



Adviesrapport

Onderzoek waterstof regio Foodvalley

Willem Uittenbogaard en Rineke Valkenburg
Christelijke Hogeschool Ede

-
Erik van der Veer en Dina El Filali
Dutch Boosting Group

-
Veenendaal, 22-06-2023

Inhoud

1. Inleiding	2
2. Opzet Onderzoek.....	3
Projectaanpak	3
Onderzoeksmethode.....	3
3. Onderzoeksresultaten	6
Deelvraag 1.....	6
Deelvraag 2.....	12
Deelvraag 3.....	15
Deelvraag 4.....	17
Deelvraag 5.....	19
Slotconclusie	23
4. Advies	24
Het komen tot een samenwerkingsverband	24
Samenwerkingsvorm.....	26
Voorbeeldcontract	28
Bibliografie	29
Bijlagen.....	32
Bijlage 1 Fases projectaanpak.....	32
Bijlage 2 Toelichting onderzoeksmethoden.....	33
Bijlage 3 Enquêtevragen	34
Bijlage 4 Interviews	39
Bijlage 5 Samenwerkingsvormen	41
Bijlage 6 Fasering samenwerkingsverband	43
Bijlage 7 Aanmeldingsformulier	44
Bijlage 8 samenwerkingsovereenkomst	47
.....	51
.....	52
Bijlage 9 Overige grafieken en tabellen	53
Bijlage 10 Presentatie Adviesrapport regio Foodvalley	54

1. Inleiding

In dit adviesrapport worden aanbevelingen uitgebracht over de toepassing van waterstof in regio Foodvalley. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Dutch Boosting Group. Dutch Boosting Group werkt voor diverse typen klanten, zoals (semi) overheden, samenwerkingsverbanden of bedrijven. Regio Foodvalley is één van die klanten. Deze organisatie is een regionale netwerkorganisatie van acht gemeenten. Dutch Boosting Group houdt zich bezig met onderzoek naar de toepassing van waterstof in regio Foodvalley. De opdracht wordt uitgevoerd voor het programma Regio Foodvalley Circulair, de Community of Practice waterstof. Het is een vervolgonderzoek op het onderzoek van studenten aan de universiteit van Wageningen, waarin de vraag naar waterstof in Regio Foodvalley werd onderzocht.

In een eerder rapport (Plan Van Aanpak Onderzoek Waterstof) is duidelijk geworden wat de aanleiding is voor dit onderzoek en is er georiënteerd op het probleem. Vanuit deze oriëntatie zijn de hoofd- en deelvragen opgesteld, daarnaast ook de enquête.

Het centrale probleem is als volgt geformuleerd: de transitie naar waterstof gaat te traag in regio Foodvalley. De belangrijkste oorzaak van dit probleem is de mismatch tussen vraag en aanbod. Onder mismatch tussen vraag en aanbod wordt verstaan dat afnemers en aanbieders van waterstof elkaar moeilijk kunnen vinden. Er is sprake van een kip-/ei verhaal. Afnemers willen verzekerd zijn van voldoende waterstof tankstations in de omgeving, zodat ze de mogelijkheid hebben tot het afnemen van waterstof. Anderzijds moeten aanbieders of tankstationhouders weten dat er genoeg afnemers zijn, zodat hun business rendabel wordt. Om dit in goede banen te leiden, moet er een vorm van samenwerking komen.

Het doel van dit onderzoek is daarom: het ontwikkelen van een samenwerkingsverband tussen minimaal één afnemer en één aanbieder van waterstof in de mobiliteitssector te regio Foodvalley, in 2023. De hoofdvraag van dit onderzoek is: 'Hoe organiseren we de samenwerking tussen de gebruikersvraag en het aanbod van de gebruiker in de sector mobiliteit, in regio Foodvalley, in 2023?'

Het onderzoek bestaat uit de volgende deelvragen:

- Wie zijn de potentiële afnemers en aanbieders van waterstof?
- Wat zijn de motivaties en obstakels bij het afnemen en aanbieden van waterstof?
- Wat zijn de mogelijke samenwerkingsvormen voor de sector mobiliteit?
- Wat zijn de obstakels van de potentiële afnemers en aanbieders bij een samenwerking in de sector mobiliteit?
- Wat zijn de kansen en succesfactoren van een goed functionerend samenwerkingsverband?

In dit rapport zal er eerst aandacht zijn voor de opzet van het onderzoek. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en de vijf deelvragen beantwoord. Tenslotte wordt er een advies en daarmee tegelijkertijd een antwoord op de hoofdvraag gegeven. Ook wordt het advies gevalideerd bij de betrokken partijen in het onderzoek, door middel van een presentatie bij een waterstof bijeenkomst in regio Foodvalley.

2. Opzet Onderzoek

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de opzet van het onderzoek. Dit hoofdstuk bestaat uit de paragrafen projectaanpak en onderzoeksmethode.

Projectaanpak

Het onderzoek is opgezet in verschillende fasen. Dit betreft de volgende fasen:

- Initiatie fase (februari & maart)
- Onderzoeksfase (april & mei)
- Realisatiefase (juni)
- Afrondingsfase (juni)

Een toelichting hierop is te vinden in bijlage 1.

Onderzoeksmethode

In Figuur 1 worden de deelvragen van het onderzoek weergegeven. Per deelvraag wordt aangegeven welke onderzoeksmethode en welk instrument is gebruikt. De planning en stappen die genomen zijn in het onderzoek, worden toegelicht in bijlage 2.

#	Deelvraag	Onderzoeksmethode + instrument
1	Wie zijn de potentiële afnemers en aanbieders van waterstof?	Deskresearch en Fieldresearch: enquête
2	Wat zijn de motivaties en obstakels bij het afnemen en aanbieden van waterstof?	Fieldresearch: enquête
3	Wat zijn de mogelijke samenwerkingsvormen voor de sector mobiliteit?	Deskresearch: literatuuronderzoek en Fieldresearch: enquête
4	Wat zijn de obstakels van de potentiële afnemers en aanbieders bij een samenwerking in de sector mobiliteit?	Fieldresearch: enquête/diepte-interview
5	Wat zijn de kansen en succesfactoren van een goed functionerend samenwerkingsverband?	Deskresearch: literatuuronderzoek en Fieldresearch: enquête/diepte-interview

Figuur 1 Onderzoeksmethode

Enquête

Er zijn voor dit onderzoek twee enquêtes opgesteld. Een enquête bestemd voor de potentiële aanbieders in regio Foodvalley en een enquête bestemd voor de potentiële afnemers in regio Foodvalley. De doelgroep van de 'aanbieders enquête' zijn de tankstation houders. De doelgroep van de 'afnemers enquête' zijn de bedrijven actief in de sector mobiliteit. Dit omvat bedrijven in de volgende sectoren: bouwbedrijven, installatiebedrijven, automotieve, transportbedrijven, logistiek, personenvervoer en agrarische bedrijven.

De enquête is opgebouwd uit gesloten en open vragen. De vragen die zijn opgesteld zijn helpend bij de beantwoording van de deelvragen in dit onderzoek. De enquête is opgesteld in Microsoft Forms en verstuurd in april 2023. Vervolgens zijn na enige tijd herinneringen verstuurd, enerzijds via de bedrijvenkringen en anderzijds via de eigen mail. Alle resultaten zijn in mei 2023 verzameld. De enquêtes zijn bijgevoegd en terug te vinden in bijlage 3. In Figuur 3 is een actieplan te vinden die gebruikt is voor het verzamelen van respons op de enquête.

Datum	Wat/hoe	Kanaal	Nodig
25 april	Enquête versturen	Vanuit schoolmail	-
2 mei	Oproep plaatsen over enquête/onderzoek	Via LinkedIn Dina/Erik/Willem/Rineke	Afspreken met Dina/Erik
8 mei	Enquête versturen	Vanuit bedrijvenkringen regio Foodvalley	Verenigingen bereiken met de vraag of zij de enquête vanuit hun willen versturen Telefoonnummers contactpersonen opvragen
15 mei	Enquête reminder versturen	Vanuit schoolmail	-
19 mei	Einddatum verzamelen response enquête/interviews	-	-
22-26 mei	Interviews afnemen	Op locatie/via teams	Interviews inplannen vanuit response enquête

Figuur 2 Actieplan enquête uitzetten

De enquête is verstuurd naar een aantal van ongeveer 400 afnemers en ruim 20 tankstation houders, daarnaast is het bereik via de bedrijfsverenigingen en LinkedIn nog vergroot. In zijn totaliteit hebben 19 bedrijven gereageerd op de enquête voor de afnemers en 6 bedrijven hebben gereageerd op de enquête voor de aanbieders. Het aantal aanbieders dat gereageerd heeft, was boven verwachting. Meer respons werd van afnemers verwacht, maar de resultaten zijn erg bruikbaar voor een goed advies.

Diepte-interview

Het diepte-interview dient als aanvullende onderzoeksmethode naast de enquête. In het diepte-interview zal de focus van de vragen liggen op de samenwerking tussen afnemers en aanbieders van waterstof. De volgende vragen staan centraal. In welke vorm willen partijen samenwerken? Wat zijn de voorwaarden in deze samenwerking? Moeten er obstakels weggenomen worden? Verder zal er doorggevraagd worden na het stellen van deze vragen om tot een goede beschrijving van het samenwerkingsverband te komen. Voor een uitwerking van de interviews en een overzicht van de geïnterviewde personen, zie bijlage 4. Om een goed betrouwbaar onderzoek uit te voeren, zijn er interviews gehouden met afnemers/aanbieders die wel interesse hebben in een samenwerkingsverband en afnemers/aanbieders die geen interesse daarin hebben. Dit zorgt ervoor dat er dieper ingegaan wordt op beide kanten.

Literatuur

In dit onderzoek is ook gebruik gemaakt van literatuur, wat eerder al vermeld werd. Met name in deelvraag drie en vijf is hier gebruik van gemaakt. De informatie uit de enquête en interviews is aangevuld met het doen van literatuuronderzoek, om zo een goed antwoord te geven op de deelvragen. Dit zorgt ook voor een goede triangulatie in het onderzoek, doordat er op passende wijze gebruik gemaakt wordt van deskresearch (literatuuronderzoek) en fieldresearch (enquête en interview).

Stakeholderanalyse

In het plan van aanpak is een stakeholderanalyse gemaakt. In Figuur 2 is een overzicht weergegeven van de betrokken stakeholders. De stakeholders met een zeer hoog belang en een zeer hoge invloed, zijn het belangrijkste geweest is het onderzoek. Ze zijn betrokken in het onderzoek door middel van gesprekken/interviews. Verder zijn zij op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Een aantal andere belangrijkste stakeholders in het project zijn de bedrijvenverenigingen in regio Foodvalley en personen waarmee door middel van netwerken contact is opgenomen. Deze partijen hebben gediend als respondent in de enquête of als middel om het aantal respondenten op de enquête uit te breiden.

Belang-> Invloed	Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Zeer hoog				-Opdrachtgevers -Sector mobiliteit -Tankstation houder/aanbieder van waterstof
Hoog			-Medewerkers Dutch Boosting Group	
Matig	-Bestuur regio Foodvalley -Overheid -Onderwijs- en kennisinstellingen -Waterstofproducenten -Leveranciers	-Gemeentes regio Foodvalley		
Laag				

Figuur 3 Stakeholderanalyse

Validiteit en betrouwbaarheid

In het plan van aanpak is ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit, hier wordt nu kort even op gereflecteerd. Bij validiteit is het belangrijk dat de resultaten juist zijn en de juiste dingen gemeten worden (Scribbr.nl, z.d.). Op basis van deze resultaten kunnen dan conclusies getrokken worden. De resultaten van de enquête zijn zeer bruikbaar voor het onderzoek. De enquête is door zowel partijen die openstaan voor een samenwerkingsverband rondom waterstof, als door partijen die hiervoor niet openstaan ingevuld. De respons op de enquête gaf de juiste informatie om het onderzoek voort te zetten. De enquête bood namelijk voldoende zicht op de interesse die er wel/niet is voor waterstof en samenwerkingsverbanden rondom waterstof. Bovendien gaf het zicht op de (eventuele) wensen, obstakels, succesfactoren in een samenwerking et cetera. De informatie was helpend om een passende samenwerkingsvorm te geven.

Dit onderzoeksrapport is betrouwbaar te noemen. Wanneer dit onderzoek herhaald zou worden, zou het dezelfde resultaten geven. Alle respondenten die meegewerkt hebben aan het onderzoek, zijn op dezelfde manier benaderd en hebben dezelfde vragenlijst gekregen. Tot slot is het onderzoek niet tijdgebonden, maar dus altijd te herhalen.

3. Onderzoeksresultaten

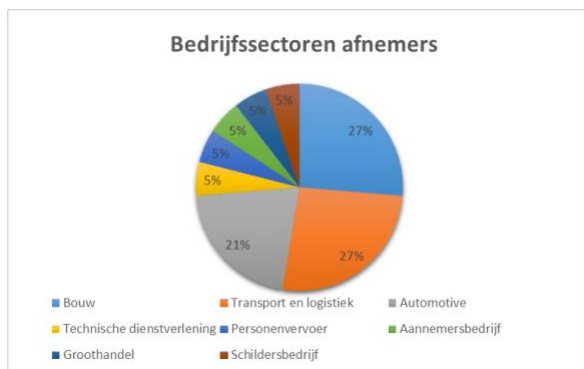
In dit deel van het rapport worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten worden per deelvraag gegeven en de deelvragen worden beantwoord. Tabellen en diagrammen die niet gebruikt zijn in dit hoofdstuk, maar wel waren opgesteld, zijn te vinden in bijlage 9.

Deelvraag 1

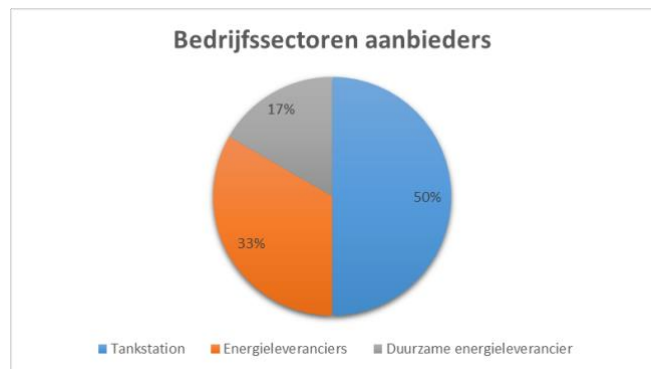
Wie zijn de potentiële afnemers en aanbieders van waterstof?

In deelvraag 1 wordt er gekeken naar de afnemers en aanbieders van waterstof. Informatie over de partijen is opgedeeld in de volgende subonderdelen: sector, locatie, interesse, kansen, voertuigen en tijdsperiode.

