



“De Energietransitie van Onderaf”

Rapportage WP3 - Handelingsperspectieven

DEEL 2 – Theoretisch analyse kader





Auteurs	Roelien Attema & Geerte Paradies
Uitgegeven voor	STEM programma
Titel	Rapportage WP3 Handelingsperspectieven Deel 2 – Theoretisch analysekader
Versie	1.0
Rapportnummer	TNO 2014 R11300
Opleverdatum	Augustus 2014
Opdrachtgever	Topsector Energie
Subsidieverstrekker	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Contactpersoon	Marijn Rijken
Rubricering	Ongerubriceerd



Deel 2

Het theoretisch analyse kader



In het voorstel voor de 'Transitie van onderaf' staan de concepten 'handelingsperspectief' en nieuwe 'samenwerkingsvormen' centraal, met als doel de inpassing van lokale energie cooperaties in het Nederlandse energie management.

In deze eerste fase van het project is gewerkt aan de operationalisatie van deze concepten – wat verstaan we eronder en hoe kunnen (en willen) we hier op een gestructureerde wijze naar kijken. Om dit te faciliteren is er gekozen voor 'templates' waarin de verschillende aspecten een plek hebben en waar verschillende vragen uitdagen om net een spaatje dieper te kijken.

Deze templates beogen op meerdere manieren te kunnen worden ingezet:

- Het is een **theoretisch analysekader** (voor het STEM project) waarin de verschillende facetten van handelingsperspectieven en samenwerkingsvormen worden benoemd. Deze 'observatie templates' maken het mogelijk bestaande handelingen en samenwerkingen op een gestructureerde wijze te analyseren.
- Het kan door (consortium)partijen die zich afvragen wat hun handelingsperspectief is worden gebruikt als **ontwerpkader** om te bepalen waar ze zelf staan, met wie ze samen willen werken en met name welke ontwikkeling ze door kunnen/moeten maken om te komen tot nieuwe samenwerkingsvormen.



- Het kan door (consortium)partijen worden gebruikt als **reflectiekader** op hun handelen en lopende samenwerkingen.
- Het kan door (consortium)partijen die samenwerken worden gebruikt als **evaluatiekader** om gezamenlijk te kijken hoe de samenwerking gaat, elkaar (nog) beter te leren kennen en te verkennen waar de samenwerking nog beter kan.

Een Handelingsperspectief

Handelingsperspectieven beschrijven handelingen van/voor een stakeholder waarbij de verschillende randvoorwaarden, mogelijke effecten en de actor-specifieke context expliciet wordt meegenomen en zo kan worden meewogen. Een Handelingsperspectief start met de beschrijving een mogelijke handeling: wat doe je, aan wie is dit gericht, waarom doe je het, hoelang doe je het, in welke context doe je het? Wat heb je vanuit jezelf en vanuit je omgeving nodig om de handeling uit te kunnen voeren (input) en wat is het effect van het handelen (output). Op deze wijze zijn handelingen op meer objectieve wijze te beschrijven en bijvoorbeeld toepasbaar voor elke coöperatie, elke gemeente of elke energieleverancier.



Bij het handelingsperspectief hoort ook de vertaling naar de specifieke actor en zijn mogelijkheden en beperkingen om te acteren. Een veel gebruikte driedeling bij gedrag is 1) kennis – weet je wat je kunt doen, 2) motivatie – waarom wil je wat doen, en 3) mogelijkheden – kun en mag je het ook doen. Deze drie aspecten zijn verder uitgewerkt vanuit een meer intern en een meer extern perspectief.

De vragen in de verschillende blokken maken partijen/actoren bewust van hun eigen handelingsmogelijkheden en (nu nog) onmogelijkheden. Inzicht hierin helpt bij het positioneren van jezelf (ten opzichte van andere partijen), bij het formuleren van concrete doelstellingen en bij het (door)ontwikkelen naar de gewenste strategische richting.

Input →	Handelingsbeschrijving	→ Output
Resources Wat is er nodig voor het uitvoeren van de handeling? (mensen, competenties, geld, toestemming, etc.)	Actor / primair ontvanger Wie voert de handeling uit en op welke partij is deze handeling primair gericht	Secundaire effecten Wat kunnen beoogde en onbedoelde neven-effecten zijn van het handelen?
Handelingsdoel en vanuit welk belang Vanuit welk belang en met welk doel handelt een partij	Handeling Beschrijving van de handeling	Handelingsresultaat Wat is als het goed gaat het resultaat van de handeling? Welke alternatieve resultaten zijn er denkbaar?
Draagvlak achterban Wat vindt 'de achterban' of de rest van de organisatie van deze handeling? (ligt het (politiek) gevoelig, is men eensgezind, etc.)	Handelings(zekerheid): duur en delta's Hoe lang duurt de handeling en wat kan er in de tussentijd allemaal veranderen?	Output - Effect t.o.v. belangen (maatschappelijke kosten/baten) Op welke belangen van andere stakeholders heeft het handelen effect in een bredere (maatschappelijke) context
Betrokken stakeholders Welke andere partijen zijn relevante betrokken bij de voorbereiding of uitvoering van de handeling?	Handelingsstrategie (relatie met andere handelingen) Een handeling staat bijna nooit alleen, welke andere handelingen hangen hiermee samen en welke onderlinge afhankelijkheden zijn er.	Output - Effect t.o.v. de energie transitie Draagt de handeling en het resultaat bij aan de energietransitie van onderaf?

Handelingsperspectief

← Handelingsbeschrijving voor een stakeholder

Handelingskader voor een specifieke actor →

Handelingsperspectief	Kennis	Motivatie	Mogelijkheid
Binnen	Bewustzijn (eigen positie) Wat zijn je sterke en zwakke kanten? Ben je je bewust van jouw huidige en potentiële rol en toegevoegde waarde? Bewustzijn van mogelijke rollen (opwerk, levering, diensten, matches vraag aanbod, informatie broker, match maker, financier, ...)	Belang Wat drijft je om aan de gang te gaan? (1. Groen en duurzaam, 2. Lokale leefbaarheid, 3. Onafhankelijkheid, 4. Lokale economie/werplegheid, 5. (Benutten van) innovatie, 6. Inkomsten uit opwerk, 7. Sociale cohesie (meer verbondenheid in buurt), 8. Levenszekerheid, 9. Verantwoordelijkheid nemen (voor groen/benutten innovatie/lokale economie/...), 10. Anders...	Bekwaamheid Wat is je kennisniveau (techniek, wet- en regelgeving, etc.), competenties (bijvoorbeeld leiderschap, netwerken, lobbyen, achterban en vrijwilligers betrekken, doorzettingsvermogen), organisatie- en realisatiekracht, toekomstvisie, etc. Benodigd kapitaal Financien, investeringsslachten, resources, etc. Goede business case
Buiten	Bewustzijn omgeving Welke partijen zijn voor jou relevant? Welke positie/rol nemen zij in? Hoe beïnvloeden zij jou (motiverend én beperkend)?	Bereidheid Ben je bereid om te handelen dan wel samen te werken? En daarmee een win-win te zoeken en mogelijke concessies te doen?	Bevoegdheid Wat mag je en wat moet je? Moeten: Wettelijke verplichtingen, beloften aan achterban etc. Mogen: wettelijke regelgeving, gedelegeerde bevoegdheid achterban, eigen rol, rol die anderen voor jou zien.
	Benadering Wil je je handelingsruimte benutten (pragmatisch), verkennen (experimenteren en leren), vergroten (lange termijn einddoel)? En hoe?		



