niet praktisch. Niet alleen gaat het daarbij om de terreinen van twee ministeries, maar ook de begeleiding van de sectorafspraken vindt nu gescheiden plaats (door SenterNovem en FO-Industrie).¹⁰ Om toch voor de bedrijven zo dicht mogelijk bij een één-loket werkwijze te komen

¹⁰ SenterNovem en FO-Industrie werken op het gebied van de monitoring inmiddels al nauw samen. Voor de bedrijven is er voor het elektronisch Milieu Jaarverslag een ICT toepassing ontwikkeld waarmee een bedrijf alle gegevens kan invoeren voor zowel de IMT als ook voor de MJA. In 2004 hebben 40 MJA-bedrijven deelgenomen aan een pilot. De verdere uitrol vindt in 2005 plaats.

(rapportages in het kader van milieu- en energie-afspraken én bevoegd gezag zoveel mogelijk ineen) en te vermijden dat de beoogde verdere samenwerking al snel blijft steken, zou het aan te bevelen zijn dat hierover er op kabinetsniveau afspraken worden gemaakt.

De prikkel tot vooruitgang en innovatie

Tot slot heeft een aantal betrokkenen bij de evaluatiestudie de vraag op tafel gelegd of de prikkel die van MJA2 uitgaat wel sterk genoeg is. Vanuit het bedrijfsleven is aangegeven dat bedrijven wat te winnen moeten hebben. Bijvoorbeeld de afname van groene elektriciteit zal, wanneer de kostprijs hoger is dan van grijze elektriciteit, geen hoge vlucht nemen. Wanneer er een duidelijk financieel of anderszins gewin in zicht is, zal de implementatie van MJA2 aanzienlijk sneller verlopen. Naast de gedachte dat bedrijven via de protocollen en andere hulpmiddelen geleerd kan worden dat energie-efficiency vaak loont, zou via de inzet van financiële instrumenten sterker gestuurd kunnen worden. Hierbij is de Europese context met de komende CO₂-emissiehandel ook zeer relevant. De prikkel die hiervan uit zal gaan is afhankelijk van de prijs. Bij een te lage prijs zal het ontmoedigend werken. Immers veel maatregelen zijn dan niet lonend. Goedkoper is om CO₂-rechten te kopen. Omgekeerd, zal een hoge prijs de innovatie fors aanjagen. Het meest waarschijnlijke scenario is dat de prijs aanvankelijk niet veel hoger zal liggen dan de gemiddelde vermindingskosten die in MJA-verband worden gemaakt. Velen verwachten echter ook dat de prijs op termijn omhoog zal gaan.

Een concreet voorbeeld voor een financiële prikkel die door deelnemers aan een workshop is gelanceerd is om via gedifferentieerde verwijderingsbijdragen de energieprestatie van producten duidelijk te maken en daar ook financiële consequenties aan te verbinden. Dat biedt bedrijven de mogelijkheid energiezuinige producten met een hogere kostprijs toch concurrerend op de markt te kunnen brengen. Op deze manier wordt een financiële prikkel geïntroduceerd die de samenwerking in een keten met als doel verbetering van de energie-efficiency over de totale keten, kan versterken. Een ander idee dat naar voren werd gebracht is om, net als in Denemarken, bedrijven die zeer innovatief aan energiebesparing werken onder bepaalde voorwaarden gehele of gedeeltelijke vrijstelling van de energieheffing te verlenen. Overigens zijn in Denemarken de heffingen wel uitgebreider dan in Nederland.

Bijlagen

- I Vragenlijst OGE's
- II Analyse ingeschatte mate van doelbereiking
- III Verslagen workshops

OGE-MJA2	
Naam respondent:	
Naam meerjarenafspraak:	

Het doel van dit interview is inzicht te krijgen in het overleg rondom de uitwerking en uitvoering van de MJA-2 voor de sector, de afzonderlijke bedrijven, de betrokken overheden en de onafhankelijke deskundige, alsmede in de uitwerking van de verbredingsthema's en besparingseffecten.

1 Namens wie neemt u deel aan het OGE?

- Ministerie EZ of LNV
- Sector
 - Bedrijf in de sector
 - Branche-organisatie
- NOVEM
- Lagere overheid

A. Als eerste willen we graag meer weten over de toetreding van de sector tot het MJA-2 convenant en over de inhoud van MJA-2 voor de sector. In dit interview maken we onderscheid tussen de betrokken overheden aan de ene kant en de bedrijven en hun vertegenwoordigers aan de andere kant.

2 Wie nam het initiatief tot het toetreden van de sector tot de MJA-2?

- Overheid
- Bedrijf / sector
- Overheid en sector gezamenlijk / logisch gevolg MJA-1
- Weet niet

3 In hoeverre is er onderhandeld voordat de sector tot de MJA-2 is toegetreden?

- Uitgebreid en over wezenlijke zaken
- Slechts over enkele detailafspraken
- Niet of nauwelijks
- Weet niet

4 Kunt u de drie belangrijkste punten van discussie noemen?

-
-
-

5 Hoeveel maanden vergden de eventuele onderhandelingen ongeveer om tot de toetreding tot het MJA-2 convenant te komen?

... maanden

6 Hoe kan het klimaat tijdens de onderhandelingen worden omschreven?

- Constructieve samenwerking
- Passieve medewerking
- Stevige onderhandeling
- Wantrouwen ten opzichte van elkaar
- Een conflictueuze situatie
- Weet niet

7 Graag willen we uw mening over de volgende stellingen over de meerjarenafpraak van uw sector. Kunt u per stelling aangeven in hoeverre u het ermee eens bent?

	Geheel Eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel Oneens	Weet niet
De meerjarenafpraak moet voornamelijk beschouwd worden als een symbolische maatregel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De doelstellingen van de meerjarenafpraak zijn ambitieus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De meerjarenafpraak is strenger dan bestaande regelgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De branche / sector wilde aanvankelijk minder inspanningen verrichten dan uiteindelijk is afgesproken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De doelstellingen uit de meerjarenafspraken betroffen een duidelijke verbetering van de energie prestatie ten opzichte van 'business-as-usual'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naleving van de meerjarenafspraken leidt tot een verslechtering van de marktpositie van bedrijven in de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De betrokken overheden wilden aanvankelijk meer inspanningen zien dan uiteindelijk is afgesproken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De doelstellingen van het EBP en / of MJP voldoen aan het ALARA-principe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De afspraken in de meerjarenafpraak zijn over het geheel genomen goed te monitoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De bedrijven binnen de sector vinden de MJA-2 afspraken eigenlijk te ver gaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De achterban van de betrokken overheden vindt de afspraken eigenlijk niet ver genoeg gaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voorafgaand aan de toetreding tot MJA-2 was er al veel samenwerking tussen overheden en de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voorafgaand aan de toetreding tot MJA-2 was er al veel onderling vertrouwen tussen de sector en de betrokken overheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Graag willen we ook uw mening over de verbredingsthema's. Kunt u per stelling aangeven in hoeverre u het ermee eens bent?

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens	Weet niet
De verbredingsthema's vormden een belangrijk onderwerp tijdens de onderhandelingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het is helder wat de verbredingsthema's betekenen voor de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn concrete afspraken gemaakt over de verbredingsthema's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De verbredingsthema's zijn uitvoerbaar binnen de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duurzame energie kan bijdragen aan de verbetering van de energie efficiency binnen de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duurzame producten kunnen bijdragen aan de energie efficiency in de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De optimalisatie van transport, logistiek en ketens kan bijdragen aan de energie efficiency in de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duurzame bedrijventerreinen kunnen bijdragen aan de energie efficiency in de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maatregelen in het kader van de MJA-2 verbredingsthema's zullen meer bijdragen aan de energie efficiencyverbetering in uw sector dan procesverbeteringen of energiezorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Nu willen we u een aantal vragen stellen over het overleg in de OGE.

9 Hoe vaak komt het OGE bij elkaar? Is dat:

- Jaarlijks
- Elk half jaar
- Elk kwartaal
- Maandelijks
- Anderszins, namelijk ..
- Weet niet

10 Wat zijn belangrijke gespreksonderwerpen tijdens het OGE?

- De besparingsdoelstellingen voor de sector als geheel
- De bijdrage van de verbredingsthema's aan deze doelstellingen
- De bijdrage van procesverbeteringen of energiezorg aan deze doelstellingen
- Specifieke maatregelen op het terrein van de verbredingsthema's
- Specifieke maatregelen op het terrein van procesverbeteringen of energiezorg
- De monitoring door bedrijven
- De behaalde resultaten
- De inhoud van de jaarlijkse sectorrapportage
- Specifieke problemen in de voortgang van de efficiency verbetering in de sector
- De dienstverlening door Novem
- De wijze waarop het bevoegd gezag in het kader van de milieuvergunningverlening omgaat met MJA-2 afspraken
- Anderszins, namelijk...

11 Was er tijdens het overleg aanvankelijk vooral sprake van 'leren om te gaan met elkaar in dit nieuwe verband'? Was dat:

- Niet het geval
- Helemaal in het begin
- De eerste maanden
- De eerste helft van de periode
- Eigenlijk voortdurend
- Weet niet / n.v.t.

12 Hoe kan het klimaat tijdens het overleg omschreven worden?

- Constructieve samenwerking
- Passieve medewerking
- Stevige onderhandeling
- Wantrouwen ten opzichte van elkaar
- Een conflictueuze situatie
- Weet niet

13 De volgende vragen zijn weer stellingen, allemaal over het OGE-overleg. Kunt u per stelling aangeven in hoeverre u het er geheel mee eens, eens, oneens of geheel mee oneens bent?