Sector



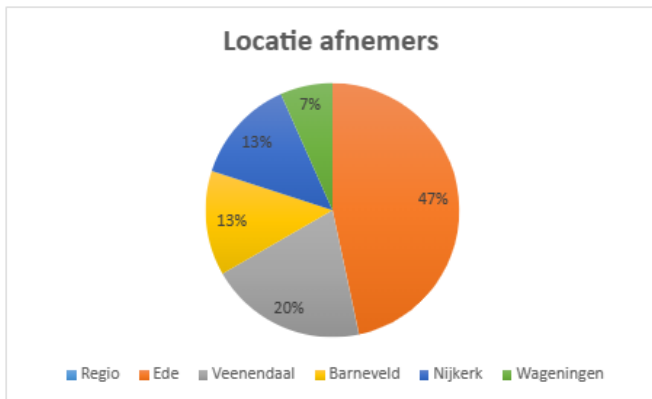
Figuur 5 Bedrijfssectoren afnemers



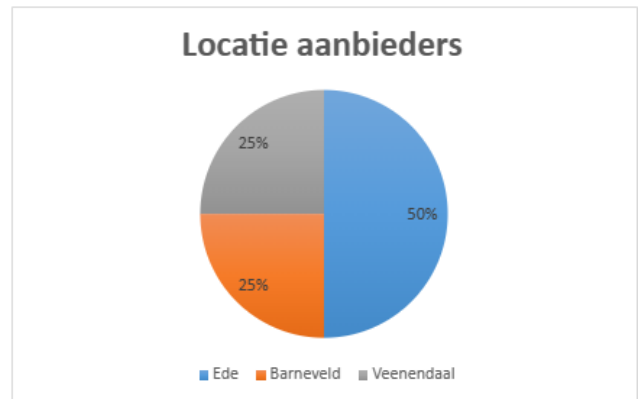
Figuur 4 bedrijfssectoren aanbieders

In Figuur 4 en 5 wordt aangegeven in welke sector de afnemers en aanbieders te vinden zijn die gereageerd hebben op de enquête. De grootste sectoren van de afnemers zijn: bouw, transport & logistiek en automotive. Bij de aanbieders is dit de sector tankstations.

Locatie



Figuur 7 Locatie afnemers



Figuur 6 Locatie aanbieders

In Figuur 6 en 7 wordt de locatie van de respondenten getoond. De enquête is bestemd voor de plaatsen in regio Foodvalley: Barneveld, Ede, Nijkerk, Rhenen, Renswoude, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen. Er zijn ook enkele plaatsen buiten Regio Foodvalley genoemd.

47% van de potentiële afnemers zijn gevestigd in Ede. Daarop volgend komt 20% van de respondenten uit Veenendaal. Het respondentenaantal bestond uit negentien afnemers. De potentiële aanbieders zijn voornamelijk gevestigd in Ede, namelijk 50% van de in totaal zes aanbieders.

Ontwikkelingen



Figuur 9 Ontwikkelingen afnemers



Figuur 8 Ontwikkelingen aanbieders

In de enquête is de vraag gesteld; 'In hoeverre bent u op de hoogte van de ontwikkelingen rondom waterstof?' (Zie de enquêtevragen in bijlage 3). Het gemiddelde cijfer bij de afnemers is een 6.6 en bij de aanbieders is dit een 8.7. Bij de afnemers worden de cijfers drie, zeven en acht het meeste genoemd. Er zijn ook duidelijke verschillen te zien.

Bij de aanbieders is het laagste getal een 8, zij zijn goed op de hoogte van de ontwikkelingen rondom waterstof.

Kansen afnemers



Figuur 10 Kansen afnemers

Vervolgens is gevraagd aan potentiële afnemers en aanbieders: ziet u kansen in het toepassen van waterstof? (bijlage 3). Bij de afnemers geeft 63% aan dat zij kansen zien in het toepassen van waterstof, 26% geeft aan 'misschien' en 11% geeft aan dat zij geen kansen in waterstof zien. Het totaal aan afnemers is negentien.

Redenen voor wel toepassen waterstof
Oplossing voor opslag, laden en range (actieradius)
Milieuoogpunt
Waterstof betere oplossing dan elektrisch rijden (actieradius elektrisch rijden is beperkt)

Figuur 11 Redenen toepassen waterstof afnemers

De respondenten die aangeven kansen te zien in waterstof, hebben ook aangegeven waarom. Zie Figuur 11. Als reden voor het toepassen van waterstof wordt genoemd een grotere actieradius en gemakkelijke opslag van waterstof. Potentiële afnemers zouden graag milieubewuste acties nemen en zien in waterstof veel voordelen ten opzichte van elektrisch rijden.

Redenen voor niet toepassen waterstof
Infra niet op orde
Hoge kosten
Beperkte tankmogelijkheden
Geen geschikte voertuigen

Figuur 12 Redenen niet toepassen waterstof afnemers

Er zijn echter ook redenen, om waterstof niet toe te passen op vervoer (figuur 12). Afnemers noemen dat de infrastructuur in Nederland niet op orde is. Dit heeft tot gevolg dat het risico dreigt dat waterstof niet afgenomen kan worden, omdat het niet gedistribueerd kan worden naar de aanbieders. Verder kent waterstof hoge kosten. Kosten kunnen variëren van de aanschaf van waterstofauto's tot de afname kosten per kilogram waterstof bij een tankstation. Een ander probleem is dat er beperkt voertuigen op waterstof beschikbaar zijn.

Tot slot zijn er geen geschikte voertuigen en beperkte tankmogelijkheden. Dit is te koppelen aan het kip-/ei verhaal, want een afnemer wacht op tankmogelijkheden, voordat waterstofvoertuigen aangeschaft worden. Zo ontstaat er een knelpunt in de transitie naar waterstof.

Kansen aanbieders



Figuur 13 Kansen aanbieders

In Figuur 13 is te zien dat alle aanbieders kansen zien in waterstof. Dit zijn in totaal zes aanbieders.

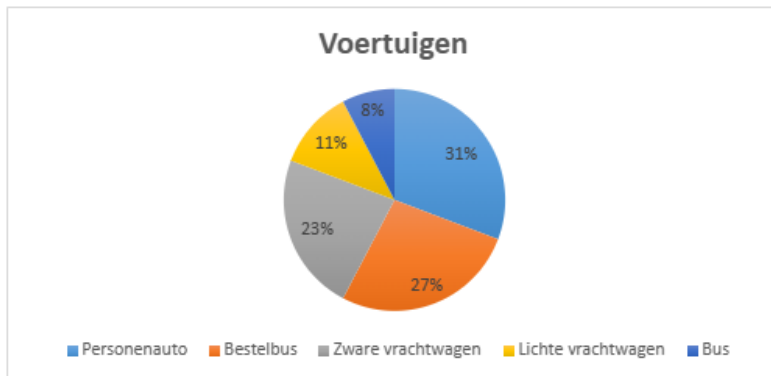
Redenen voor wel aanbieden waterstof
Zwaar vervoer kan niet op accu's rijden, waterstof is een oplossing
Verduurzaming
Emissievrije toekomst
Voordelen ten opzichte van batterij elektrisch rijden: (voordeliger) langere afstanden rijden, tijdsbesparing en beschikbaarheid.

Figuur 14 Redenen wel aanbieden waterstof

In Figuur 14 zijn de redenen vóór het aanbieden van waterstof te zien. Dit zijn verduurzaming en emissievrije toekomst. Ook heeft waterstof veel voordelen ten opzichte van batterij elektrisch rijden. Deze redenen zijn vergelijkbaar met de redenen van de potentiële afnemers. Grotere actieradius is een groot voordeel. Eveneens valt er gemakkelijk en snel waterstof af te nemen.

Voertuigen

Van de potentiële afnemers wordt allereerst een inschatting gemaakt van het wagenpark en de toekomstige aanschaf van waterstofvoertuigen, zodat vervolgens een inschatting gemaakt kan worden van de hoeveelheid afname.



Figuur 15 Wagenpark kansrijke afnemers

Figuur 15 geeft een beeld van het wagenpark van de afnemers. Deze afnemers zien kansen in het toepassen van waterstof voor hun vervoer. Dit zijn in totaal 12 afnemers, waarbij 26 keer een type voertuigcategorie is geteld. De waterstofvoertuigen die de afnemers willen aanschaffen zijn vooral (81%): personenauto, bestelbus en zware vrachtwagen.

Tijdperiode



Figuur 17 Tijdsperiode afnemers



Figuur 16 Tijdsperiode aanbieders

In Figuur 16 zien we dat de 50% van de aanbieders binnen nu en 2 jaar waterstof zou willen aanbieden. En 16% zegt 'over 2-5 jaar'. In Figuur 17 is te zien binnen hoeveel jaar de afnemers waterstof zouden willen toepassen. Het grootste gedeelte, 37%, geeft aan 'binnen 2-5 jaar'. Daarna geeft 26% aan dat zij binnen nu en 2 jaar over willen gaan op waterstof. 26% van de potentiële afnemers geven bij 'overig' aan dat ze dit pas weten als er meer informatie of voertuigen beschikbaar zijn en wanneer het goedkoper is. Het totaal aan afnemers is 19 en het totaal aan aanbieders is zes.

Conclusie

In deze deelvraag is de sector, locatie, interesse, kansen, voertuigen en tijdsperiode van de respondenten in kaart gebracht. De meeste afnemers en aanbieders zijn gevestigd in Ede en de grootste sectoren zijn; bouw, transport & logistiek en automotive. Ook zien we dat de afnemers en aanbieders goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen rondom waterstof. Deze kennis is goed, maar bij enkele afnemers is verbetering mogelijk.

De meerderheid van de afnemers en aanbieders ziet ook kansen in het toepassen van waterstof of het aanbieden van waterstof. Dit is positief om te zien. Een belangrijke reden die wordt genoemd is dat waterstof veel voordelen heeft ten opzichte van bijvoorbeeld batterij elektrisch rijden. Waterstof heeft een grotere actieradius en kan veel energie opslaan, zodat minder energie verloren gaat. Afnemers en aanbieders willen binnen een termijn van nu en 5 jaar overstappen op waterstof. Het is belangrijk dat de tijdsperiode van de afnemers en aanbieders redelijk op elkaar aansluiten, zodat deze partijen op één lijn liggen hierover. Tot slot staan afnemers open voor de uitbreiding van het wagenpark. Van de voertuigen wordt overigens frequent gebruik gemaakt. Ook de aanbieders zien kansen in waterstof. De redenen komen overeen met die van de afnemers. De aanbieders zien het als positieve ontwikkeling als afnemers waterstof gaan toepassen voor hun vervoer.

Deelvraag 2

Wat zijn de motivaties en obstakels bij het afnemen en aanbieden van waterstof?

In deelvraag 2 worden de motivaties en obstakels van de afnemers en aanbieders duidelijk. In de enquête van de afnemers en aanbieders is gevraagd om de motivaties en obstakels aan te vinken die van toepassing zijn op het afnemen en aanbieden van waterstof (bijlage 3).

Motivaties afnemers



Figuur 18 Motivaties afnemers

In Figuur 18 zijn de motivaties te zien voor het afnemen van waterstof. Daarbij zien we dat maatschappelijk verantwoord ondernemen en toegang 0-emissie zones als belangrijkste motivaties worden gegeven. Dit is 28 van het totaal 60. Voor de sector mobiliteit is het van groot belang dat zij zich overal kunnen begeven met hun mobiliteit, dus ook in de 0-emissie zones. Met waterstofvoertuigen is dit overal mogelijk. Imago en het ontvangen van subsidies zijn de minst belangrijke motivatoren (6 van de 60).

Motivaties aanbieders

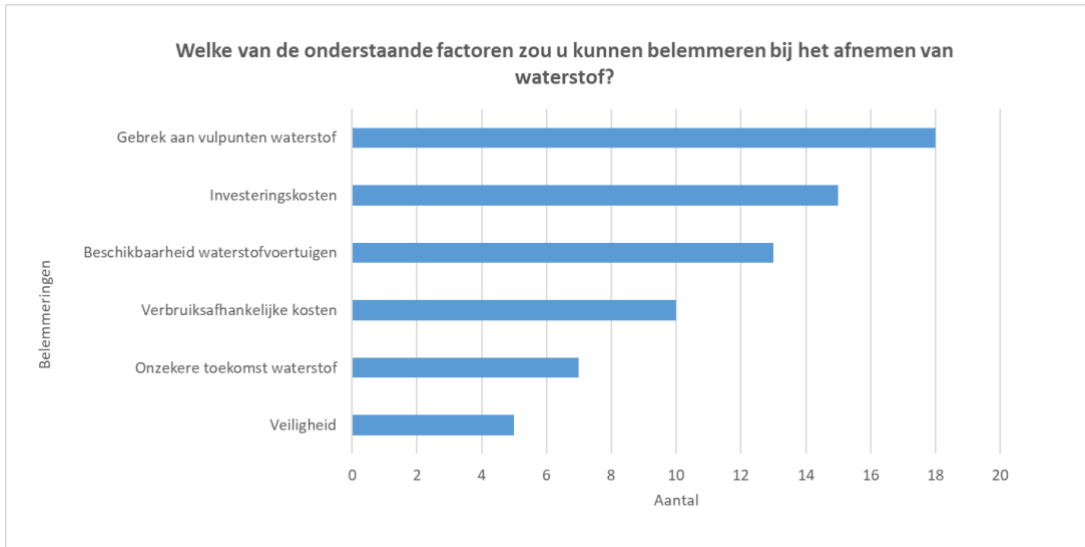


Figuur 19 Motivaties aanbieders

De grootste motivatie voor de aanbieders is winstgevendheid, dit is 6 van het totaal 19. (Zie figuur 19). De motivatie winstgevendheid wordt opgevolgd door toekomstbestendig ondernemen en

maatschappelijk verantwoord ondernemen.

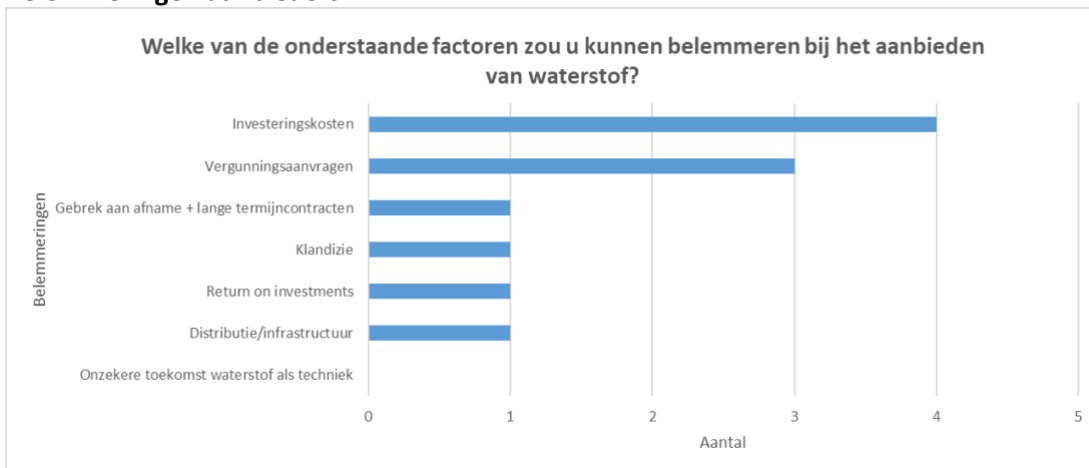
Belemmeringen afnemers



Figuur 20 Belemmeringen afnemers

Figuur 20 toont de belemmeringen voor het afnemen van waterstof. Afnemers noemen als grootste belemmering het gebrek aan vulpunten waterstof. Dit is 18 van het totaal 68. Er zijn in de regio weinig vulpunten voor waterstof, dit zorgt ervoor dat het voor de afnemer niet aantrekkelijk is om over te gaan op waterstofvoertuigen. Bij de afnemers speelt ook de belemmering 'investeringskosten' een grote rol (17 van de 68). Om op waterstof over te gaan, zijn er hoge investeringskosten voor waterstofvoertuigen. Overheidssubsidies kunnen dit wel aantrekkelijker maken, maar er moet genoeg geld beschikbaar zijn om te kunnen investeren in waterstof.

