

Vraagstelling evaluatie uitvoering GEA

ONDERZOEKSVRAGEN EVALUATIE

- Evalueer de uitvoering van het GEA
- Beoordeel de resultaten en beoordeel de wijze waarop deze tot stand komen en of deze aanpak in voldoende mate effectief is.
- Formuleer conclusies en aanbevelingen op de diverse aangegeven terreinen aan de hand waarvan de uitvoering van het GEA op korte en langere termijn kan worden geoptimaliseerd.
- Specifieke onderzoeksvragen op de terreinen governance, regie, samenwerking, transacties en monitoring.

KORT GEZEGD:

1. Worden de GEA-doelen gehaald?
2. Werkt de GEA-samenwerking?
3. Hoe verder?

Opbouw rapportage

1. Onderzoeksproces
2. Beschrijving GEA-netwerk
3. Resultaten onderzoeken zelfbeeld (hoofdpijnen)
4. Resultaten expertanalyse GEA-systeem (hoofdpijnen)
5. Samenvattend beeld evaluatie uitvoering GEA;
beantwoording hoofdvragen onderzoek en conclusie evaluatie op hoofdpijnen
6. Advisering vervolgaanpak samenwerking naar klimaatneutraal Gelderland 2050
 - Herijking doelen en rollen komende periode in nieuw Akkoord
 - Herontwerp sturing en organisatie in meervoudig samenwerkingsmodel
 - Vervolgproces discussie en besluitvorming
7. Bijlagen:
 - a) Input mogelijke invulling governance nieuw samenwerkingsmodel
 - b) Beantwoording specifieke onderzoeksvragen
8. Documentatie bij onderzoeksrapport

1. Onderzoeksaanpak (augustus – oktober 2018)

2 onderzoeksperspectieven:

1. Zelfbeeld: eigen beeld deelnemers over uitvoering GEA
2. Expertbeeld: beeld onderzoekers over uitvoering GEA

Opstelling zelfbeeld samenwerking (concentrische aanpak)

- 1) 16 Interviews met 20 sleutelfiguren uit diverse geledingen deelnemers (inventariserend, open vragen, verdiepend)
- 2) Bespreking gespreksnotitie in 5 dialoogtafels met gemengde groepen deelnemers (ca. 30 deelnemers van ca. 200)
- 3) Enquête (137 respondenten van ca. 600 aangeschrevenen)

Opstelling expertbeeld

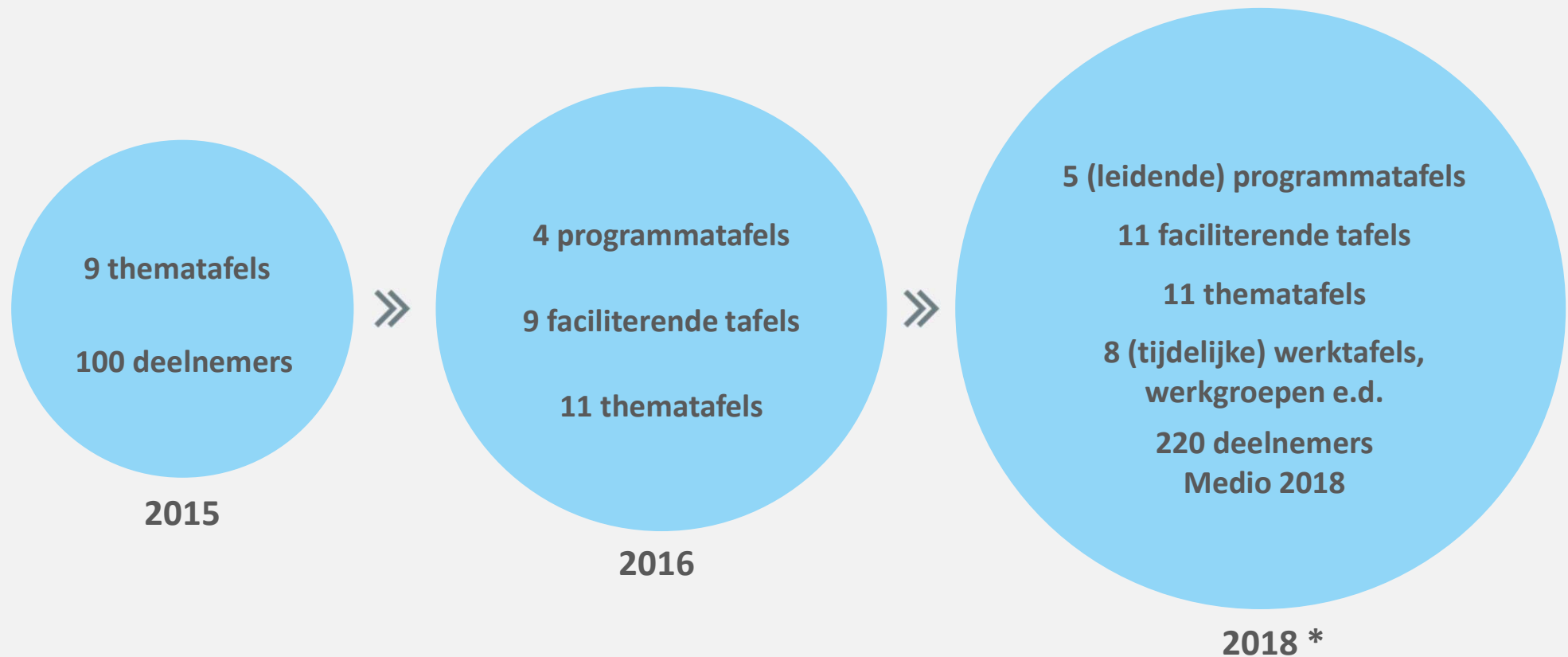
- Deskresearch (op basis van programmadocumenten)
- Deskresearch kenmerken netwerkorganisaties
- Informatie gesprekken sleutelfiguren, dialoogsessies, enquête
- Expertonderzoek netwerksamenwerking
- Onderzoek 3 casus: Monitoring, Wijken van de Toekomst en Wet Milieubeheer