Een Samenwerkingsvorm

Samenwerkingen behelzen vanzelfsprekend altijd minimaal twee actoren. Twee of meer actoren met hun eigen belangen en drijfveren, hun eigen doelstellingen binnen de samenwerking, hun percepties over de ander en de huidige of toekomstige samenwerking, hun eigen context, hun eigen omvang en organisatievorm, hun eigen cultuur e.d. In deze aspecten die allemaal relevant zijn binnen een samenwerking kunnen partijen erg op elkaar lijken of juist erg verschillen. Het is belangrijk dit goed in kaart te brengen om gezamenlijk tot een optimale(re) samenwerkingsvorm te komen.

De vragen in het template kunnen helpen om een samenwerking vorm te geven of een gemeenschappelijk beeld te creëren en de samenwerking verder te helpen. Wanneer elke partij deze template zelf invult, maakt dit duidelijk waar één ieder staat, en of er verschillen zijn in perceptie rond specifieke onderdelen.

(OBJECTIEVE) BESCHRIJVING VAN DE SAMENWERKING	(SUBJECTIEVE) BELEVING VAN DE SAMENWERKING
<p>Wie (ik) Wat zijn mijn intrinsieke motieven voor deze samenwerking? (strategisch, transaction cost, competitieve verbetering, agency theory, resources). Wat is mijn toegevoegde waarde (waarom heeft de ander mij nodig) in de samenwerking? Hoe groot ben ik, en hoe belangrijk is deze samenwerking voor achterban? Heb ik zelf meerdere petten op? Hoe ga ik daar mee om?</p>	<p>Meningen over de ander Vertrouw ik de ander en is dit wederzijds? Is de ander voldoende betrokken bij jou en bij de samenwerking? Welke rol deed ik de ander toe? En ziet de andere zichzelf ook zo? Wat zijn de intrinsieke motieven van de ander? (strategisch, transaction cost, competitieve verbetering, agency theory, resources). Waar is mijn mening over de ander op gebaseerd?</p>
<p>Met wie (ander) Met wie werk ik al samen? (Waarom) is deze partij (of deze partijen) nodig? Werk je samen met een individu (op persoonlijke klik) of werk je samen met een organisatie die je wat te bieden heeft? Wie zijn de andere stakeholders? En welke waarde zouden zij kunnen toevoegen? Hoe groot is de samenwerkingspartner en welke rol speelt zijn achterban? Heeft één van de partners meerdere petten op?</p>	<p>Percepties van de ander (Waarom) denkt de andere partij mij nodig te hebben? Denk ik dat de ander mij vertrouwd? Denk ik dat de ander vindt dat ik voldoende betrokken ben? Welke rol krijg je zelf toegedicht? Denk je dat de ander (voor)oordelen over je heeft?</p>
<p>Beschrijving huidige samenwerking Wat doen jullie samen? Waarom werken jullie samen? Wat is jullie gezamenlijke doel? Wat halen jullie voor jezelf uit de samenwerking. Hoe hebben jullie de investeringen, opbrengsten en risico's verdeeld (zowel financieel, tijd, kennis/informatie, ...). Zijn er nog afgeleide voor- nadelen van de samenwerking (bijvoorbeeld gezamenlijk leren, relatie opbouwen voor de toekomst, MVO)?</p>	<p>Waardering van de huidige samenwerking Over welke aspecten in de samenwerking ben je positief en welke zou je willen veranderen? Hoe waardeer je de samenwerking op uitkomst en hoe op proces (o.a. communicatie)? Voel je je vrij om zaken open te bespreken en te delen (is er een veilige omgeving ontstaan)? Zijn er conflicterende belangen in de samenwerking? Gaan er zaken veranderen (op korte/middelrange termijn) die de samenwerking kunnen/zullen beïnvloeden. Tot hoe ver reikt de motivatie om door te gaan? (wanneer besluit je om te stoppen). Wordt er (regelmatig) gereflecteerd en wanneer de samenwerking niet meer nodig is, besloten om te stoppen?</p>
<p>Vorm en intensiteit van samenwerking Op welk niveau werken jullie samen (operationeel, tactisch, strategisch). Wat is de vorm van de samenwerking? (coöperatie, coordination, collaboration, coadunation). Hoe verloopt het contact (ad hoc versus gestructureerd, telefonisch, online versus face-to-face, etc.)</p>	<p>Beschrijving toekomstige samenwerking Hoe ziet de gewenste toekomstige samenwerking eruit? (Qua overleving, communicatie, intensiteit, doelstellingen, etc.) Hoe toekomst vast is deze (toekomstige) samenwerking? Op welke veranderingen in de omgeving moet ingespeeld kunnen worden? (bv regelgeving, maar ook fusies, overnames, faillissementen)</p>
<p>Gelijkwaardigheid Zijn jullie gelijkwaardige partijen (horizontale of verticale samenwerking in de keten, zijn jullie even groot, etc.). Zijn er cultuurverschillen? (organisatievorm, mandaat, jargon, politieke kleur, andere regio). Hoe past het gezamenlijke doel binnen de eigen doelstellingen (prioriteit, tijdslijnen, KPI's)</p>	



Deel 2a

Handelingsperspectief

Het theoretisch analyse kader

In de volgende sheets zullen de verschillende aspecten van het analyse kader voor het handelingsperspectief verder worden toegelicht