Belemmeringen aanbieders



Figuur 21 Belemmeringen aanbieders

Figuur 21 toont de belemmeringen voor het aanbieden van waterstof. Als grootste belemmering worden de investeringskosten genoemd, gevolgd door de vergunningsaanvragen. Samen 7 van het totaal 11. Aanbieders moeten veel investeren om waterstof te kunnen aanbieden. Wanneer zekerheid voor de afname van waterstof ontbreekt, vormt dit een grote belemmering.

Interview Argos Barneveld

De organisatie Argos Barneveld ziet onzekerheid van klanten ook als obstakel om op waterstof over te stappen. Verder is het voor een kleinschalig tankstation als dat in Barneveld niet realistisch om als eerste partij waterstof aan te bieden, investeringen zijn hierin een grote belemmering (interview bijlage 4).

Conclusie

De grootste motivaties voor het afnemen en aanbieden van waterstof zijn dus de volgende: winstgevendheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en toegang 0-emissie zones. De grootste belemmeringen voor het afnemen en aanbieden van waterstof zijn de volgende: investeringskosten en gebrek aan vulpunten waterstof.

Voorsortierend op de volgende deelvraag kan: door een samenwerkingsverband kunnen de belemmeringen deels opgelost worden. In een samenwerkingsverband kan met name een aanbieder een investering terugverdienen door de zekerheid aan afname. Verder is de afnemer verzekerd van voldoende vulpunten waterstof bij een aanbieder. Waterstof kent veel voordelen die eerder in dit rapport beschreven zijn. De investeringskosten zijn de moeite waard, gezien de waarde die waterstof heeft voor afnemers: een grotere actieradius, tijdbesparing en beschikbaarheid (deelvraag 1).

Deelvraag 3

Wat zijn de mogelijke samenwerkingsvormen voor de sector mobiliteit?

In deze deelvraag wordt gekeken naar de mogelijke samenwerkingsvormen voor de sector mobiliteit. Het doel van dit onderzoek is het organiseren van een samenwerkingsverband tussen een afnemer en aanbieder van waterstof. Allereerst is het daarvoor belangrijk om te kijken naar mogelijke samenwerkingsvormen voor de sector mobiliteit. De volgende samenwerkingsvormen zijn als eventuele optie gekozen: coöperatie, onderlinge samenwerkingsovereenkomst, joint venture en strategische samenwerking. Vooraf is hier literatuuronderzoek naar gedaan (Flanders Trade, z.d.) Uitleg over de samenwerkingsvormen is te vinden in bijlage 5.



Figuur 22 Kansen samenwerking afnemers



Figuur 23 Kansen samenwerking aanbieder

In de enquête is gevraagd of respondenten kansen zien in een samenwerkingsverband tussen een afnemer en aanbieder van waterstof (Bijlage 3). Uit Figuur 23 blijkt dat 58% van de afnemers kansen ziet in een samenwerkingsverband met een aanbieder van waterstof. Het totaal aan afnemers is negentien. Figuur 22 laat zien dat 83% van de aanbieders kansen ziet in een samenwerkingsverband met een afnemer van waterstof. Het totaal aan aanbieders is zes.



Figuur 25 Samenwerkingsvorm afnemers



Figuur 24 Samenwerkingsvorm aanbieders

Vervolgens is de vraag gesteld welke samenwerkingsvorm de respondent het meeste aanspreekt (bijlage 3). Bij de potentiële afnemers blijkt dat 80% kiest voor een strategische samenwerking. 10% kiest voor een onderlinge samenwerkingsovereenkomst en er wordt als antwoord ingevuld 'afhankelijk van de situatie'. Bij de potentiële aanbieders kiest 40% voor een onderlinge samenwerkingsovereenkomst en 40% voor een consortium. Een andere respondent geeft aan dat 'meerdere opties bespreekbaar' zijn. Zie bijlage 5 voor de uitwerking van de samenwerkingsvormen.

Conclusie

Afnemers en aanbieders zien grotendeels kansen in een samenwerkingsverband. Als antwoord op de vraag 'Wat zijn de mogelijke samenwerkingsvormen' kunnen we het volgende zeggen. Bij de afnemers spreekt de strategische samenwerkingsvorm het meeste aan. Bij de aanbieders is dit de samenwerkingsvorm consortium of onderlinge samenwerkingsovereenkomst. Deze samenwerkingsvormen zullen verder onderzocht worden.

Deelvraag 4

Wat zijn de obstakels van de potentiële afnemers en aanbieders bij een samenwerking in de sector mobiliteit?

In deelvraag 4 worden de obstakels voor een samenwerkingsverband onderzocht. In de tabellen worden de meest voorkomende knelpunten genoemd voor de afnemers en aanbieders in een samenwerking. Ook worden deze knelpunten duidelijk vanuit de gehouden interviews. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in obstakels, zodat hiermee gerekend kan worden.

Knelpunten afnemers
Elkaar kunnen vertrouwen
Geldigheidsduur samenwerking i.v.m. onzekere toekomst waterstof
Financiën (sluitende businesscase)

Figuur 26 Knelpunten afnemers

In Figuur 26 noemen afnemers het knelpunt ‘elkaar vertrouwen’. Vertrouwen is belangrijk, omdat er vertrouwelijke informatie gedeeld wordt in een samenwerking.

Ook is de ‘geldigheidsduur van de samenwerking’ genoemd, in verband met de onzekere toekomst van waterstof. Binnen een samenwerkingsverband moet de geldigheidsduur verzekerd worden door middel van afnameafspraken. Het is goed om in het contract informatie op te nemen over voorwaarden voor het ontbinden van het samenwerkingsverband, mocht hier aanleiding voor zijn.

Tot slot kunnen financiën een knelpunt vormen. De baten van de afnemer moeten het niet verliezen van de kosten, waardoor een sluitende businesscase in gevaar komt.

Knelpunten aanbieders
Ketenpartners wachten op elkaar (kip-ei verhaal)
Gebrek aan zekerheid (afnamecontract)
Te hoge investeringskosten waterstofvoertuigen
Beschikbaarheid waterstof

Figuur 27 Knelpunten aanbieders

Ook door de aanbieders zijn enkele knelpunten genoemd, zie figuur 27. Zij noemen voornamelijk knelpunten die van invloed zijn op de afnemers, dit zorgt ervoor dat het een knelpunt vormt voor het samenwerkingsverband. Er wordt genoemd dat ketenpartners op elkaar wachten. Dit is een probleem waarvoor een samenwerkingsverband een goede oplossing kan zijn. Ook wordt de beschikbaarheid van voertuigen genoemd en de hoge investeringskosten van waterstofvoertuigen. Wanneer afnemers geen waterstofvoertuigen kunnen aanschaffen, doordat ze niet beschikbaar zijn of te veel kosten, zorgt dit ervoor dat een samenwerkingsverband ook lastig van de grond komt. Vanuit een interview (bijlage 4) blijkt ook dat het voor een afnemer niet mogelijk is over te gaan op waterstof, op het moment dat investeringskosten hoog blijven.

Ook is het gebrek aan zekerheid (afnamecontract) genoemd. De aanbieder is niet verzekerd van afname op de lange termijn, op het moment dat een tankstation wordt geopend. Ook hier biedt een samenwerking uitkomst. In een contract kan men noemen hoeveel waterstof afgenomen moet worden door de afnemer. Wanneer de afname niet kan voldoen aan deze afname, moeten hier maatregelen voor worden opgenomen in het contract.

Conclusie

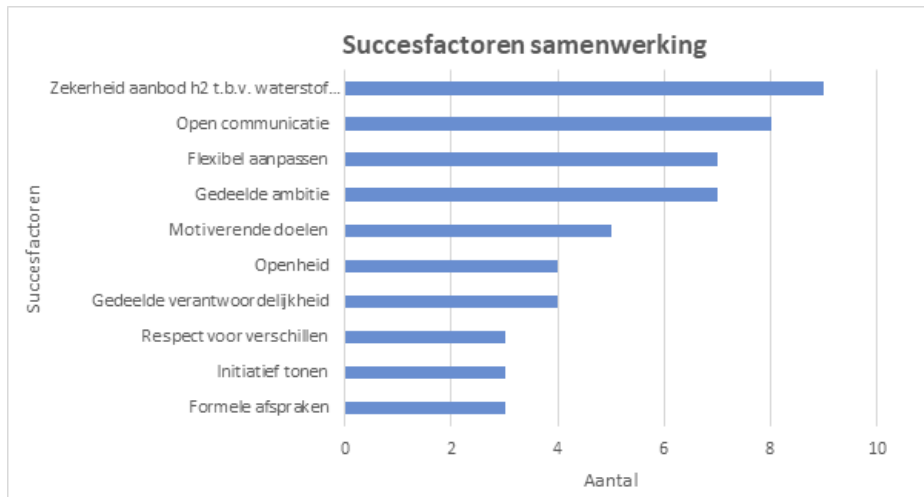
Voor de afnemers en aanbieders zijn er dus verschillende knelpunten bij een samenwerkingsverband. De meeste knelpunten kunnen eenvoudig worden teruggebracht door duidelijke afspraken op te nemen in het contract of de akte voor het samenwerkingsverband. Wanneer er duidelijke afspraken zijn, komt er zekerheid en vertrouwen bij beide partijen en kunnen afnemers en aanbieders een goede samenwerking aangaan.

Deelvraag 5

Wat zijn de kansen en succesfactoren van een goed functionerend samenwerkingsverband?

In de laatste deelvraag van dit onderzoek zullen de kansen en succesfactoren voor een samenwerkingsverband in kaart worden gebracht. Deze twee thema's zullen belangrijke informatie geven voor de samenwerking.

Succesfactoren afnemers



De afnemers van waterstof hebben aangegeven dat de zekerheid van het aanbod h₂, één van de belangrijkste succesfactoren is in een samenwerking, zie figuur 28. Dit is 9 keer gekozen van het totaal 53. Andere belangrijke succesfactoren zijn open communicatie, flexibiliteit en het hebben van een gedeelde ambitie. In een interview met een afnemer van waterstof (bijlage 4) is hier nog verder op ingegaan. Open communicatie betekent voor deze afnemer, samen om de tafel gaan en zaken openlijk bespreken. Geen afwachtende houding, maar een goede samenwerking.

Succesfactoren aanbieders



Figuur 29 Succesfactoren aanbieders

In figuur 29 is te zien dat aanbieders de volgende succesfactoren noemen voor een samenwerking: zekerheid afnemers van h₂, open communicatie, flexibiliteit, openheid en het hebben van een gedeelde ambitie. Argos Barneveld geeft aan dat een samenwerkingsverband een goede manier is om zekerheid te waarborgen en toe te werken naar een gedeelde ambitie, zie bijlage 4.

Overige succesfactoren

Vanuit de literatuur zijn er aanvullende succesfactoren te benoemen of kunnen de genoemde succesfactoren beter uitgewerkt worden. Niet iedere samenwerking is succesvol. Succesfactoren geven een samenwerking meer kans op slagen. De meest bepalende succesfactoren zullen hieronder worden uitgewerkt.

Urgentie

Partijen moeten een gevoel van urgentie hebben, voordat ze aan een samenwerking beginnen. Urgentie betekent dat partijen het belang inzien van de energietransitie naar waterstof en nog belangrijker: inzien dat samenwerken beter is dan niet samenwerken. Als dit niet het geval is, wordt het risico gelopen dat afspraken niet nagekomen worden. Als dit wel het geval is, moet er ook proactief samengewerkt worden om het proces goed te laten verlopen (Decido strategieversnellers et al., z.d.).

Vertrouwen

Aan de start van een proces moeten de betrokken partijen met elkaar kennismaken. Dit betekent dat er open gecommuniceerd moet worden met elkaar. Dit wekt vertrouwen. Hoe zit de andere partij in de wedstrijd? Wat is zijn/haar belang? Deze vragen helpen de betrokkenen elkaar goed te begrijpen. Vertrouwen leidt tot meer toenadering en zekerheid in het proces (Succesfactoren voor een ketensamenwerking - Rabobank, z.d.).

Gedeelde ambitie

Het hebben van een gedeelde ambitie, helpt partijen om in te stappen in een proces. Partijen moeten een strategische doelstelling bepalen, zodat ze daar met energie naar toe kunnen werken. Toegepast op de waterstoftransitie kan dit het opschalen zijn van een tankstation met een aantal vulpunten bijvoorbeeld, of het groeien van de afname door afnemers. Pas na het opstellen van de ambitie, kunnen partijen gaan nadenken over de afspraken (Succesfactoren voor een ketensamenwerking - Rabobank, z.d.).

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid gaat om het hebben van een juiste verhouding tussen partijen. Op het moment dat deze verhouding uit evenwicht is, kan een partij zich angstig gaan opstellen. Een verhouding kan verstoord worden door een te dominante houding van één partij. Het negatieve gevolg is dat de gedupeerde partij zich angstig gaat voelen en geen toezeggingen meer doet. Partijen moeten beseffen elkaar nodig te hebben en daarvoor is gelijkwaardige behandeling nodig (Decido strategieversnellers et al., z.d.).

Juiste personen

Er moet gesproken worden met de juiste personen. Dit moet kunnen op een formele, inhoudelijke en persoonlijke manier. Op deze drie gebieden moet er een 'fit' zijn, voordat personen met elkaar rond de tafel gaan (Decido strategieversnellers et al., z.d.).

Aanstellen onafhankelijke derde

Een onafhankelijke derde kan de vorming van een alliantie aanzienlijk versnellen. Taken van een onafhankelijke derde zijn: inventariseren van de belangen en vertrouwen (in andere partij) verkennen. De onafhankelijke derde kan op basis van deze aspecten inschatten hoe kansrijk een samenwerking kan worden. Verder is het voor de partijen een fijne manier om zaken uit te spreken tegen een onafhankelijk persoon, zoals onenigheden. Partijen kunnen zelf een onafhankelijke derde kiezen (Decido strategieversnellers et al., z.d.).

Kansen afnemers en aanbieders

Welke kansen zien afnemers en aanbieders in een samenwerkingsverband? Dit is de laatste vraag die centraal staat in deze deelvraag. De kansen zijn samengevat weergegeven in de twee tabellen (Figuur 31 en Figuur 32).

Kansen afnemers
Elkaar versterken en aanvullen
Financiële voordelen (verdeling kosten)
Emissievoordelen
Bereikbaarheid
Ontzorging
Mogelijkheid om stappen te maken

Figuur 30 Kansen afnemers

Afnemers noemen dat een samenwerking de kans biedt om elkaar te versterken en aan te vullen, zie figuur 31. Een afnemer kan kiezen zelf waterstof op te wekken, maar een samenwerking met een aanbieder heeft dus meerwaarde. Een samenwerking biedt financiële voordelen, vanwege verdeling van de kosten. Bovendien is er sprake van een goede bereikbaarheid als wordt samengewerkt met een aanbieder in de regio. Zowel afnemer als aanbieder hebben er voordeel bij als het kip-/ei verhaal doorbroken wordt of zoals een respondent aangaf: 'als er stappen gemaakt worden'. Op deze manier worden emissievoordelen bereikt en daar hebben beide partijen belang bij. Op het moment dat geen koolstofdioxide meer wordt uitgestoten, komt er een betere luchtkwaliteit en dit sluit vaak aan op bedrijfsdoelstellingen van afnemers en aanbieders.