Synthese zelfbeeld en expertbeeld

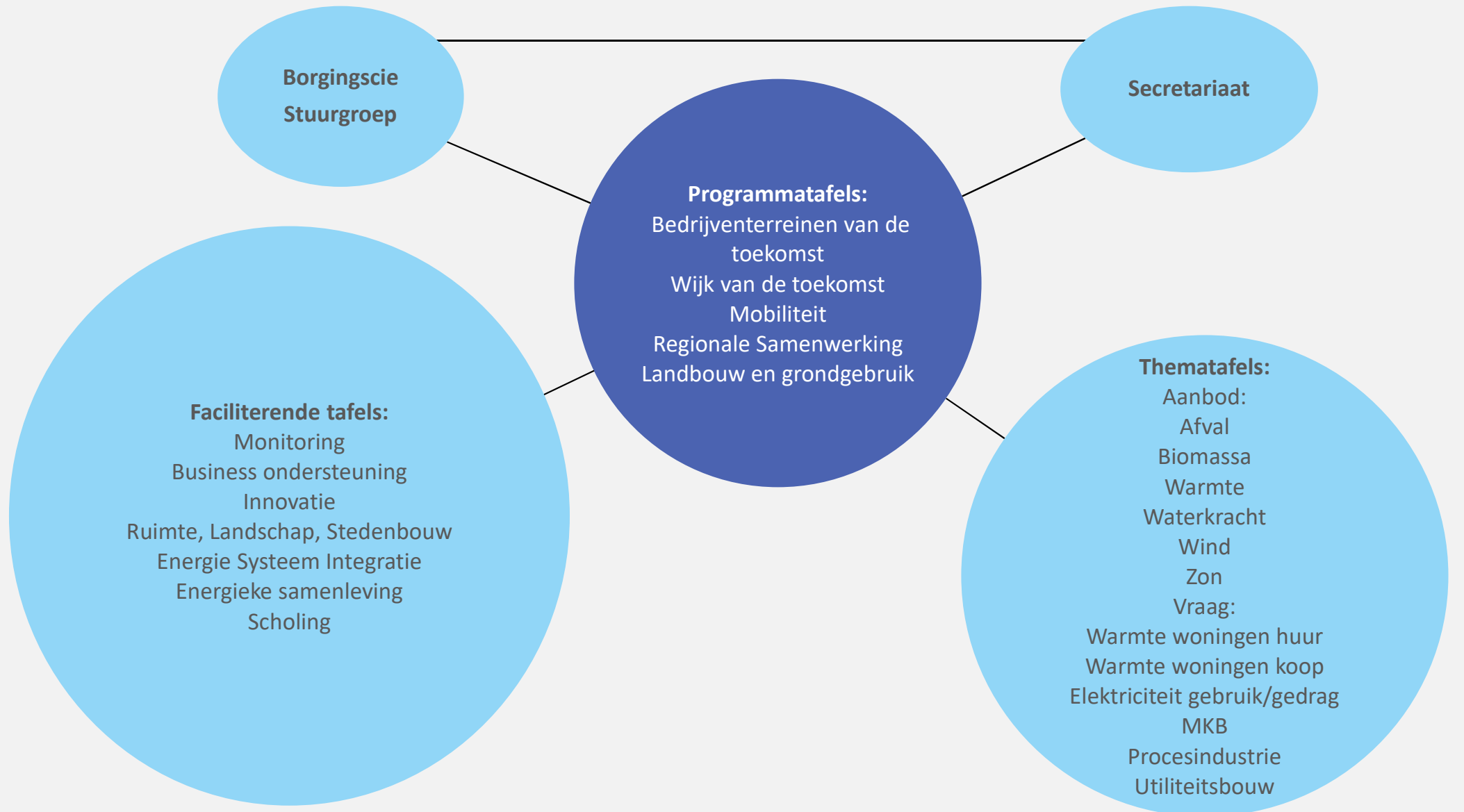
- (Concept-)rapport
- Toets- en focusconferentie
- Definitief rapport