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens	Weet niet
De vertegenwoordiger van de branche kan namens de leden compromissen sluiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De opvattingen in de branche van het OGE zijn voornamelijk opvattingen van enkele grote (sterke) bedrijven in de branche / sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrijven zijn bereid tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor energiebesparingsdoelstellingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrijven oefenen sterke druk uit op hun vertegenwoordigers in de OGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BIJLAGE I: Vragenlijst OGE's

Vertegenwoordigers van overheden zijn regelmatig bereid ambities te verlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er wordt veel aandacht besteed aan individuele inspanningen van bedrijven om de totale kosten zo laag mogelijk te houden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De vertegenwoordigers namens de branche hebben voldoende kennis van de sector om effectieve en haalbare besparingsmaatregelen te vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De vertegenwoordigers namens de branche hadden bij aanvang een duidelijk beeld over hetgeen men wilde bereiken met het OGE-overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De vertegenwoordigers namens de branche wijzen tijdens het overleg op de dreiging van bedrijfsverplaatsing naar het buitenland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemaakte afspraken komen in belangrijke mate overeen met de inzet van de branche / sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertegenwoordigers van overheden zijn deskundig en goed geïnformeerd over de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertegenwoordigers van overheden hadden bij aanvang een duidelijk beeld over hetgeen men wilde bereiken met het OGE-overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De gemaakte afspraken komen in belangrijke mate overeen met de oorspronkelijke inzet van de betrokken overheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijdens het overleg wordt door overheden bedreigd met inzet van alternatieve beleidsinstrumenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OGE-overleg leidt tot verlaging van ambities en verwatering van oorspronkelijke afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OGE-overleg levert belangrijke nieuwe informatie op voor het vinden van efficiency verhogende maatregelen in de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OGE-overleg bevordert daadwerkelijk een samenhangende aanpak van energiebesparing door de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BIJLAGE I: Vragenlijst OGE's

Er wordt voldoende alert gereageerd op gewijzigde omstandigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het vertrouwen tussen overheden en sector is tijdens het OGE-overleg toegenomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OGE-overleg bevordert de mate van overeenstemming over de taakstelling voor de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overheden zetten zich voldoende in om de gemaakte afspraken na te komen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrijven zetten zich voldoende in de om gemaakte afspraken na te komen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OGE-overleg bevordert de afstemming tussen MJA-2 afspraken en het overige energie- en milieubeleid van de overheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De verbredingsthema's krijgen concreet vorm door het OGE-overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De sector loopt tegen problemen aan die het OGE niet kan oplossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De kosten en inspanningen van het OGE-overleg wegen niet op tegen de opbrengsten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Het volgende onderdeel bevat vragen en stellingen over de dienstverlening door Novem. Novem heeft recentelijk zelf ook een tevredenheidsonderzoek verricht. Onderstaande vragen zijn daarom bedoeld om in aanvulling op het Novem-onderzoek een beeld te krijgen van de laatste stand van zaken met betrekking tot de dienstverlening door Novem.

14 Hoe beoordeelt Novem naar uw mening de inhoud van het energiebesparingsplan (EBP) van bedrijven die toetreden tot de MJA?

Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de reactie van Novem op de inhoud van het EBP?

	Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
Deskundigheid van de reactie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communicatie van de reactie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snelheid van de reactie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 Hoe beoordeelt u de duidelijkheid van de protocollen die Novem ten behoeve van het MJA-2 heeft opgesteld?

Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 Hoe beoordeelt u de uitvoerbaarheid van de protocollen die Novem ten behoeve van het MJA-2 heeft opgesteld?

Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18 Welke knelpunten doen zich voor in het gebruik van de protocollen door bedrijven?

19 Hoe beoordeelt Novem de gegevens die bedrijven jaarlijks in het kader van de monitoring aan Novem leveren?

Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20 Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de reactie van Novem op de jaarlijkse monitoringgegevens van bedrijven?

	Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
Deskundigheid van de reactie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communicatie van de reactie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snelheid van de reactie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21 Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de dienstverlening door Novem ten behoeve van voor de branche / sector relevante maatregelen voor procesverbeteringen?

	Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
De toepasbaarheid van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De toegankelijkheid van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De actualiteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De innovativiteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De kosteneffectiviteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de dienstverlening door Novem ten behoeve van voor de branche / sector relevante maatregelen voor energiezorg?

	Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
De toepasbaarheid van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De toegankelijkheid van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De actualiteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De innovativiteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De kosteneffectiviteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de dienstverlening door Novem ten behoeve van voor de branche / sector relevante maatregelen in het kader van de verbredingsthema's?

	Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
De toepasbaarheid van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De toegankelijkheid van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De actualiteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De innovativiteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De kosteneffectiviteit van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 Hoe beoordeelt u de ondersteunende instrumenten die Novem tot dusverre heeft ontwikkeld voor de verbredingsthema's?

	Ze er grote waarde	Grote waarde	Neutraal	Geringe waarde	Ze er geringe waarde	Weet niet
Levenscyclus Energie System Scan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
All in MJA Scan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energie Innovatie Scan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uitgebreide Energie Studie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duurzame Energie Scan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25 Hoe beoordeelt u de juistheid van de selectie van 'zekere maatregelen' door Novem?

	Ze er goed	Goed	Neutraal	Slecht	Ze er slecht	Weet niet
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26 Hoe beoordeelt u als geheel de kwaliteit van de dienstverlening door Novem ten behoeve van de MJA-2 naar de volgende aspecten?

	Zeer goed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeer slecht	Weet niet
Snelheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deskundigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duidelijkheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparantie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klantgerichtheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27 Op welke manier zou Novem bedrijven beter kunnen ondersteunen?

- Organiseren van workshops
- Faciliteren communicatie binnen sector
- Vergemakkelijken van de contacten met kenniscentra
- Opzetten van gezamenlijke demonstratieprojecten
- Bijzondere ondersteunende instrumenten, zoals ...

D. Het volgende onderdeel bevat vragen en stellingen over de uitvoering en verwachte effecten van het convenant, in aanvulling op de al verrichte nulmeting. De vragen gaan dus met name over recente ontwikkelingen in de sector.

28 In welke mate hebben bedrijven in de sector in de periode 2002-2003 de volgende maatregelen ingevoerd:

	Zeer veel	veel	neutraal	weinig	Zeer weinig	Weet niet
Geheel of gedeeltelijk gebruik van duurzaam geproduceerde electriciteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geheel of gedeeltelijke eigen productie (en gebruik) van duurzame electriciteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimalisatie van de functieervulling van producten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiaalbesparing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbetering van proces energie efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimalisatie van de distributie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermindering van energiegebruik tijdens productgebruik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimalisatie van de levensduur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Optimalisatie van (gedeeltelijke) productafdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimalisatie van (gedeeltelijke) productverwerking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbetering van de logistiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerking op duurzame bedrijventerreinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29 Kunt u drie concrete maatregelen op het terrein van verbredingsthema's noemen die in de sector zijn getroffen?

-
-
-

30 In hoeverre zijn in de periode 2002-2003 de volgende factoren die maatregelen in de sfeer van de verbredingsthema's belemmeren, verminderd of juist sterker geworden?

	Sterk vermeerderd	Vermeerderd	Onveranderd	Verminderd	Sterk verminderd	Weet niet
Onvoldoende kennis over technische oplossingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oplossingen zijn niet aanvaardbaar voor alle betrokken partijen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorische inpassing van maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerking met andere partijen buiten de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerking met overheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiële problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridische problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onvoldoende financiële ondersteuning door de overheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ontbreken van kosteneffectieve maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebrek aan medewerking in de keten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ontbreken van adequate methodieken om besparingen in de keten toe te rekenen aan het bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere redenen, namelijk ...						

31 Is er op dit moment voldoende inzicht in de mate waarin de MJA-2 energie-efficiency doelen van de sector bereikt gaan worden?

Zeer goed inzicht	Goed inzicht	Neutraal	Slecht inzicht	Zeer slecht inzicht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32 Is er op dit moment voldoende inzicht in de mate waarin de verbredingsthema's kunnen bijdragen aan de afgesproken sectordoelstellingen?

Zeer goed inzicht	Goed inzicht	Neutraal	Slecht inzicht	Zeer slecht inzicht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33 Hoe beoordeelt u de juistheid van het meten van resultaten in EBP's en MJP?

Zeer goed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeer slecht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34 Hoe beoordeelt u de transparantie van het meten van resultaten in EBP's en MJP?

Zeer goed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeer slecht	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35 Hoe beoordeelt u in het algemeen de rol van de volgende bij MJA-2 betrokken overheden?

	Zeer goed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeer slecht	Weet niet
Centrale overheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provinciale overheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeentelijke overheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36 Hoe beoordeelt u in het algemeen de wijze waarop het bevoegd gezag rekening houdt met de MJA-2 afspraken bij:

	Zeer goed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeer slecht	Weet niet
Milieuvergunningverlening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bouwvergunningverlening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37 Hoe groot acht u de kans dat de doelen van MJA-2 door de sector binnen de gestelde termijnen worden gehaald? Is die kans:

Zeer groot	Groot	Neutraal	Klein	Zeer klein	Weet niet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38 Als de doelstellingen niet (geheel) gehaald zijn (of worden), wat is hiervan de oorzaak?