Input →	Handelingsbeschrijving	→ Output
<p>Resources Wat is er nodig voor het uitvoeren van de handeling? (mensen, competenties, geld, toestemming, etc.)</p>	<p>Actor / primair ontvanger Wie voert de handeling uit en op welke partij is deze handeling primair gericht</p>	<p>Secundaire effecten Wat kunnen beoogde en onbedoelde neven-effecten zijn van het handelen?</p>
<p>Handelingsdoel en vanuit welk belang → Vanuit welke belang en met welk doel handelt een partij</p>	<p>Handeling → Beschrijving van de handeling</p>	<p>Handelingsresultaat Wat is als het goed gaat het resultaat van de handeling? Welke alternatieve resultaten zijn er denkbaar?</p>
<p>Draagvlak achterban Wat vindt 'de achterban' of de rest van de organisatie van deze handeling? (ligt het (politiek) gevoelig, is men eensgezind, etc.)</p>	<p>Handelings(zekerheid): duur en delta's Hoe lang duurt de handeling en wat kan er in de tussentijd allemaal veranderen?</p>	<p>Output - Effect t.o.v. belangen (maatschappelijke kosten/baten) Op welke belangen van andere stakeholders heeft het handelen effect in een bredere (maatschappelijke) context</p>
<p>Betrokken stakeholders Welke andere partijen zijn relevante betrokken bij de voorbereiding of uitvoering van de handeling?</p>	<p>Handelingstrategie (relatie met andere handelingen) Een handeling staat bijna nooit alleen, welke andere handelingen hangen hiermee samen en welke onderlinge afhankelijkheden zijn er.</p>	<p>Output - Effect t.o.v. de energie transitie Draagt de handeling en het resultaat bij aan de energietransitie van onderaf?</p>



De 'Handeling'

Handelingsdoel en vanuit welk belang	Handeling	Handelingsresultaat
Vanuit welke belang en met welk doel handelt een partij	Beschrijving van de handeling	Wat is als het goed gaat het resultaat van de handeling? Welke alternatieve resultaten zijn er denkbaar?

Mensen doen én laten, met goede en/of minder goede bedoelingen, om zichzelf en/of andere verder te helpen....

- › **Actor en primaire ontvanger** - Wie handelt er (actor) en op welke stakeholder is de actie gericht en/of op welke stakeholder heeft deze handeling (bewust of onbewust) het meeste effect?
- › **De beschrijving van de handeling** – Een objectieve beschrijving van de actie die de actor onderneemt?
- › **Handelingsdoel en vanuit welk belang** – Vanuit welk belang/motivatie acteert de actor en wat is het overall doel van deze (combinatie van) handeling(en)?
- › **Handelingsresultaat** – Wat is het beoogde resultaat (doel) van de actie en wat zou er nog meer kunnen gebeuren?



De 'Handeling' - Input

- › **Resources** – Het daadwerkelijk uitvoeren van een handeling vergt vaak het nodige van een actor en deze heeft dit niet altijd paraat. Het kan gaan om bijvoorbeeld:

**Benodigde
menskracht** –
om deur aan deur
mensen te werven of
om je als provincie je
te verdiepen in de
'twintig' individuele
coöperaties in de
provincie.

Specifieke competenties -
om vanuit een energiebedrijf
gelijkwaardig samen te
werken met een lokale
coöperatie (of andersom) of
om als gemeente te lobbyen
in Den Haag voor een
wijziging in wet en
regelgeving.

Financiële middelen -
om als school je daken
vol te leggen met
zonnepanelen of om
als coöperatie een
kleine windmolen te
bouwen

In dit theoretisch raamwerk is dit waar het verschil zit tussen een handelingsbeschrijving - theoretisch kan/mag een bepaald type actor (een LEC of bank) deze handeling uitvoeren en het handelingsperspectief – in de praktijk is dit voor deze specifieke actor bijvoorbeeld Energiek Moerdijk/Rabobank een optie.



De 'Handeling' - Input

- › **Draagvlak achterban** - Bereidheid van de achterban om deel te nemen aan de betreffende handeling – Voor een coöperatie zijn dat de leden en ook vaak de lokale bevolking. Dit wordt bepaald door de toegevoegde waarde voor de gemeenschap. Bijvoorbeeld: Voor het doorleveren van elektriciteit, zijn klanten nodig, en voor een informatie- en adviesloket is uiteraard een vraag naar informatie en advies nodig. Bij grotere projecten met een aanzienlijke invloed op de omgeving (zoals windmolens en grotere zonne-energiecentrales) moet ook worden gekeken naar draagvlak onder niet-deelnemers
- › **Betrokken stakeholders** – Verschillende stakeholders kunnen of moeten (op verschillende tijdstippen en om verschillende redenen) betrokken worden bij een handeling. Het is belangrijk deze op voorhand scherp te hebben zodat het juiste tijds- en verwachtingsmanagement kan worden gedaan.



De 'Handeling'

- › **Handelings(zekerheid): duur en delta's** - De duur van het traject tot realisatie van een project – Uiteenlopende activiteiten stellen verschillende eisen aan de continuïteit van een actor en zeker bij lokale coöperaties is dit niet vanzelfsprekend.

Bijvoorbeeld: Sommige activiteiten (zoals de bouw van een windmolen) vergen een lange adem om ze te kunnen realiseren, anderen (zoals een informatie- en adviesloket) zijn weliswaar snel gestart, maar alleen zinvol als ze langere tijd worden volgehouden. Ook voor (externe) financiering zal een bepaalde zekerheid worden gevraagd qua continuïteit. Voor alle actoren geldt dat bij handelingen met een langere duur de kans op veranderingen vanuit de actor intern of vanuit de context van de actor groeit, wat kan leiden tot veranderende belangen/doelen of beschikbare resources van een actor..

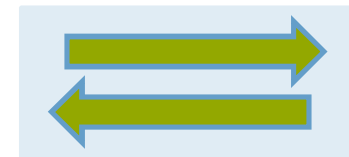
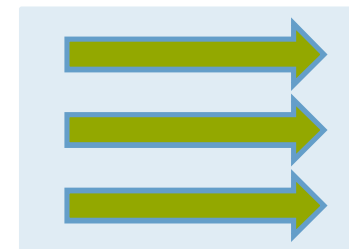


De 'Handeling'

- › **Handelingstrategie (relatie met andere handelingen)** – Handelingen van een actor staan bijna nooit op zichzelf. De afhankelijkheden tussen verschillende handelingen worden in kaart gebracht.

Vanuit de actor zijn ze vaak onderdeel van een combinatie van handelingen (richting verschillende stakeholders) die samen een doelstelling moeten realiseren.

Vanuit de ontvanger komt er vaak een reactie op de handeling, waardoor een wisselwerking ontstaat



Onverwachte resultaten of tussentijdse veranderingen kunnen leiden tot veranderingen in de handelingsstrategie



De 'Handeling' - Output

- › **Secundaire effecten** – Naast het beoogde handelingsresultaat heeft een handeling beoogde of onbedoelde neveneffecten die positief of negatief kunnen uitvallen voor de actor.
- › **Effect t.o.v. belangen** – Naast het effect van de handeling op de persoonlijke belangen van een actor is het ook van belang rekening te houden met de maatschappelijke context (belangen van andere stakeholders en maatschappelijke kosten/baten) die beïnvloed worden door de handeling.
- › **Effect t.o.v. de energie transitie** - De potentiële opbrengst in hernieuwbare energie en vermeden energieverbruik, en bijdragen aan klimaat- en energiedoelstellingen.



