

# Tussen-evaluatie “Klimaatregelen Euvelgunne” 2017 - 2023



Opgesteld door de Klankbordgroep Euvelgunne  
Dec. 2023

## Voorwoord

Na acht jaar intensieve samenwerking komt er geleidelijk aan een einde aan het project “Klimaatregelen Euvelgunne”. Het is een project waarin we veel hebben bereikt, maar misschien nog wel belangrijker, ook veel geleerd hebben. Acht jaar geleden waren de initiatiefnemers, de gemeente Groningen, de waterschappen Hunze en Aas en Noorderzijlvest en de bedrijvenvereniging ZuidOost, echte pioniers. Er was in die tijd nog nauwelijks aandacht voor klimaat gerelateerde maatregelen op bedrijventerreinen. Nu, acht jaar later, ligt dat anders. Alom worden er tegenwoordig kansen gezien om op bedrijventerreinen, samen met bedrijven maatregelen te nemen om de biodiversiteit te vergroten, de hittestress te verminderen, wateroverlast te voorkomen en het gebruik van energie en grondstoffen te verminderen.

Het voorbeeld van Euvelgunne zal, in welke vorm dan ook, voortgezet worden in de noordelijke regio. Het RAAK-onderzoek, uitgevoerd door de hogescholen van Hall en Hanze, laten de noodzaak en de behoefte nadrukkelijk zien. Waarschijnlijk zullen op korte termijn soortgelijke initiatieven worden ontwikkeld. Het is daarom van belang de ervaringen die we met het project Klimaatregelen Euvelgunne hebben opgedaan vast te leggen om er in de toekomst lering uit te kunnen trekken. Deze rapportage is daar met name voor bedoeld.

Eric Ebbers  
Projectleider Klimaatregelen Euvelgunne  
December 2023

## Inhoud

Inleiding en doel .....	4
Projectorganisatie.....	4
Financiering .....	4
Tijdspad en activiteiten .....	5
Toelichting tijdspad en activiteiten.....	5
Project resultaten (en tussenproducten) .....	7
Ervaringen en aanbevelingen .....	9
1. Aanbevelingen ten aanzien van de voorbereiding .....	9
2. Aanbevelingen ten aanzien van de projectorganisatie.....	12
3. Aanbevelingen ten aanzien van de uitvoering .....	12
4. Aanbevelingen ten aanzien van het monitoren en uitdragen van de resultaten .....	15

## Inleiding en doel

Het project Klimaatregelen Euvelgunne heeft zijn wortels in de periode 2014 – 2016 toen de gemeenten Groningen, Hogeveen en Assen de mogelijkheden voor een meer duurzaam waterbeheer op bedrijventerreinen onderzochten. (Keuzepallet voor een meer duurzaam afvalwaterbeheer op bedrijventerreinen)

In 2016 werd vastgesteld dat het bedrijventerrein Euvelgunne te maken heeft met periodieke wateroverlast. Daarnaast waren er problemen in het rioolstelsel. Zowel het riool in de binnenstad van Groningen als de RWZI zouden er baat bij hebben als een belangrijk deel van het regenwater hier zou kunnen worden afgekoppeld. Om de mogelijkheden in de praktijk te onderzoeken werd het initiatief genomen tot een praktijkproef. Het doel was om na te gaan of het bestaande gemengde rioolstelsel op het bedrijventerrein duurzamer en meer klimaatbestendig kon worden gemaakt. De gedachte was voorts dat de bedrijven daarvoor zelf en op eigen terrein maatregelen zouden nemen teneinde ook hun eigen regenwater zo mogelijk te kunnen benutten. Omdat er meerdere terreinen als Euvelgunne zijn zou de pilot ook een showcase moeten zijn waar verschillende technische maatregelen konden worden gedemonstreerd.

Het project heeft in de loop van het proces meerdere namen gekend maar is nu bekend onder de naam “Klimaatregelen Euvelgunne”.

## Projectorganisatie

Bedrijventerrein Euvelgunne ligt in de Gemeente Groningen en binnen het beheergebied van waterschap Hunze en Aa's. De riolering loost op de waterzuivering van Garmerwolde van waterschap Noorderzijlvest. De bedrijven op het terrein zijn verenigd door de bedrijvenvereniging ZO. Deze partijen waren alle vier op hun eigen manier betrokken bij de problematiek op Euvelgunne. Zij namen in 2017 het initiatief tot een eerste projectuitwerking, vormden de projectgroep en waren met elkaar verantwoordelijk voor de financiering.

De projectgroep is later, toen de maatregelen in fase twee werden voorbereid, uitgebreid met de Hanzehogeschool vanwege de inzet van studenten bij het monitoren van de maatregelen.

De projectgroep werd ondersteund door een externe projectmanager.

Parallel aan het project klimaatregelen dat zich richtte op het nemen van maatregelen bij de bron werd door de zelfde initiatiefnemers ook het project DGR (Data Gestuurd Rioolbeheer) opgezet. Hiervan is separaat verslag gedaan. Beide projecten werden door dezelfde projectgroep aangestuurd.