Kansen aanbieders
Aanbesteding vanuit overheid (Kip-ei verhaal doorbreken)
Gezamenlijk projecten van de grond krijgen (Kip-ei verhaal doorbreken)

Figuur 31 Kansen aanbieders

Vanuit de aanbieders wordt genoemd dat een samenwerking gestimuleerd kan worden vanuit de overheid, zie figuur 32. Op het moment dat de overheid bepaalde afnemers, zoals een busmaatschappij, financieel gaat ondersteunen bij hun investeringen, is de aanbieder meer verzekerd van een bepaalde afzet. Dit kan door middel van een aanbesteding door de overheid. Zo wordt de situatie, zoals die nu is, doorbroken en is de verwachting dat meerdere partijen zullen volgen met de afname van waterstof. Dit sluit aan op de tweede kans. Gezamenlijk sta je sterker om een project van de grond te krijgen, dan wanneer een enkele partij dit probeert. De geïnterviewde organisatie Argos Barneveld ziet ook kansen in groei. Het kleinschalig afnemen van waterstof, leidt tot meer interesse en zekerheid rondom waterstof. Dit biedt kansen voor de toekomst, waarbij de productie van waterstofvoertuigen gestimuleerd zal worden. Dit biedt mogelijkheden voor de groei van projecten. Zie bijlage 4 voor de uitwerking van het interview.

Conclusie

Gebleken is dat een samenwerking in de keten, het kip-/ei verhaal kan doorbreken. Dit brengt allerlei voordelen met zich mee, waarvan onder andere financiële voordelen en emissievoordelen. Een grootschalige aanpak van dit probleem lijkt nodig. De overheid kan op een massale manier zorgen voor voldoende bouw van tankstations en waterstofvoertuigen. Op dit moment is een nadeel als hoge afnamekosten van waterstof misschien moeilijk op te lossen, maar een samenwerking, waarin stappen worden gezet is niet onmogelijk. Belangrijke succesfactoren zijn openheid, flexibiliteit en een gedeelde ambitie. Op het moment dat er open wordt gecommuniceerd over een contract, daarin enige flexibiliteit ligt en een gezamenlijk doel, is er veel te bereiken. Met vertrouwen toewerken naar een doel, werkt beter dan afwachten en niets doen. De keten begrijpt dit ook en daarom komen steeds meer partijen bijeen in waterstofprojecten.

Slotconclusie

In onderstaande slotconclusie wordt een korte conclusie gegeven op de vijf deelvragen.

Gebleken is dat waterstof als kansrijke energiedrager door afnemers en aanbieder wordt gezien. Zo biedt waterstof verschillende voordelen die in dit rapport zijn toegelicht en deze voordelen gelden vaak ten opzichte van een andere energievorm, zoals bijvoorbeeld elektrisch rijden. Afnemers en aanbieders staan open voor deze energievorm. Enkele motivaties ondersteunen dit, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen en de toegang tot 0-emissie zones. Winstgevendheid is ook belangrijk voor de aanbieders. Echter zijn enkele belangrijke belemmeringen te noemen. Dit zijn de investeringskosten en vergunningsaanvragen aan de kant van de aanbieders. Naast investeringskosten (van voertuigen) zijn er niet voldoende vulpunten waterstof voor afnemers. Het is vooral onzekerheid wat er heerst. Een vraag als: 'Ben ik verzekerd van afname bij mijn tankstation?', kan zomaar voor een aanbieder spelen. Voor een afnemer kan een vraag zijn: 'Kan ik straks tanken met mijn waterstofvoertuigen?' Deze onzekerheid kan een afnemer ervan weerhouden om te investeren in waterstofvoertuigen. Bovendien is de beschikbaarheid van deze voertuigen beperkt.

Een samenwerkingsverband kan een oplossing bieden in deze kwestie. Verschillende vormen zijn aangedragen. Deze moeten aansluiten op de wensen en behoeften van afnemers en aanbieders. Vraag en aanbod blijken beide (grotendeels) open te staan voor een samenwerkingsverband. De kans die in een samenwerking ligt is de verdeling van de kosten en het grote doel is stappen maken in de energietransitie naar waterstof. Het belangrijkste knelpunt wat doorbroken moet worden is ook hier onzekerheid. Toegepast op de samenwerking: er moet zekerheid komen over de geldigheidsduur van een samenwerking en dekking van de kosten. Wanneer deze zekerheid er is, kan het bekende kip-/ei verhaal worden doorbroken.

Hoe komt een dergelijke samenwerking van de grond? Wat is belangrijk? Daarvoor is gekeken naar de succesfactoren voor een samenwerking. Ook hier geldt dat zekerheid moet worden ingebouwd in een eventueel contract. Op het moment dat een langetermijncontract wordt afgesloten, zal de onzekerheid worden weggenomen.

Verder wordt door vraag en aanbod, open communicatie en flexibel aanpassen, veelal genoemd. Tot slot is het toewerken naar een gedeelde ambitie ook belangrijk. Formaliteit is weer minder belangrijk. De wil om stappen te zetten in de energietransitie naar waterstof is er. Het is nu nodig dat onzekerheid plaatsmaakt voor vertrouwen in elkaar.

Een passende samenwerkingsvorm is de strategische samenwerking of contractuele alliantie. Deze samenwerkingsvorm kent veel voordelen en sluit aan op de wensen en behoeften van de aanbieders en afnemers. De onderbouwing van deze keus en de uitwerking van een samenwerkingscontract zal beschreven worden in het advies. Onder andere zal duidelijk worden waarom deze vorm de voorkeur krijgt boven andere samenwerkingsvormen.

4. Advies

‘Hoe organiseren we de samenwerking tussen de gebruikersvraag en het aanbod van waterstof bij de sector mobiliteit, in regio Foodvalley in 2023?’

In deze sectie zal een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: ‘Hoe organiseren we de samenwerking tussen de gebruikersvraag en het aanbod van waterstof bij de sector mobiliteit, in regio Foodvalley in 2023?’ In het advies zal er allereerst beschreven worden hoe partijen tot een samenwerking kunnen komen. Welk traject moet daarvoor doorlopen worden? Vervolgens zal de gekozen samenwerkingsvorm uitgewerkt en toegelicht worden. Tot slot zal een voorbeeldcontract worden opgesteld.

Het komen tot een samenwerkingsverband

Het advies voor regio Foodvalley is om een samenwerkingsverband te organiseren tussen de afnemer en aanbieder van waterstof. Beide partijen nemen een afwachtende houding aan in de waterstoftransitie en hier moet verandering in komen. Om tot een samenwerkingsverband te komen, gaat er eerst een traject aan vooraf waarin de afnemer en aanbieder bij elkaar komen. Het traject is opgedeeld in verschillende fasen: strategische analyse, partnerselectie, taakverdeling en implementatie (Dittrich, 2003). Voor een korte toelichting van de fasen, zie bijlage 6. Het traject verloopt als volgt:

Fase 1: strategische analyse

1. Bijeenkomst over samenwerkingsverband

Als eerste is het belangrijk dat er een bijeenkomst wordt georganiseerd waarin een toelichting wordt gegeven over het samenwerkingsverband. In deelvraag 1 zien we dat het gemiddelde cijfer voor in hoeverre de afnemers en aanbieders op de hoogte zijn van de ontwikkelingen, bij de afnemers een 6.6 is en bij de aanbieders is dit een 8.7. Daarnaast zien we in deelvraag 3 dat 58% van de afnemers kansen ziet in een samenwerkingsverband en bij de aanbieders is dit 83%. Doordat er genoeg kansen worden gezien in een samenwerkingsverband, is het van belang dat de belanghebbende nog meer op de hoogte zijn van informatie rondom dit onderwerp. Zo kan er ook draagvlak en interesse gecreëerd worden voor een samenwerkingsverband. Vanuit een interview met een potentiële afnemer van waterstof (bijlage 4) is ook gebleken dat zij graag op de hoogte blijven van de ontwikkelingen en dit soort bijeenkomsten dragen daar goed aan bij.

Een vraag die bij dit punt naar voren kan komen, is hoe je ervoor zorgt dat er veel mensen naar deze bijeenkomst komen. Dit kan door de mailinglijst te gebruiken met afnemers en aanbieders in de sector mobiliteit in regio Foodvalley. Daarnaast kunnen de respondenten die gereageerd hebben op de enquête, opnieuw benaderd worden. Ook kan de uitnodiging gedeeld worden door de bedrijvenkringen in regio Foodvalley en op social mediakanalen.

2. Aanmeldingsformulier beschikbaar maken

De tweede stap in het traject om tot een samenwerkingsverband te komen, is het beschikbaar maken van een aanmeldingsformulier. Na de bijeenkomst over het samenwerkingsverband, kan dit online gezet worden, waarmee de geïnteresseerden in een samenwerkingsverband zich kunnen aanmelden. In bijlage 7 is een voorbeeld te zien van hoe het aanmeldingsformulier eruit kan komen te zien. Belangrijk hierin is ook dat belanghebbende die het invullen, toestemming geven voor inzage in de benodigde gegevens van het bedrijf.

Fase 2: partnerselectie

3. Partijen koppelen

De derde stap is het koppelen van de afnemers en aanbieders. Het advies is om een ketenregisseur/onafhankelijke derde partij aan te wijzen. Hij/zij kan partijen in vertrouwen bij elkaar brengen en eventuele conflicten oplossen. Een ketenregisseur moet voldoende mandaat krijgen om meningsverschillen op te kunnen lossen (Succesfactoren voor een ketensamenwerking - Rabobank, z.d.). De aanmeldingsformulieren worden bekeken en partijen worden aan elkaar gekoppeld op basis van de punten waarop ze antwoord hebben gegeven (bijlage 7). Hiervoor zijn de gegevens uit deelvraag 4 en 5 gebruikt. Een ketenregisseur moet hierbij ook inzage krijgen in belangrijke gegevens van het bedrijf van de afnemer en aanbieder, wanneer dit nodig is.

Fase 3: taakverdeling

4. Gesprek met potentiële partijen

Vervolgens worden de potentiële partijen die aan elkaar gekoppeld zijn, uitgenodigd voor een gesprek. In dit gesprek worden bepaalde zaken doorgesproken wat betreft het samenwerkingsverband. Er wordt kennisgemaakt, vervolgens wordt er verteld hoe het samenwerkingsverband zich vorm gaat geven tussen de partijen. Ook wordt er in dit gesprek gevraagd hoe de partijen het voor zich zien en welke afspraken in het samenwerkingscontract moeten komen. Tot slot moet nagedacht worden hoe de winst- en verliesverdeling geregeld moet worden. Dit is allemaal input voor het contract dat opgesteld gaat worden.

5. Contract opstellen

De vijfde stap is het opstellen van een contract voor het samenwerkingsverband. Er is voldoende informatie en zo kan er een voorstel gemaakt worden voor de partijen. Hoe een contract eruit komt te zien, wordt behandeld in het volgende deel van dit advies.

6. Overleg contract en aanpassingen

De volgende stap in het traject is het overleg over het contract en eventuele aanpassingen. Het contract kan doorgestuurd worden naar beide partijen en hiervoor kan een gesprek ingepland worden. Nadat de partijen het contract ingezien hebben, kunnen er nog aanpassingen komen. Deze zullen vervolgens verwerkt worden in het contract.

Fase 4: implementatie

7. Contract ondertekening

De laatste stap in het traject, is het ondertekenen van het contract. Partijen worden uitgenodigd en als zij beide akkoord zijn, wordt het contract ondertekend en is het samenwerkingsverband definitief. De samenwerking zal in de praktijk worden gebracht.

Aandachtspunten

Het gehele traject bestaat uit 7 stappen, hierbij nog enkele aandachtspunten. Het advies is om de bijeenkomst over het samenwerkingsverband, na enige tijd weer te herhalen. Hierdoor kunnen er weer nieuwe belanghebbende benaderd worden, die de vorige bijeenkomst nog niet geïnteresseerd waren of niet konden. En daarbij is het ook belangrijk dat het aanmeldingsformulier altijd beschikbaar is voor nieuwe aanmeldingen. Zo kan ervoor gezorgd worden dat er doorlopend steeds nieuwe aanmeldingen kunnen binnenkomen. Binnen het traject worden er enkele gesprekken gepland met de potentiële partijen. Afhankelijk van hoeveel gesprekken er nodig zijn, kunnen deze ingepland worden. Wellicht is het niet mogelijk om binnen één gesprek alle benodigde informatie te ontvangen voor de input voor het contract. Dan is het nodig om meerdere gesprekken te plannen in het traject. Vanuit de enquête kwam ook naar voren dat 'openheid' en 'vertrouwen' als erg belangrijk wordt ervaren, daarom is het goed om verschillende gesprekken te hebben met elkaar.

Samenwerkingsvorm

Strategische samenwerking/contractuele alliantie

De gekozen samenwerkingsvorm is een strategische alliantie. De definitie van een strategische alliantie luidt als volgt: 'Een strategische alliantie is een samenwerkingsverband voor een bepaalde tijd, waarin twee of meer partijen vanuit strategische overwegingen duurzaam samenwerken om individuele en gezamenlijke doelstellingen te behalen. Deelnemende partijen zijn hierbij gelijkwaardig en blijven naast elkaar bestaan (Decido strategieversnellers et al., z.d., p. 2). Zie bijlage 5 voor een verdere beschrijving van deze samenwerkingsvorm.

Aan de hand van de volgende argumenten is voor deze samenwerking gekozen. Allereerst is deze samenwerkingsvorm veelvuldig genoemd in de enquête (80% van de respons), zie deelvraag 3. Aan de zijde van de aanbieders werd een andere interessante vorm genoemd: een consortium. Het is een samenwerkingsovereenkomst, waarin partijen tijdelijk hun krachten bundelen om een bepaald project uit te voeren. Het heeft dus een tijdelijk karakter. Een strategische samenwerking is in dit opzicht sterker, omdat deze vorm een langdurig karakter heeft. Een meerjarig traject biedt een serieuze mogelijkheid om volledig over te gaan op waterstof als energiedrager. Partijen kunnen een mooi doel behalen in een meerjarig traject.

Ten tweede behouden beide partijen hun onafhankelijkheid. Het samengaan als partijen (fusie) is te vergaand voor enkel een contract rondom waterstofafname. Mochten partijen dit toch wel willen, in verband met bijvoorbeeld aansprakelijkheid, dan is het wel mogelijk de strategische samenwerking door te zetten in een rechtsvorm/ondernemingsvorm (Decido strategieversnellers et al., z.d).

Ten derde is het delen van de financiële risico's bij deze vorm van samenwerking, een belangrijke reden. Tot slot is deze samenwerkingsvorm op korte termijn toepasbaar, wat belangrijk is om de energietransitie te versnellen. Een strategische samenwerking is daar prima geschikt voor.

De hierboven beschreven argumenten sluiten aan op de wensen en behoeften van de afnemers en de aanbieders, welke zijn uitgewerkt in de deelvragen. Namelijk de volgende: zekerheid inbouwen door middel van langetermijncontracten, het delen van financiële risico's en het hebben van een gedeelde ambitie.

Verder krijgt de strategische samenwerking de voorkeur boven een joint venture of coöperatie. Deze laatstgenoemde vormen zijn ondernemingsvormen in plaats van samenwerkingsvormen. Een ondernemingsvorm moet apart opgericht worden met behulp van statuten, dit is een tijdrovend proces (De voor- en nadelen van rechtsvormen op een rij - Platform voor startende ondernemers | Starten.nl, z.d.). Daarnaast moet er een juridische structuur worden vormgegeven.