Handelings Perspectief	Kennis	Motivatie	Mogelijkheid
Binnen	<p>Bewustzijn (eigen positie) Wat zijn je sterke en zwakke kanten? Ben je je bewust van jouw huidige en potentiële rol en toegevoegde waarde? Bewustzijn van mogelijke rollen (opwek, levering, diensten, matches vraag/aanbod, informatie broker, match maker, financier,...) Waar kun je invloed op uitoefenen? Wetgeving, burgers, andere stakeholders, ...Wat heb je hiervoor nodig?</p>	<p>Belang Wat drijft je om aan de gang te gaan? 1. Groen en duurzaam, 2. Lokale leefbaarheid, 3. Onafhankelijkheid, 4. Lokale economie/werkgelegenheid, 5. (Benutten van) innovatie, 6. Inkomsten uit opwerk, 7. Sociale cohesie (meer verbondenheid in buurt), 8. Leveringszekerheid, 9. Verantwoordelijkheid nemen (voor groen/benutten innovatie/lokale economie/...), 10. Anders...</p>	<p>Bekwaamheid Wat is je kennisniveau (techniek, wet- en regelgeving, etc.), competenties (bijvoorbeeld leiderschap, netwerken, lobbyen, achterban en vrijwilligers betrekken, doorzettingsvermogen), organisatie- en realisatiekracht, toekomstvisie, etc. Bekwaamheid van je netwerk</p> <p>Benodigd kapitaal Financiën, investeringslasten, resources, etc. Goede business case</p>
Buiten	<p>Bewustzijn omgeving Welke partijen zijn voor jou relevant? Welke positie/rol nemen zij in? Hoe beïnvloeden zij jou (motiverend én beperkend)? Binnen welke randvoorwaarden binnen het systeem moet je opereren? Welke toekomstige veranderingen in de context dan wel het speelveld van partijen komen eraan? Hoe participeer jij hierop en hoe zullen andere partijen dat doen?</p>	<p>Bereidheid Ben je bereid om te handelen dan wel samen te werken? En daarmee een win-win te zoeken en mogelijke concessies te doen?</p> <p>Benadering Wil je je handelingsruimte benutten (pragmatisch), verkennen (experimenteren en leren), vergroten (lange termijn einddoel)? En hoe?</p>	<p>Bevoegdheid Wat mag je en wat moet je?</p> <p>Moeten: Wettelijke verplichtingen, beloften aan achterban etc.</p> <p>Mogen: wettelijke regelgeving, gedelegeerde bevoegdheid achterban, eigen rol, rol die anderen voor jou zien.</p>



De 'Handeling' – Bewustzijn eigen positie

Zeker bij LEC's wisselt het bewustzijn van de eigen positie sterk van afhankelijk van het initiatief en afhankelijk van de persoon. Voor inzicht en reflectie op eigen handelen en voor een bewuste reactie op het handelen van andere stakeholders is het belangrijk scherp te hebben wat de huidige positie van de LEC is, welke activiteiten nog meer ontplooid kunnen worden, welke invloed uitgeoefend en welke rollen ingevuld met inachtneming van sterke en nog te ontwikkelen kanten en de toegevoegde waarde die je kunt leveren aan de stakeholders. In de energietransitie zijn ook de traditionele partijen als overheid, netbeheerder en energieleverancier zoekende naar hun (toekomstige) positie, rol en strategie. Ook bij deze spelers is er behoefte aan meer duidelijkheid en eenduidigheid over het bewustzijn van de eigen positie.

Het bewustzijn over de eigen positie bepaalt sterk het handelingsperspectief.



De 'Handeling' – Bewustzijn omgeving

De traditionele partijen zijn zoekende naar hun eigen (toekomstige) positionering. Welke partijen zijn relevant, welke positie nemen zij in, wat zijn de huidige randvoorwaarden van het systeem, welke toekomstige veranderingen staan er op stapel en hoe beïnvloed dit henzelf en de anderen.

Bijvoorbeeld: Voor LEC's is dit inzicht minder vanzelfsprekend, maar wel heel essentieel. Vaak zie je dat er professionals uit de energiesector betrokken zijn bij dit soort initiatieven, zij kunnen bepaalde informatie inbrengen. Aangezien bewustzijn gedeelte generiek is, kan dit gedeelte ook goed worden opgepakt door een Vereniging van energie coöperaties en/of op nationaal niveau door een belangenvereniging. Daarnaast speelt er natuurlijk de lokale dynamiek waar LEC's een voorsprong hebben.



De 'Handeling' - Belang

Belangen, doelstellingen en motivaties zijn de drijfveren achter het handelen van de verschillende stakeholders en daarmee belangrijk om helder te hebben.

Bijvoorbeeld: De verschillende mogelijke motivaties van LEC's zijn onderwerp van verschillende studies. Het belang van energie-leveranciers wordt bepaald door de aandeelhouders en is uiteindelijk vaak financieel. Voor gemeente is lokale werkgelegenheid een heel belangrijk motief [RWS].

Belangrijkste doelen en motivaties van lokale energiecoöperaties [combinatie van meerdere bronnen]

- de energietransitie versnellen (energiezekerheid, klimaat, milieu);
- de energiekosten reduceren (energiebesparing, energiearmoede);
- de lokale economie versterken (lokale inkomsten uit opwek, werkgelegenheid);
- de lokale gemeenschap versterken (leefbaarheid, sociale cohesie);
- meer zeggenschap over de eigen energievoorziening en leefomgeving (burgerparticipatie, marktmacht, onafhankelijkheid);
- commerciële kansen (de lokale energieniche, schaalvoordeel, risico's delen);
- professionaliseren door samenwerken;
- nieuwe technologie implementeren (innovatie).



De 'Handeling' – Bereidheid en Benadering

Naast interne drijfveren (intrinsieke motivatie) is er ook een meer naar buiten gerichte motivatie. Wat is **de mate van bereidheid** om te handelen en samen te werken vanuit de eigen belangen en de gemeenschappelijke doelstellingen. Consequentie van dit laatste is zoeken naar een win-win en waar nodig het doen van concessies.

Verschillende **wijzen van benadering** zijn te identificeren die een wezenlijk ander handelingsperspectief geven aan een stakeholder en die leidt tot andere wijzen van samenwerken: handelingsruimte gewoon zelf benutten (pragmatisch), de (toekomstige) mogelijkheden verkennen (experimenteren en leren), handelingsruimte vergroten (netwerken, lobbyen vanuit een lange termijn en gemeenschappelijk doel).



