

Jaarplan 2020 Stichting MOED

1. Beschouwing voor het jaar 2020

In 2019 zijn er samen met het bestuur de eerste stappen gezet in een herpositionering van MOED in de Regio Hart van Brabant (HvB). In twee bijeenkomsten is gekeken naar de huidige positie van MOED, de reflectie van samenwerkingspartners in de regio en het team van MOED op die positie, om tenslotte met een nieuwe beoogde positie te eindigen. Het jaarplan 2020 is afgestemd met enkele belangrijke stakeholders.

Het voorliggende jaarplan 2020 is anders dan voorgaande jaren. We typeren 2020 als het jaar van herpositionering en focus op energietransitie en op bewezen succesvolle trajecten en competenties.

Het *herpositioneren* heeft te maken met het zoeken van een volgende rol als netwerkorganisatie ten opzicht van de gemeente Tilburg, de regio hart van Brabant en van Midpoint Brabant. Maar het herpositioneren betekent ook een volgende stap in de professionalisering van MOED. De *focus* op de succesvolle trajecten en bewezen competenties van MOED betekent ook een het dupliceren, verder verbeteren en in schaal vergroten van eerder succesvolle trajecten zoals bijvoorbeeld de “Greendeals”.

Als gevolg van de begin 2020 gerealiseerde splitsing van de projecten in een traject onder MOED (Energietransitie) en Makerspace (Circulaire Economie) zijn de programmalijnen van 2019 verlaten.

De nieuwe programmalijnen waarin de oude en nieuwe energietransitie (gerelateerde) projecten worden ondergebracht zijn:

1. Energietransitie.
2. Innovatie in de energietransitie waaronder Onderwijs en Energietransitie.

2. Kerntaken en rol van MOED in de regio 2020

MOED gaat zich concentreren op *Energietransitie* met een aantal aandachtsgebieden samengevat in twee programmalijnen, te weten:

1. Energietransitie:
 - a. Duurzame energie – opwekking met wind en zon
 - b. Betrokkenheid bij de uitvoeringsorganisatie REKS.
 - c. Energiebesparing in de gebouwde omgeving
2. Innovatie in de energietransitie, waaronder onderwijs-energietransitie en klimaatadaptatie

Centraal in de opdracht van MOED staat de bevordering van energietransitie door middel van opwekking met wind en zon. De rol van MOED is die van initiator, professionele intermediair, projectcoördinator en uitvoerder tussen HvB, REKS en de energie-coöperaties. MOED beoogt de netwerkorganisatie in de regionale energietransitie te worden. Bestaande succesvolle trajecten kunnen gedupliceerd en (voorzichtig) opgeschaald worden.

In 2020 willen wij ook nader onderzoeken in hoeverre de werkwijze en bijdragen van MOED verder zijn te concretiseren en te professionaliseren zodat bijvoorbeeld voor onze klanten en partners aan de start van het traject een nog duidelijker beeld ontstaat wat men kan en mag verwachten, hoe de verantwoording verder verbeterd kan worden en wij de continuïteit van MOED kunnen bevorderen.

In het verlengde van die beoogde verdere professionalisering moet ook een onderzoek en besluit naar een herpositionering van de Stichting MOED ten opzichte van de gemeente Tilburg en Midpoint worden gezien

Voor een overzicht van de actuele projecten en de lopende initiatieven van MOED in 2020 zie bijlage 1.

2.1. De Energietransitie

Duurzame energie – opwekking met wind en zon.

Bij het verwezenlijken van de energietransitie concentreert MOED haar bijdragen primair op het faciliteren en ondersteunen van projecten waarbij door middel van wind en zonnewarmte energie wordt opgeslagen. Dit kunnen projecten voor bedrijven of voor burgers zijn. Ook de projecten en trajecten waarbij duurzame energie wordt uitgewisseld krijgt de steun van MOED.

De REKS. De uitvoeringsorganisatie

Het is de ambitie van MOED om een belangrijke bijdrage te leveren aan de regionale energietransitie samenwerking en de start van de uitvoeringsorganisatie REKS. Het realiseren van die ambitie vindt plaats binnen de reeds bestaande processen en structuren rondom de regionale energietransitie.