Ondernemingsvormen hebben tot doel om marktdominantie te creëren en dat is niet het voornaamste doel in het beoogde project (Dittrich, 2003). Verder moet een ondernemingsvorm ingeschreven worden in het openbaar register, daardoor komt veel informatie openbaar. Dit is nadelig voor beide partijen, want dit zorgt voor concurrentie.

Voldoende is dus het opstellen van een samenwerkingscontract of -overeenkomst en dit is van toepassing bij een strategische samenwerking. Bovendien behouden beide partijen hun onafhankelijkheid en valt de samenwerking uiteen als het doel is bereikt, namelijk dat de transitie naar waterstof op gang komt en niet in eerste opzicht het veroveren van een grote markt. De keus valt dus op een strategische samenwerking. Anders genoemd een contractuele alliantie (Redactie, z.d.).

Strategische samenwerking in de praktijk

In de praktijk zullen aanbieders en afnemers van waterstof door middel van een contract aan elkaar verbonden worden. Beide partijen zullen afspraken met elkaar maken over het minimale aanbod van waterstof en de minimale afname van waterstof die er moet zijn. Aan deze afspraken moeten beide partijen zich houden. Zo ontstaat er een lopend project rondom de energietransitie van waterstof. Het contract of de samenwerking dient als hulpmiddel om het bekende kip-/ei verhaal te doorbreken.

Succesfactoren

Enkel een contract is niet voldoende voor een succesvolle samenwerking. Succesfactoren maken een samenwerking tot een succes. De belangrijke succesfactoren zijn in dit onderzoek vastgesteld. Het is van belang dat deze succesfactoren worden toegepast in de samenwerking. Dit zijn de volgende succesfactoren, gebleken naar aanleiding van onderzoek in deelvraag 5; urgentie, vertrouwen, openheid, gelijkwaardigheid, gedeelde ambitie en zekerheid vastleggen van voldoende afname/aanbod van waterstof. De succesfactoren zullen in de praktijk het volgende betekenen:

Gedeelde ambitie

Een gedeelde ambitie kan op de volgende manier worden vastgelegd in een overeenkomst. Partij A biedt x kg waterstof aan bij een tankstation en partij B neemt x kg waterstof af per week/maand/jaar bij dit tankstation. Hier kan met uitzondering van worden afgeweken, bijvoorbeeld bij onverwachte problemen van financiële aard. Dit raakt gelijk aan de succesfactor flexibiliteit.

Een toekomstbestendige doelstelling kan zijn: over een x aantal jaar wil partij A (aanbieder) x aantal kg leveren bij een vulpunt en partij B (afnemer) een x aantal kg afnemen bij dit vulpunt.

Urgentie

Verder kan in het aanmeldingstraject een gevoel van urgentie worden gepeild en gecreëerd, zoals bij 'hoe komen tot een samenwerkingsverband', is beschreven.

Vertrouwen

Vertrouwen is de basis voor open communicatie. De meetings die worden ingepland zijn daarom van belang, waarin wederzijdse verwachtingen en meningen gepeild kunnen worden. Geen afwachtende, maar een actieve, open houding is belangrijk in de gesprekken. In deze gesprekken kan ook ruimte geboden worden voor tussentijdse evaluatie. Vragen die centraal staan: hebben beide partijen nog voordeel bij de samenwerking. Worden hun belangen of motivaties nog allemaal behartigd?

Gelijkwaardigheid

Een onafhankelijke derde kan ook toezien op het behouden van de gelijkwaardigheid tussen de partijen. Een bevoegd persoon, met voldoende mandaat, kan voor beide partijen de juiste beslissingen nemen of de juiste informatie te delen. Deze personen hebben zeggenschap over het samenwerkingsverband en moeten voldoende kennis en drive bezitten om de functie uit te oefenen.

Zekerheid afname

Tot slot is de succesfactor 'zekerheid afname h2' een belangrijke toe te passen factor. In het contract worden hier concrete afspraken over gemaakt.

Vertrouwelijkheid

Vertrouwelijkheid is belangrijk in een samenwerkingsverband. Gevoelige informatie moet vertrouwelijk tussen de twee partijen blijven. Een samenwerkingscontract heeft als voordeel dat het niet openbaar gemaakt hoeft te worden.

Voorbeeldcontract

Een voorbeeldcontract is bijgevoegd in bijlage 8. Daarin zijn de belangrijkste zaken uitgewerkt, waaronder: gegevens partijen, omschrijving samenwerking, duur samenwerking, wijze waarop samenwerking beëindigt dient te worden, afspraak over inkomsten en uitgaven, conflicten, zeggenschap, aansprakelijkheid, taakverdeling, geheimhouding en rolverdeling (Juridische zaken makkelijk gemaakt met Rocket Lawyer. (z.d.)). Het contract in bijlage 8 is een voorbeeldcontract voor een samenwerking tussen twee partijen, wat betekent dat een echt contract tussen een afnemer en aanbieder van waterstof, kan verschillen met het voorbeeldcontract.

Validatie

Tijdens een bijeenkomst van waterstof in Regio Foodvalley heeft de presentatie van ons advies plaatsgevonden. Hier waren betrokken stakeholders uit het onderzoek aanwezig, waaronder een afnemer en aanbieder van waterstof uit het onderzoek, andere grote potentiële afnemers en aanbieders van waterstof uit regio Foodvalley, de wethouder van een gemeente uit regio Foodvalley en de opdrachtgevers.

In de presentatie zijn de onderzoeksresultaten en het advies gepresenteerd (presentatie bijlage 10). Ook is er ruimte geboden voor discussie en vragen over het centrale probleem en advies van dit onderzoek. Dit gebeurde aan de hand van de stelling: 'Ik geloof dat een samenwerkingsverband het kip-/ei verhaal rondom waterstof gaat doorbreken'. Daaruit is het volgende gekomen:

Het advies kan gevalideerd worden, want de meerderheid gelooft dat een samenwerkingsverband het kip-/ei verhaal kan doorbeken. Alhoewel er een onzekere toekomst van waterstof is en de hoogte van met name de kosten een belemmering kan vormen, is er vertrouwen in een samenwerking. Partijen beseffen dat het nodig is om nu stappen te zetten, voordat het te laat is. De behoefte aan zekerheid zorgt ervoor dat een samenwerkingsverband aantrekkelijk wordt. Hierin is het erg nodig dat er vertrouwen is bij beide partijen.

Bibliografie

Advocatenkantoorzoeken.nl. (z.d.). *Samenwerkingsovereenkomst*. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [Samenwerkingsovereenkomst | Wat is het en zijn er modellen? \(advocatenkantoorzoeken.nl\)](#)

Betekenis-definitie.nl. (z.d.). *Betekenis Consortium*. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [Betekenis Consortium \(betekenis-definitie.nl\)](#)

C3am.nl. (mei 2007). *Wat is een consortium?* Geraadpleegd op 5 juni 2023, van [Wat is een consortium? \(c3am.nl\)](#)

Dittrich, K. (2003). *Strategische allianties*. ResearchGate. Geraadpleegd op 6 juni 2023, van https://www.researchgate.net/publication/267020161_Strategische_allianties

Flanders Trade. (z.d.). *Welke samenwerkingsvormen bestaan er?* Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [Welke samenwerkingsvormen bestaan er? | Flanders Trade \(flandersinvestmentandtrade.com\)](#)

Juridische zaken makkelijk gemaakt met Rocket Lawyer. (z.d.). <https://www.rocketlawyer.com/nl/nl>

Kruger, M., & Eussen, E. (z.d.). *Decido strategieversnellers, 5 succesfactoren voor alliantievorming [E-book]*. Geraadpleegd op 6 juni 2023.

KvK. (november 2020). *De coöperatie*. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [De coöperatie | KvK](#)

KvK. (z.d.). *Samenwerkingsovereenkomst en intellectueel eigendom*. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [Samenwerkingsovereenkomst en intellectueel eigendom | Ondernemersplein - KvK](#)

MKB recht. (z.d.). *Wat is een consortiumovereenkomst en wat staat erin?* Geraadpleegd op 5 juni 2023, van [Wat is een consortiumovereenkomst en wat staat erin? - MKBrecht - Online Juridisch Maatwerk](#)

Multiraedt. (z.d.). *Strategische samenwerking*. Geraadpleegd op 5 juni 2023, van [Strategische samenwerking - Multiraedt](#)

Rabobank. (z.d.). *De strategische alliantie als basis voor bedrijfssucces - Rabobank*. Geraadpleegd op 6 Juni 2023, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/groei/samenwerken/strategische-alliantie>

Rabobank. (z.d.). *Succesfactoren voor een ketensamenwerking - Rabobank*. Geraadpleegd op 6 juni 2023, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/groei/samenwerken/5-succesfactoren-ketensamenwerking>

Redactie. (z.d.). *De strategische alliantie toelicht – Management Platform*. Geraadpleegd op 6 juni 2023, van <https://managementplatform.nl/de-strategische-alliantie-toelicht/24/04/2014>

Rijksoverheid.nl. (z.d.). *Stimulering gebruik van waterstof*. Geraadpleegd op 5 juni 2023, van [Stimulering gebruik van waterstof | Duurzame energie | Rijksoverheid.nl](#)

Scribbr.nl. (z.d.). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie*. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie \(scribbr.nl\)](#)

Starten.nl. (z.d.). *De voor- en nadelen van rechtsvormen op een rij - Platform voor startende ondernemers | Platform voor startende ondernemers | Starten.nl*. Geraadpleegd op 6 juni 2023, van <https://www.starten.nl/kennisbank/rechtsvormen/de-voor-en-nadelen-van-rechtsvormen-op-een-rij/>

Wesseljuristen.nl. (september 2019). *Alles wat je over de samenwerkingsovereenkomst moet weten*. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [Alles wat je over de samenwerkingsovereenkomst moet weten \(wesseljuristen.nl\)](#)

Wesseljuristen.nl. (z.d.). *Wat is een Joint Venture en wat zijn de voor- en nadelen*. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van [Wat is een joint venture en wat zijn de voor- en nadelen? \(wesseljuristen.nl\)](#)

Bijlagen

Bijlage 1 Fases projectaanpak

Initiatie fase

De initiatie fase is de fase, waarin de student zich ging oriënteren op het onderwerp en duidelijkheid ging creëren rondom het project. In deze fase is een haalbare doelstelling en een definitieve vraagstelling opgesteld. Aan het eind van deze fase is een plan van aanpak opgeleverd.

Onderzoeksfase

In deze fase worden de onderzoeksmethode, zoals al genoemd in het plan van aanpak, toegepast. Dit zijn opgesomd de afname van de enquête en het doen van aanvullende interviews en aanvullend literatuuronderzoek. De resultaten hiervan zijn te vinden in dit rapport.

De onderzoeksresultaten worden gebruikt om een passend antwoord te geven op de deelvragen van het onderzoek. De deelvragen zijn opgebouwd uit een presentatie van de onderzoeksresultaten plus een conclusie. Tot slot wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag, dit is tegelijkertijd het advies in dit adviesrapport.

Realisatiefase

De samenwerkingsvorm, zoals deze wordt beschreven in het advies, zal toegepast worden op twee partijen in dit onderzoek. Het doel is om twee partijen bijeen te brengen, zodat deze daadwerkelijk komen tot een samenwerking. Deze fase geldt als validatie voor het advies.

Afronding

In deze fase vindt de overdracht van dit rapport plaats. Het onderzoek is uitgevoerd, zoals beschreven in het plan van aanpak. Het resultaat betreft een passend advies. Het resultaat bij dit onderzoek betreft een passend advies over een samenwerkingsvorm tussen een aanbieder en afnemer van waterstof in de sector mobiliteit. De onderzoeksresultaten zullen inzichtelijk maken of en hoe er samengewerkt kan worden. Het doel is twee partijen bij elkaar brengen, waarmee deze samenwerkingsvorm gevalideerd wordt. Het kip-/ei verhaal wat bestaat in de energietransitie moet op deze manier doorbroken worden.

Bijlage 2 Toelichting onderzoeksmethoden

Het onderzoek is opgestart met het doen van deskresearch. Bij onze opdrachtgever waren al verschillende organisaties bekend die zich bezighouden met de ontwikkelingen rondom waterstof. Deze organisaties konden eenvoudig opgenomen worden in de inventarisatielijst, met daarin de afnemers en aanbieders van waterstof te regio Foodvalley. Aanvullend onderzoek is gedaan met behulp van websites als de KvK.nl en LinkedIn. Dit aanvullend onderzoek heeft geholpen de respondentenlijst uit te breiden en deze bovendien aan te vullen met contactgegevens, zoals telefoon en emailadressen. Ook is een eerder uitgevoerd onderzoek door studenten aan de Wageningen Universiteit onderzocht. Dit onderzoek had een vergelijkbare vraag als dit onderzoek. De aanbieders en afnemers die zijn benaderd in het onderzoek van de WUR studenten, zijn ook opgenomen in de inventarisatielijst, bestemd voor dit onderzoek.

Verder is met behulp van een vragenlijst, bestemd voor een soortgelijk onderzoek in Veenendaal, de enquête voor dit onderzoek opgesteld. De enquête voor dit onderzoek biedt enerzijds kwantitatieve resultaten, zoals afstand in aantal kilometers en afname in aantal kilogram. Maar anderzijds ook kwalitatieve resultaten vanuit de open vragen. Vragen ter verduidelijking zijn gesteld in de diepte-interviews. Partijen zijn benaderd met het uitsturen van de enquêtes, met tegelijkertijd de vraag of zij openstaan voor een diepte-interview. Met behulp van de informatie uit de fieldresearch zijn de deelvragen beantwoord.

In de periode van drie weken dat de partijen de gelegenheid kregen om te responderen op de enquête is er een stuk literatuuronderzoek gedaan. Dit onderzoek is gedaan ten behoeve van deelvraag drie en vijf. Er is literatuur onderzocht die inzichten geeft in het organiseren van de waterstoftransitie (samenwerkingsvormen) en succesfactoren bij een samenwerking.

Ook is er gepoogd meer respons te verkrijgen door de enquête uit te zetten via verschillende bedrijvenkringen in de regio. Deze verenigingen zijn zowel telefonisch als via de email benaderd. Vervolgens is de vragenlijst via de verschillende nieuwsbrieven van de bedrijvenkringen gedeeld. Dit met het doel een zo hoog mogelijke respons te krijgen.

Verder is het onderzoek meerdere keren gedeeld op het sociale mediakanaal LinkedIn. Deze post leverde meer respons op en een reactie van René van de Bovenkamp. (directeur bij ProActive Automotive). Via zijn netwerk zijn enkele dealergroepen benaderd in de regio, waardoor het aantal respondenten weer werd vergroot.