- Te hoog ambitieniveau
- Vertraging in algemeen investeringstempo
- Onduidelijkheden in de uitleg of interpretatie van de afspraken, met name rond de verbredingsthema's
- Oplossingen blijken minder eenvoudig uitvoerbaar of duurder dan verwacht
- Negatieve externe ontwikkelingen
- Te veel 'free riders'
- Gebrek aan motivatie bij deelnemende bedrijven
- Gebrek aan motivatie bij overheden
- Anders, nl.....
- Weet niet

39 Is er na toetreding van de sector een vorm van kostenvereffening tussen bedrijven tot stand gekomen om bedrijven te compenseren?

- Ja, omvattende regeling
- Ja, enkele afspraken
- Nee
- Weet niet

40 De volgende vragen zijn weer stellingen. Kunt u per stelling aangeven in hoeverre u het er mee eens bent?

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens	Weet niet
De afspraken van de MJA-2 worden over het algemeen goed nageleefd door de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle individuele bedrijven in de sector houden zich aan de verplichtingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MJA-2 is essentieel om de energie efficiency verbeteringen in de branche / sector te realiseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overheden oefenen (zware) druk uit op de naleving van de MJA-2 afspraken met de branche / sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het convenant MJA-2 leidt tot een positieve trendbreuk in de energie-efficiency van branche / sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De energie-efficiency verbeteringen in de branche / sector waren zonder MJA-2 hetzelfde geweest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volledige toepassing van de energie-heffing had tot vergelijkbare of grotere prestaties van de doelgroep geleid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De energie-efficiency verbeteringen in de branche / sector hadden (kosten)effectiever gerealiseerd kunnen worden door een strikte energieheffing of CO-2 emissiehandel op Europese schaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BIJLAGE I: Vragenlijst OGE's

Dankzij de MJA's zijn bedrijven zich meer bewust geworden van hun verantwoordelijkheid om de schadelijke effecten van energiegebruik (klimaatverandering) tegen te gaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uitvoering van MJA-2 afspraken leidt tot bovengemiddelde product- of procesinnovaties in de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De meerjarenaafspraken energie-efficiency dragen bij aan het verbeteren van het industriële energiebeleid van de overheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De meerjarenaafspraken energie hebben geleid tot een betere samenwerking tussen overheid en sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dankzij de meerjarenaafspraken hebben de overheid en de sector meer begrip gekregen voor elkaars standpunten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De meerjarenaafspraken energie hebben geleid tot meer kennis over de mogelijkheden om ambitieuze efficiencydoelstellingen te bereiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De verbredingsthema's kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de energie-efficiency in de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De uitvoering van het MJA scoort goed vanuit het oogpunt van minimalisatie van de totale kosten van energiebesparing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De doelstellingen van het MJA kunnen goedkoper worden bereikt door een meer optimale verdeling van inspanningen binnen de sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De administratieve kosten (overleg, monitoren, rapporteren) van de uitvoering van MJA-2 zijn minimaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De mogelijkheid van fasering van maatregelen in de afspraken maakt het de sector mogelijk onnodig hoge kosten voor de doelgroep (bijv. door vervroegde afschrijving of noodzakelijke tijdelijke oplossingen) te vermijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De efficiency-eisen aan bedrijven binnen de sector die niet deelnemen aan MJA-2 zijn in de praktijk minder streng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gemeenten die niet zijn toegetreden tot MJA-2 communiceren hetzelfde over MJA-2 afspraken en verplichtingen als gemeenten die wel zijn toegetreden

Deelname aan MJA-2 verbetert de interactie met de gemeente

41 Tot slot willen we graag uw mening over enkele meer algemene stellingen. Kunt u per stelling aangeven in hoeverre u het er mee eens of oneens bent?

Zonder medewerking en inspanningen van de sector is het onmogelijk een duurzame samenleving te realiseren

Convenanten zoals MJA zijn waardevolle beleidsinstrumenten

Convenanten zoals MJA kunnen ambitieuze efficiency doelstellingen realiseerbaar maken

Het realiseren van een duurzame samenleving binnen één generatie is te ambitieus

Door overleg tussen overheid en de sector in het kader van de MJA worden radicale veranderingen eerder belemmerd dan bevorderd

Dit was de laatste vraag. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Factoren die samen verklaren hoe men denkt over de kans op het halen van de sectordoelstellingen

Vele antwoorden blijken positief of juist negatief samen te hangen met de mate waarin de respondenten geloven dat de sectordoelstellingen gehaald zullen worden. Daartoe behoren zowel antwoorden op vragen naar de mate waarin bepaalde typen maatregelen zijn toegepast, als vragen naar belemmerende of bevorderende factoren en de toe- of afname daarvan.

Hieronder worden deze factoren genoemd, samen met de correlatie (Spearman's Rho – teken aangepast aan woordkeus) met het antwoord op de vraag naar de kans dat de doelen van de MJA-2 door de sector binnen de gestelde termijnen worden gehaald. Factoren uit de enquête die niet significant samenhangen of die logischerwijze niet als verklaring kunnen dienen, zijn niet vermeld.

1. Veel maatregelen verbetering proces energie efficiency	.280
2. Veel maatregelen optimalisatie van de distributie	.394
3. Veel maatregelen verbetering van de logistiek	.304
4. Het ambitieniveau is te hoog	-.249
5. Oplossingen blijken minder eenvoudig uitvoerbaar of complexer dan verwacht	-.260
6. Het klimaat tijdens het OGE overleg is constructief	.249
7. OGE-overleg bevordert de mate van overeenstemming over de taakstelling voor de sector	.326
8. Hoge mate van integratie van energiebeleid en bedrijfsbeleid	.494
9. Gebrek aan kennis van technische oplossingen recent verminderd	.266
10. Financiële problemen recent toegenomen	-.283
11. Overheden oefenen (zware) druk uit op de naleving van de afspraken	.345

Om te bezien in welke mate deze factoren samen kunnen verklaren hoe men denkt over de haalbaarheid van de sectordoelstellingen is een meervoudige regressie-analyse verricht (backwards lineair regression). De beste verklaring maakt slechts gebruik van de volgende vijf factoren (tussen haakje wordt de beta vermeld):

1. Veel maatregelen verbetering proces energie efficiency	.180
2. Veel maatregelen verbetering van de logistiek	.299
3. Het ambitieniveau is te hoog	-.305
4. Oplossingen blijken minder eenvoudig uitvoerbaar of complexer dan verwacht	-.137
5. Hoge mate van integratie van energiebeleid en bedrijfsbeleid	.456

Een formule met deze vijf factoren verklaart statistisch 70% van hoe men denkt over de kans op het halen van de sectordoelstellingen (R^2 .701; adj. R^2 .626).

Verslag Workshop “Verbreidingsthema’s”

Den Haag - 30 augustus 2004 – 20 aanwezigen, waarvan 11 vanuit het bedrijfsleven, 5 vanuit een drietal ministeries, 1 vanuit NOVEM en 3 onderzoekers

“Al met al is het zeker geen ‘dood paard’, maar moet men deels nog zien waar het paard precies staat en het dan nog leren lopen.”

De workshop werd ingeleid met een presentatie van resultaten uit de enquête onder leden van de OGE’s. Daarna volgde een voorstelronde waarbij de deelnemers ook hun **centrale boodschap** over het voetlicht konden brengen. Deze worden hieronder gepresenteerd.

- Toenemende schaarste botst met de wegwerpmaatschappij. Het is nodig om grondstoffen en energie te sparen. Ons bedrijf heeft successen geboekt bij recycling en dematerialisatie. Een grote bedreiging is de ‘commercialiteit’. Als alles om geld gaat zijn de verbredingsthema’s moeilijk aan de man te brengen.
- Wij zijn partij geweest bij de totstandkoming van de afspraken en de vernieuwingen door de verbredingsthema’s. Onze bijdrage is erop gericht om het proces goed te laten lopen om deze afspraken waar te maken.
- De verbredingsthema’s vergen veel aandacht. Er is meer communicatie en uitwisseling tussen bedrijven nodig. Een probleem is dat het bij veel bedrijven niet echt leeft: “hoe vertel ik mijn baas dat er geld voor nodig is”. Werken aan de verbredingsthema’s is ingewikkelder dan het bevorderen van procesefficiency.
- Energiebesparing behoort tot onze ‘mission statement’. Er is in onze sector ook veel potentie al komt het er niet altijd uit. Wanneer de recyclingbedrijven uit onze sector binnenkort gaan toetreden tot MJA 2 is een versnelling te verwachten. De mogelijkheden moeten altijd om tijd en aandacht concurreren met andere zaken. Communicatie van praktijkvoorbeelden zou kunnen helpen.
- Bij milieuconvenanten zijn ook deelonderwerpen die lijken op de verbredingsthema’s. Vergelijking daarmee kan soms verhelderend zijn.
- Als mede-opsteller van MJA 2 wil ik dat succesvol de brug geslagen wordt van voornemen tot praktijk.
- De verbredingsthema’s zijn de toekomst.
- Het punt waar het om gaat is: hoe komen we verder?
- Er is aandacht nodig voor de contexten van enerzijds ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ en anderszijds de internationale context van de EU en de internationale handel. Welke ‘lat’ is haalbaar? Welke innovatie heeft ook marktpotentie?
- De helft van de potentie om tot verdere efficiency te komen zit in de verbredingsthema’s. Dat geloof ik nog steeds. Maar er blijkt heel veel samenwerking voor nodig. Samenwerking tussen de verschillende partijen in de keten. En ook samenwerking rond regelgeving. Die maakt bijvoorbeeld recycling soms moeilijk.
- Binnen het productieproces vindt ook al veel hergebruik plaats. Het succes met de verbredingsthema’s is wisselend. Een bedrijf is bezig te overleven. Daardoor is het vaak moeilijk om er de handen voor op elkaar te krijgen. Ook de samenwerking met lagere overheden kan beter.
- Bij ons heeft een onderzoek naar de mogelijkheden weinig opgeleverd. Economisch gaat het slecht. Ook blijft het vaak een abstract gegeven. Goede communicatie moet het belang onder de aandacht brengen.