MOED wil partijen samenbrengen, gebruik maken van de capaciteit, kennis en expertise van de lokale ambtelijke organisaties en mede bevorderen dat goede REKS plannen worden omgezet in acties en feitelijke uitvoering. Een deel van de MOED-taken zou betrekking hebben op: het organiseren van kennis, organiseren van innovaties, het laten uitvoeren van pilots, en het projectmanagement voor de diverse energieprojecten. Maar ook analyses op - voldoende support, - bewezen techniek, - de mate van concreetheid, - de mate van aansluiting bij andere plannen binnen HvB en de mate van duplicerbaarheid bij succes zijn van belang.

In het voortraject tot een feitelijke uitvoeringsorganisatie biedt MOED een onafhankelijk klankbord over de grenzen van wat het publieke- en het private domein binnen de energietransitie zou kunnen of moeten zijn. MOED is inhoudelijk betrokken en “publiek gemotiveerd”, maar ook onafhankelijk en zonder economisch profijt beginsel. Als dat nodig is zijn wij flexibel en passen ons aan aan de eisen van de taken en structuur van de uitvoeringsorganisatie.

De energie-coöperaties.

Op dit moment ligt de een vraag voor welke rol de gezamenlijke energiecoöperaties willen en kunnen gaan spelen in de binnen de regionale energietransitie. Binnen het REKS proces hebben de 14 coöperaties een intentieovereenkomst getekend en wordt er met die energie coöperaties een taken en rollen discussie gevoerd. Daarmee zal duidelijk worden welke rol en taak zij kunnen vervullen in de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Voor zowel de gemeente Tilburg, de andere gemeenten in de regio en de lokale energie-coöperaties is het zoeken naar een vorm en invulling van samenwerking die past bij de REKS-opgave.

Het is de ambitie van MOED de lokale energie-coöperaties structureel te ondersteunen bij het meer bedrijfsmatig opzetten van hun activiteiten, het bundelen van kennis en kunde en het faciliteren van toegang tot financiële middelen. Er is veel professionaliteit beschikbaar binnen de lokale energie-coöperaties, maar dan vooral als vrijwilliger. Het is belangrijk dat - in overleg met de lokale energie-coöperaties - die professionele kennis wordt geborgd zonder de lokale herkenbaarheid te verliezen. MOED wil de lokale energie-coöperaties daarbij individueel en als collectief ondersteunen.

MOED begrijpt en doorgrond de belangen in de driehoek overheid-markt-burgers om deze vervolgens om te zetten in passende aanpakken (projecten) en organisatievorm (programmamanagement) i.c. grootschalige opwek. Daarbij zijn de leidende principes: participatie, lokaal eigendom, en een regionaal revoluerend fonds. Dat fonds haakt ook in op een cruciaal punt voor lokale energie-coöperaties: hoe de continuïteit in de bedrijfsvoering te verkrijgen?

Energiebesparing.

Het verduurzamen van de gebouwde omgeving blijft voor MOED de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Het ontwikkelen van ondersteuning voor diverse branches (techniek, financieel, organisatorisch, integraal) moet de verduurzaming gaan versnellen. Voor sport is zo'n ondersteuningsstructuur door MOED ontwikkeld. Voor het primair onderwijs en bedrijfsmatig vastgoed willen wij dat ook doen.

Greendeals bedrijventerreinen.

We merken dat bedrijven die samen op een bedrijventerrein gevestigd zijn (bedrijvenverenigingen) veel vragen hebben over de energietransitie individueel en als collectief. De lopende trajecten Kraaiven en Vossenbergh zijn daar goede voorbeelden van. We gaan daar meer ruchtbaarheid aan geven bij gemeenten en andere verenigingen in de regio. Concreet bieden we expertise op het gebied van energiebesparing, opwekking en klimaatadaptatie. Niet alleen voor de individuele ondernemer maar juist samen met de bureaus. Verbindingen en koppelingen die we maken zouden ons echt onderscheidend moeten maken.

Daarnaast is het de ambitie de dienstverlening van MOED – naast verbinden en koppelen - nog meer te richten op het daadwerkelijk laten realiseren van de voorgestelde energiemaatregelen. Concreet streven we naar enkele nieuwe Green Deal bedrijventerreinen in 2020 en een doorontwikkeling naar een 2.0 versie van de Green Deals.