Bijlage 3 Enquêtevragen

Enquêtevragen afnemers

1. Geef in onderstaande schaal aan in hoeverre u of uw bedrijf op de hoogte is van de ontwikkelingen omtrent waterstof voor vervoer?
 - 0 – 10
2. Ziet u kansen in het toepassen van waterstof voor uw vervoer?
 - Ja
 - Misschien
 - Nee
3. Geef enkele redenen waarom wel/niet
 - Open antwoord
4. Welk van de onderstaande factoren zou u kunnen belemmeren bij het toepassen van waterstof?
 - Beschikbaarheid waterstofvoertuigen
 - Gebrek aan vulpunten waterstof
 - Onzekere toekomst van waterstof
 - Investeringskosten
 - Verbruiksafhankelijke kosten (Euro/kg h₂)
 - Veiligheid
 - Geen
 - Anders:
5. Wat is/zou uw motivatie zijn voor het afnemen van waterstof in de regio?
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen
 - Imago
 - Subsidies
 - Toegang 0-emissie zones
 - CO-2 prestaties verbeteren
 - Hoge inzetbaarheid door het snel vullen
 - Geen
 - Anders:
6. Van welk soort voertuigen maakt u gebruik?
 - Personenauto
 - Motor
 - Bestelbus
 - Bus
 - Lichte vrachtwagen (3500-7000 kg)
 - Zware vrachtwagen (>7000 kg)
 - Tractor
 - Heftruck
 - Kranen
 - Anders:
7. Uit hoeveel voertuigen bestaat uw huidige wagenpark?
 - 1-5 voertuigen

- 6-10 voertuigen
 - 11-15 voertuigen
 - 16 of meer
8. In welke frequentie maakt u gebruik van uw voertuigen?
- Zeer weinig
 - Weinig
 - Niet weinig, niet veel
 - Veel
 - Zeer veel
9. Kunt u een inschatting maken van het aantal af te leggen kilometers per jaar (per type voertuig)?
- Open antwoord
10. Hoeveel waterstofvoertuigen overweegt u (extra) aan te schaffen?
- Open antwoord
11. Binnen welke tijdsperiode overweegt u deze voertuigen aan te schaffen?
- Nu
 - Binnen nu en 2 jaar
 - Binnen 2-5 jaar
 - Over meer dan 5 jaar
 - Anders:
12. Wat is de locatie van uw wagenpark?
- Open antwoord
13. Wat zou voor u, gezien vanaf uw eigen wagenpark, een acceptabele afstand voor u zijn tot een waterstoftankstation? (Geef het antwoord in het aantal kilometers)
- Open antwoord
14. Ziet u een kans om zelf waterstof op te wekken en af te nemen op eigen terrein?
- Alleen opwek op eigen terrein
 - Alleen afname op eigen terrein
 - Zowel opwek als afname op eigen terrein
 - Geen van beide
15. Zo ja, op welke locatie?
- Open antwoord
16. Binnen welke tijdsperiode zou u dit willen realiseren?
- Nu
 - Binnen nu en 2 jaar
 - Over 2-5 jaar
 - Over meer dan 5 jaar
 - Anders:
17. Zou u dit ook toegankelijk willen maken voor andere gebruikers van waterstof binnen de sector vervoer?
- Ja

- Nee

18. Ziet u kansen in een samenwerkingsverband met een aanbieder van waterstof?

- Ja
- Nee

19. Zo ja, welke samenwerkingsvorm zou u aanspreken?

- Coöperatie
- Onderlinge samenwerkingsovereenkomst
- Joint venture
- Strategische samenwerking
- Anders:

20. Welke knelpunten ziet u in een samenwerkingsverband met een aanbieder van waterstof?

- Open antwoord

21. Welke kansen ziet u in een samenwerkingsverband met een aanbieder van waterstof?

- Open antwoord

22. Wat zijn voor u de belangrijkste succesfactoren binnen een samenwerking?

- Formele afspraken
- Motiverende doelen
- Initiatief tonen
- Flexibel aanpassen
- Gedeelde ambitie
- **Openheid**
- Respect voor verschillen
- Open communicatie
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Zekerheid aanbod h₂ t.b.v. waterstofvoertuigen

23. Staat u open voor een aanvullend en/of verdiepend gesprek aangaande dit onderwerp?

- Ja
- Nee

Enquêtevragen aanbieders

1. Geef in onderstaande schaal aan in hoeverre u of uw bedrijf op de hoogte is van de ontwikkelingen omtrent waterstof voor vervoer?
 - 0 – 10
2. Ziet u kansen in het aanbieden van waterstof voor de sector vervoer?
 - Ja
 - Misschien
 - Nee
3. Geef enkele redenen waarom wel/niet
 - Open antwoord
4. Welk van de onderstaande factoren zou u kunnen belemmeren bij het aanbieden van waterstof?
 - Vergunningsaanvragen
 - Distributie/infrastructuur
 - Investeringskosten
 - Onzekere toekomst van waterstof als techniek
 - Geen
 - Anders:
5. Wat is/zou uw motivatie zijn voor het aanbieden van waterstof in de regio?
 - Winstgevendheid
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen
 - Imago
 - Subsidies
 - Toekomstbestendig ondernemen
 - Anders:
6. Binnen welke tijdsperiode zou u waterstof willen aanbieden?
 - Nu
 - Binnen nu en 2 jaar
 - Binnen 2-5 jaar
 - Over meer dan 5 jaar
 - Anders:
7. Hoeveel waterstof zou er per dag bij u afgenomen moeten worden om in een waterstoftankstation te investeren? (Hoeveelheid kilo's) (In een waterstofauto gaat 5-6 kg, in een vrachtwagen 80 kg).
 - Open antwoord
8. Ziet u kansen in een samenwerkingsverband met een afnemer van waterstof?
 - Ja
 - Nee
9. Zo ja, welke samenwerkingsvorm zou u aanspreken?
 - Coöperatie
 - Onderlinge samenwerkingsovereenkomst
 - Joint venture
 - Strategische samenwerking

- Anders:

10. Welke knelpunten ziet u in een samenwerkingsverband met een afnemer van waterstof?

- Open antwoord

11. Welke kansen ziet u in een samenwerkingsverband met een afnemer van waterstof?

- Open antwoord

12. Wat zijn voor u de belangrijkste succesfactoren binnen een samenwerking?

- Formele afspraken
- Motiverende doelen
- Initiatief tonen
- Flexibel aanpassen
- Gedeelde ambitie
- **Openheid**
- Respect voor verschillen
- Open communicatie
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Zekerheid afnemers h2

13. Staat u open voor een aanvullend en/of verdiepend gesprek aangaande dit onderwerp?

- Ja
- Nee

Bijlage 4 Interviews

Argos Barneveld – potentiële aanbieder waterstof

Argos Barneveld is een potentiële aanbieder van waterstof die een tankstation in Barneveld heeft. Vanuit de enquête is duidelijk geworden dat zij wel kansen zien in het aanbieden van waterstof, maar geen kansen in een samenwerkingsverband met een afnemer van waterstof. We zijn hierover in gesprek gegaan en de belangrijkste uitkomsten hiervan worden genoemd.

Argos Barneveld vindt het interessant om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen rondom waterstof. Op dit moment zijn zij bezig met het neerzetten van laadpalen, dit is alleen een andere investering. Ze geven al aan dat zij niet de eerste partij kunnen en willen zijn die waterstof gaat aanbieden. Vanuit de enquête zien we ook dat zij denken aan een tijdsperiode van 5 jaar, voordat zij hierop overgaan. Argos Barneveld denkt dat er in de omgeving Barneveld niet echt grote bedrijven zitten die snel over zullen gaan op waterstof. Er zijn bijvoorbeeld geen taxibedrijven of grote vervoersbedrijven. Wel is de gemeente Barneveld klant bij hen. Maar hier zit dus ook een grote onzekerheid wat betreft de afname van waterstof, er is onzekerheid in klanten. Ze willen niet gaan investeren en wachten tot er een keer iemand langskomt.

Ze geven wel aan dat je het dus echt moet hebben van samenwerkingen. In eerste instantie had Argos Barneveld ingevuld geen kansen te zien in een samenwerkingsverband. Nadat dit nog uitgebreid uitgelegd is, is daarop teruggekomen. Een samenwerkingsvorm vindt Argos Barneveld wel mooi, want hierdoor krijg je meer zekerheid. In het interview is vervolgens gevraagd wat nu belangrijke punten zijn binnen een samenwerkingsverband. Argos Barneveld geeft dan aan dat de zekerheid van afname het belangrijkste is. Er moet zekerheid zijn dat er waterstof verkocht wordt. Ook is het belangrijk dat de afnemer en aanbieder dezelfde ambities hebben. Dit is het toekomstgericht denken. En daarnaast is het belangrijk dat er groei zit in de afname. Als er in het begin nog weinig waterstofvoertuigen zijn en de afname minder is, is dat geen probleem. Maar het is belangrijk dat er zekerheid is, dat er groei zit in het aantal waterstofvoertuigen. De afnemer zou dan steeds meer waterstof gaan afnemen.

Als laatste is nog de vraag gesteld hoeveel er afgenomen moet worden bij Argos Barneveld. Hier hebben zij nog geen duidelijk antwoord op. Als antwoord werd gegeven dat je bij een afnemer met 10 of meer voertuigen al kan gaan nadenken over de investering.

NAP Transport – potentiële afnemer waterstof

NAP transport is een potentiële afnemer van waterstof, die gevestigd is in Ede. Vanuit de enquête is duidelijk geworden dat zij kansen zien in waterstof en ook kansen zien in een samenwerkingsverband met een aanbieder van waterstof. Hieronder zullen belangrijke uitkomsten vanuit het interview genoemd worden.

NAP transport geeft aan dat het afhankelijk is van omstandigheden hoeveel waterstofvoertuigen zij verwachten aan te schaffen. Zij geven aan dat de kosten voor de aanschaf wel moeten zakken, voordat ze het kunnen gaan aanschaffen. Hun klanten zullen de meerkosten moeten betalen. Ook verwachten ze dat binnen 1-4 jaar, in elk geval 1 vrachtwagen op waterstof rijdt. Er zijn steeds nieuwe ontwikkelingen, ook bij NAP transport. Het is lastig een tijdsindicatie te geven. Het kan ineens snel gaan, maar het kan ook een tijd duren.

NAP transport geeft aan dat een samenwerking erg goed is op het gebied van afnemen. Als er zekerheid is, kan er pas verder gegaan worden met afspraken wat betreft de aanschaf van waterstofvoertuigen. Ook de beschikbaarheid van waterstof in de buurt is erg belangrijk. En er wordt aangegeven dat de open communicatie erg belangrijk is. Dit betekent samen aan tafel zitten en zaken openlijk bespreken. Niet afwachten, maar samenwerken.

Als laatste geven zij aan dat het goed is om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen rondom waterstof. Wanneer er ontwikkelingen zijn in regio Foodvalley, in bijvoorbeeld het samenwerkingsverband of andere zaken, dan willen zij graag daarvan op de hoogte gehouden worden. Alle informatie is nuttig en belangrijk.

Bijlage 5 Samenwerkingsvormen

Coöperatie

Een coöperatie is een speciale vereniging waarin minimaal twee personen samenwerken. De coöperatie is een rechtspersoon. De coöperatie heeft geen aandeelhouders, maar leden. Deze leden zijn gelijkwaardig en hebben allen een aandeel in de besluitvoering. De oprichting van een coöperatie wordt gedaan bij de notaris bij notariële akte. Hierin moet naam, zetel en doel worden genoemd. Daarnaast moeten de verplichtingen genoemd worden en wijze van ontslag en benoeming. De coöperatie moet ook ingeschreven worden bij de KvK (KvK, 2020).

Onderlinge samenwerkingsovereenkomst

Dit is een overeenkomst tussen twee of meer partijen waarin afspraken worden opgenomen voor de samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden voor een project of een investering (KvK, z.d.). De overeenkomst kan in verschillende vormen worden opgesteld. Het is altijd verstandig om dit te laten controleren door een jurist of advocaat. Een onderlinge samenwerkingsovereenkomst kan bijvoorbeeld in de vorm van een raamovereenkomst. Wanneer er een raamcontract wordt opgesteld, zijn de afspraken daarin van toepassing, wanneer in het kader van de samenwerking iets wordt uitgevoerd (Advocatenkantoorzoeken.nl, z.d.).

Joint venture

Twee of meer bedrijven verenigen zich onder een contractuele overeenkomst om een specifieke vennootschap op te richten. Er wordt een nieuw bedrijf opgericht. Daarbij delen beide partijen winst en verlies. Dit wordt meestal opgericht voor één gemeenschappelijk project, waarbij men streeft naar een blijvende zakelijke relatie over meerdere bedrijfsactiviteiten en projecten heen. Partijen behouden in deze samenwerking hun eigen bedrijf, het is dus een persoonsgebonden samenwerking. Het uitgangspunt van een joint venture-samenwerking blijft het gezamenlijke doel (Flanders Trade, z.d.).

In een Joint Venture Agreement worden alle afspraken die zijn gemaakt schriftelijk vastgelegd. Ook kan het in de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst gegoten worden. Er kan gekozen worden voor een Joint Venture in personenvennootschap. Het voordeel daarvan is dat de mogelijkheden en flexibiliteit enorm groot zijn. Het nadeel hiervan is dat een personenvennootschap geen rechtspersoonlijkheid bezit, hierdoor kunnen bestuurders persoonlijk aansprakelijk worden gehouden. Als tweede kan er gekozen worden voor een Joint Venture in een rechtspersoon. Het voordeel hiervan is de gescheiden aansprakelijkheid en de belastingdruk. Alleen het nadeel hiervan is aparte jaarrekeningen en administratieplicht. Een ander groot nadeel van een rechtspersoon is dat er meer wetten en regels zijn (Wesseljuristen.nl, z.d.).

Strategische samenwerking

Dit is een partnerschap tussen twee bedrijven die hun inspanningen combineren. Het is een goede manier om elkaars kennis en expertise te benutten. Ook kan het voordelen opleveren op financieel gebied. Met veel minder (financieel) risico kunnen twee bedrijven een doel verwezenlijken binnen een bepaalde periode (Multiraedt, z.d.).

Hierdoor kunnen bedrijven de risico's minimaliseren en het hefboomeffect van de samenwerking maximaliseren (Flanders Trade, z.d.). De partijen hebben een gezamenlijk doel voor ogen en de samenwerkingsovereenkomst is langdurig. Dit doel past bij een bepaald project of investering.

Beide partijen behouden hierbij hun onafhankelijkheid. Bij de strategische samenwerking wordt er doorgaans een contract opgesteld. Het vastleggen van de afspraken is erg belangrijk, doordat dit de

kans op een geschil verkleint. Het is belangrijk om dit door ene jurist te laten combineren. Een strategische samenwerking altijd een overeenkomst op maat. De volgende zaken kunnen opgenomen worden in de overeenkomst: gegevens partijen, omschrijving samenwerking, duur samenwerking, wijze waarop samenwerking beëindigt dient te worden, afspraak over inkomsten en uitgaven, conflicten, zeggenschap, aansprakelijkheid, taakverdeling, geheimhouding en rolverdeling. (Wesseljuristen.nl, z.d.).

De definitie die in het Handboek voor strategische allianties wordt gegeven, luidt als volgt: "Een strategische alliantie is een samenwerkingsverband voor een bepaalde tijd, waarin twee of meer partijen vanuit strategische overwegingen duurzaam samenwerken om individuele en gezamenlijke doelstellingen te behalen. Deelnemende partijen zijn hierbij gelijkwaardig en blijven naast elkaar bestaan." (Kruger & Euster, z.d., p. 2)

Consortium

Een consortium is een tijdelijke samenwerkingsovereenkomst. Verschillende partijen komen bij elkaar om een bepaald doel te bereiken. Als dit doel niet wordt behaald, valt het consortium weer uit elkaar (c3am, 2007). Een vorm waarin valt samen te werken is het samenwerkingscontract. Belangrijke zaken voor in een consortiumovereenkomst is het vastleggen van het doel en onder welke voorwaarden dit doel behaald moet worden. Verder wordt vastgelegd wat de bijdrage van iedere partij is, hoe de besluitvorming wordt geregeld en de duur van de samenwerking. Het kan complex zijn deze zaken in een contract vorm te geven, omdat er sprake is van twee partijen die niet hun eigenheid willen verliezen (MKB recht, z.d.).