## Financiering

Het project beoogde op een innovatieve manier de problemen met de huidige riolering op te lossen; het project kon daardoor voor het merendeel (ook voor de uitvoering) worden gefinancierd uit de budgetten voor het stedelijk waterbeheer. Vanwege de rol van het lokale bedrijfsleven en het innovatieve karakter werden onderzoeks- en proceskosten de eerste fase van het project mede gefinancierd door de Regio Groningen Assen. Ondersteunende bijdragen voor zowel proces als communicatie kwamen van de beide waterschappen en bedrijvenvereniging ZO.

## Tijdspad en activiteiten

2016

- Voorbereiding projectplan
- Berekening af te koppelen oppervlakte (JenL Datamanagement)

2017 - 2018

- Vaststellen projectplan
- Uitvoeren verkennende studies
  - Opstellen voorbeeldenboek (projectgroep ism SWECO)
  - Informatieavonden bedrijven
  - Opstellen kanskaart i.o.m. de bedrijven (SWECO)
  - Uitwerken mogelijke maatregelen per bedrijf (SWECO)
  - Opstellen subsidieverordening
- Toetsen haalbaarheid
- Besluitvorming

2019 - 2023

- Realisatie
  - Benaderen bedrijven (ism MijnWaterfabriek/Tauw)
  - Vaststellen doelen en maatregelen per bedrijf
  - Voorbereiden uitvoering per bedrijf (ism Donker Groen/Mulder/Roeloffs/MijnWaterfabriek)
  - Opstellen uitvoeringsconvenant per bedrijf
  - Realisatie (Donker Groen/Mulder/Roeloffs/MijnWaterfabriek)
- Monitoring
  - Klassikale Infiltratiemetingen
  - Afstudeerprojecten
  - Rapportage
- Evaluatie
  - Deze rapportage

## Toelichting tijdspad en activiteiten

2016

Bij de verantwoordelijke overheden was er voldoende druk om oplossingen te zoeken voor regenwaterprobleem zowel op straat als in de riolering en op de zuivering. De bedrijvenvereniging ZO herkende de wateroverlastproblematiek en vreesde grote overlast als er een grootschalig afkoppelproject zou worden uitgevoerd. Zij zagen de voordelen van kleinschalige maatwerkoplossingen. Op basis van een korte stelselanalyse is door JenL-Datamanagement bepaald dat de wateroverlast op het 57 ha grootte terrein kon worden opgeheven wanneer 18 ha verhard oppervlak zou worden afgekoppeld.

2017-2018

In deze perioden zijn de mogelijkheden van een project verder verkend. Met informatieavonden op het bedrijventerrein zijn ondernemers geïnformeerd. Om daarna het gesprek met de geïnteresseerde bedrijven aan te gaan is een voorbeeldenboek opgesteld waarmee bedrijven zich een betere visuele

voorstelling konden maken van de mogelijkheden. Onder de bedrijven met de grootste verharde oppervlakken vond daarna een enquête plaats naar de bereidheid om te participeren. Van de ruim 50 benaderde bedrijven bleken er ruim 37 bereid te zijn tot medewerking en 32 hadden een ambitie om daadwerkelijk op gebied van water te verduurzamen. Op grond hiervan is een kansenkaart gemaakt. De kansenkaart gaf per bedrijf aan welke oppervlakte er kon worden afgekoppeld en welke ambitie het bedrijf zelf had. De bedrijven die niet wilden deelnemen stonden voor een deel leeg of hadden verhuisplannen. Uit de kansenkaart bleek dat de doelstelling van 18 ha haalbaar was. Voor de 32 bedrijven zijn vervolgens de globale plannen uitgewerkt. Per bedrijf werd een waterplan opgesteld. Deze uitwerkingen dienden in de realisatie fase als startpunt voor de een op een gesprekken met de bedrijven.

Voor de financiering van de maatregelen is door de projectgroep een subsidieregeling opgesteld met een vast bedrag per vierkante meter afgekoppeld oppervlak en de mogelijkheid om van 75% subsidie voor echte showcase maatregelen.

Op basis van de bereidheid van de bedrijven om in het project te participeren en de inventarisatie die liet zien dat er goede mogelijkheden waren om bij bedrijven het regenwater af te koppelen is besloten om over te gaan tot het daadwerkelijk realiseren.

2019 - 2023

Er is gekozen voor een uitvoering in vier tranches. Het eerst aanbod kwamen de bedrijven die zelf concrete ideeën hadden over bij hen uit te voeren maatregelen. Als intermediair is gebruik gemaakt van een afkoppelcoach (MijnWaterfabriek). Hij legde de contacten, besprak de wensen en mogelijkheden en begeleidde bij elk bedrijf het proces tot en met het offertestadium. Elk bedrijf kreeg de ruimte om zelf invulling te geven aan de eigen wensen. De gemeente en het bedrijf legden na de planvorming in een convenant de afspraken vast. Elk bedrijf was daarna zelf verantwoordelijk voor de opdrachtverlening, uitvoering en na aanleg voor beheer en onderhoud. Wel werd elk bedrijf vanuit de gemeente ondersteund bij de uitvoering.