De 'Handeling' - Bekwaamheid

Er komt heel veel kijken bij het realiseren van een succesvolle LEC. Een aansprekende toekomstvisie met korte termijn acties. Kennis van energie en de sector in het algemeen, van specifieke wet- en regelgeving, van techniek etc. Realisatie en organisatiekracht, mensen (initieel en langdurig) betrekken, teamsamenstelling, opschalen, professionaliteit etc. Competenties op het gebied van netwerken, lobby en politiek. En niet te vergeten doorzettingsvermogen en een lange adem. De mate waarin LEC's deze kennis en kunde om zich heen weten te verzamelen wisselt sterk.

Voor de andere stakeholders is de bekwaamheid essentieel om vanuit een veranderende en daarmee onzekere context te kunnen denken en handelen met andere dan de reguliere partners.



De 'Handeling' – Benodigd kapitaal

Naast kennis en kunde is er ook een bepaalde mate van financiële armslag essentieel om te kunnen handelen.

Zeker bij LEC's is dit een issue. Het is belangrijk om vanuit de start na te denken over het verdienmodel - hoe en in welke mate kan de handeling bijdragen aan de inkomsten van een energie coöperatie? Sommige handelingen vereisen een forse voorfinanciering (zoals een zonne-energiecentrale of een windmolen), terwijl bijvoorbeeld een energiebesparingsactie in een wijk veel inzet van menskracht vraagt (naast persoonlijke investeringen voor bijvoorbeeld isolatie). Soms is ook vreemd vermogen nodig. Dit kan via commerciële banken, revolverende fondsen, leningen van gemeenten, crowdfunding of door samenwerking met een kapitaalcrachtige partij



De 'Handeling' – Bevoegdheid

Naast wat weet je, wat wil je en wat kan je als stakeholder is er een belangrijk randvoorwaardelijk concept 'bevoegdheid' – wat moet je en wat mag je?

Dit kan gaan over zowel een wettelijke bevoegdheid vanuit wet- en regelgeving (zoals bijvoorbeeld de taak van de netbeheerders strak gereguleerd is), maar net zo goed over gedelegeerde bevoegdheid (een afgegeven mandaat door een achterban of een samenwerkingsconsortium). Soms leidt dit een beperking van de theoretische handelingsruimte.



Deel 2b

Samenwerkingsvorm - Het theoretisch analyse kader

In de volgende sheets zal worden ingegaan op verschillende niveaus van samenwerking en zullen de verschillende aspecten van het analyse kader voor samenwerkingsvormen verder worden toegelicht.



‘Horizontale en verticale samenwerking’

Nationaal niveau:

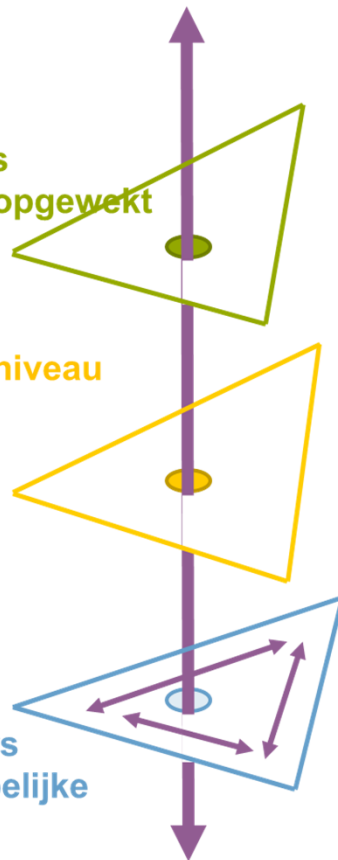
- Tennet
- Nationale overheid
- Energieleveranciers
- E-decentraal / Hier opgewekt
- Burgers
- Banken
- Kennisinstellingen

Provinciaal/regionaal niveau

- Netbeheerder
- Provincie
- VEC
- Burgers

Lokaal niveau:

- Gemeente
- Energie cooperatie
- Burgers
- Lokale ondernemers
- Lokale maatschappelijke organisaties



Bij alle samenwerkingen is het van belang drie verschillende niveaus te onderscheiden. Op deze niveaus kunnen stakeholders samen verschillende dingen realiseren. Op het nationale niveau gaat het over wet- en regelgeving en bijvoorbeeld het SER-akkoord. Op lokaal niveau zijn er netwerken van burgers en lokale ondernemers, betrokkenheid bij scholen en de omgeving. Hier ontstaan lokale initiatieven. Op regionaal niveau kun je opschalen vanuit het lokale niveau.



‘Horizontale en verticale samenwerking’

Afhankelijkheden

De drie niveaus zijn niet onafhankelijk van elkaar. Een gemeente wordt beïnvloed door provinciale keuzes en door beleid van de rijksoverheid. Een regionale vereniging van coöperaties (VEC) is afhankelijk van de keuzes van de individuele coöperaties op lokaal niveau. De context, de dynamiek en de tijdslijnen zijn echter wezenlijk anders op de verschillende niveaus.

Vertalingen

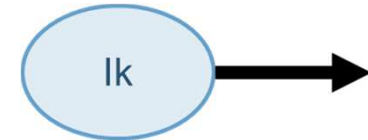
Bij de vertaling van doelstellingen van nationaal niveau naar lokaal niveau ontstaan soms problemen bij de overgang van theorie naar praktijk. In de praktijk blijkt wat wel en niet werkt, en welke (ongewenste) gevolgen er voor de verschillende stakeholders van het gevestigde systeem zijn. Een systeem is immers geneigd zich zelf in stand te houden.