2a. GEA van 2015 tot en met 2018



* Het GEA-netwerk wordt procesmatig en inhoudelijk ondersteund vanuit het GEA-Secretariaat.

2b. GEA van 2015 tot en met 2018 (2)



3a. Zelfbeeld; bevindingen interviews (hoofdpijnen)

- 16 interviews met in totaal 20 sleutelpersonen betrokken bij tafels en secretariaat GEA
- GEA heeft netwerkfunctie goed ingevuld, aanjaagfunctie (bottom up) ook geslaagd, veel verbindingen tussen partijen in Gelderland tot stand gebracht, veel kennisdeling
- Bewustzijn noodzaak energie-transitie merkbaar vergroot
- Veel waardering voor inzet secretariaat maar rol dient herijkt te worden
- Algemeen gevoel dat doorschakelen van tafel naar uitvoeringsproject moeizaam verloopt en noodzakelijke schaa sprong uitblijft
- Verschil in motieven/commitment deelnemers tafels leidt tot irritatie en frustratie
- Rol en invloed provincie wordt vraagtekens bij geplaatst, financieringsmogelijkheden transparant maken
- Wie stuurt, wie kan/mag besluiten nemen binnen GEA?
- Behoeft e aan duidelijkheid voor wat betreft de bereikte resultaten
- Professionalisering van ondersteunend apparaat en communicatie aan de orde
- Netwerk stroomlijnen -> Minder praten en meer doen!
- Heldere programmatische aanpak ontwikkelen voor vervolgperiode

Resultaten interviews verwerkt in gespreksnotitie t.b.v. dialoogsessies (opgenomen in documentatie bij dit rapport).



3b. Zelfbeeld: Bevindingen enquête (hoofdlijnen)

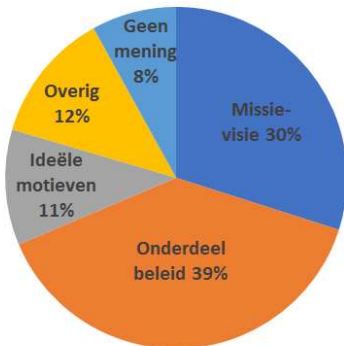


- Aan de enquête hebben 137 personen deelgenomen. Waarvan 76 niet deelnemen aan een tafel.
- De tafels Wijk van de toekomst (22), Regionale samenwerking (15) en Bedrijventerrein van de toekomst (11) waren het best vertegenwoordigd.
- De overheid is niet vanuit ideële motieven bij het GEA betrokken. De respondenten vanuit overheid die 4 jaar bij GEA betrokken zijn het minst tevreden (vraag 5) en beschouwen het GEA het minst als onmisbaar (vraag 9, bijna 50%). Het bedrijfsleven zit er genuanceerder in. Een kwart is niet tevreden en de rest enigszins tot tevreden.
- De groep NGO's die 4 jaar deelneemt aan GEA, antwoordt anders dan de overige deelnemers. Deze groep vindt dat GEA hen iets oplevert (vraag 7) en vindt ook dat het GEA voortgezet moet worden (vraag 9)
- GEA voldoet voor 23% aan de verwachting (in totaal 7% overheid); voor de overige deelnemers geldt: te weinig resultaat/ concreet, te veel gepraat of te traag. Wel zinvol voor kennisdeling en samenwerking.
- Voor 30% van de deelnemers heeft GEA tot niets geleid; voor 44% tot concrete acties/projecten en investeringen in duurzaamheid; en voor 12% was het nuttig voor kennis, netwerk en nieuwe contacten.
- Als grootste knelpunt wordt beschouwd: niet concreet (39%). Daarna gebrek aan ondersteuning/middelen (15%) en 9% onvoldoende informatie. 12% heeft geen probleem/knelpunt.
- 28% vindt dat GEA voortgezet moet worden en 39% is daar gedeeltelijk mee eens.
- Wat betreft de toekomstplannen stelt 13% doorgaan / vasthouden aan doelstellingen; een groot deel zal zich richten op concrete doelen/resultaten/projecten en acties op/rondom de energietransitie, waarbij de regio een rol speelt.
- Het advies van de respondenten is: meer concrete plannen/acties en minder gepraat, grotere rol provincie (o.a. voor financiële ondersteuning), gemeente regierol, betere afstemming/samenwerking tussen de tafels, meer actievare deelnemers in plaats van passieve deelnemers, meer delen, uitwisselen van informatie en kennis.