2.3. Innovatie in de energietransitie

De regionale energietransitie gaat de ruimtelijke kwaliteit van onze regio beïnvloeden. Er wordt nu primair voor grootschalige opwekking gekeken naar technieken o.b.v. zon en wind. Er zijn ook volop technieken in ontwikkeling die een veel beperkte invloed op die ruimtelijke kwaliteit kunnen gaan hebben. MOED stelt zich ten doel de komende jaren ook die nieuwe ontwikkelingen te volgen en deze ook te helpen introduceren in de regio. Concreet recent voorbeeld is de introductie van een nieuwe vergistings-technologie voor de rioolwaterzuiveringsinstallatie in Rijen waarbij CO2 wordt afgevangen en groen gas wordt geproduceerd. Het Energiefonds Brabant heeft zich hierover enthousiast getoond en wil graag risicodragend helpen de technologie bij zoveel mogelijk installaties toegepast te krijgen.

2.4. Onderwijs en energietransitie

Er is een grote behoefte aan geschikte mensen voor de voorbereiding en uitvoering van taken op het terrein van energietransitie. Aansluiting van het onderwijsveld op die vraag naar bekwaame mensen is van groot belang. MOED wil voor Midden-Brabant bijdragen aan het tot stand komen van onderwijsprogramma's op MBO en HBO niveau die een goede aansluiting bevorderen, die een loopbaan in de energietransitie aantrekkelijk maken en onderzoek hoe er voldoende stage- en werkervaringsplaatsen in het bedrijfsleven beschikbaar komen.

2.5. Klimaatadaptatie

De invloed van klimaatverandering op de leefbaarheid van onze omgeving wordt steeds meer merkbaar. Dat levert een diversiteit aan problemen op: hittestress, verdroging van de ondergrond, wateroverlast bij intensieve regenbuien, fijnstof en teruglopende biodiversiteit. MOED agendeert het onderwerp de komende jaren opdat de gebouwde omgeving een kwalitatieve impuls krijgt. Zo is er een innovatief projectvoorstel in voorbereiding waarbij we - in overleg met programmamanagers binnen Midpoint Brabant - het vestigingsklimaat voor bedrijven willen verbeteren door in samenhang: - bedrijvigheid - toekomstbestendig vastgoed - arbeidsmigranten en - imago van de regio te beschouwen.

3. Onze zichtbaarheid en herkenbaarheid in de regio

Een nog te beperkte groep mensen weet waar MOED voor staat en wat wij doen. Die bekendheid willen we graag vergroten zodat er eerder en vaker een beroep op ons wordt gedaan. In 2020 zetten we in op meer zichtbaarheid in de regio, maar ook bij de provincie. We zullen onze website met voorrang actualiseren, meer de publiciteit zoeken, onze aanwezigheid op sociale media intensiveren en ten minste één event organiseren.

Ten aanzien van de herkenbaarheid beginnen we bij ons zelf. Wat niet binnen het thema energietransitie of onze programmalijnen past wordt niet opgepakt. We intensiveren de contacten met het bestaande netwerk van gemeente, HvB, Provincie, bedrijven, onderwijs en lokale energie-coöperaties.

4. Organisatie en bedrijfsvoering

Het team van MOED is enthousiast, energiek en gedreven om een bijdrage te leveren aan de energietransitie in de regio HvB. Dat doen we al jaren met een beperkte overhead en een aantal toegewijde ZZP-ers. In verband met kosteneffectiviteit en het bewust bevorderen van arbeidskansen voor net afgestudeerde jonge mensen en herintreders hebben we sinds het einde van het jaar 2019 ook enkele tijdelijke arbeidsovereenkomsten afgesloten. Om deze mix van tijdelijke aanstellingen en opdrachtovereenkomsten te optimaliseren en te continueren is het nodig: - de projectadministratie verder te verbeteren en - zicht te hebben op meerjarenafspraken en - een zeer bescheiden weerstandsvermogen op te bouwen.

Naast het faciliteren en initiëren zal er veel meer nadruk komen op het feitelijke afronden van projecten, op resultaten boeken en projectmanagement. Kort samengevat in: “getting things done”.

5. Begroting MOED – Energietransitie

MOED investeert alleen wanneer er een budget is.