De uitwerking van de maatregelen gebeurde over het algemeen door de beoogde uitvoerder met een toetsing door de projectgroep. Bij de derde en vierde tranche waren, gedwongen door de lokale situatie, soms meer complexe oplossingen nodig soms ook in samenspel met maatregelen in de publieke ruimte. Het benodigde vooronderzoek en het samenvoegen tot een volwaardig voorstel werd in die gevallen vanuit de gemeente begeleid.

In overleg met de projectgroep heeft de Hanze Hogeschool in 2019 een vierjarig onderzoeksprogramma opgesteld (Roest 2020). Het onderzoek is gedurende vier jaar uitgevoerd door studenten, deels klassikaal, deels als afstudeerscriptie.

Bij de bedrijven waar maatregelen zijn gerealiseerd zijn in het jaar na de realisatie nazorggesprekken georganiseerd. Deze leverden over het algemeen positieve feedback op.

## Project resultaten (en tussenproducten)

### Voorbeeldenboek

Het voorbeeldenboek bevat een overzicht aan (theoretische) maatregelen om regenwater af te koppelen of te benutten. Zij is vooral gebruikt als “praatplaat” in het eerste gesprek met elk bedrijf. Op basis van dit voorbeeldenboek besloten bedrijven al dan niet deel te nemen aan het project.

### Kansenkaart

De kansenkaart is tot stand gekomen na de eerste gesprekken met de bedrijven waarin de gegevens en de ambities van elk bedrijf zijn vastgelegd. Zij is in eerste instantie gebruikt om te beoordelen in welke mate er bij de bedrijven bereidheid was om deel te nemen en later als basis voor de verdere uitwerking van mogelijke maatregelen.

### Adviezen per bedrijf

Op basis van de kansenkaart zijn per bedrijf de kansen voor het afkoppelen en gebruik van regenwater verder uitgewerkt. Deze uitwerking zou moeten worden gebruikt bij de gesprekken met de bedrijven over het concretiseren van de maatregelen. De werkelijk uitgevoerde maatregelen bleken over het algemeen sterk af te wijken van de eerder opgestelde adviezen.

### Uitgevoerde maatregelen

Het belangrijkste projectresultaat wordt gevormd door de bij de bedrijven gerealiseerde maatregelen. In onderstaande tabel zijn de maatregelen, de afgekoppelde oppervlakte en de mate waarin sprake is van een showcase-maatregel samengevat.

Zie voor een nadere toelichting en actuele stand van zaken [www.klimaatregeleneuvelgunne.nl](http://www.klimaatregeleneuvelgunne.nl)

Bedrijf	Maatregelen	Show case	Opp. m <sup>2</sup>	Stand van zaken
BMN	Afvoer op Hunze		27350	Gereed
	Regenwater voor toiletspoeling	V		
Perkin Elmer	Afvoer op Hunze		7620	Gereed
	Regenwater voor koeling	V		
Salomons	Biodiversiteitswadi	V	7500	Gereed
UCP	Sedumdak	V	1500	Gereed
	Wadi met onderberging	V		Gereed
Olijslager	Wadi	V	1416	Gereed
	Helofytenfilter voor zwartwater	V		
	Regenwater voor toiletspoeling	V		
	Sedum/vegetatiedak	V		
Peitsman	Rainawaysysteem onder parkeerdek	V	2754	Gereed
	Raingarden	V		
Feenstra	Permavoidkragen onder parkeerdek	V	1905	Gereed
	Raingarden in plantenbakken	V		
UTS/van Hoek	Infiltratieriool	V	4957	Gereed
	Infiltratiesloot	V		
	Gevelbeplanting	V		
Hooghoudt	Pilot met jenever uit regenwater	V	8000	Gereed
	Afvoer deel dak naar sloot			
ITBB	Afvoer op Hunze		4846	Gereed
AddLive	Afvoer op Hunze		4750	Gereed
Salomons II	Biodiversiteitswadi	V	2500	Gereed

Bedrijf	Maatregelen	Show case	Opp. m2	Stand van zaken
KUMIJ	Afvoer op Hunze		15000	Planvorming
	Aanleg groenvoorziening			
Bulthuis	Afvoer op Hunze		13000	Planvorming
	Aanleg groenvoorziening			
Verder	Afvoer op Hunze		3300	Planvorming
	Aanleg groenvoorziening			
Ambulancezorg	Wadi	V	10000	Planvorming
	Polderdak	V		
	Wasplaats auto's op regenwater	V		
Rubix	Wadi	V	2100	Planvorming
	Verdiepte parkeervakken als berging	V		
	Permavoidkratten onder parkeerdek	V		
Verkley	?		12000	Planvorming
Wilmink	?		8391	Planvorming
Lijfering	?		7900	Planvorming
Zwartwoud	?		5000	Planvorming
C&B projecten (Gdanskweg)	Wadi		4760	Planvorming
Salomons III	Biodiversiteitswadi	V	2525	Planvorming

In totaal wordt 16 ha verhard oppervlak bij de bedrijven afgekoppeld. Op enkele plaatsen kunnen ook de straatkolken worden afgekoppeld. De totale afgekoppelde oppervlakte komt daarmee op de beoogde 18 ha.