- Een centraal gegeven is dat de verbredingsthema's complexer zijn dan de procesverbeteringen. Het is heel belangrijk dat ze zijn geïntegreerd in de organisatie en daarvoor is nodig dat ze worden gedragen door de directie. Het zou overigens een illusie zijn te denken dat we in 2 jaar al veel bereikt zouden kunnen hebben. Om verder te komen is een gestructureerde aanpak nodig, zoals dat rond procesefficiency is gebeurd door middel van 'energiezorg'. De directie moet een belang zien, ofwel een concurrentievoordeel of een beter imago. Successen zijn bij ons geboekt bij dematerialisatie. Dat is bij metalen ook een natuurlijke ontwikkelingsrichting. De recycling is al bijna compleet. De monitoring is nog een probleem, maar dat is wel oplosbaar. Bij bedrijventerreinen (restwarmte) is het probleem dat de probleemhouder (de maatschappij) niet samenvalt met de probleemplosser (het bedrijf met restwarmte). Dus gebeurt er vaak niets. Hier ligt een taak voor de overheid.
- De verbredingsthema's zijn 'de krenten in de pap'. Het leeft in veel bedrijven wél, maar je kunt het niet alleen. Het management moet het willen, de (lokale) overheid moet meedoen en ook andere bedrijven moeten meedoen. Overtuigen en samenspel zijn nodig.
- De verbredingsthema's vormen een potentiële bron van sectorinnovaties. Bedrijven die actief zijn in de keten kunnen worden geconfronteerd met andere bedrijven die daar geen geld en tijd aan besteden. Bij onderzoek naar de mogelijkheden hebben we niet alleen energie, maar ook andere aspecten van milieu etcetera betrokken. Verdergaande procesefficiency mag overigens niet uit het oog worden verloren. Veel van de beweging die bij MJA 1 in gang is gezet werpt ook in deze periode nog zijn vruchten af en heeft geleid tot sector- en keteninnovaties. Zorg is er wel rond regelgeving en de internationale context. Onze sector is de 3^e producent en de 2^e exporteur in de wereld.
- Voor onze sector ben ik niet zo enthousiast. Restwarmte benutten bijvoorbeeld kan in principe wel, maar loont eigenlijk nooit. Verder zijn we in de keten vaak een kleine speler.

Drie punten die hieruit duidelijk naar voren komen zijn:

- complexiteit / samenwerking;
- bedrijven moeten wat te winnen hebben;
- potentie: innovatie.

Vervolgens werden in de workshop **de vier verbredingsthema's afzonderlijk** aan de orde gesteld: duurzame energie, duurzame bedrijventerreinen, duurzame producten en transport en logistiek.

Duurzame energie

Hoewel er wel wat onderzoek naar wordt verricht is de voornaamste activiteit tot nu toe voornamelijk omschakeling naar 'groene stroom'. Maar dat wordt soms aangevoeld als een 'farce' waar het bedrijf zeker niet méér voor wil betalen. Het is niets structureels voor de eigen bedrijfstak. Ook is daar een stabiel energiebeleid voor nodig. Als het duurder wordt, haken de bedrijven weer af. Zelf windmolens op het bedrijfsterrein gaan zetten ziet men als branchevreemd. De vraag is ook of dat nu de beste plekken zijn. Provincies en gemeenten hebben bij zulke plannen vaak veel aarzelingen en in elk geval lange procedures.

Duurzame bedrijventerreinen (restwarmte)

Er is in principe heel veel restwarmte die nu wordt verspild. Maar bijvoorbeeld in de metallurgische industrie zijn er géén voorbeelden waar men eenvoudig met de burens tot een vergelijk kan komen. Dan gaat het hooguit om ruimteverwarming en dat zet geen zoden aan de dijk. Ook zijn de warmtestromen vaak discontinue, zowel over de seizoenen als gedurende de dag.

Bij het benutten van restwarmte op bedrijventerreinen is samenwerking nodig met de electriciteitsbedrijven en andere bedrijven. Er is echter geen organisatie die er zich structureel mee bezighoudt, geen bedrijf dat er energie in steekt, geen “makelaar”. Ook de politiek pakt het niet op. Als het voor dezelfde kosten kan zullen de bedrijven wel meewerken, ook al kost het tijd en aandacht. Dat heeft men dan wel voor het naleven van de MJA 2 over.

Veel mogelijkheden hebben echter een lange terugverdientijd. Ook daarom moet het maatschappelijk worden opgepakt. Er is een soort nutsbedrijf voor nodig, maar de oude nutsbedrijven werken nu in een geliberaliseerde markt. Zij zijn alleen (soms) geïnteresseerd in grote projecten op nieuwe bedrijfsterreinen. Al die individuele projectjes zijn voor de energiebedrijven niet interessant. Daarvoor is een ander soort organisatie nodig. Institutionele beleggers, overheid en bedrijven moeten samengebracht worden. Er is zeer risicodragend kapitaal nodig, want het zijn ‘hoog risico’ projecten. Zulke risico’s kunnen niet gedragen worden door een ondernemer die zich staande moet zien te houden. Er is initiatief en rugdekking vanuit de maatschappij nodig. “Groene” beleggers kunnen nu hier geen geld in steken, want de projecten gelden niet als ‘groen’.

Voorbeelden waar het wel is gelukt zijn het Californiëproject in Venlo, waar varkens, bloemen en paddestoelen in symbiose worden gebracht. In Rotterdam wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om overtollige energie van de haven naar de kassen te brengen. Elders levert een steenfabriek warmte aan een zwembad aan de overkant van de weg. Daar heeft de gemeente het risico genomen.

Duurzame producten

Recycling is hier een belangrijk aspect. In de tapijtsector is in maart 2004 een onderzoek afgerond dat laat zien dat er zeer grote positieve effecten haalbaar zijn. Ook internationaal wordt veel geïnvesteerd in onderzoek. Er zijn wel fabrieken die met veel overheidssubsidie uit oud polyamide nieuwe grondstof maken (96% ‘back to feedstock’), maar financieel kan dat niet uit. Op dit moment is de beste weg voor het afgedankte product om het in te zetten als secundaire brandstof, bijvoorbeeld in de cementindustrie. Omdat tapijt minder dan 1% van het afval is, heeft de sector echter niet de regie van de inzameling in handen. Enkele gemeenten doen het wel. Ook heeft het transport heel veel regels. Die zijn heel complex. Daar loop je snel tegenaan. Zo kan afvoer naar de cementindustrie door de EU worden beschouwd als ‘storten’ en worden verboden. In de kunststofindustrie gaat het naast verpakkingen, leidingsystemen en kozijnen vaak om kleine nogal diverse stromen die recycling lastig maken.

Ook in de vleesverwerkende industrie en in de groenteketen zijn voorbeelden beschikbaar van projecten die over de keten heen trachten de energie-efficiency te verbeteren. Concrete projecten hebben bijvoorbeeld betrekking op het terugdringen van de hoeveelheid slachtafval bij de productie van varkensvlees door maag/darmpakketten te verminderen. Daarvoor is een samenwerking ontstaan tussen varkenshouders en de verwerkende industrie. En binnen de groenteketen wordt gewerkt aan het verlengen van de houdbaarheid van gesneden groente. Daardoor worden minder producten vroegtijdig weggegooid. Via een ketenanalyse worden knelpunten bepaald en oplossingsrichtingen vastgesteld.

Een ander aspect is dematerialisatie. De metallurgische industrie is vooral daarop gericht omdat het hergebruik van oud metaal al bijna volledig is en er wereldwijd zelfs een tekort aan oud metaal bestaat. Een voorbeeld van dematerialisatie is de kassenbouw. Kenmerkend voor het succes is dat de bedrijven vrijwel de hele keten in één hand hebben: het maken van de materialen, het bouwen en de terugname. Het is veel lastiger, zowel qua uitvoering als qua toerekening, als bedrijven veel verschillende producten maken voor veel verschillende afnemers. Vaak ligt het initiatief tot een gewijzigd ontwerp bij de vragende partij. Aan wie valt dan de besparing toe? Aan de afnemer of aan de producent die de verbeterde versie toch maar moet zien te maken? (“Volvo besteedt haar milieuproblemen uit aan haar toeleveranciers.”) Bovendien:

als men de hele keten beheerst kent men zelf ook de technische specificaties het beste waaraan het uiteindelijke product moet voldoen. Weer een ander aspect van zuiniger materiaalgebruik is het vermijden van 'afbranden' (het oxideren van gesmolten metaal). Door dit te verminderen is de energiewinst heel groot omdat het immers moet worden afgezet tegen de energieinhoud van metaal uit primaire winning.