Voor het jaar 2020 en 2021 heeft MOED extra werkbudget nodig om:

- de omvorming naar een specialisatie op energietransitie van de grond te krijgen,
- het realiseren van die centrale netwerkpositie binnen die energietransitie in de regio en
- een professionelere organisatie gestalte te geven

Het budget van MOED in 2020 komt als volgt tot stand:

- Werkbudget; dit wordt gerealiseerd door Hart van Brabant en de Gemeente Tilburg.
- Externe financiering; bijvoorbeeld Europese- en projectafhankelijke subsidies of eigen inbreng van samenwerkingspartners;
- Extra opdracht: partijen in Hart van Brabant kunnen een beroep doen op expertise en ontwikkelkracht van MOED, waarbij zij zelf de kosten dragen.

Bijlage 1: Overzicht actuele projecten en initiatieven MOED

Overzicht belangrijkste actuele projecten Stichting MOED op het gebied van Energietransitie - februari 2020					
Project-nummer	Verantwoordelijke	Project/onderwerp	Stand van zaken	Opmerkingen	Betrokken partijen, rollen en afwegingen
2018-01	Miett Tajthy	Green Deal Kraaiven-Vossenberg	Er zijn 88 bedrijven van de 450 in de potentiële doelgroep benaderd. Daarvan werken 39 bedrijven structureel aan verduurzaming met ondersteuning vanuit de Green Deal. Een potentiële besparing te verwachten van 30% op hun huidige energie verbruik. Naast de individuele activiteiten zijn meerdere collectieve projecten gestart. Er wordt komende tijd zwaarder ingezet op het werven van deelnemers voor Green Deal.	Aanpak bedrijventerreinen Tilburg - pilot Kraaiven & Vossenberg. Energietransitie, klimaatadaptatie en circulaire economie.	Gem Tilburg, OMWB, Vitaal Kraaiven, Vitaal Vossenberg, BOM, Provincie Noord Brabant, Waterschap Dommel
2018-02	Joris van Boxtel	Green Deal Gezondheidssector	Van de 14 partijen zijn er 3 die de certificering al gehaald hebben. Verwachting is dat 10 partijen het gaan redden voor de deal in november afloopt, 2 niet en 2 is nog twijfelachtig. De kennisbijeenkomst die voor april stond gepland is mbt Corona verplaatst naar juni. Wanneer de beperkingen dan nog actueel zijn wordt de bijeenkomst virtueel ingevuld. Een verkenning naar vervolg op de huidige Green Deal, die in november afloopt, is net opgestart. De verwachting is dat er eind juni een eerste beeld is.		gem Tilburg, THEBE, de Wever, ETZ, Libra, OMWB
2018-05	Miett Tajthy	DOEN / Interreg	Loopt. MOED ondersteunt partners caseoverstijgend bij de ontwikkeling werkmethodek en opleiding Energiemakelaar. Daarnaast levert MOED hiervoor input aan uit eigen projecten (als cases binnen DOEN). Momenteel is dat Aardgasloze wijken/A58, en na goedkeuring door Interreg ook bedrijventerreinen Spinder en Kraaiven en Vossenberg.	Ontwikkeling werkwijze en opleiding Energiemakelaar	Partners DOEN: Vlaamse partijen, BOM, Provincie Zeeland.
2018-06	Miett Tajthy	Zonneweide Tichelrijt	SDE en vergunning is binnen. Daarnaast is er een partij geselecteerd voor de verdere (technische) ontwikkeling. Er worden nu 4 scenario's uitgewerkt voor de participatie. De rol van MOED is in de afrondende fase. Bij de bouw hebben we geen rol meer.	Zonneweide Tichelrijt 3 - Dongen	Gemeente, EC
2018-07	Sape de Haan	Energiecorridor A58/Energietransitie	Regulier plenair overleg ontwikkeling regionale energietransitie in de zone van de A58.	Input integrale ontwikkeling energietransitie.	Metropoolregio Eindhoven, Provincie NB, Gemeente Eindhoven, Tilburg, Oisterwijk, Best, Oirschot, Breda, Tennet, Enexis, RWS
2018-09	Willem Jaspers	Enpuls-MOED	Uitvoering lokale duurzame energieplannen. Dongen Goirle en Hilvarenbeek		Enpuls / Provincie
2018-11	Sape de Haan	Warmte/ Koude uit asfalt	Quick scan uitgevoerd - Resultaat: Energietransitie naar gasloze gebouwde omgeving is kansrijk d.m.v. aansluiting op asfaltcollectoren in A58 en/gemeentelijke wegen. Vervolgfase: Pre-Haikbaarheid met focus op aansluiting met ETZ. Resultaat: Focus op commitment RWS: Overleg m.b.t. Technologie asfaltcollectoren in Rijkswegen. Doel: Conclusie RWS 'Technisch haalbaar'.	Reconstructie A58 komt 1x per 50 jaar voor. De kans om de energietransitie voor gebouwde omgeving (bestaand en nieuw) in de zone vande weg te versnellen. Ook de locatie Stappegoor is zeer aknsrijk en dient te worden onderzocht.	Energy Networks/ Gemeentes Tilburg en Goirle / RWS
2018-12	Jan Snelders	Ondersteuning Energietransitie Scholen	Project loopt naar verwachting	Scholenaanpak / Stichting De Oude Vrijheid, gemeente Hilvarenbeek, VS Building Care / Verduurzamen scholen Hilvarenbeek	Schoolbesturen Hilvarenbeek, Dongen, Loon op Zand en Goirle
2018-13	Niels Fluitman	Ons Tivoort - collectieve inkoop zon	Eerste projecten gerealiseerd. Nog 1 dak in ontwikkeling. Project is ook aanjager voor een convenant	Zonnedaken Ons Tivoort, focus is Arendonk, uitstel SDE aangevraagd	Ons Tivoort / Gemeente Goirle
2018-14	Joris van Boxtel	PCR Zonnecoach	Aanvullende subsidie gekregen vanuit Brabant Geeft Energie. Aanpak provincie breed afgestemd. Aanvragen voor ondersteuning blijven achter in HvB mede doordat de PCR onder druk staat	PCR Zonnecoach - begeleiding van energie coöperaties - Jos Nij Bijvank is projectleider. Joris contactpersoon voor MOED	Enpuls/4 regio's