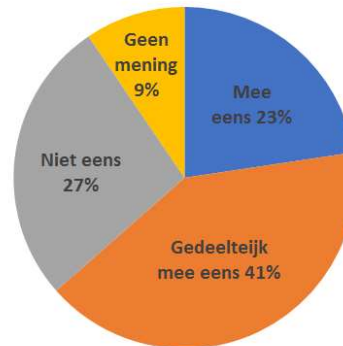
Resultaten enquête uitgebreider op volgende pagina en in documentatie bij dit rapport

3c. Resultaten enquête (n=137), samenvatting

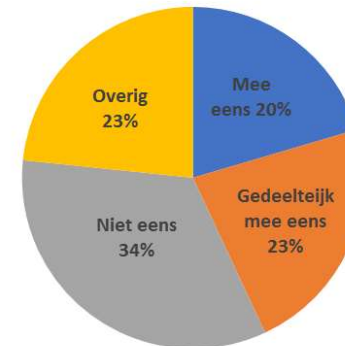
Waarom neemt u deel aan GEA?



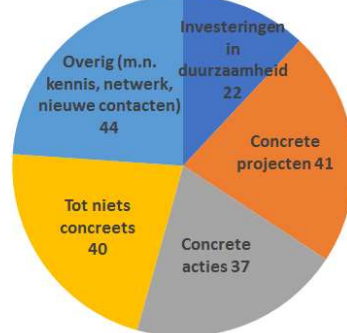
GEA voldoet aan mijn verwachting?



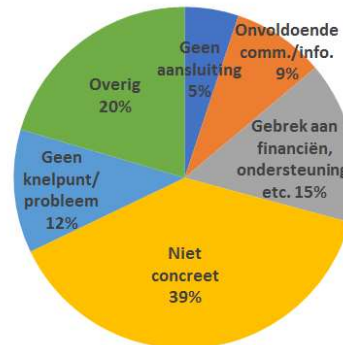
Zelfde resultaat behaald zonder GEA?



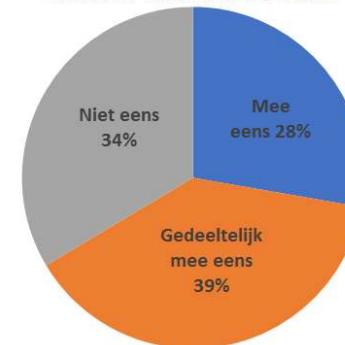
Resultaat deelname aan GEA?
meerdere antwoorden mogelijk



Ondervonden knelpunten?



Voortzetting deelname GEA onmisbaar om doelen te behalen?



Toelichting voldoet aan mijn verwachting:

- Samenwerking is nodig
- Tafel heeft belangrijke en constructieve bijdrage
- Veel kennis en goede kennisdeling
- Te weinig resultaat / actie/ sturing / doelgericht / concreet / concrete plannen en projecten
- Te veel gepraat
- Tafel traag / levert te weinig resultaat / grote verschillen / onduidelijk wat er gebeurt
- Verschil in verwachting (hoog, laag, weinig, minder dan)
- Te weinig uitvoering
- Te kort betrokken (om mening te geven)

Uw toekomstplannen t.a.v. doelstellingen GEA:

- Vasthouden aan doelen GEA / doorgaan met GEA
- Projecten faciliteren/deelnemen/realiseren
- Deelnemen aan RES
- Concrete resultaten/doelen
- Inzetten op duurzaamheid / duurzame energie / verduurzaming
- Richten op energiebesparing
- Invulling geven aan de energietransitie / gebouwde omgeving
- In de regio
- GEA laten voor wat het is / buiten GEA om

Aanbevelingen m.b.t. GEA:

- Meer concrete projecten
- Meer financiering / geld / financiële kaders
- Grotere rol / onderscheidende rol provincie
- Gemeenten regierol / gemeenten steunen vanuit provincie
- Koppel resultaten terug aan gemeenten / plannen voor gemeenten maken
- Minder top-down / inhoud
- Minder praten, meer doen
- Betere afstemming/samenwerking tussen de tafels
- Meer actieve deelnemers in plaats van passieve deelnemers
- Meer delen uitwisselen resultaten - kennis