Ook bij een ander succesverhaal, dat van jalouzieën, is kenmerkend dat het bedrijf de hele keten in handen heeft. Men kan door walsing een steeds hardere plaat maken en daardoor met 40% dunner materiaal eenzelfde kwaliteit leveren. Het proces als zodanig kost meer energie, maar de energieinhoud van de materiaalwinst is zo groot dat wanneer je met deze besparing rekent, je bijna geen energieverbruik in het hele procesverbruik meer over hebt. Wel moesten de mensen van productdesign in twee à drie jaar worden overtuigd. Ook de inkopers moesten ervan worden overtuigd dat dit niet betekende dat men ook de prijzen navenant kon verlagen. Ook hier is het 'afbranden' sterk verminderd. Het rendement steeg van 92% naar 96%. Dit was zo rendabel dat de directie er meteen ja tegen zei.

Transport en logistiek

Voor logistieke afstemming komt opnieuw de noodzaak van samenwerking in beeld. Wanneer dat minder het geval is, is er veel mogelijk: Bij het jalouzieënbedrijf was de beladingsgraad vroeger 50-55% en nu al 75%. Bij de productie van asfalt is echter sprake van sterke discontinuïteit. De hausseperioden zijn voor de bouwvak en voor het einde van het jaar. Ook binnen de dag speelt dit: om 6 uur staan de vrachtauto's van de aannemers in de rij en om 11 uur is het afgelopen. Een betere spreiding zou veel efficiëntie winst mogelijk maken, maar dat is moeilijk omdat productie en verwerking zijn gescheiden en verwerkers weer allerlei andere planningsprioriteiten hebben. Ook wordt genoemd dat de hele samenleving zich steeds meer heeft ingesteld op onmiddellijke levering ('nu, nu, nu' en 'just in time'). Saillant is dat een poging om door middel van regelmatig afstemmingsoverleg hiervoor een oplossing te vinden is afgeketst op bezwaren van de NMA, die niet vertrouwdde dat het hiertoe beperkt zou blijven. Hier botsen twee principes in de economie van het aanbod: dat van samenwerking (in veel gevallen noodzakelijk voor de aanpak van duurzaamheidsvraagstukken en andere innovaties) en dat van volledige concurrentie. Men ziet een taak voor de brancheorganisaties om een vrijwillige spreiding te bevorderen. Ook kan men bemiddelen bij het ontwikkelen van projecten met subsidie van het ministerie (V&W in het geval van het transport) en ondersteuning door Senter/Novem.

Naast de rol van brancheorganisatie wordt ook gewezen op de mogelijkheid om juist bij dit thema de ene sector te laten leren van de ervaringen bij de andere sector. Aangezien Novem een overzicht over de branches heen heeft zou die daar een rol in kunnen vervullen, bijvoorbeeld door speciale workshops over transport en logistiek te organiseren. Genoemd wordt ook dat in het algemeen de transportsector met hele lage winstmarges moet werken en dat het daardoor 'overlevers' zijn die kansen zeker zullen grijpen.

De workshop werd beëindigd met een brainstorm over mogelijke oplossingen: wat zou **een goede aanpak** zijn?

Het zal een meer structurele aanpak moeten zijn, waarin iedere partij zijn eigen bijdrage levert en een goede communicatie de synergie van al die bijdragen mogelijk maakt. Het gaat om willen, weten en kunnen van alle betrokkenen: motivatie, informatie en (gezamenlijke) capaciteit. Er is niet één instrument dat de panacee is voor alles. Het gaat om een combinatie van zaken.

Voor de *motivatie* is het belangrijk dat de belangen van bedrijven parallel lopen aan die van de maatschappij. Dat kan betekenen dat er – ook financiële – prikkels nodig zijn. Anders blijft het te vaak hangen bij de mileudienst e.d. Voor de directies telt vaak: wat verdien ik er mee? Een mogelijkheid zou kunnen zijn om met vrijstellingen van de energietax actieve en succesvolle

bedrijven te belonen. In het algemeen zou er een einde moeten komen aan binnende departementale en interdepartementale verkokering in het instrumentarium. Alleen zo kan het beleidsinstrumentarium op een nieuwe leest worden geschoeid, afgestemd op de bevordering van de verbredingsthema's. Bedrijven moet "een grote worst worden voorgehouden", net zoals de voorlopers bij de milieuconvenanten werden gefêteerd. Ook zou de publieke opinie moeten worden beïnvloed zodat er ook meer marktkansen vanuit de maatschappij ontstaan en het belang van een goed imago toeneemt. Branche-organisaties kunnen een grote rol spelen bij het motiveren van hun achterban. Zo heeft de tapijtbranche een ondervereniging van energiemanagers. De thema's die daar naar voren komen worden later weer geagendeerd op de algemene ledenvergadering. Novem heeft een voorbeeldenboek met inspirerende successen. Motivatie zou ook uit kunnen gaan van het besef dat de verbredingsthema's een bron kunnen zijn van sectorinnovaties.

Ook om de *informatie* in de bedrijven te vergroten is een systematische aanpak van belang. Novem zou in navolging van het energiezorg systeem aanvullend een aanpak op kunnen zetten voor "VT-management". Dit zou moeten gebeuren in samenwerking en in wisselwerking met de bedrijven. Daarbij zouden tevens alle resterende onduidelijkheden rond de monitoring en toerekening moeten worden opgelost. Ook op andere wijze zou Novem via "het organiseren van communicatie", in samenwerking met de branche-organisaties, een rol bij de ontwikkeling en verspreiding van kennis kunnen spelen. Groot blijkt ook de rol te zijn van het verrichten van onderzoek: kennisontwikkeling, maar ook haalbaarheidsstudies en pilots. Verschillende deelnemers benadrukten ook het belang van (ruimte voor) creativiteit. Mensen en processen moeten de ruimte krijgen.

De gezamenlijke *capaciteit* tot het oppakken van de verbredingsthema's is deels afhankelijk van de ondersteuning. Daarbij gaat het niet alleen om subsidies. Er is momenteel al zo'n 120 miljoen Euro beschikbaar. Het gaat er ook om dat beleidsvormers ook weer afhankelijk zijn van de politiek. Daarin concurreren verschillende prioriteiten en kunnen soms beslissingen worden genomen die in het kader van energiebeleid minder gewenst zijn, zoals het benutten van extra energieheffingen voor de afschaffing van de OGB in plaats van maatregelen ter stimulering van energiebesparing. Een dergelijke concurrentie bestaat ook inzake ideeën om regelgeving te versoepelen waar deze de aanpak van verbredingsthema's in de weg lijkt te zitten.

Meer nog dan van ondersteuning blijkt de capaciteit tot het oppakken van de verbredingsthema's doorgaans sterk afhankelijk te zijn van samenwerking, zoals we bijvoorbeeld zagen inzake het benutten van restwarmte en bij transport en logistiek. Het gaat daarbij niet om vergelijkbare partners die vergelijkbare steentjes bij moeten dragen, maar juist om heel verschillende organisaties die heel verschillende, maar vaak essentiële voorwaarden voor elkaar moeten scheppen. Om ook bij het 'hooghangend fruit' van de verbredingsthema's meer aansprekende succesverhalen te scheppen gaat het om 'connecting the winners', waarbij innovatieve branche-organisaties zeker een rol spelen. Problemen rond motivatie en informatie lijken nog minder complex dan het probleem hoe zulke organisaties met verschillende achtergronden en belangen erkaar te laten vinden in productieve partnerschappen. Een van de workshops zal dan ook speciaal aan het thema 'samenwerking' worden gewijd.

Verslag Workshop “Energiezorg en procesefficiency”

Utrecht – 7 september 2004 's ochtends – 18 aanwezigen, waarvan 7 vanuit het bedrijfsleven (sectoren asfalt, rubber & kunststof, textiel, koffie, baksteen, koel & vries), 3 vanuit ministeries (EZ en LNV), 3 vanuit bevoegde gezagen, 2 vanuit NOVEM en 3 onderzoekers

“Welke managementlaag heeft ertoe besloten, dat wordt gevraagd aan een bedrijf met vijf mensen op de locatie.”

“Als bedrijven van elkaar kunnen leren is dat de beste manier om vooruitgang te realiseren.”

“Als de klant het eist heb je het in ‘no time’ geregeld.”

“Ik heb geluisterd.”

De workshop werd ingeleid met een presentatie van relevante resultaten uit de enquête onder leden van de OGE's. Daarna volgde een voorstelronde waarbij de deelnemers ook hun **centrale boodschap** over het voetlicht konden brengen. Deze worden hieronder gepresenteerd.