### Informatieborden

Bij beide ingangen van het bedrijventerrein zijn informatieborden over het project geplaatst met de deelnemende bedrijven. Gedurende het project werd de voortgang bij gehouden.

Bij een aantal bedrijven zijn door Donker informatieborden geplaatst met een toelichting op de daar uitgevoerde maatregelen.

### Website

Om kennis over te dragen is een informatieve website gebouwd met informatie over de deelnemende bedrijven, de genomen maatregelen en de behaalde effecten. De site bevat daarnaast een nieuwspagina. Hij is benaderbaar via: <https://www.klimaatregeleneuvelgunne.nl/>

### Monitoring

Klassikaal zijn er infiltratieveldproeven uitgevoerd bij enkele wadi's. Daarnaast hebben studenten afstudeeropdrachten uitgevoerd waarbij is gekeken naar de waterkwaliteit in de tanks en van het afstromend regenwater. Hiervan zijn studentenrapportages opgesteld. In 2022 is door de Hanze Hogeschool een tussentijdse overall rapportage opgesteld; momenteel wordt gewerkt aan een eindrapportage.

### Externe publicaties

Het project is genomineerd voor:

- De steenbreektrofee 2021 (2<sup>de</sup>)
- De WOW-prijs 2021 (2<sup>de</sup>)
- Rionedprijs 2022 (2<sup>de</sup>)



In samenwerking met WOW<sup>1</sup> en STOWA<sup>2</sup> is een webinar georganiseerd. Het webinar is terug te zien via de website (<https://platformwow.nl/terugblikken/2021/03/terugkijken-projectbezoek-bedrijventerrein-euvelgunne>).

Van het project is [een film](#) (7 min) gemaakt met een [korte versie](#) (1 min) om te delen op sociale media. Beide filmpjes zijn te zien via de website.

De volgende artikelen zijn over het project verschenen:

- Vakblad Groen: Euvelgunne wordt showcase voor klimaatadaptief bedrijventerrein, 2020
- Vakblad Riolering: Op bedrijventerreinen kan riolering veel bijdragen aan klimaatwinst, 2022
- Groningse Ondernemerscourant:
  - Bijzondere showcase op deel Euvelgunne: wateroverlast omzetten naar duurzaam watergebruik, maart 2018
  - Bedrijven Euvelgunne onderzoeken afkoppelen regenwaterafvoer voor klimaatbestendig bedrijventerrein, juni 2018
  - Salomon's Metalen: eerste voorbeeld van maatregelen om te komen tot klimaatrobuust Euvelgunne, december 2019
  - Showcase Euvelgunne krijgt vorm: innovatief gebruik van regenwater door bedrijven, december 2019
  - Met planten en bomen zijn veel problemen te voorkomen, december 2021
  - Primeur voor Olijslager: als eerste bedrijf van het riool af, juni 2022
  - Hergebruik van regenwater heeft de toekomst, december 2022

Het project Euvelgunne is een voorbeeldproject op het Kennisportaal Klimaatadaptatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en het is één van de voorbeeldprojecten die getoond zijn tijdens het Deltacongres in Groningen op 9 november 2023.

## Ervaringen en aanbevelingen

### 1. Aanbevelingen ten aanzien van de voorbereiding

#### A. Start het project samen met de verantwoordelijke partijen

- We begonnen dit project met een open agenda waarbij elk van de partijen haar eigen problemen en gewenste oplossingen kon inbrengen. Gezamenlijk is gezocht naar een projectdoelstelling en aanpak die rechtdeed aan alle partijen. Daarmee kon gebruik worden gemaakt van elkaars expertise en zag elke partij uiteindelijk voor zich zelf ook winstkansen.

Dat lijkt een open deur maar belangrijk is om gezamenlijk met alle verantwoordelijke partijen (in dit geval de bedrijvenvereniging, de waterschappen en de gemeente) eerst de verschillende problemen en ieders belangen in beeld te brengen en daarna pas met elkaar een project op te zetten. Dat genereert vanaf het eerste begin ook draagvlak bij alle partijen en een actieve participatie.

#### B. Zorg binnen de eigen organisatie voor voldoende draagvlak

---

<sup>1</sup> Weg ontmoet Weg, Water ontmoet Water

<sup>2</sup> Stichting Toegepast Onderzoek WATERbeheer

- Belangrijk is om zowel naar het bestuur als de ambtelijke organisatie een goed verhaal te hebben waarom dit project nodig is. Schets bijvoorbeeld wat de consequenties zijn van het alternatief (in ons geval de aanleg van een regenwaterriool) en wat de voordelen zijn van het project (in ons geval minder kosten, innovatief, betrokkenheid lokale bedrijven en opleidingen, meer duurzaam, minder overlast). Straal daarbij ook uit dat je er zelf ook in gelooft. Breng het project regelmatig tijdens interne overleggen ter sprake zodat het bij iedereen op het netvlies blijft staan.