*uitgebreide resultaten vind u in de documentatie

3d. Zelfbeeld; Bevindingen dialoogsessies (hoofdlijnen)

- Samenstelling, kijkrichting en inhoud per dialoogsessies behoorlijk verschillend
- GEA heeft netwerkfunctie goed ingevuld
- Bij ontwikkeling van projecten onduidelijkheid over financiering, waar zit het loket?
- Dilemma provinciale rol → samen met anderen maatschappelijke problemen oplossen ↔ regierol willen houden (regelgeving en bestuurlijke organisatie provincie niet geschikt)
- Sprake van overlegspaghetti met onvoldoende coördinatie en sturing
- Minder vrijblijvendheid bij deelnemers → harde afspraken maken
- Focus op kernactiviteiten/beperkt aantal programmatafels → accent op leeromgeving en kennisuitwisseling met monitoring als belangrijk sturingsinstrument, bij voorkeur geen uitvoeringscomponent bij GEA maar professionele uitvoeringsorganisatie opzetten
- Strategie GEA beter doorvertalen naar de tafels
- Doorschakelen naar regio-opzet waar mogelijk (bijv. uitvoering projecten, ontwikkeling RES)
- Komende periode belangrijk dat optimale ondersteuning beschikbaar is voor opschaling projecten/activiteiten
- Algemeen: wel duidelijk dat aanpak energietransitie beter moet, maar over hoe te organiseren weinig concreet en gedeeld beeld bij deelnemers.

Samenvattende impressie dialoogsessies in documentatie bij dit rapport



4a. Expertbeeld: Bevindingen casusonderzoek (hoofdpijnen)

Drie casussen onderzocht m.b.v. documentatie en interviews voorzitters tafels:

1. Wijk van de Toekomst, programma gericht op wijk/buurt/dorpsgerichte energietransitie en gastransitie;

- goed voorbeeld waar netwerkaanpak toe kan leiden → veel belangstelling bij Gelderse gemeenten om met deze aanpak aan de slag te gaan. Ook elders in NL belangstelling voor aanpak. Begeleiding en ondersteuning onvoldoende aanwezig sinds kort beter ingeregeld, verdere uitbouw/opschaling, ontwikkeling tooling problematisch.

2. Monitoring, gericht op het periodiek in kaart brengen van energiegebruik in verschillende sectoren en duurzame opwek binnen Gelderland;

- tafel is erin geslaagd om vrij snel tot concrete actie te komen → ontwikkeling van monitoringsinstrumentarium en nulmeting. Verzamelde data zijn nuttig voor opzet RES en gemeentelijke beleidsplannen. Uit monitoring komt geen duidelijk en actueel beeld van de operationele resultaten van GEA. Verdere uitbouw en continuïteit onzeker vanwege ontbreken structurele financiering.

3. Energiebesparing in het MKB, wet Milieubeheer, opzetten uitvoeringsplan om het energiebesparingspotentieel bij bedrijven te ontsluiten;

- door gebrek aan mankracht en financiën is aanpak traag op gang gekomen en is de beoogde doelstelling van een aandeel in de energiebesparing door de middengebruikers uit het bedrijfsleven van 3.75 PJ uit beeld geraakt. Wel veel bereikt wat betreft structuur/organisatie om doelgroep te bereiken. Als gemeenten en omgevingsdiensten structurele aanpak doorzetten dan kan doelgroep van 25.000 bedrijven een substantieel aandeel in de noodzakelijke energiebesparing realiseren en zal dit ook in de monitor zichtbaar worden.

4b. Expertbeeld GEA-uitvoering: SYSTEEM ONDER SPANNING



SPANNINGSBRONNEN

1. Wisselende opvattingen en percepties over behaalde (en te behalen) resultaten GEA-uitvoering: proces of product? Korte termijn of lange termijn? Voldoende of onvoldoende?
2. Verbinding tussen “plan” en “uitvoering” onhelder en zwak geïstrumenteerd. Geen of te weinig follow-up ervaren aan initiatieven en producten vanaf verschillende tafels.
3. Hybride roluitvoering Provincie Gelderland: horizontale en verticale sturing, nabijheid en afstand tot GEA-praktijk en structuur.
4. Balans tussen “halen en brengen” is scheef voor aantal partijen. Ongelijksoortigheid, concurrerende waarden en tempoverschillen belemmeren interactie en samenwerking.
5. Verband tussen gedeelde strategische GEA-doelen en uiteindelijke activiteiten en resultaten beperkt gedefinieerd.
6. Sturing en leiderschap van en in het netwerk beperkt aanwezig en weinig gespreid/gedeeld.