- Het grootste knelpunt is de verplichting in het protocol om ook aan bevoegde gezagen die niet in het MJA 2 deelnemen toch een EBP op te sturen. Daar moeten we vanaf.
- Wat betreft procesefficiency zijn bij ons de meeste vruchten al geplukt. Met name in de bedrijfsvoering is nog winst te boeken door energiezorg en samenwerking in de keten. Een knelpunt bij ons is dat bij de vele kleine bedrijven het energiezorgsysteem te veeleisend en ingewikkeld is en daardoor drempels oplevert.
- Samenwerking in de keten is heel lastig omdat de contacten vaak beperkt zijn tot één schakel voor- en achteruit. Bovendien zijn het “conculega's” en is samenwerking dus ook wennen. Toch doen veel bedrijven mee aan MJA en is er ook al een flinke besparing geboekt.
- Onze sector is heterogeen en klein van aantal. De vroegere MJA thema's waren gemakkelijk te agenderen, maar bij MJA 2 is dat lastiger. Bij duurzame productontwikkeling zijn veel 1 op 1 oplossingen en anders nog willen bedrijven die niet graag delen met hun concurrenten. De gebruikersgroepen die in MJA 1 zo'n grote rol spelen dreigen te verwateren. Daar moet een oplossing voor worden gezocht. Wat betreft de monitoring: in het verleden hebben we die heel strak begeleid. Nu heeft men een diskette. Daardoor worden soms zaken niet genoemd die wel gerealiseerd zijn en er is een onderling gesprek wel uit waren gekomen.
- De continuïteit van het proces is heel belangrijk. Als bevoegd gezag hebben we enthousiast MJA opgepakt. Als straks de tweede generatie EBP's komen moet de overheid dat weer oppakken. Continuïteit in subsidiëring is nodig terwijl alle provincies met bezuinigingen zitten. Anders loopt het proces achteruit. Er moet kortom een blijvende aandacht voor de uitvoering zijn. Als één partij daar tussenuit gaat valt het kaartenhuis in elkaar.
- Onze sector is homogeen en kent een goed onderling overleg. Procesefficiency kent ook nieuwe uitdagingen door productinnovatie met nieuwe productielijnen. Knelpunten zijn de administratieve lasten, ook door energiezorg, de houding van bevoegde gezagen tegenover bedrijven die niet deelnemen aan MJA en de beoordeling door hen van de EBP's.
- Welke behoeften aan ondersteuning leven er bij de partijen?

- Het succes van MJA is ook een gevaar. Met steeds meer sectoren en niet meer geld moet het ministerie de aandacht en ondersteuning dun spreiden. Moeten we wel ondersteuning blijven geven aan sectoren met veel kleintjes of met vooral gebouwen? Verder is er de context van ander beleid: CO2 handel komt er aan, plus energiebelasting en EU regels. Dat geeft zorgen om de beheersbaarheid: is MJA wel geschikt voor alle bedrijven?
- Onze sector is vrij homogeen al zijn er wel deelsectoren te onderscheiden (straatsteen, metselsteen, dakpannen). We hebben wat rommelige jaren gehad rond de toetreding, die tot gevolg hebben dat de eerste EBP's nog niet zijn ingeleverd en nu de volgende generatie er al weer aan komt met verbredingsthema's en energiezorg. Dat zijn een hoop zaken in korte tijd. Verder is er bij procesefficiency al een slag gemaakt. Dematerialisatie is nu een optie, maar dan moet de efficiency wel anders worden berekend, niet per ton product, maar bijvoorbeeld per vierkante meter gevel.
- De grote papierstroom is voor bedrijven met 20 mensen waarvan 2 leidinggevend een hele zware last. De papierberg is immens. Van het EBP is eigenlijk maar 5 pagina's essentieel, maar het moeten er 75 zijn. Wanneer je als bedrijf je gegevens aan NOVEM hebt aangereikt denk je: en nu een vergunning. Maar dan moet er nog een vergunningaanvraag komen en begint het eigenlijk pas.
- Onze sector is een energievreter, dus startten we met een positieve grondhouding. Nu de grootste procesefficiencyverbeteringen zijn gerealiseerd wordt de betrokkenheid lastiger. Communicatie is heel wezenlijk om de betrokkenheid te handhaven. Met NOVEM zijn we het land rondgegaan. Er zijn veel hele kleine bedrijven van 5 en minder mensen die de ondersteuning met deskundigheid hard nodig hebben. Een meewerkende directeur heeft geen tijd voor papieren rompslomp. Ook de wetgeving is een probleem voor ons omdat we gedwongen worden andere stoffen te gebruiken en daardoor ons hele proces te veranderen voor 2015 of zelfs 2008. Dat maakt het onaantrekkelijk om nu te investeren. Een tweede EBP voor 1 december is technisch niet haalbaar.
- Het begrip van en voor de regelgeving vanuit de EU is vaak laag. Differentiatie tussen groot en klein bij energiezorg is wellicht een optie.
- Eén bedreiging en twee kansen. De VNG is nogal in verandering en de prioriteit voor het ondersteunen van convenanten is sterk aan het afnemen. De samenhang met het doelgroepenbeleid milieu en industrie kan worden verbeterd, zoals bijvoorbeeld bij zuivel waar men één plan maakt voor milieu en energie. Dat heeft ook het voordeel dat het bevoegd gezag er meer prioriteit aan geeft. Verder: nu er een nieuwe beweging lijkt te gaan komen van vergunningplichtigheid naar algemene regels zou het goed zijn als daar de energieaspecten meteen in zitten.
- De internationale context van EU en andere regelgeving mag niet vergeten worden. Zo staat duurzame energie ook in EU verband op de agenda. Het is belangrijk meer pro-actief te communiceren naar de bedrijven wat voor internationaal en nationaal energiebeleid er aan zit te komen.
- Procesefficiency is nog lang niet 'klaar'. We moeten de verdere mogelijkheden daar niet uit het oog verliezen. Er valt nog genoeg te doen.

Vervolgens werden in de workshop de thema's van energiezorg(systemen) en procesefficiency afzonderlijk aan de orde gesteld.

Energiezorg

Energiezorg bestaat voor een heel groot deel uit zaken die in elk gezond bedrijf gebeuren. Maar als je aan een familiebedrijf vraagt: "Hoe staat het met uw audit", dan moet je wel veel uitleggen.

Een vertaalslag naar de werkvloed is nodig. Daar heeft ook de branchevereniging een taak in. We moeten terug naar de 'basics': waar gaat het eigenlijk om? Te veel vertaalde en terugvertaalde normen en procedures worden tot een wollig geheel. Men ziet de zin er wel in van overleg en taakverdeling, maar de wijze van aanlevering en de administratieve rompslomp doet bepaalde groepen de hakken in het zand zetten. Het zijn doeners, die werken in een andere denkwereld. Dit is bovendien niet het enige dat vanuit de overheid op hen af komt.

Op zich is bijna niemand bang of men wel voldoende punten scoort met de antwoorden op de inventariserende vragenlijst waarin 100 vragen zijn opgenomen. De knelpunten spitsen zich toe op de 10 vragen waar men per se een positief antwoord op moet hebben, omdat men anders automatisch in de laagste categorie van energiezorg wordt ingedeeld. Een voorbeeld: er loopt iemand die al 25 jaar dit aspect onder zijn hoede heeft en er alles van weet. Maar het is niet allemaal zo precies opgeschreven dat een derde het zó kan oppakken. Die eis is wel begrijpelijk, maar bij een klein bedrijf niet reëel. Het houdt zo iemand ook van zijn eigenlijke werk om energie te besparen, als dat allemaal moet. En 'gestructureerd overleg': de directeur praat tegen zichzelf en zijn vrouw bij het ontbijt. Moet dat dan echt worden vastgelegd? Een vertegenwoordiger vanuit een bevoegd gezag heeft ook de ervaring dat een bedrijf soms verbazingwekkend veel gegevens kan leveren over de aanpak van energiebesparing, terwijl men toch de score 'energiezorg slecht uitgevoerd' aan de broek heeft hangen. Men kan het dan alleen niet kwijt in de checklist.

Vanuit NOVEM wordt aangegeven dat men dit signaal heeft opgepikt. Een onderzoek onder 40 bedrijven liet zien dat men veel wel doet, maar met name bij de '10 vragen' vaak aan zichzelf twijfelt en dan maar 'nee' invult. Het taalgebruik zal worden vertaald naar de mensen in het bedrijf die het moeten gebruiken. Daarbij gaat het niet alleen om woordkeus, maar ook om de cultuur in het bedrijf. Ook wordt het aantal vragen teruggebracht van ongeveer 100 naar 30 à 40. Daarbij zal ook aandacht aan het verschil tussen klein en groot wordt besteed. De nieuwe vragen wil men in wisselwerking met de bedrijven zelf ontwikkelen. Ook is de leidraad energiezorg nog te algemeen.

Los van de problemen rond de monitoring is de vraag natuurlijk: wat levert het op? Het gaat erom dat men in het bedrijf niet langer zegt: "Energiezorg, dat doet de inkoper energie." De man die met een machine werkt moet aandacht krijgen voor welk gebruik minder energie kost. Als voordelen van energiezorg worden vooral genoemd dat het een soort bedrijfsblindheid voorkomt. Omdat het niet hun 'core business' is zien bedrijven anders mogelijkheden over het hoofd om te besparen. Er komen bijvoorbeeld meters per machine, waardoor de aandacht en de bewustwording van het verbruik weer verder toeneemt. Al met al zien de sectoren wel het nut, maar hebben problemen met de manier waarop het wordt geborgd.

'Energiezorg' moet niet in de beleving van bedrijven worden verengd tot het invullen van formulieren. De terugkoppeling zou bovendien door NOVEM veel sneller moeten plaatsvinden, met eerst alleen de kale cijfers (in maten die de bedrijven begrijpen) en met de (deel)sector gemiddelden erbij, zodat een soort 'benchmarking' ontstaat. Dat wekt aandacht op: "Waar staat wij?". De bedrijven willen geprikkeld worden. Zulke rapportagevorm kan eventueel naast de officiële later rapportage met alle correctiefactoren die meer is toegespitst op verantwoording.

Bij milieu is milieuzorg niet verplicht, maar alleen een vrijwillig hulpmiddel om de milieudoelstellingen te bereiken. Zou dat bij energiezorg niet ook kunnen? Vanuit EZ wordt gesteld dat de overheid veel geld steekt in het stimuleren van alle drie de sporen (procesefficiency, energiezorg en verbredingsthema's) en dus wel wil weten hoe die sporen uitpakken.