(OBJECTIEVE) BESCHRIJVING VAN DE SAMENWERKING	(SUBJECTIEVE) BELEVING VAN DE SAMENWERKING
<p>Wie (ik) Wat zijn mijn intrinsieke motieven voor deze samenwerking? (strategisch, transaction cost, competitive verbetering, agency theory, resources). Wat is mijn toegevoegde waarde (waarom heeft de ander mij nodig) in de samenwerking? Hoe groot ben ik, en hoe belangrijk is deze samenwerking voor achterban? Heb ik zelf meerdere petten op? Hoe ga ik daar mee om?</p>	<p>Meningen over de ander Vertrouw ik de ander en is dit wederzijds? Is de ander voldoende betrokken bij jou en bij de samenwerking? Welke rol deel ik de ander toe? En ziet de andere zichzelf ook zo? Wat zijn de intrinsieke motieven van de ander? (strategisch, transaction cost, competitieve verbetering, agency theory, resources). Waar is mijn mening over de ander op gebaseerd?</p>
<p>Met wie (ander) Met wie werk ik al samen? (Waarom) is deze partij (of deze partijen) nodig? Werk je samen met een individu (op persoonlijke klik) of werk je samen met een organisatie die je wat te bieden heeft? Wie zijn de andere stakeholders? En welke waarde zouden zij kunnen toevoegen? Hoe groot is de samenwerkingspartner en welke rol speelt zijn achterban? Heeft één van de partners meerdere petten op?</p>	<p>Percepties van de ander (Waarom) denkt de andere partij mij nodig te hebben? Denk ik dat de ander mij vertrouwd? Denk ik dat de ander vindt dat ik voldoende betrokken ben? Welke rol krijg je zelf toegedicht? Denk je dat de ander (voor)oordelen over je heeft?</p>
<p>Beschrijving huidige samenwerking Wat doen jullie samen? Waarom werken jullie samen? Wat is jullie gezamenlijke doel? Wat halen jullie voor jezelf uit de samenwerking. Hoe hebben jullie de investeringen, opbrengsten en risico's verdeeld (zowel financieel, tijd, kennis/informatie, ...) Zijn er nog afgeleide voor-/nadelen van de samenwerking (bijvoorbeeld gezamenlijk leren, relatie opbouwen voor de toekomst, MVO)?</p>	<p>Waardering van de huidige samenwerking? Over welke aspecten in de samenwerking ben je positief en welke zou je willen veranderen? Hoe waardeer je de samenwerking op uitkomst en hoe op proces (o.a. communicatie)? Voel je je vrij om zaken open te bespreken en te delen (is er een veilige omgeving ontstaan)? Zijn er conflicterende belangen in de samenwerking? Gaan er zaken veranderen (op korte/middellange termijn) die de samenwerking kunnen/zullen beïnvloeden. Tot hoe ver reikt de motivatie om door te gaan? (wanneer besluit je om te stoppen). Wordt er (regelmatig) gereflecteerd en wanneer de samenwerking niet meer nodig is, besloten om te stoppen?</p>
<p>Vorm en intensiteit van samenwerken Op welk niveau werken jullie samen (operationeel, tactisch, strategisch). Wat is de vorm van de samenwerking? (cooperation, coordination, collaboration, coadunation). Hoe verloopt het contact (adhoc versus gestructureerd, telefonisch, online versus face-to-face, etc.)</p>	<p>Beschrijving toekomstige samenwerking Hoe ziet de gewenste toekomstige samenwerking eruit? (Qua rolverdeling, communicatie, intensiteit, doelstellingen, etc.) Hoe toekomst vast is deze (toekomstige) samenwerking? Op welke veranderingen in de omgeving moet ingespeeld kunnen worden? (bv regelgeving, maar ook fusies, overnames, faillissementen)</p>
<p>Gelijkwaardigheid Zijn jullie gelijkwaardige partijen (horizontale of verticale samenwerking in de keten, zijn jullie even groot, etc.). Zijn er cultuurverschillen? (organisatievorm, mandaat, jargon, politieke kleur, andere regio). Hoe past het gezamenlijke doel binnen de eigen doelstellingen (prioriteit, tijdslijnen, KPI's)</p>	



‘Samenwerking’ – Wie (ik)



Hier staat een beschrijving centraal van de actor die de samenwerking beschouwt. Dat kan een persoon zijn, een organisatie of een samenwerkingsverband.

De vragen die hier centraal staan, zijn:

- › Wat zijn mijn intrinsieke motieven voor deze samenwerking? Wat wil ik halen? Hoe transparant ben ik hierin?

Motieven voor samenwerking [Dujardin, 2011].

- *Transaction cost theory* (productie en transactiekosten minimaliseren);
- *Business strategie* (competatieve verbetering);
- *Agency theory* (bv uitbesteding);
- *Resource-based view* (samenbrengen van verschillende resources).

Motieven voor samenwerking [Consortium]

Uitwisseling waarden/bronnen:

Voorbeelden - lokaal vertrouwen van een coöperatie, contacten/netwerk van een gemeente, projectmanagement (leverancier of netbeheerder)

Schaalvergroting

Voorbeelden - *Green spread* (schaalvoordelen via postcoderoos), *DE-Unie* is een coöperatie die diensten levert aan coöperaties (levering van stroom en gas, back-office), *Collectieve inkoop* (burgers onderling, sociale onderneming)

Kennisdeling of -uitwisseling

Voorbeelden - *VEC en haar leden* (coöperaties), *Kennisplatform Hier* Opgewekt voor alle geïnteresseerde coöperaties en andere partijen, *VEC en Natuur en Milieu Educatie*

Funding verzamelen

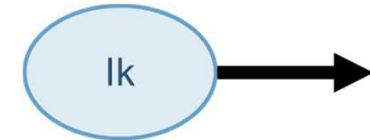
Voorbeelden - *Energieleverancier en VEC* (crowdfunding)

Opkomen voor belangen

Voorbeelden – *ambassadeurschap*, *VEC voor haar leden* (coöperaties), *E-decentraal* voor haar leden (lokale energie initiatieven)



‘Samenwerking’ – Wie (ik)



- › Wat is mijn toegevoegde waarde (waarom heeft de ander mij nodig) in de samenwerking? Wat kom ik brengen?
- › Hoe verhoud ik mij ten opzichte van mijn samenwerkingspartner (groot/klein, invloedrijk of niet, etc.)
- › Hoe belangrijk is deze samenwerking voor mijn achterban en welke gevoeligheden liggen hier?
- › Door welke andere stakeholders wordt ik beïnvloed?
- › Heb ik meerdere petten op (verschillende rollen/belangen) in deze samenwerking? Hoe ga ik daar mee om?



‘Samenwerking’ – Met wie (ander)



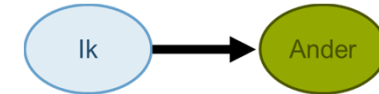
Een beschrijving van de persoon/partij met wie je samenwerkt. Een goede partnerselectie is essentieel [Vos & Tjemkes, 2013] en zal afhangen van je doelen in de samenwerking en een afweging van de risico's/kansen die een samenwerking met zich meer brengt.

De vragen die hier centraal staan zijn:

- › Met wie werk ik al samen? (Waarom) is deze partij (of deze partijen) nodig?
- › Van welke stakeholders is deze partij afhankelijk en door wie wordt hij beïnvloed?
- › Werk je samen met een individu (op persoonlijke klik) of werk je samen met een organisatie die je wat te bieden heeft?
- › Wie zijn de andere stakeholders? En welke waarde zouden zij kunnen toevoegen?
- › Hoe groot is de samenwerkingspartner en welke rol speelt zijn achterban?
- › Heeft één van de partners meerdere petten op?