Bijlage 6 Fasering samenwerkingsverband

De fasering voor een samenwerkingsverband bestaat uit de volgende 4 fases (Dittrich, 2003).

- Strategische analyse: op welke vlakken is de samenwerking nuttig, inclusief kosten-baten analyse.
- Partnerselectie: partners identificeren en evalueren op basis van cultuur, doelstellingen en overtuigingen.
- Taakverdeling (is opstellen contract): wie draagt wat bij aan de alliantie, hoe winst- en verliesverdeling regelen.
- Implementatie: alliantie in de praktijk brengen en afspraken naleven.

Bijlage 7 Aanmeldingsformulier

Aanmeldingsformulier afnemer

AANMELDFORMULIER AFNEMER

Living Lab
Regio Foodvalley
Circulair

voor- en achternaam : _____
Naam organisatie : _____
Datum : _____
E-mailadres : _____
Telefoonnummer : _____
KvK-nummer : _____

Weke waterstofvoertuigen wilt u aanschaffen?

Hoeveel waterstofvoertuigen wilt u aanschaffen?

Binnen welke tijdsperiode wilt u gebruik maken van de waterstofvoertuigen?

AANMELDFORMULIER AFNEMER

Living Lab
Regio Foodvalley
Circulair

Hoeveel waterstof verwacht u of te nemen per dag?

Wat is de locatie van uw wagenpark?

Op maximaal hoeveel kilometer afstand moet het waterstofstation zich bevinden?

Omschrijf uw belangrijkste doelen voor het samenwerkingsverband

AANMELDFORMULIER AFNEMER

Living Lab
Regio Foodvalley
Circular

Kunt u een inschatting geven hoelang u verwacht dat de overeenkomst zal duren?

Wat zijn uw maximale investeringskosten?

Ik ga akkoord met inzage bedrijfsinformatie

Aanmeldingsformulier aanbieder

AANMELDFORMULIER AANBIEDER

Living Lab
Regio Foodvalley
Circulair

voor- en achternaam :
Naam organisatie :
Datum :
E-mailadres :
Telefoonnummer :
Kvk-nummer :

Binnen welke tijdsperiode wilt u waterstof kunnen aanbieden?

Wat is de gewenste hoeveelheid waterstof dat afgenomen moet worden per dag?

Wat is de locatie van uw waterstofankstation?

AANMELDFORMULIER AANBIEDER

Living Lab
Regio Foodvalley
Circulair

omschrijf uw belangrijkste doelen voor het samenwerkingsverband

Kunt u een inschatting geven hoelang u verwacht dat de overeenkomst zal duren?

Wat zijn uw maximale investeringskosten?

Ik ga akkoord met inzage bedrijfsinformatie

Bijlage 8 samenwerkingsovereenkomst

SAMENWERKINGSOVEREENKOMST

Partijen:

Aanbieder, gevestigd te (-) - aan de -, geregistreerd in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer -, rechtsgeldig vertegenwoordigd door -, hierna te noemen: **'Partij 1'**;

en

Afnemer, gevestigd te (-) - aan de -, geregistreerd in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer -, rechtsgeldig vertegenwoordigd door -, hierna te noemen: **'Partij 2'**;

Overwegen het volgende:

- Partijen zullen deze overeenkomst te goeder trouw en naar beste kunnen uitvoeren zoals van een professioneel dienstverlener mag worden verwacht en zij zullen zich op een eerlijke, billijke en professionele wijze inzetten voor elkaars belangen
- Partijen zijn voornemens gezamenlijk een project c.q. projecten uit te voeren, bestaande uit de opwek, het aanbod en de afname van waterstof
- de Samenwerking tussen Partijen is afhankelijk van het verkrijgen van Omgevingsvergunning milieu
- indien Partijen de hierboven omschreven vergunning(en) niet voor 31 juli 2023 hebben verkregen, is deze Overeenkomst mitsdien van rechtswege ontbonden
- de Samenwerking tussen Partijen is afhankelijk van het krijgen van Subsidie emissieloze bedrijfsauto's (SEBA)
- indien Partijen de hierboven omschreven subsidie(s) niet voor 31 juli 2023 hebben verkregen, is deze Overeenkomst mitsdien van rechtswege ontbonden
- Partijen zijn van mening dat een gezamenlijke inspanning, alsmede een efficiënt gebruik van binnen Partijen aanwezige specialistische kennis en middelen tot wederzijds voordeel strekt
- Partijen willen afspraken hieromtrent voor hen bindend vastleggen

Komen overeen:

Artikel 1 - Definities

Overeenkomst	Onderhavige Overeenkomst zoals opgesteld en getekend door betrokken Partijen
Partijen	Alle Partijen tezamen die deze Overeenkomst hebben getekend
Partij	De (rechts)persoon die deze Overeenkomst heeft getekend
Fixed fee	Een vooraf afgesproken en vastgestelde vergoeding
Samenwerking	De Samenwerking tussen de Partijen die deze Overeenkomst hebben getekend
Opschorten	Het tijdelijk uitstellen van de overeengekomen prestaties indien er sprake is van overmacht of een tekortkoming in de nakoming
Externe Partij	De Partij die door een van de Partijen wordt ingeschakeld om (een deel van) de overeengekomen werkzaamheden te verrichten en geen deel uitmaakt van deze Overeenkomst
Intellectuele eigendomsrechten	De eigendomsrechten en gebruiksrechten van de bedenker van geestelijke creaties

Artikel 2 - Duur van de Overeenkomst

1. Deze Overeenkomst wordt aangegaan voor bepaalde tijd. De Overeenkomst eindigt wanneer de afnamedoelstelling is bereikt.
2. Het staat Partijen vrij deze Overeenkomst op te zeggen tegen de in deze Overeenkomst genoemde voorwaarden.

Artikel 3 - Handelingsbevoegdheid, verhouding tussen en vertegenwoordiging van Partijen

1. Uitsluitend de rechtsgeldige vertegenwoordigers van de Partijen zijn gezamenlijk handelend bevoegd in naam van deze Overeenkomst op te treden en te verbinden tegenover derden, tenzij zij hieromtrent naderhand andere schriftelijke afspraken over maken.
2. In aanvulling op het eerste lid van dit artikel, mogen Partijen tot een bedrag van € 100,000 per keer, met een maximum van € 100,000 in totaal per kalenderjaar, zelfstandig handelen in naam van deze Overeenkomst en hebben zij de voorafgaande toestemming van de andere Partij niet nodig.
3. Tussen Partijen bestaat geen hiërarchische verhouding, noch enige andere relatie dan beschreven in deze Overeenkomst. Dit laat onverlet dat Partijen elkaar kunnen instrueren over de te verrichten werkzaamheden.
4. Het is een Partij niet toegestaan bij een derde de indruk te wekken dat hij de andere Partij vertegenwoordigt en/of namens hem gemachtigd is verbintenissen aan te gaan, tenzij Partijen hieromtrent naderhand andere schriftelijke afspraken maken.
5. Iedere Partij onderhoudt het contact met de klanten.
6. Partijen spreken af dat zij elkaar regelmatig en in ieder geval maandelijks zullen informeren over de voortgang van de gesprekken met klanten. Indien er sprake is van een belangrijke wijziging in de relatie tussen de Partij en de klant, zal de Partij die dat gesprek heeft gevoerd onmiddellijk in overleg treden met de andere Partij.
7. Een belangrijke ontwikkeling zoals beschreven in het zesde lid van dit artikel omvat in ieder geval, maar niet uitsluitend, mededelingen van de klant die duiden op het aangaan, beëindigen en/of wijzigen van een opdracht.
8. Besluiten die een belang van € 100,000 te boven gaan, kunnen niet door een Partij zelfstandig genomen worden. De toestemming van alle Partijen tezamen is hiervoor nodig.
9. Het staat Partijen vrij (een deel van) de werkzaamheden in het kader van de Samenwerking aan een Externe Partij uit te besteden als de andere Partijen hiermee hebben ingestemd. Deze Externe Partij dient te beschikken over alle benodigde en door deelnemende Partijen verlangde licenties, vergunningen en diploma's. De Partij die (een deel van) zijn werkzaamheden aan een Externe Partij uitbesteedt, vrijwaart de andere deelnemende Partij(en) voor eventueel te ontstane schade door of vanwege het handelen van de Externe Partij.
10. Werkzaamheden die door een Externe Partij worden verricht zoals omschreven in het negende lid van dit artikel komen voor rekening van de Partij die een Externe Partij heeft ingeschakeld, voor zover die kosten de vooraf overeengekomen kosten overstijgen.
11. Eventuele (intellectuele en/of eigendoms-) rechten die ontstaan door het werk van de ingeschakelde Externe Partij komen toe aan de deelnemende Partijen. De Partij die (een deel van) de werkzaamheden aan een Externe Partij uitbesteedt, verklaart met de Externe Partij hieromtrent duidelijke afspraken te maken.

Artikel 4 - Inbreng van Partijen

1. Partij 1 brengt het volgende in ten behoeve van de Samenwerking:
 - Producten en/of productie, te weten waterstof
2. Partij 2 brengt het volgende in ten behoeve van de Samenwerking:
 - afname van waterstof

Artikel 5 - Verdeling van de opbrengsten

1. De opbrengsten worden tussen Partijen verdeeld naar rato van de door hen gedane investeringen.
2. Partijen houden een deugdelijke administratie bij van de gemaakte kosten c.q. investeringen.

Artikel 6 - Verdeling van de eventuele verliezen

1. De eventuele verliezen worden over Partijen verdeeld naar rato van de door hen gedane investeringen.

Artikel 7 - Kosten

1. Kosten die worden gemaakt voor de voorbereiding van de Samenwerking worden volledig gedragen door de Partij die deze kosten maakt, tenzij hierover schriftelijk andere afspraken worden gemaakt.
2. In het kader van de Samenwerking zullen Partijen kosten maken. Partijen spreken af dat die kosten:
 - gezamenlijk gedragen zullen worden

3. Met uitzondering van de in het kader van de Samenwerking te maken reguliere kosten, zal de Partij die aanvullende kosten maakt in overleg treden met de andere Partij alvorens die kosten daadwerkelijk te maken. Partijen zullen dan gezamenlijk besluiten of de aanvullende kosten in het kader van de Samenwerking noodzakelijk zijn en hoe die kosten gedragen zullen worden.
4. Voor zover een juridische procedure wordt gestart tegen de deelnemende Partijen in verband met de Samenwerking, worden de kosten in verband met deze juridische procedure gedragen door alle deelnemende Partijen, tenzij de procedure het directe gevolg is van onrechtmatig handelen, een tekortkoming in de nakoming van de verplichtingen of ander verwijtbaar gedrag aan de zijde van een van de Partijen. In dat geval worden de kosten gedragen door de Partij die aanleiding heeft gegeven tot het starten van een juridische procedure.

Artikel 8 - Informatievoorziening en evaluatie

1. Partijen zullen iedere 1 week de samenwerking evalueren en bezien of er aanleiding is om de overeenkomst voort te zetten dan wel te beëindigen. Deze evaluatie zal schriftelijk worden vastgelegd. Partijen zullen elkaar de benodigde informatie, materialen en kennis leveren, teneinde de doelstellingen van deze Overeenkomst te kunnen verwezenlijken.
2. Indien gewenst kan er ook tussentijds een evaluatie plaatsvinden.
3. Partijen zijn gerechtigd, voor evaluatie doeleinden, klanten te benaderen en te informeren naar diens ervaring met de door partijen verleende dienstverlening.
4. Een Partij stelt de andere Partij op de hoogte zodra hij een vertraging verwacht die gevolg kan hebben voor de uitvoering van deze Overeenkomst.
5. Als de Samenwerking tussen Partijen om wat voor reden dan ook wordt beëindigd, zullen Partijen onmiddellijk alle van elkaar verkregen vertrouwelijke stukken/informatie, inclusief de daarvan gemaakte kopieën, aan elkaar retourneren.

Artikel 9 - Omgang met persoonsgegevens

1. Indien en voor zover er in het kader van deze Overeenkomst persoonsgegevens door een Partij worden verwerkt, zal hij hiervoor alle wettelijke en praktische maatregelen treffen om te voldoen aan de bepalingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming.
2. Onder meer zal een Partij in het in lid 1 genoemde geval zorgdragen voor een passend beveiligingsniveau en, indien de in lid 1 genoemde persoonsgegevens worden verwerkt voor een andere Partij, zorgdragen voor een verwerkersovereenkomst.

Artikel 10 - Vrijwaring

1. Partijen vrijwaren elkaar voor alle aanspraken van derden als gevolg van het niet tijdig of niet behoorlijk nakomen van een of meer verplichtingen uit deze Overeenkomst door zichzelf en/of door een door hem ingeschakelde hulppersoon of andere Externe Partij.

Artikel 11 - Cessie

1. Partijen mogen hun rechten en verplichtingen onder deze Overeenkomst niet overdragen aan een derde zonder de uitdrukkelijke voorafgaande schriftelijke toestemming van de andere Partij.

Artikel 12 - Geheimhouding

1. Partijen betrachten strikte geheimhouding jegens elkaar ten aanzien van alle vertrouwelijke informatie zoals omschreven in dit artikel. Daaronder wordt in ieder geval verstaan: alle materialen, waaronder, maar niet uitsluitend, apparatuur en programmatuur, documenten, ideeën of andere informatie die aan de andere Partij is toevertrouwd in het kader van de Samenwerking en die:
 - verband houdt met onderzoek en ontwikkeling
 - informatie betreft waarvan men weet of redelijkerwijze kan vermoeden dat deze vertrouwelijk is
2. Partijen komen overeen dat de volgende onderdelen niet als vertrouwelijke informatie worden aangemerkt:
 - informatie die algemeen bekend is of wordt zonder dat de ontvangende Partij hierom heeft gevraagd
 - informatie die door de ontvangende Partij rechtmatig is verkregen van een derde die hiermee geen geheimhoudingsplicht heeft geschonden
 - informatie die door de ontvangende Partij is ontwikkeld

3. Partijen zullen alle in lid 1 genoemde informatie zorgvuldig en veilig bewaren en jegens derden volledig geheim houden, tenzij een Partij op grond van een wettelijke of gerechtelijke bepaling tot openbaarmaking wordt gedwongen of tenzij hij hiervoor voorafgaande schriftelijke toestemming heeft gekregen van de andere Partijen.
4. Partijen verplichten zich om de in dit artikel genoemde geheimhoudingsplicht ook op te leggen aan al hun ten behoeve van deze Overeenkomst ingeschakelde personeel of alle Externe Partijen.
5. Partijen zullen vertrouwelijke informatie enkel delen met personen die in het kader van de uitvoering van deze Overeenkomst daarvan kennis dienen te nemen en slechts nadat genoemde geheimhoudingsplicht ook op hen is opgelegd.
6. Partijen zullen vertrouwelijke informatie niet langer bewaren dan noodzakelijk in het kader van deze Overeenkomst en derhalve in ieder geval vernietigen indien deze Overeenkomst eindigt en er geen schriftelijke aanvullende afspraken over het langer bewaren van de vertrouwelijke informatie zijn gemaakt.
7. Bij schending van deze geheimhoudingsplicht, is de overtredende Partij een direct opeisbare boete verschuldigd van € 5,000 per overtreding aan de andere Partij, te vermeerderen met 2% van dit bedrag voor iedere dag dat deze overtreding voortduurt, onverminderd het recht op volledige schadevergoeding.
8. Deze geheimhoudingsplicht blijft van kracht ook na afloop van deze Overeenkomst.