4c. Expertbeeld; GEA-uitvoering in multi-actor netwerk



GEA als multi-actornetwerk (kenmerken):

- Een multi-actornetwerk is een dynamisch geheel aan actoren, die wederzijds afhankelijk zijn en onderlinge variëteit kennen en die zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen.
- Dit netwerk maakt gebruik van de krachten van de actoren en vanuit het netwerk worden veel initiatieven geïnitieerd en aangejaagd. Voor een complexe transformatie als de energietransitie is samenwerking in een multi-actor netwerk noodzakelijk. GEA vervult hierbij een voorhoederol in Nederland.
- Besluitvorming en verandering zijn in een open netwerk als GEA echter niet vanzelfsprekend. Besluitvorming kan in de huidige vorm alleen gezamenlijk. Besluitvorming op onderdelen en door een beperkt aantal actoren leidt tot (voortdurende) legitimatie- en verantwoordingsvragen.
- Het kenmerk van GEA als multi-actornetwerk is dat interventies door de onderlinge verschillen en belangen een beperkt bereik hebben, en omdat de actoren wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, is de besluitvorming stroperig, onoverzichtelijk en is er weinig slagkracht.

4d. Expertbeeld: GEA-systeem deels wel en deels niet toegesneden op belangen en doelstellingen actoren.



De actoren in het GEA-netwerk zijn van sterk verschillende signatuur: gemeenten, provincie, bedrijven, NGO's en enkele burgers. Zowel tussen als binnen deze groepen verschilt het kennisniveau en de doelstellingen voor deelname in het netwerk. NGO's zitten in het netwerk vanuit ideële overwegingen, de overheden om hun beleidsdoelen te realiseren en bedrijven om te kunnen voldoen aan de regel- en wetgeving en ook om er aan te verdienen. Hierdoor ontstaat er een verschil in belangen en behoeftes.

Binnen het geheel van deelnemers is er een substantiële groep met een kennisbehoefte aangaande de energietransitie (op basis van de uitkomsten van de enquête naar schatting 40 tot 50%). Voor deze groep zal het samenwerkingsmodel zeker een functie kennisontwikkeling, verbinden en samenwerken moeten hebben om deze groep van dienst te zijn.

Een ander substantieel deel van de actoren heeft als wens en belang (op basis van de enquête- en interviewresultaten) dat er concrete acties en projecten ondernomen worden. Het huidige GEA-systeem is daar als open netwerkorganisatie niet op ingericht. Daarvoor ontbreken de specifieke instrumenten/gereedschappen en zijn de sturingsprincipes te zeer gericht op consensus en gelijkwaardigheid en te weinig op keuzes naar inhoud, rollen en middelen. Ook zullen niet alle actoren bereid zijn (bv. vanuit concurrentieoverwegingen) om hun kennis zonder heldere afspraken en rolverdelingen) te delen ten behoeve van deze resultaten.

4e. Expertbeeld GEA-uitvoering: conclusies en duiding

Conclusie spanningsbronnen

- GEA 2015 voorloper en voorbeeld voor samenwerking in Nederland;
- Kracht en meerwaarde GEA buiten/aan de rand van instituties: verbindend, niet-bedreigend, helpend; en daarmee agenderend, aanjagend, katalyserend.
- Gelijkwaardigheid partijen en hang naar consensus (“samen voor het grotere belang”) kracht en zwakte GEA-systeem: keuzes worden niet of alleen impliciet gemaakt.
- Aanspreekgedrag en openheid binnen het GEA-systeem niet sterk toegepast.
- Samenwerking in uitvoering vraagt meer regie, coördinatie en scherpere keuzes in middelen, budget en mandaten/bevoegdheden.
- Hiervoor moet gelijkwaardigheid en consensus doorbroken worden; vraagt een correctie/aanvulling op karakter van open netwerkorganisatie.
- Eerdere analyse en voorstellen inzake aanpassing van sturing en organisatie hebben niet tot vermindering van de spanningen geleid.

De huidige spanningen in het GEA-systeem zijn deels inherent aan het functioneren als open netwerkorganisatie. Naar de mate waarin de spanningen nu optreden vormen ze een serieus probleem voor de realisatie van de GEA-doelen:

- ze verminderen de effectiviteit/doelbereiking GEA
- ze leiden tot weerstand, vermindering van commitment en afhaakgedrag van actoren
- ze maken het GEA-netwerk onvoldoende geschikt /weerbaar voor veranderingen en dynamiek in de komende jaren
- ze leiden af van c.q. maskeren noodzakelijke institutionele veranderingen bij actoren in het netwerk
- er is geen gezaghebbend leiderschap om de spanningen structureel op te lossen

5a. Beantwoording onderzoeksvraag 1: Worden de GEA-doelen gehaald?