Overzicht belangrijkste actuele projecten Stichting MOED op het gebied van Energietransitie - februari 2020

Project-nummer	Verantwoordelijke	Project/onderwerp	Stand van zaken	Opmerkingen	Betrokken partijen, rollen en afwegingen
2019-01	Joris van Bortel	Green Deal Waalwijk CO2 vrij	Green Deal is ondertekend. Voor MOED nu nog de rol in begeleiding in uitvraag marktpartij. In uitvoering alleen een rol via S4G	Traject om tot een Green Deal te komen met lokale bedrijfsleven	
2019-03	Niels Fluitman	Green Deal Ons Tivoort	Green Deal getekend en budget vrijgemaakt door gemeente Goirle, rol van MOED wordt bepaald	Traject om tot een Green Deal te komen met lokale bedrijfsleven	Lokale bedrijven, gemeente Goirle, milieudienst
2019-04	Niels Fluitman	Zonnedak Elckerlyc Hilvarenbeek	In ontwikkeling, businesscase en uitvraag	SDE verloopt, uitstel voor mei aanvragen	Gemeente Hilvarenbeek, Klicet
2019-05	Niels Fluitman	Loonse en Drunense Duinen pijlertrekker	Opstartfase, zoektocht naar juiste insteek. Besluit om aanpak samen te voegen met VG Nationaal Park, update volgt		7+ gemeentes, provincie, ZLTO, waterschappen, nat.monumenten, p2, IVN, TLZ
2019-14	Niels Fluitman	Opdrachtgeverschap collectief zon gemeente Tilburg	Gesprekken lopen met Vitaal-verenigingen, na pitchevent is gekozen voor Paul Stassen Solar Valley vervolg	Gemeente sluit mogelijk aan met Klimaatfonds	Gemeente Tilburg, Solaris, Vitaal verenigingen Tilburg, Solar Valley
2019-15	Frans Mutsaers	Energiepark Knooppunt de Baars	Mogelijke bouw aantal windturbines in gebied op knooppunt De Baars, aansluiting op het net en gebruik voor omzetting in waterstof. Gebied in REKS aangewezen voor zon en wind	Onderzoek naar effect voor defensieradar viel negatief uit. Er wordt gekeken naar alternatieve locatie met opnieuw onderzoek effect defensieradar.	Reijrink Roozen en van Hoppe
2019-18	Jan Snelders	Regiobijeenkomst Energietransitie	Doende met datum te prikken, agenda maken en locatie vastleggen	In samenwerking met Tomorrow Energy.	
2020-20	Jan Snelders	Verduurzamen sportaccommodaties in HvB	Opdracht van SSNB iz begeleiden sportaccommodaties	Opdracht direct aan Jan Snelders. Wordt onder noemer van Moed uitgevoerd.	SSNB
2020-21	Jan Snelders	Waterstofcoalitie	Versnellen introductie van gebruik van waterstof in de logistiek en GWW	MOED is deelnemer in de initiatiefgroep	