Enkele conclusies:

- Energiezorg leeft, maar vergt soms wat meer 'maatwerk en eenvoud'
- Stimuleren vastleggen systeem bij kleine bedrijven lastig
- Monitoring moet vooral dienen om te kijken of het wordt opgepakt
- Terugrapportage is niet steeds herkenbaar en te laat om als prikkel te fungeren

Procesefficiency

Procesefficiency wordt vaak voor de toekomst niet minder belangrijk geacht vanwege de "wet van de afnemende meeropbrengst". Maar is dat terecht? Sommigen denken van niet. Overwegingen van een vertegenwoordiger van een bevoegd gezag zijn:

- Het is direct in de eigen bedrijfsvoering te merken en levert geld op.
- Energie wordt wellicht in de toekomst duurder, dan worden weer andere maatregelen rendabel.
- Uit de evaluatie MJA1 bleek dat pas op het laatst toen de economie bloeide veel efficiencyverbetering is gerealiseerd, met andere woorden: als de gelegenheid van nieuwe investeringsgolven er is, zijn er ook wel nieuwe efficiëntere technieken.
- Afgezien van warmtekrachtkoppeling is het bij de bespreking van EBP's nog steeds evengoed mogelijk om nieuwe maatregelen aan te wijzen dan voorheen.

De discussie naar aanleiding hiervan komt uit bij de veranderingstelling dat in sectoren met meer eenvoudige en homogene processen en grotere bedrijven het kruit wellicht verschoten is, maar in complexe en heterogene sectoren met kleinere bedrijven nog veel mogelijk is. Verondersteld wordt ook dat verdere mogelijkheden eerder in de secundaire dan in de primaire bedrijfsprocessen te vinden zijn en dat in de utility sfeer de sectoren ook meer van elkaar kunnen leren. Een recent voorbeeld is het beter omgaan met perslucht.

Ook kunnen nieuwe innovatiecycli weer nieuwe kansen of uitdagingen opleveren (ook bij grotere bedrijven), zeker als men de steven op langere termijn gericht houdt. Een voorbeeld van een nieuwe uitdaging is de marktintroductie van koffiepads waarvan het productieproces in eerste aanleg meer energie vergt (maar misschien over de hele keten gezien materiaal en energie spaart doordat er minder koffie wordt weggegooid of lang op warmteplaatjes bewaard). Toch is het verhoogde energieverbruik bij de productie wel vroegtijdig gesignaleerd en heeft het de aandacht. Een voorbeeld van nieuwe kansen is de ontwikkeling van een groene kas, waarbij de vraag wordt hoeveel energie hij kan opleveren in plaats van kost.

Dit doet de vraag rijzen of de overheid niet te 'volgend' is, bijvoorbeeld in vergelijking met 'milieu'. Men laat het initiatief bij de bedrijven en wil dat dan desgewenst faciliteren door Novem. Zou SenterNovem niet vaker partijen bijeen kunnen brengen, bijvoorbeeld 'verwarmen' en 'koelen', of zoals bij 'agrochemie' landbouw en chemische industrie. Ook zou men leren tussen de sectoren kunnen stimuleren als 'spin in het web'. Ook wordt gewezen op de synergie tussen energiezorg en verdere verbetering van procesefficiency. Voor een optimale stimulering van verdere efficiencyverbeteringen is in het begin bij MJA 2 wellicht te veel de nadruk gelegd op de verbredingsthema's. Een brancheorganisatie heeft een projectboek voor de leden gemaakt met voorbeelden en aandachtspunten. Ook de gebruikersgroepen kunnen nog steeds een goede rol spelen, door 'kruisbestuiving' waarbij men van elkaar leert. Het zou wellicht ook voor de verbredingsthema's ingezet moeten worden, ook al omdat het de betrokkenheid van de bedrijven sterk stimuleert.

Een consistent beleid wordt van groot belang geacht. Dat geldt in de eerste plaats voor de ondersteuning van MJA zelf, maar ook om de context van de bedrijfsvoering. Zo gaat de baksteensector nog steeds uit van honderdduizend woningen per jaar omdat de

overheidsplannen zo zijn, maar werken veel ovens inefficiënt op 80% van de capaciteit omdat daarvan maar zeventigduizend wordt waargemaakt.

Aan het slot van de bijeenkomst wordt gewezen op het belang van krachtige prikkels om er echt keihard tegenaan te gaan. Als de druk maar hoog genoeg is volgt de creativiteit vanzelf wel. Daarvoor moet het MJA proces onder meer goed worden ingepast in het overige, met name Europese, beleid. Integrale benadering van de uitvoering van de convenanten milieu en energie en de rapportages daaromtrent zou bovendien ook de efficiëntie van de inspanningen kunnen vergroten.

Verslag Workshop “Samenwerking”

Utrecht – 7 september 2004 's middags – 16 aanwezigen, waarvan 4 vanuit het bedrijfsleven (sectoren rubber & kunststof, textiel, koffie en zuivel), 4 vanuit ministeries (EZ en LNV), 3 vanuit bevoegde gezagen, 2 vanuit NOVEM en 3 onderzoekers

“OGE's zijn nog teveel verplicht potje praat.”

“Als onze rol als bevoegd gezag alleen stempelen is, dan stempel zelf maar.”

“Waar meer dan twee partijen samen een dansje aan het maken zijn ...”

De workshop werd ingeleid met een presentatie van relevante resultaten uit de enquête onder leden van de OGE's. Daarna volgde een voorstelronde waarbij de deelnemers ook hun **centrale boodschap** over het voetlicht konden brengen. Deze worden hieronder gepresenteerd.

- MJA 2 is nog relatief onbekend bij gemeenten. Daaraan wordt wel wat gedaan. Er is al aan 250 gemeenten voorlichting gegeven in regioverband en de rest volgt. Voor bedrijven is van belang om pro-actief te blijven en zelf contact te zoeken met het bevoegd gezag.
- De handhaving bij niet-MJA bedrijven moet worden verbeterd.
- De samenwerking met het bevoegd gezag verloopt bij de sector textiel met weinig problemen. Van belang is dat het bevoegd gezag ook een rol speelt bij de BMP's (milieu). Daardoor is er regulier overleg. Het is daarbij wat strakker opgetuigd en daardoor weten we beter de weg te vinden. Er is nog veel te leren van BMP's en van milieuconvenanten en milieuzorgbeleid.
- Samenwerking is belangrijk, maar ook continuïteit. Men moet maatregelen nemen met een terugverdientijd van minder dan vijf jaar. Met vergunningen krijgen ze die voorgeschreven en geen faciliteiten. Het is dus in het belang van de bedrijven om mee te doen.
- De behandeling van niet-MJA bedrijven is vaak niet even veeleisend. Dat is een knelpunt in de samenwerking met het bevoegd gezag, evenals de respons op de toegezonden EBP's.
- Provincies zouden aan agendavorming moeten doen in de OGE's. Wat willen we bespreken. Nu is het gesprek vaak te generiek en niet echt ingaand op de praktijk. Daardoor wordt het een surreëel gebeuren.
- Hoe krijgen we de rol van het bevoegd gezag goed op de rit?
- Bij de totstandkoming van de MJA's hebben we de bedrijven gelokt met de verklaring dat de bevoegde gezagen ook bij het proces geïntegreerd waren. We hadden de VNG nodig als verkoopargument. We hebben ons onvoldoende gerealiseerd dat we de bevoegde gezagen echter niet 'aan een touwtje' hebben en ze niet kunnen voorschrijven wat ze moeten doen.
- Het nakomen van de afspraken van MJA 2 kost steeds meer tijd. We hebben ook al de BMP's. Daarom hebben we gevraagd of we de nieuwe BMP's en EBP's niet in elkaar mochten schuiven. Dat heeft in de praktijk veel werk geschied en wordt om die reden door onze leden gesteund. De verbredingsthema's 'energiezuinige productontwikkeling' en 'transport en logistiek' zijn uit de locatieplannen gehouden en in het sectorplan opgenomen. Dat moest ook wel omdat die op concernniveau behandeld worden en niet op 'plant'-niveau. Verder voelt het als 'dubbelop' wanneer na een positief advies van

- NOVEM (soms na enkele verplichte herzieningen) er toch nog een hele ronde volgt met het bevoegd gezag, waarbij ook weer opnieuw aan de orde komt of er niet meer maatregelen zijn met een terugverdientijd van minder dan vijf jaar. Dat is in onze sector een keer of drie vier voorgekomen.
- Het is belangrijk dat door een versterking van communicatie tussen de MJA partners de rolverdeling helderder wordt en er ook meer begrip komt voor elkaars rol.
 - De koppeling met het internationale EU beleid verdient aandacht.
 - De administratieve lastendruk zou omlaag moeten.

Vervolgens is voornamelijk gesproken over de rol van het bevoegd gezag in wisselwerking met de andere MJA-partners.

De positie van het bevoegd gezag

Niet-MJA bedrijven

De bevoegde gezagen hebben een eigen verantwoordelijkheid voor het scheppen van “een gelijkwaardig alternatief”. MJA-bedrijven vertalen dat te gemakkelijk in vergunningen waar volop onderzoeksverplichtingen in zitten. Zij willen vergunningen zien bij de niet-MJA bedrijven. De bevoegde gezagen zeggen: “Wij zijn met hen in gesprek.”