DOELEN/RESULTATEN UITVOERING GEA

Inhoudelijke energiedoelstellingen Akkoord 2015:

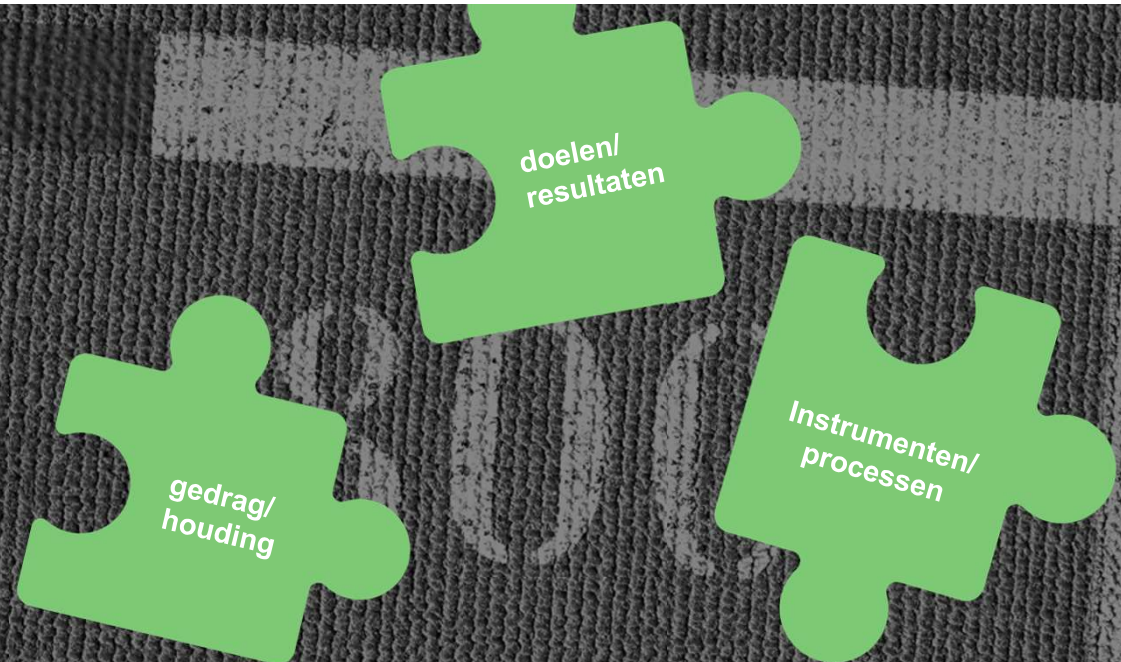
- Goede monitor ontwikkeld
- In 2016 nog weinig effect zichtbaar (te kort)
- In ieder geval nog geen trendbreuk

Operationele doelen Uitvoeringsplan 2016:

- Beperkt meetbaar en gemeten
- Deels wel, deels niet gehaald
- “van plan naar uitvoering” breed vraagstuk

Procesdoelen Akkoord en Uitvoeringsplan:

- Verbreding, verdiepen netwerk geslaagd
- Bewustwording en actiebereidheid vergroot
- Randvoorwaarden (o.a. financieel) versterkt



KORT GEZEGD

Procesdoelen GEA worden (meer dan) gehaald, inhoudelijke doelen (nog) niet, operationele doelen deels wel en deels niet, voor zover meetbaar.

5b. Beantwoording onderzoeksvraag 2: Werkt de GEA-samenwerking?

Gedrag/houding

- Open aanpak geeft betrokkenheid en free ridergedrag
- Resultaten op onderdelen geven energie en commitment
- Actoren ervaren stuurloosheid en onoverzichtelijkheid op geheel en met name bij uitvoering ("black box")
- Diffuse sturing (wie stuurt wie/wat?) leidt tot opportunistisch gedrag en afhaakgedrag
- Naast veel constructief samenwerkingsgedrag ook (toenemende) frustratie en verwijtgedrag over effectiviteit
- Secretariaat gezien als eigen instituut; geeft kracht en weerstand ("wij – zij").
- "Onderwater"spanning wordt niet echt besproken, mede uit respect voor wat er wordt gedaan en hoger energie- en klimaatbelang.
- Gelijkwaardigheid tussen actoren, dus geen sturing op gedrag ('code of conduct')