#### **C. Breng focus aan in het project en formuleer een duidelijke doelstelling**

- Hoewel er aandacht was voor de klimaatthema's in bredere zin (hittestress, vergroening, energie) lag de belangrijkste focus steeds op de waterhuishoudkundige maatregelen. Deze werden zo veel mogelijk uitgevoerd dat zij ook een meerwaarde boden voor bijvoorbeeld biodiversiteit, beschaduwning, drinkwaterbesparing. Die heldere focus maakte het mogelijk om de maatregelen vanuit het waterbeheer te financieren. Dit heeft waarschijnlijk enorm bijgedragen aan de snelheid van de realisatie.
- De doelstelling van 18 ha afkoppelen bood houvast bij de tussentijdse ijkmomenten. Zo bleek tijdens de tweede tranche dat het gewenst was om in de derde tranche iets meer meters te maken. Besloten is toen om in de volgende tranche iets meer te richten op grotere dakoppervlakken en wat minder op de innovatie.

#### **D. Betrek het lokale bedrijfsleven**

- Vanaf het begin is er naar gestreefd lokale dienstverleners en producenten bij het project te betrekken. Dat is helaas maar ten dele gelukt. Pas naar het eind toe, naarmate het project concreter werd en maatregelen zichtbaar ontstond er geleidelijk aan enige belangstelling om te participeren. Met bijeenkomsten op het bedrijventerrein zelf en tijdens de bedrijvencontactdagen in Groningen zijn de ideeën voor het project onder de aandacht gebracht. Ook is één op één contact gezocht met enkele bedrijven die naar onze mening een goede bijdrage aan oplossingen zouden kunnen leveren. In de voorbereidende fase leverde dat echter geen betrokkenheid. Pas toen bij de uitvoering van maatregelen in 2019 lokale aannemers en groenbedrijven werden ingehuurd ontstond er belangstelling bij deze partijen en heeft één van hen ook actief meegedacht over nieuwe voorstellen. Het betrekken van lokale bedrijven heeft meerdere voordelen. Zij kennen de lokale omstandigheden, de inzet is duurzaam doordat minder transportkosten nodig zijn en zij kunnen de opgedane expertise goed gebruiken bij het verwerven van toekomstige opdrachten. Om lokale bedrijven ook bij de planvorming te betrekken is mogelijk een nog gerichtere benadering nodig waarbij het natuurlijk een probleem blijft dat bij meer innovatieve projecten er op voorhand veelal onvoldoende duidelijkheid kan worden gegeven over de mate waarin bedrijven hun voorinvestering in een proces zullen kunnen terugverdienen. Een oplossing zou kunnen zijn dat zij tegen betaling deelonderzoeken mogen uitvoeren. Op die manier betrek je hen vroegtijdig bij het project zonder dat zij financiële risico's lopen.

#### **E. Houd bij planningen rekening met vertraging**

- Niet alle bij het proces betrokken partijen zitten er met hetzelfde urgentiegevoel in. Bedenk dat wat voor het projectmanagement corebusiness is. Voor het betrokken bedrijf is het slechts één van de maatschappelijke problemen is die wel eens een keer moeten worden opgepakt, maar altijd achteraan komt als er problemen zijn met de eigen bedrijfsvoering. Voor een adviesbureau is het meestal ook één van de vele projectjes die nog moeten worden afgerond. Behalve dat dit tot vertraging leidt kan het als het niet goed wordt benoemd ook tot een gevoel van stroperigheid leiden als er opnieuw geen beslissing is genomen of een advies er nog steeds niet is.
- Sommige maatregelen zijn complex waardoor nieuw onderzoek soms nodig is of heroverweging op basis van nieuwe informatie.
- Ook op bedrijventerreinen verhuizen bedrijven of wisselen de panden van eigenaar. De kans dat dat gebeurt is uiteraard groter naarmate de voorbereidingstijd van een project langer is. Het betekent dat het proces met de nieuwe eigenaar vaak weer opnieuw moet worden overgedaan. In de meeste gevallen lukte het om het project met vertraging alsnog te realiseren. In een enkel geval kon met de nieuwe eigenaar geen overeenstemming worden bereikt.
- Bij het opstellen van een planning is het goed een zo realistisch mogelijke planning op te stellen maar daarbij ook aan te geven in welke mate er kans is/risico's zijn dat er een uitloop nodig is. Het risico op uitloop is groter als:
  - De gebruiker en eigenaar van het pand niet dezelfde zijn
  - Er meerdere maatregelen door verschillende uitvoerende partijen moeten worden voorbereid
  - De verwachte voorbereidingstijd langer is