Artikel 13 - Aansprakelijkheid

1. Alle Partijen zetten zich in voor een goede uitvoering van deze Overeenkomst.
2. Indien een Partij toerekenbaar tekortschiet in de nakoming van zijn verplichtingen, zal de andere Partij de Partij die tekortschiet een schriftelijke ingebrekestelling sturen en hem een redelijke termijn geven om alsnog zijn verplichtingen na te komen. Indien de Partij die tekortschiet in de nakoming van zijn verplichtingen ook na deze redelijke termijn zijn verplichtingen niet nakomt, zal de Overeenkomst met onmiddellijke ingang beëindigd worden door de Partij die de ingebrekestelling heeft verzonden.
3. Partijen zullen, indien een situatie zoals omschreven in lid 2 van dit artikel zich voordoet, in overleg treden over de eventueel ontstane schade. Indien de schade direct verband houdt met de tekortkoming in de nakoming zal de Partij die hier debet aan is, schadeplichtig zijn voor de ontstane schade.
4. Indien een Partij schade lijdt als gevolg van een toerekenbare tekortkoming van een andere Partij in de nakoming van zijn verplichtingen uit deze Overeenkomst, is eerstgenoemde Partij verplicht om hiervan zo spoedig mogelijk, en in ieder geval binnen drie dagen na het ontstaan hiervan, schriftelijk melding te doen aan de tekortkomende Partij.
5. Indien de niet-nakoming zoals bedoeld in lid 2 te wijten is aan overmacht zoals bedoeld in artikel 6:75 BW, nemen Partijen onverwijld de benodigde maatregelen om de nadelige gevolgen voor Partijen zoveel mogelijk te beperken.
6. Indien er sprake is van overmacht, kunnen Partijen de verplichtingen uit deze Overeenkomst opschorten.
7. De Partij die zijn verplichtingen vanwege overmacht opschort, heeft over de periode van de opschorting geen recht op de overeengekomen vergoeding.
8. Indien de opschorting langer duurt dan 3 maanden, kan de andere Partij de Overeenkomst met onmiddellijke ingang beëindigen na een schriftelijke ingebrekestelling, echter zonder in dat geval recht te hebben op enige schadevergoeding.
9. Van overmacht in het kader van deze Overeenkomst is in ieder geval sprake in geval van onvoorziene omstandigheden zoals ernstige schade door natuurrampen, brand of kwade opzet van derden, niet-levering van materialen door hulppersonen, opzet of schuld van hulppersonen, ernstige netwerkstoringen of softwarecrash, ziekte en persoonlijke omstandigheden van onmisbare natuurlijke personen bij deze Samenwerking.
10. Partijen zullen zich verzekeren en verzekerd houden voor (schade)claims die verband kunnen houden met de (uitvoering van de) Samenwerking. Daarbij valt onder meer, maar niet uitsluitend, te denken aan schade of letsel veroorzaakt bij derden als gevolg van de uitvoering van de Samenwerking.

Artikel 14 - Concurrentiebeding

1. Betrokken partijen mogen zowel gedurende de looptijd van de Overeenkomst als na afloop ervan vergelijkbare samenwerkingen met derden aangaan.

Artikel 15 - Wijziging van de Overeenkomst

1. Indien zich onvoorziene omstandigheden voordoen die zodanig zijn, dat van (een van) Partijen in redelijkheid geen ongewijzigde instandhouding van deze Overeenkomst kan worden verwacht, proberen Partijen te komen tot een voor alle Partijen aanvaardbare wijziging van de Overeenkomst.
2. Wijzigingen en/of aanvullingen op deze Overeenkomst zijn enkel geldig indien zij schriftelijk met alle Partijen zijn overeengekomen.
3. Toetreding tot deze Overeenkomst van een of meerdere nieuwe Partijen zal alleen zijn toegestaan met schriftelijke toestemming van alle bestaande Partijen.

Artikel 16 - Einde van de Overeenkomst

1. Tussentijdse beëindiging van deze Overeenkomst is slechts mogelijk met instemming van Partijen.
2. Schade die ontstaat doordat een Partij tussentijds heeft opgezegd, komt voor rekening van de Partij die opzegt.
3. Partijen mogen de Overeenkomst beëindigen indien de andere Partij in staat van faillissement is verklaard, surseance van betaling heeft aangevraagd c.q. de schuldsanering is aangevraagd.
4. Partijen menen dat deze Overeenkomst in overeenstemming is met de huidige regelgeving. Indien deze zodanig wijzigt dat een of meer afspraken niet langer in overeenstemming met de regelgeving zijn, staat het Partijen vrij om deze Overeenkomst, binnen vier weken na de datum waarop zij dit hebben ontdekt, te beëindigen of de afspraken binnen hetzelfde tijdsbestek zodanig aan te passen dat ze wel in overeenstemming met de regelgeving zijn.

Artikel 17 - Gevolgen van de beëindiging van de Overeenkomst

1. Binnen 6 maanden na beëindiging van de Overeenkomst zal er een eindafrekening plaatsvinden tussen Partijen op grond van hetgeen zij in het kader van deze Samenwerking tot stand hebben gebracht.
2. Partijen spreken af dat bij de beëindiging van de Overeenkomst de bestaande klanten worden meegenomen door de Partij die de klant heeft ingebracht.

Artikel 18 - Intellectuele Eigendomsrechten

1. Indien voor de uitvoering van de Overeenkomst een overdracht van Intellectuele Eigendomsrechten of het verlenen van gebruiksrechten noodzakelijk blijkt, verklaren Partijen hieraan hun medewerking te zullen verlenen. Partijen zullen enkel Intellectuele Eigendomsrechten en/of gebruiksrechten van de andere Partij verlangen voor zover die rechten daadwerkelijk verband houden met de uit te voeren Samenwerking.
2. De verleende gebruiksrechten en/of Intellectuele Eigendomsrechten zijn alleen voor de duur van de Samenwerking door de andere Partij(en) te gebruiken. Tezamen met de beëindiging van de Overeenkomst komen alle gebruiksrechten en Intellectuele Eigendomsrechten te vervallen voor de Partij die hier tijdelijk gebruik van heeft mogen maken.
3. De Partij die tijdelijk gebruik heeft mogen maken van deze rechten, heeft na beëindiging van de Samenwerking geen aanspraak op eventuele (schade)vergoeding en/of tegemoetkoming in verband met deze rechten, in de breedste zin des woords.
4. Partijen erkennen en respecteren over en weer elkaars Intellectuele Eigendomsrechten, waaronder, maar niet uitsluitend, logo's en merkenrechten.
5. Voor zover inbreuk op Intellectuele Eigendomsrechten van derden ontstaat door het gebruik van de door Partijen beschikbaar gestelde zaken en (schriftelijke) informatie, verklaren Partijen elkaar te vrijwaren voor de schade die als gevolg hiervan ontstaat.

Artikel 19 - Conflicten

1. Indien tussen Partijen een geschil ontstaat gedurende de looptijd van de Samenwerking, zullen zij in eerste instantie in overleg met elkaar treden over mogelijke oplossingen.
2. Indien onderling overleg niet leidt tot beslechting van het geschil, zullen Partijen een onafhankelijke mediator inschakelen teneinde een oplossing voor het ontstane geschil te vinden.
3. Pas als zowel het onderling overleg als het traject bij een mediator niet slaagt, zullen Partijen in overleg treden over een mogelijke beëindiging van de Samenwerking, waarbij Partijen zo veel mogelijk rekening zullen houden met elkaars belangen.
4. De kosten voor een mediator worden door Partijen gezamenlijk gedragen.

Artikel 20 - Gevolgen van nietigheid of vernietigbaarheid

1. Indien een deel van deze Overeenkomst nietig of vernietigbaar is, dan tast dit de overige bepalingen in de Overeenkomst niet aan.
2. Een bepaling die nietig of vernietigbaar is wordt in dat geval vervangen door een bepaling die het dichtst in de buurt komt van wat Partijen bij het sluiten van de Overeenkomst op dat punt voor ogen hadden.

Artikel 21 - Slotbepalingen

1. Op deze Overeenkomst zijn over en weer geen algemene voorwaarden van toepassing.
2. Partijen dragen ieder de eigen kosten van deze Overeenkomst, indien zij hiervoor kosten hebben gemaakt.

3. Het enkele gegeven dat een Partij zijn rechten niet opeist of dat hij afziet van de keuze om een sanctie toe te passen, betekent niet dat die Partij afstand van zijn rechten doet. Een Partij kan enkel afstand van zijn recht(en) doen door dit schriftelijk aan de andere Partij te laten weten.

Artikel 22 - Toepasselijk recht en bevoegde rechter

1. Op deze Overeenkomst is uitsluitend het Nederlands recht van toepassing.
2. De Nederlandse rechter is bevoegd om kennis te nemen van alle geschillen die voortvloeien uit deze Overeenkomst.

Aldus getekend:

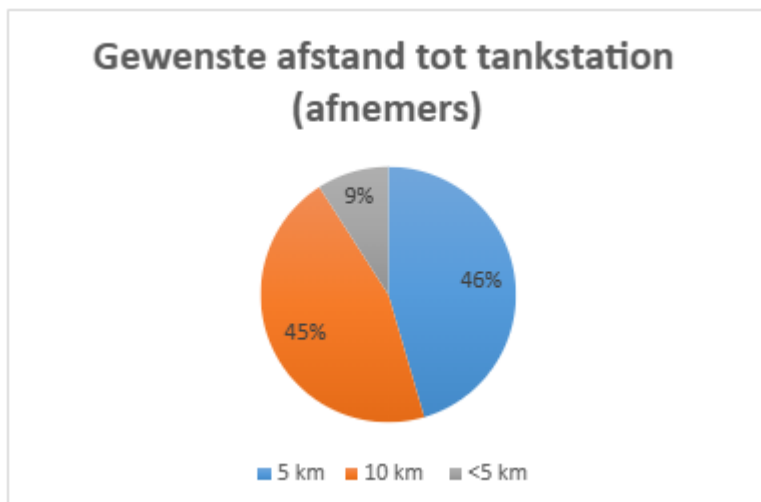
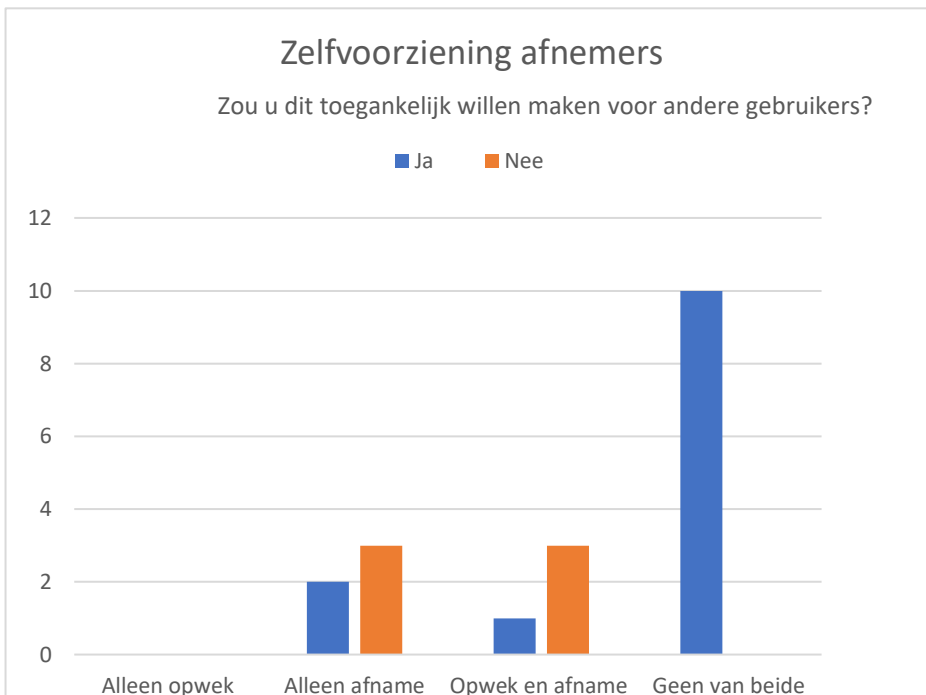
Afnemer

08/06/2023

Aanbieder

08/06/2023

Bijlage 9 Overige grafieken en tabellen



Bijlage 10 Presentatie Adviesrapport regio Foodvalley

Living Lab
Regio Foodvalley
Circulair

Onderzoek waterstof regio Foodvalley

Willem en Rineke
februari 2023 t/m juni 2023
Opdrachtgevers: Erik en Dina

Inleiding



Aanleiding

- Energietransitie naar waterstof als energiedrager gaat te traag
- Mismatch in vraag en aanbod
- Kip-/ei verhaal

Doel

- Samenwerking tussen afnemer en aanbieder van waterstof

Tijdslijn

Februari	Maart	April	Mei	Juni
<ul style="list-style-type: none"> • Oriëntatie • Probleemstelling • Verschuivende analyses • Afbekening onderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretisch kader • Data verzameling • Planning 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes opstellen • Afnemers en aanbieders in kaart brengen • Enquêtes opsturen • Respons verzamelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaten verzamelen • Interviews afnemen • Literatuuronderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusies bevestigen • Advies uitwerken

Waterstof is kansrijk

- Meerderheid wil binnen nu en 5 jaar overgaan op waterstof
- **Motivaties:**
 - Toegang O- emissie zones
 - Winstgevendheid
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- **Belemmeringen:**
 - Gebrek aan vulpunten
 - Investeringskosten
 - Vergunningsaanvragen

Ziet u kansen in het toepassen van waterstof?



Ziet u kansen in het aanbieden van waterstof voor de sector vervoer?



Stelling

"Ik geloof dat een samenwerkingsverband het kip-/ei verhaal kan doorbreken"

Samenwerking is kansrijk

- **Kansen:**
 - Financiële voordelen
 - Emissievoordelen
 - Kip/ei verhaal doorbreken
- **Obstakels:**
 - Onzekere toekomst waterstof

Ziet u kansen in een samenwerkingsverband met een aanbieder van waterstof?



Ziet u kansen in een samenwerkingsverband met een afnemer van waterstof?

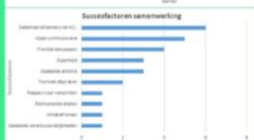


Welke succesfactor is voor u belangrijk in een samenwerkingsverband?

Schrijf een succesfactor op een post-it

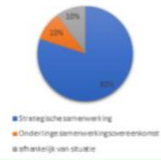


Succesfactoren samenwerking



Samenwerkingsvorm De strategische alliantie

Zo ja, welke samenwerkingsvorm



Definitie

Een strategische alliantie is een samenwerkingsverband voor **een bepaalde tijd**, waarin twee of meer partijen vanuit strategische overwegingen **duurzaam samenwerken** om individuele en gezamenlijke **doelstellingen** te behalen. Deelnemende partijen zijn hierbij **gelijkwaardig** en blijven naast elkaar bestaan.

Het komen tot een samenwerkingsverband

- Bijeenkomst over samenwerkingsverband
- Aanmeldingsformulier beschikbaar maken
- Partijen koppelen
- Gesprek met potentiële partijen
- Contract opstellen
- Overleg contract en aanpassingen
- Contract ondertekening



Bedankt voor uw
aandacht en medewerking
aan dit onderzoek!