Overzicht belangrijkste actuele initiatieven Stichting MOED op het gebied van Energietransitie - februari 2020

nr	Adviseur/ projectleider	Project/onderwerp	Opmerkingen	Betrokken partijen, rollen en afwegingen
1	Herman Gels	Benchmark Gemeentes HvB / Tool tbv gemeentelijk energiebeleid	Door Bosch en van Rijn is een inpassingsvoorstel gemaakt welke nu bij TNO ligt tbv een radartoets	
2	Jan Snelders	Tool tbv gemeentelijk energiebeleid voor inzicht in uitvoering lokale duurzame energieplannen.	Opstellen benchmark Gemeentes HvB	Mark (die presentatie gegeven). Gem. Tilburg, Hilvarenbeek, Goirle en Dongen
3	Herman Gels	Cursusmodule verduurzamen gebouwen met serious gaming	Cursusmodule verduurzamen gebouwen met serious gaming	MPB Deltaplan techniek
4	Sape de Haan	Nieuwe generatie buurtbatterijen = AWESOME	Project definitie AWESOME: Andere Warmte en Elektriciteit door Slim Opslaan en Managen van Energie	CooBraa/Tiwos
5	Niels Fluitman	Repay HRM Zonnedak	Voorstel ontwikkeling zonnedak SDE aanvraag etc.	
6	Herman Gels	Energievoorziening koepelhal		Midpoint Brabant Circulair, Bank 15
7	Niels Fluitman	Aanbesteding Zonnepanelen Universiteit Tilburg	Eventuele rol voor MOED in aanbestedingsronde zonnedak	Universiteit Tilburg
8	Jan Snelders	Varkens van het gas	Groen gas productie uit meststromen varkensboeren. Het organiseren van een budget, in contact met LIB (Landbouw Innovatie Noord-Brabant)	Gemeente Hilvarenbeek, Bureau, Brabant geeft Energie
9	Frans Mutsaers	Verkenning betrokkenheid MOED bij uitvoeringsorganisatie REKS	Verkenningfase om na te gaan wat MOED kan betekenen in uitvoering REKS.	Regio HvB / Gemeente Tilburg
10	Frans Mutsaers	Verkenning rol voor MOED bij uitvoering Energieadviezen Tilburg	Gesprek en aanbod MOED om uitvoering energieadviezen Tilburg te doen.	Gemeente Tilburg en vijf Tilburgse EC's
11	Frans Mutsaers	Verkenning en aanbod MOED voor betrokkenheid in projectleiding Project Zonnepanelen Tilburg. Betreft mogelijkheid lening tegen zachte voorwaarden voor particulieren.	Formele contact worden in april 2020 gelegd.	Gemeente Tilburg en binnenkort een externe serviceprovider
12	Niels Fluitman	Stappengoor sociaal inclusieve postcoderoos/SDE projecten opzetten voor o.a. buurt Groenewoud		Gemeente Tilburg, PCR Zonnecoach (JosNB), MBO College Stappengoor

Bijlage 2: Bedrijfsvoering MOED – te ontwikkelen in 2020

- Ontvlechting MOED Energietransitie en Circulaire Economie Midpoint
- Meer eenduidige vastlegging projectopdrachten.
- Verbeteren en handhaven projectenadministratie.
- Verduidelijken taken en verantwoordelijkheden adviseurs en projectleiders.
- Eenduidige toewijzing lead op projecten
- Tot op projecten- en medewerkersniveau zichtbaar maken van kosten en baten.
- Beknopte kwartaalrapportage inhoudelijke en financiële voortgang. (Zou bij correct bijhouden van projectenadministratie geautomatiseerd proces kunnen en moeten zijn)
- Balans tussen medewerkers met tijdelijk dienstverband en externe adviseurs en projectleiders → balans inbesteden en uitbesteden
- Onderscheiden: medewerkers – geassocieerde externen – preferred externen – externen