#### **F. Ontwikkel een goede financiële regeling**

- De subsidie die elk bedrijf kon krijgen was een sterke stimulans om mee te doen. De basis subsidie van € 10,= per m<sup>2</sup> was over het algemeen voldoende om de gewone afkoppelmaatregelen te financieren; de innovatiesubsidie van 75% voor innovatieve maatregelen ook. De regeling werkte met name goed in de eerste en tweede fase van het project. Daarna bleek het voor de adviseurs en de uitvoerende bedrijven lastig nog nieuwe innovatieve maatregelen te bedenken. Zij kozen liever voor herhaling van de eerdere oplossingen dan voor het zoeken naar verdere verbeteringen. Dit beperkte de mogelijkheden om gebruik te maken van de innovatiesubsidie.
- De ervaring leert nu dat er bij de meeste bedrijven mogelijkheden zijn om af te koppelen en enkele gevallen ook te gebruiken. De kosten die daar mee gemoeid zijn liggen over het algemeen in de zelfde orde als de normen die destijds werden gehanteerd voor de aanleg van bergbezinkbassins. Uit rioleringsoogpunt zijn de maatregelen dan ook kosteneffectief en maakt de gedeeltelijke financiering van de maatregelen uit overheidsmiddelen ook verdedigbaar. Bij de aanleg is tevens getracht zoveel mogelijk meerwaarden te creëren op gebied van biodiversiteit, stedelijk klimaat, landschap, circulariteit en energie.
- De eigenbijdrage voor de ondernemers was gesteld op minimaal € 2500,= en kon bij grootschalige maatregelen op het dak oplopen tot tienduizenden Euro's. In het algemeen waren ondernemers bereid kosten in de range van € 2500,= tot € 10.000 voor eigen rekening te nemen ook al stond daar niet altijd een direct financieel voordeel tegenover. Wordt de eigenbijdrage hoger dan zal daar ook een stevig

financieel verhaal (investering in dak dat sowieso op de rol stond) tegen over moeten staan.

- De regeling is zo uitgevoerd dat bedrijven, na tekenen van het convenant, direct een nota konden indienen. Zij hoefden daarmee geen kosten voor te schieten. Eventuele meer- of minder kosten werden later verrekend.

## 2. Aanbevelingen ten aanzien van de projectorganisatie

### G. Zorg voor een motor binnen het project

- Het opstarten maar daarna het draaiende houden van een project als Euvelgunne kost veel tijd en energie en vergt een continue aandacht. De meeste medewerkers bij gemeenten of waterschappen kunnen dit er naast hun reguliere werk vaak niet bij doen en worden bovendien vaak belast met tijdelijke spoedeisende werkzaamheden waardoor continue projectwerk in de knel komt. De extern projectmanager was de motor die het project trok en vormde een constante factor waar iedereen op kon bouwen. Belangrijke kernkwaliteiten voor een dergelijke functie zijn: enige senioriteit, initiatiefrijk, een goede kennis van de materie, goed kunnen anticiperen op ontwikkelingen, structuur kunnen aanbrengen in complexe processen, volharding, doorzettingsvermogen en overtuigingskracht.

### H. Zorg voor een goed aanspreekpunt voor bedrijven

- Bij de realisatie bleek de afkoppelcoach een cruciale rol te spelen. Hij had twee belangrijke kernkwaliteiten:
  1. Een seniore uitstraling met gezicht en gezag in de markt waardoor hij op directieniveau een goede gesprekspartner was
  2. Voldoende kennis van de markt en stand der techniek waardoor een optimale aansturing van het opstellen van de uitvoeringsplannen mogelijk was.De bedrijven zagen hem als een betrouwbare gesprekspartner waar ze zaken mee konden doen.
- In de fase van de uitvoering was een medewerker van de dienst stadsbeheer het aanspreekpunt. Hij zorgde voor de afstemming tijdens de uitvoering en regelde allerhande praktische zaken.

### I. Faseer de uitvoering

- De uitvoeringsfase is gestart bij vier, vanuit zich zelf al vrij positieve, bedrijven. Daarmee werd ervaring opgedaan met de werkwijze en misschien belangrijker we konden zo laten zien aan andere potentiële belanghebbenden wat er zoal mogelijk is en dat we ook in staat waren dat op relatief korte termijn te realiseren. Goed voorbeeld deed in dit geval goed volgen.

## 3. Aanbevelingen ten aanzien van de uitvoering

### J. Behoud doel voor ogen maar wees niet star

- Bij lang lopende projecten kan het gewenst zijn de doelstelling of uitgangspunten in de tijd wat aan te passen:
  - De doelstelling was aanvankelijk vooral op de water(overlast)component van klimaatverandering gericht. Gedurende het onderzoek werd die doelstelling geleidelijk aan wat breder getrokken waardoor onderwerpen als hittestress, biodiversiteit, energie steeds meer in beeld kwamen.

- Aan het begin van het project was het uitgangspunt dat alle maatregelen op het eigen bedrijfsterrein zouden worden genomen. Dit is in de derde en vierde tranche enigszins losgelaten. Hier waren enkele bedrijven gevestigd met een groot dakoppervlak die we graag wilden meenemen. Het terrein rond de bedrijven bood onvoldoende mogelijkheden voor een eigen voorziening terwijl de openbare ruimte juist wel kansen bood. Er is hier gekozen voor een hybride oplossing waarbij maatregelen op eigen terrein gecombineerd werden met een gezamenlijke afvoer via het openbaar terrein

Het is van belang dit soort keuzes wel goed te motiveren en vast te leggen in de projectgroep.