‘Samenwerking’ – Beschrijving



Een beschrijving van de huidige samenwerking, het gemeenschappelijke doel, de onderlinge afspraken die gemaakt zijn en de onderliggende verwachtingen.

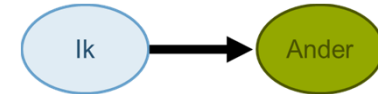
De vragen die centraal staan, zijn:

- › Wat doen jullie samen? Samenwerking in proces én uitkomst?
- › Welke mensen zijn betrokken en welke rol hebben zij in de samenwerking?
- › Hoe verdelen jullie de investeringen, opbrengsten en risico's (zowel financieel, tijd, kennis/informatie, ...)
- › Wat is de politieke en sociale context voor deze samenwerking?
- › Hoe is de governance geregeld? Hoe wordt er besloten?
- › Wat zijn de noodzakelijke randvoorwaarden om deze samenwerking tot een succes te maken?

- › Hoe meet je de mate van succes van de samenwerking? Wanneer zijn er momenten van reflectie?
- › Wat is de procedure als de samenwerking vastloopt?



‘Samenwerking’ – Beschrijving

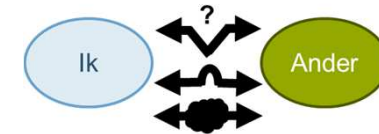


Een samenwerking is gebaseerd op een gedeelde visie, concrete haalbare doelstellingen en een uniek doel. Transparantie is verwachtingen over en weer wenselijk.

- › Waarom werken jullie samen? Wat is jullie gezamenlijke doel?
- › Hoe past het gezamenlijke doel binnen de eigen doelstellingen (prioriteit, tijdslijnen, Key Performance Indicatoren). Zijn er afgeleide voor-/nadelen van de samenwerking (bijvoorbeeld gezamenlijk leren, relatie opbouwen voor de toekomst, MVO)?
- › Zit er naast een individueel en gemeenschappelijk doel ook nog een maatschappelijk belang/doel aan de samenwerking?



‘Samenwerking’ – Vorm en intensiteit



Op deze plek is ruimte voor met name de vorm en de intensiteit van de samenwerking. De vorm van een samenwerking moet de doelstelling volgen en een zekere mate van flexibiliteit hebben. De vormkenmerken zijn van belang in het kader van verwachtingsmanagement en om wederzijds duidelijke grenzen aan te kunnen geven.

De vragen die centraal staan, zijn:

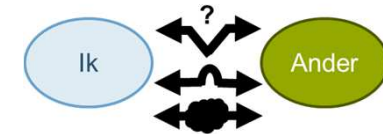
- › Op welk niveau werken jullie samen (operationeel, tactisch, strategisch)?
- › Wat is de vorm van de samenwerking?
- › Wat is de duur van de samenwerking?
- › Welke (groepen) mensen zijn betrokken bij deze samenwerking

De vorm van de samenwerking kan variëren
[Himmelman, 2002]

- *Netwerken: uitwisselen van informatie voor een gedeeld belang*
- *Coördinatie: uitwisselen van informatie en afstemmen van activiteiten*
- *Coöperatie: uitwisselen van informatie, afstemmen van activiteiten en delen van bronnen om gezamenlijk doel te bereiken*
- *Collaboratie: uitwisselen van informatie, afstemmen van activiteiten en delen van bronnen en verbeteren van elkaars capaciteit om gezamenlijk doel te bereiken*
- *Coadunation: verenigd in één orgaan.*



‘Samenwerking’ – Vorm en intensiteit



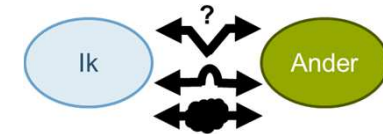
Een ander aspect waarover besloten moet worden is wanneer je de ander betreft? Dit is afhankelijk van [Nahuis et al., 2012] o.a. :

- › het stadium van de ideevorming, het proces of the technologie - als het nog ontwikkeld moet worden is er veel onduidelijkheid, een hoger risico, maar wel ruimte voor input en wellicht hoger rendement.
- › de flexibiliteit van het idee, het proces of de technologie - hoeveel kan er nog tussentijds aangepast worden?
- › de heterogeniteit van actoren - meer diversiteit leidt tot meer variatie, maar kan het ook moeilijker maken om iedereen tevreden te stellen

Verschillende actoren kunnen op verschillende tijdstippen in het proces worden betrokken en hun betrokkenheid kan vele verschillende vormen aannemen.



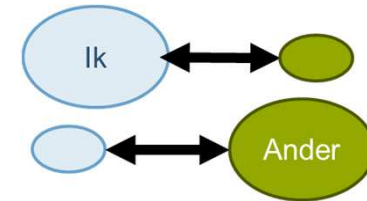
‘Samenwerking’ – Vorm en intensiteit



Open en frequente communicatie is belangrijk in samenwerking. Naast de formele communicatie is het van waarde ook informele relaties en communicatie te realiseren. Vragen als: Hoe verloopt het contact binnen de samenwerking in principe (ad hoc versus gestructureerd, telefonisch, online versus face-to-face, etc.) en met welke frequentie is er onderling regulier contact, tussen welke personen is er contact (multi-level)?



‘Samenwerking’ – Gelijkwaardigheid



In de literatuur worden verschillen tussen partijen vaak gezien als reden van een moeilijke samenwerking. Partijen kunnen op verschillende aspecten van elkaar verschillen [Klerkx & Leeuwis, 2009].

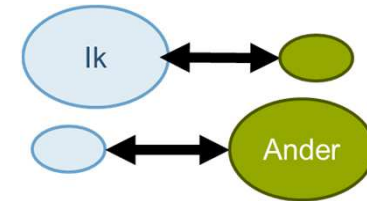
Verschillen liggen op het vlak van [Klerkx & Leeuwis, 2009]:

- *Cognitie: Partijen verschillen in de manier waarop ze dingen zien en hebben verschillende normen en warden.*
- *Informatie: toegang tot informatie en mogelijkheden om met informatie om te gaan.*
- *Management: Verschillen in de manier waarop de organisatie is ingericht en gemanaged wordt.*
- *Systeem: Het is moeilijk om bestaande ‘systemen’ (bestaande uit o.a. regelgeving, structuur, technologie) op elkaar te laten aansluiten.*

Natuurlijk zijn het ook juist deze verschillen die zorgen voor een interessante aanvulling en voor toegevoegde waarde in de samenwerking.