Om te weten wat men van de niet-MJA bedrijven kan vragen staat de bevoegde gezagen de maatregelenlijsten ter beschikking. Om de goedwillende (MJA) bedrijven te belonen, zou men wat meer moeten kijken naar wat deze bedrijven allemaal wel doen en minder naar wat ze van de lijst nog niet doen. Ook zou men juist bij de niet-MJA bedrijven moeten gaan controleren en minder bij de MJA bedrijven. Anders bestaat het risico dat juist actieve bedrijven volop kritische aandacht krijgen en de anderen buiten beeld blijven of met fluwelen handschoenen worden aangepakt. Als extra voordeel voor MJA bedrijven geldt dat zij ondersteuning krijgen van NOVEM, ook bij de verbredingsthema's en energiezorg. Een niet-MJA bedrijf zal het zelf moeten doen.

Voor alle bedrijven geldt dat men er zich van bewust moet zijn dat bedrijven doorgaans niet investeren in energiebesparing, maar voor de markt, en dan het aspect energie meenemen. Ook in het MKB is er altijd geld voor echt rendabele investeringen. Maar veel kleine bedrijven willen gewoon heldere regels en verder met rust gelaten worden.

Voor veel bevoegde gezagen is de ‘verruimde reikwijdte’ echter nog ‘nieuw’. Het kennisgebrek bij gemeenten is schrijnend. Er waren mensen die onlangs nog dachten dat je in de vergunning aan energieverbruik geen eisen mocht stellen, terwijl dat al meer dan tien jaar gewoon in de Wet Milieubeheer staat. De gemeenten zijn ook weinig ondersteund bij de introductie van de verruimde reikwijdte. Ook de VROM, voorheen milieu-, inspectie heeft daar weinig aandacht aan besteed. Dat MJA niet spontaan veel aandacht krijgt is niet erg verwonderlijk als je bedenkt dat bijvoorbeeld in Amsterdam 17.000 bedrijven zijn die onder de Wm vallen en dat er daarvan maar een stuk of tien zijn aangesloten bij MJA 2 (overigens omvatten de benchmark- en MJA-convenanten wel 95% van het bedrijfsmatige energieverbruik).

Ook bestaat er wel ‘koudwatervrees’ bij brancheverenigingen, al roepen ze in het algemeen dat ook niet-MJA bedrijven aangepakt moeten worden. Toen de gemeente Amsterdam in een branche een handhavingsproject wilde starten onder zowel MJA als niet-MJA bedrijven schrok uiteindelijk de branchevereniging ervoor terug om daar actieve medewerking aan te verlenen.

Beoordeling EBP's

De EBP's moeten worden beoordeeld door het bevoegd gezag. Als dat helemaal niet reageert hebben veel bedrijven daar weinig problemen mee. Maar als na (soms meerdere) overlegondes met NOVEM het plan lijkt te zijn uitgekristalliseerd en de gemeenten wil alles nog een precies

nagegaan hebben, roept dat irritatie op. Toch heeft het bevoegd gezag wel een eigen rol. Een vroegtijdig contact met het bevoegd gezag lijkt dan ook het beste.

Het EBP gaat alleen over energie. De 'integrale afweging' moet van de bevoegde gezagen komen. Het is ook niet de bedoeling dat NOVEM zelf inrichtingen gaat bezoeken. EZ wilde de provincies en gemeenten wel in het proces betrekken via IPO en VNG. Bij het IPO springen al 12 kikkers, maar daar lukt het redelijk. Maar de VNG kan zijn leden helemaal niet binden. In de toenmalige cultuur van vrijwilligheid voor alles paste een andere aanpak ook niet. Het nog eens overdoen van de zoektocht naar maatregelen met een kortere terugverdientijd dan vijf jaar is uitzondering. Wel is het normaal dat het bevoegd gezag met de stukken erbij controleert of alles klopt.

Bij de BMP's wordt het gemakkelijker afgekaart. Het BMP begint als een zelfgemaakt concept. Dan volgt overleg met het bevoegd gezag. Dus is er al veel meer overleg vanaf het begin. Een BMP, dat groeit. Nu heeft een bedrijf bijvoorbeeld regelmatig contact met Rijnmond over het BMP en dan ook nog eens apart over het EBP. De industrie heeft destijds zelf EZ opgezocht voor het nieuwe energiebesparings- en CO₂-beleid, liever dan dat men het aan VROM overliet. Toch lijkt het vanuit het bedrijfsleven voor de hand te liggen om BMP's en EBP's en de bijbehorende afspraken in elkaar te schuiven. Dan kan men ook denken in termen van één investeringsruimte.

Het grootste bezwaar lijkt te zijn dat er op rijksniveau een duidelijk cultuurverschil is tussen EZ en VROM. Ook in de ervaring bij de zuivelindustrie waar men de beide plannen nu een keer wel in elkaar heeft mogen schuiven was het moeilijkste eraan de afstemming op rijksniveau. Daar voelde men de meeste weerstand. Zo gauw men bij elkaar komt gaat het overigens wel, maar moet ieder wel opnieuw de eigen doelen herformuleren. Andere lastige aspecten waren dat de tijdsplanning van EBP en BMP niet precies synchroon liep en dat de beoordeling van de sectorplannen met daarin bovenlokale zaken ook wat lastiger kan zijn. Dan zijn er soms nog juridische (bevoegdheden partijen) en personele haken en ogen. De betrokken bedrijven waren echter positief en ook overheden wilden zich ervoor inzetten in het kader van de administratieve lastenverlichting. Ook het delen van de elektronische jaarverslaglegging tussen 'milieu' en 'energie', hoe voor de hand liggend dat ook is, stuit op ingewikkeldheden als 'wiens systematiek?' en 'wie betaalt?'.

In elk geval lijkt het bij de beoordeling van de EBP's belangrijk dat het bevoegd gezag zo snel mogelijk bij het concept-EBP wordt betrokken en mee aan tafel zit. Het bedrijf moet het initiatief nemen en NOVEM adviseert. Zo zijn de rollen duidelijk. Novem is geen partner in het MJA, maar slechts facilitator. Het vergt wel dat het bedrijf het bevoegd gezag moet willen opzoeken en niet zo lang mogelijk mijden.

Samenwerking ten behoeve van de verbredingsthema's

In de eerste workshop is gebleken dat met name duurzame bedrijfsterreinen (omgaan met restwarmte), maar ook de andere drie thema's vaak nieuwe vormen van samenwerking vereisen. Zonder deze blijven de verbredingsthema's steken in wat bedrijven grotendeels zelf kunnen doen en dat laat het grootste gedeelte van de potentie van de thema onbenut. Het gaat bij de zogenaamde verbredingsthema's juist om energiebesparingsmogelijkheden buiten de eigen productieprocessen.

Het tot stand brengen van innovatieve samenwerkingsverbanden vormt echter een hindernis, zeker ook omdat het niet de 'core business' van de betrokken bedrijven en instellingen betreft en omdat er ook een of meer duidelijk risicodragende partijen moeten zijn. Er is vaak inbreng nodig van risicodragend kapitaal ('groene' beleggers en/of banken met overheidsгарантиes), ruimtelijke ordeningsbevoegdheden (gemeenten, provincies), een innovatieve branchevereniging, inhoudelijke kennis (SenterNovem), bedrijven die bijvoorbeeld

restwarmte hebben of kunnen benutten of die in de keten met elkaar moeten gaan samenwerken, energiebedrijven die overschotten en tekorten op kunnen vangen, enzovoorts. Dat zijn ook veel belangen die met elkaar moeten gaan sporen en dan nog in zo'n mate dat elk ook actief zijn rol wil spelen. Een vasthoudende initiatiefnemer die het partnerschap organiseert en actief houdt wordt vaak node gemist.

Er wordt op gewezen dat dergelijke ingewikkelde partnerschappen ook bij de implementatie van het verpakkingenconvenant noodzakelijk waren. Daar zijn ook veel voorlichtingsbijeenkomsten gehouden en werden websites geopend met goede voorbeelden. Uiteindelijk kwamen er sectoroverstijgende oplossingen in beeld zoals recycling en het ontwerpen van verpakkingen met minder materiaal. Communicatie en leren van elkaar is heel belangrijk.

De OGE's waar veel partijen elkaar nu al ontmoeten spelen hier nog te weinig een rol in op het moment. De OGE's zijn soms te veel een verplicht nummer waar voornamelijk de monitoringsrapportages worden besproken. Het zou goed zijn als er ook meer inhoudelijk overleg zou worden gevoerd. Wel zijn er grote verschillen tussen de OGE's. Ongeveer de helft heeft ook allerlei werkgroepen waar wel degelijk ook meer inhoudelijk over verschillende besparingsmogelijkheden wordt gesproken.

De mate waarin er werkelijk 'druk op de ketel' staat wordt ook van groot belang geacht. Als het per se moet of er grote kosten te vermijden zijn kan er vaak snel en verrassend innovatief worden opgetreden. De 'macht in de keten' is dan heel belangrijk voor wie het initiatief neemt en kan nemen. En als niemand het initiatief neemt dan zou je bij voldoende druk nog in de positie kunnen komen dat er 'concessies' kunnen worden versterkt om de verbredingsthema's te exploiteren. Nu de druk nog niet zo hoog lijkt en de winstverwachtingen beperkt en vaak riskant zijn, is er wellicht een 'utility' nodig die als initiator en organisator optreedt. De grote energiebedrijven als zodanig zijn daar werkend in de huidige marktcondities niet meer geschikt voor. Wel zouden zij samen met bijvoorbeeld overheden in 'joint ventures' kunnen stappen.