#### **K. Communiceer goed met de bedrijven over het proces**

- Vanaf het eerste contact met een bedrijf tot de evaluatie van de maatregelen is een lang proces dat in het meest optimale geval snel 1 jaar duurt maar meestal langer. In het proces krijgt het bedrijf te maken met verschillende personen die verschillende delen van het proces begeleiden. Omdat dit project een pilot was kon op voorhand ook niet altijd voldoende inzicht worden gegeven in het gehele proces en de stappen en wachttijden die daarmee annex waren. Dat zorgde voor onduidelijkheid bij de bedrijven. Extra lastig was het als tijdens dat proces de verantwoordelijk medewerker bij het bedrijf van functie wisselde en de eerdere afspraken niet duidelijk op papier stonden.
- Het lijkt goed om in soortgelijke projecten zo veel mogelijk aan verwachtingsmanagement te doen met een procesbeschrijving op papier, een helder stappenplan en een aankondiging dat in verschillende fasen in het project het bedrijf met verschillende contactpersonen te maken kan krijgen. Eventueel zou ook een centraal contactpersoon voor het gehele proces kunnen worden aangewezen. Dit zou de projectleider kunnen zijn, de project manager of de vertegenwoordiger van de bedrijvenvereniging. Een belangrijke rol van een dergelijke contactpersoon zou ook moeten zijn om zeker in perioden van stagnatie in het proces de contacten warm te houden.

#### **L. Biedt tijdig duidelijkheid over de mogelijke (financiële) consequenties**

- Bedrijven zijn niet goed in staat aan het begin van een traject de volledige (financiële) consequenties te overzien. Als na een lang proces de kosten tegenvallen kan het gevoel ontstaan dat men niet meer terug kan. Dat kan tot een zekere gereserveerdheid leiden en een kat uit de boom kijk gedrag. Een oplossing kan zijn om op voorhand een maximale eigenbijdrage vast te stellen. Dat kan op basis van de subsidieverordening richting geven aan de totale omvang van de maatregelen en biedt zekerheid aan het bedrijf.
- Maak duidelijk dat na aanleg van de voorzieningen er jaarlijks geld moet worden gereserveerd voor het beheer en onderhoud van de inrichting. Breng deze kosten al voor de besluitvorming in beeld.

#### **M. Betrek de individuele bedrijven tijdig en help hen in de verdere uitwerking**

- Ruim driekwart van de benaderde bedrijven bleek mee te willen werken aan maatregelen om hun bedrijf klimaatvriendelijker te maken. Belangrijk was daarbij dat er per bedrijf maatwerk mogelijk was en de eigen wensen van een bedrijf. Dat resulteerde soms in het gebruik van regenwater als spoelwater of koelwater in het

productieproces. Soms in het versterken van de eigen identiteit door het versterken van het groene imago of het etaleren van “eigen producten” in de aankleding van oplossingen. De bedrijven hadden allen echter wel behoefte aan een sterke ondersteuning vanuit het project om de ideeën ook tot uitvoer te brengen.

- Een goed hulpmiddel bleek het voorbeeldenboek te zijn. Op die manier kon snel over concrete maatregelen worden gesproken. De opgestelde adviezen per bedrijf bleken minder bruikbaar. Dit zou kunnen liggen in het feit dat er in deze fase geen verder overleg met de bedrijven heeft plaatsgevonden, de adviezen door junior-adviseurs zijn opgesteld (met mogelijk onvoldoende aansturing) en de adviezen vooral meer van hetzelfde waren in plaats van maatwerk en het toepassen van innovatieve oplossingen.
- Bij het maken van het uiteindelijke plan onder leiding van de afkoppelcoach was die inbreng vanuit de bedrijven er juist weer wel en zorgde overleg met de projectgroep veelal ook tot innovatieve ideeën. Bij de definitieve vaststelling van elk uitvoeringsplan ontbrak het echter – zeker als er meerdere maatregelen mogelijk waren – aan een duidelijk programma van eisen waaraan de uiteindelijke oplossing kon worden getoetst. In die situatie bleek het ook niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk was voor de uiteindelijke configuratie aan maatregelen.

#### **N. Spreek per casus af wie in de planvoorbereiding en uitvoering aanspreekpunt is**

- Zowel bij de projectorganisatie als bij het betrokken bedrijf waar de maatregelen worden genomen was over het algemeen duidelijk wie het belangrijkste aanspreekpunt was. Hij/zij zorgde zelf voor de terugkoppeling binnen zijn eigen organisatie. Anders lag dat bij de partners die betrokken waren bij de voorbereiding en uitvoering van de maatregelen; hier ontbrak vaak een duidelijke leiding waardoor allerhande medewerkers (ontwerpers, adviseurs, calculators) zich rechtstreeks met de inhoud en het proces konden bemoeien. Het grote aantal mensen dat op die manier in de planfase betrokken is leidt tot onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden.

Het verdient aanbeveling om per adviesbureau/ontwerpbureau één aanspreekpunt te benoemen die verantwoordelijk is voor het gehele interne proces.

#### **O. Begeleid de uitvoering**

- Ook na opdrachtverlening kan er in de uitvoering nog veel mis gaan. De bedrijven hebben over het algemeen niet de kennis om daar adequaat in te sturen. De uitvoering werd begeleid door een medewerker van de dienst stadsbeheer. Door zijn praktische insteek zijn ervaring met de uitvoering en de korte lijnen binnen de organisatie kon hij adequaat reageren op kansen en problemen.