‘Samenwerking’ – Gelijkwaardigheid

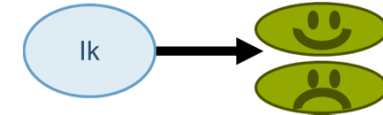


De vragen die centraal staan, zijn:

- › Zijn jullie gelijkwaardige partijen in de samenwerking – hoe worden besluiten genomen en hoe zijn de investeringen, opbrengsten en risico's verdeeld (zowel financieel, als in tijd en inbreng van kennis/informatie, etc.)
- › Zijn jullie vergelijkbare partijen (horizontale of verticale samenwerking in de keten, zijn jullie even groot, etc.)
 - › Bijvoorbeeld: energieleveranciers opereren verticaal, terwijl LEC's meer horizontaal opereren.
- › Zijn er cultuurverschillen? (organisatievorm, mandaat, jargon, politieke kleur, andere regio)
- › Zijn er verschillen in prioriteit, tijdslijnen etc.?



‘Samenwerking’ – Percepties over de ander



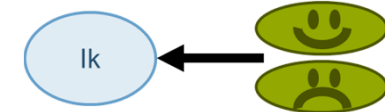
Elke partij zal een idee hebben over de partij met wie wordt samengewerkt. Het is van belang om bewust te zijn van deze ideeën. Wederzijds respect, begrip en vertrouwen is een essentiële basis onder een goede samenwerking

De vragen die centraal staan, zijn:

- › Vertrouw ik de ander en is dit wederzijds?
- › Is de ander voldoende betrokken bij jou en bij de samenwerking?
- › Welke rol deel ik de ander toe? En ziet de andere zichzelf ook zo?
- › Wat zijn de intrinsieke motieven van de ander? (strategisch, transaction cost, competitive verbetering, agency theory, resources)
- › Waar is mijn mening over de ander op gebaseerd?



‘Samenwerking’ – Percepties van de ander (over mij)



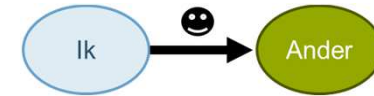
De andere partijen zullen ook ideeën hebben over jou. Dus het is van belang na te gaan hoe de ander jou ziet.

De vragen die centraal staan, zijn:

- › (Waarom) denkt de andere partij mij nodig te hebben?
- › Denk ik dat de ander mij vertrouwd?
- › Denk ik dat de ander vindt dat ik voldoende betrokken ben?
- › Welke rol krijg je zelf toegedicht? Denk je dat de ander (voor)oordelen over je heeft?



“Samenwerking” - Waardering



Het waarderen van de huidige samenwerking is een stap naar ontwikkeling. De dingen die goed gaan kunnen doorgaan, maar waar ruimte is voor verbetering kan actie nodig zijn.

Problemen die in de literatuur omschreven worden zijn oa. [Lozano 2007]

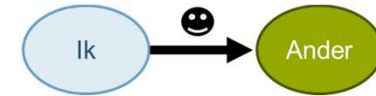
Mogelijke problemen tijdens samenwerking [Lozano, 2007]:

- Transparantie en openheid – informatie delen is soms lastig soms onwenselijk (bijv. concurrentiepositie)
- Verdelen van de directe en indirecte opbrengsten
- Free riding - sommige partijen ‘liften’ mee op het succes van de samenwerking en brengen relatief weinig in.
- Relatie conflicten - conflicten kunnen ontstaan door emoties, misvattingen, stereotypes, slechte communicatie en negatief gedrag.
- Data conflicten - conflicten die ontstaan door een gebrek aan informatie, verkeerde informatie, verschillende ideeën over relevantie van data en verschillen in interpretaties van data.

Problemen die wat moeilijker te vermijden zijn hebben te maken met structurele verschillen (bv de taakverdeling, beperkte tijd, geografische afstand, onevenredige macht en onevenredig gebruik van bronnen) of met conflicterende belangen.



“Samenwerking” - Waardering



De vragen die centraal staan, zijn:

- › Over welke aspecten in de samenwerking ben je positief en welke zou je willen veranderen?
- › Hoe waardeer je de samenwerking op uitkomst en hoe op proces (o.a. communicatie)?
- › Voel je je vrij om zaken open te bespreken en te delen (is er een veilige omgeving ontstaan)?
- › Zijn er conflicterende belangen in de samenwerking?
- › Gaan er zaken veranderen (op korte/middellange termijn) die de samenwerking kunnen/zullen beïnvloeden
- › Tot hoe ver reikt de motivatie om door te gaan? (wanneer besluit je om te stoppen)
- › Wordt er (regelmatig) gereflecteerd en wanneer de samenwerking niet meer nodig is, besloten om te stoppen?



“Samenwerking” - Toekomstige



Actiepunten voor de bestaande of nieuw vorm te geven samenwerking kunnen hier beschreven worden. Aanleiding kan komen van één van beide partijen dan wel van ontwikkelingen in de omgeving waar op ingespeeld moet worden.

De vragen die centraal staan, zijn:

- › Wat is de doelstelling en uitkomst van de toekomstige samenwerking?
- › Hoe ziet de gewenste toekomstige samenwerking eruit? (Proces qua rolverdeling, beslissen, communicatie, intensiteit, doelstellingen, etc.)
- › Hoe toekomst vast is deze (toekomstige) samenwerking?
- › Op welke veranderingen in de omgeving moet ingespeeld kunnen worden? (bijv. regelgeving, maar ook fusies, overnames, faillissementen)



Literatuuroverzicht

- › Dujardin, G. (2011). De publiek – private strategische alliantie in de ouderenzorg “Een studie met betrekking tot de drijfveren voor een strategische alliantie in de zorgsector.”
- › Himmelman, A.T. (2002). *Collaboration for a change*.
http://depts.washington.edu/ccph/pdf_files/4achange.pdf
- › Klerkx, L. & Leeuwis, C. (2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: insight from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting and Social Change* 76 (6): 849-860.
- › Lozano, R. (2007). Collaboration as a Pathway for Sustainability. *Sustainable Development* 15, 370–381.
- › Nahuis, R., Moors, E.H.M., Smits, R.E.H.M. (2012). User producer interaction in context. *Technological Forecasting and Social Change* 79(6): 1121-1134.
- › Planbureau voor de Leefomgeving (2014). *Energiecoöperaties: ambities, handelingsperspectief en interactie met gemeenten*.
- › Tjemkes, Vos & Burgers (2011), *Strategic Alliance Management*.
- › Vos & Tjemkes (2013) *Samen werken Samen winnen*.
- › Waal, S.P.M., Van Katwijk, J. & van Ballegoyen, A. (2003). Maatschappelijk ondernemerschap in de zorg. In: Van Harten, W. & Schuring, R., *Ondernemers in de zorg*.