#### **P. Doe aan nazorg**

- De bedrijven waar in 2021/2022 de maatregelen zijn gerealiseerd zijn over het algemeen positief over de maatregelen en de wijze waarop het project is uitgevoerd. Dit blijkt uit de contacten die de contactpersoon van de gemeente onderhoudt met de bedrijven en uit de nazorg gesprekken.

#### 4. Aanbevelingen ten aanzien van het monitoren en uitdragen van de resultaten

##### **Q. Wees bewust van de beperkingen bij de inzet studenten bij de monitoring**

- Het betrekken van opleidingen bij innovatieve projecten is op zich logisch en positief omdat daarmee opgedane kennis direct in de markt kan landen als de studenten aan het werk gaan. Bij het rekenen op studenten bij de uitvoering van een monitoringsplan passen echter wel een paar kanttekeningen:
  - De uitvoering van het programma is afhankelijk van de beschikbaarheid van studenten; er is op voorhand geen zekerheid dat er voldoende studenten zijn die dit als onderwerp van hun afstudeerscriptie willen maken.
  - De eisen die vanuit de opleiding aan een scriptie worden gesteld zijn anders dan die vanuit de projectgroep worden gesteld. De scripties worden noch vooraf, noch achteraf gecorrigeerd op fouten; het product van de student bepaald immers het cijfer. Meer dan voor het project nodig is, is de scriptie bovendien gericht op het beschrijven van context en methoden waarmee de student laat zien dat hij het onderzoek in de juiste context kan plaatsen.
  - De opleiding ziet de uitvoering van de monitoring vooral als een onderdeel van de opleiding van de student waarbij deze vooral de ervaring moet opdoen met bepaalde door de docent beschikbaar gestelde meettechnieken. Uiteraard kunnen door fouten en onervarenheid gemakkelijk omissies ontstaan die de waarde van de metingen beïnvloeden. Een goede rapportage van de omstandigheden en gebeurtenissen tijdens de monitoring ontbrak waardoor door fouten ontstane afwijkende waarden niet konden worden herleid.
  - Vanuit de opleiding wordt niet altijd aan de voorkant gezorgd voor een goede koppeling tussen begeleiding en werkzaamheden van de student, deels doordat sommige specialistische docenten geen begeleiding verzorgen. Een voorbeeld hiervan is het ontbreken van voldoende geohydrologische kennis bij de begeleiding van stages en afstuderen, waardoor grondwaterpeilbuizen niet goed zijn ingemeten door studenten.

##### **R. Wees duidelijk over wat je verwacht van een monitoringsrapportage**

- De Hanzehogeschool is gevraagd enkele maatregelen in het project te monitoren. Specifiek ging het daarbij om de infiltratiecapaciteit van enkele wadi's, de kwaliteit van het afstromende regenwater en de ontwikkeling van de kwaliteit in de regenwatertanks. Zowel de verslagen van de studenten als het tussentijdsverslag van de begeleidende docenten hadden een sterke neiging om gevonden meetwaarden direct te vertalen naar een beoordeling van de effectiviteit van de maatregel. Behalve dat het niet handig is dat op basis van eenmalige metingen direct finale conclusies worden getrokken bleken de conclusies bovendien onjuist of onvolledig. Omdat geen van de studentenrapportages na constatering van onjuistheden nog kon worden aangepast zijn deze dan ook niet gepubliceerd. Het verdient aanbeveling om bij samenwerking met onderwijsinstututen duidelijk aan te geven wat je in de verslaglegging verwacht. Afspraken zouden moeten worden gemaakt dat als een docent constateert dat de scriptie fouten bevat de student niet alleen een lager cijfer krijgt maar dat de scriptie ook gecorrigeerd wordt zodat de monitorresultaten toch gepubliceerd kunnen worden.

- In het monitoringsplan is aangegeven dat de begeleidende docenten na afloop van het project een samenvattende rapportage zullen opstellen. Deze rapportage is op dit moment nog niet beschikbaar.

**S. Communiceer actief en welbewust**

- Over het project is met een zekere Groningse nuchterheid gecommuniceerd. Communicatie stond elke vergadering op de agenda. Actief zijn gremia benaderd om het project te profileren of om partijen te informeren. Het project stond daardoor regelmatig in de belangstelling en geniet zowel landelijk als regionaal bekendheid. De informatieborden op het terrein worden gezien en leiden incidenteel tot contacten. Echter buiten de directe kring van vakgenoten en participerende bedrijven bleek het project nauwelijks bekend. Bedrijven op nabij gelegen bedrijventerreinen bleken het project ondanks alle communicatie niet te kennen.
- Waarschijnlijk is de doelstelling ten aanzien van de communicatie (hoewel die niet duidelijk is beschreven) wel bereikt. Tegelijkertijd leeft er bij sommigen het gevoel dat met marketingtechnieken en een doelbewuste PR-campagne wellicht veel meer bekendheid had kunnen worden gerealiseerd.