Instrumenten/Processen

- Open netwerkaanpak heeft veel beweging losgemaakt
- Verbinding, kennisdeling, inspiratie en katalysator bereikt
- Black box, uitdijing en weinig transparantie
- (zeer) wisselende betrokkenheid en commitment
- Organische aanpak en proces; weinig gerichte processturing
- Beperkt expliciete evaluatie/leercurves ingericht
- Zeer wisselende follow-up vanuit planvorming naar uitvoering; in het algemeen te weinig
- Financieringsinstrumentarium statisch, versnipperd en weinig toegesneden.
- Borgingscommissie en Stuurgroep op afstand en onhelder/beperkt aanwezig in sturingsrol

5c. Conclusie op hoofdlijnen evaluatie GEA

Met het vaststellen van het Gelders Energie Akkoord en het GEA Uitvoeringsplan 2016 en met de vele activiteiten die aan de hand hiervan zijn opgepakt en uitgevoerd door zeer veel partijen en personen is een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling naar klimaatneutraal Gelderland 2050.

Er is een brede beweging ontstaan van partijen, personen, ideeën en resultaten die de basis kan vormen voor het vervolg in deze ontwikkeling. Er zijn strategische lijnen uitgezet waarlangs de noodzakelijke inhoudelijke resultaten gerealiseerd zullen kunnen worden in de komende periode.

De voor het bereiken van de doelstellingen noodzakelijke inhoudelijke resultaten op grotere schaal zijn nog niet gehaald. Het gekozen GEA-samenwerkingsmodel is succesvol geweest bij het realiseren van procesdoelen, maar is in de huidige vorm niet geschikt om die inhoudelijke resultaten te halen.

Om de noodzakelijke doelen op het gebied van klimaat en energie in Gelderland te halen blijft samenwerking tussen de bij de GEA-uitvoering betrokken actoren essentieel, maar het is wel nodig het daarvoor toe te passen samenwerkingsmodel opnieuw te definiëren.

Om de komende jaren meters te kunnen maken in de klimaat- en energietransitie in Gelderland adviseren we om:

- tot hercontractering tussen partijen te komen op doelen en rollen per 2050 en in tussenjaren 2020, 2023 en 2030 in een nieuw Klimaat- en Energie Akkoord Gelderland.
- een nieuw ontworpen integraal samenwerkingsmodel in te richten met een meervoudige functie en een daarop afgestemde gedifferentieerde besturing en organisatie inclusief stroomlijning van het hiervoor benodigde financieringsinstrumentarium.

6a. Advies inzake vervolgaanpak klimaatneutraal Gelderland 2050; herijking doelen/rollen samenwerking

DOELSTELLINGEN KLIMAATNEUTRAAL GELDERLAND 2050

- Herformulering doelen Gelderland aan de hand van CO2-doelen landelijk klimaatakkoord
- Monitorinstrumentarium uitbouwen; uitvoering/onderhoud door onafhankelijk kennisinstituut
- Identificatie meest kansrijke clusters van concrete interventies op basis van GEA-ervaringen

ROLLEN TRANSITIE KLIMAATNEUTRAAL GELDERLAND 2050

- Samenwerking blijft uitgangspunt; aanscherping uitgangspunten nodig
- Regio's/gemeenten vormen basisinfrastructuur uitvoering klimaat- en energietransitie
- Provincie heeft veel meerwaarde, mits duidelijke rolkeuze voor co-creatie en netwerkleiderschap *in* de samenwerking (en niet er naast of zowel in als naast). Vraagt cultuuromslag.
- Ondernemers- en burgerorganisaties sluiten (ook) aan op lokaal/regionaal niveau
- Deelname aan samenwerking wordt gebonden aan duidelijker spelregels
- Kennis- en onderzoeksinstituten moeten een belangrijker rol gaan spelen in klimaat- en energie samenwerking (Quadruple Helix) t.a.v. Energietransitie
- Samenwerking op provinciale schaal blijft voor de komende jaren noodzakelijk (ervaring, middelen en democratische legitimatie)

KLIMAAT- EN ENERGIEAKKOORD GELDERLAND 2050

Vernieuw de samenwerking voor klimaatneutraal Gelderland tussen relevante actoren in een te herformuleren en actualiseren Klimaat- en Energie Akkoord Gelderland (KEAG) met afspraken over:

- de lange termijn doelen voor klimaat en energiedoelen in Gelderland 2050 met tussenstappen 2020, 2023 en 2030
- monitoring van deze doelen door een door alle partijen geaccepteerd en gedragen monitorinstrumentarium, door onafhankelijke kennispartners te onderhouden
- clusters van interventies (evt. programma's) die het meest bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen;
- KEAG-sturing, governance en organisatie in een herontworpen samenwerkingsmodel;
- middelen en randvoorwaarden voor uitvoering van het Akkoord (waaronder stroomlijning financiering)

6b. Advies inzake vervolgaanpak klimaatneutraal Gelderland 2050; sturing en organisatie samenwerking

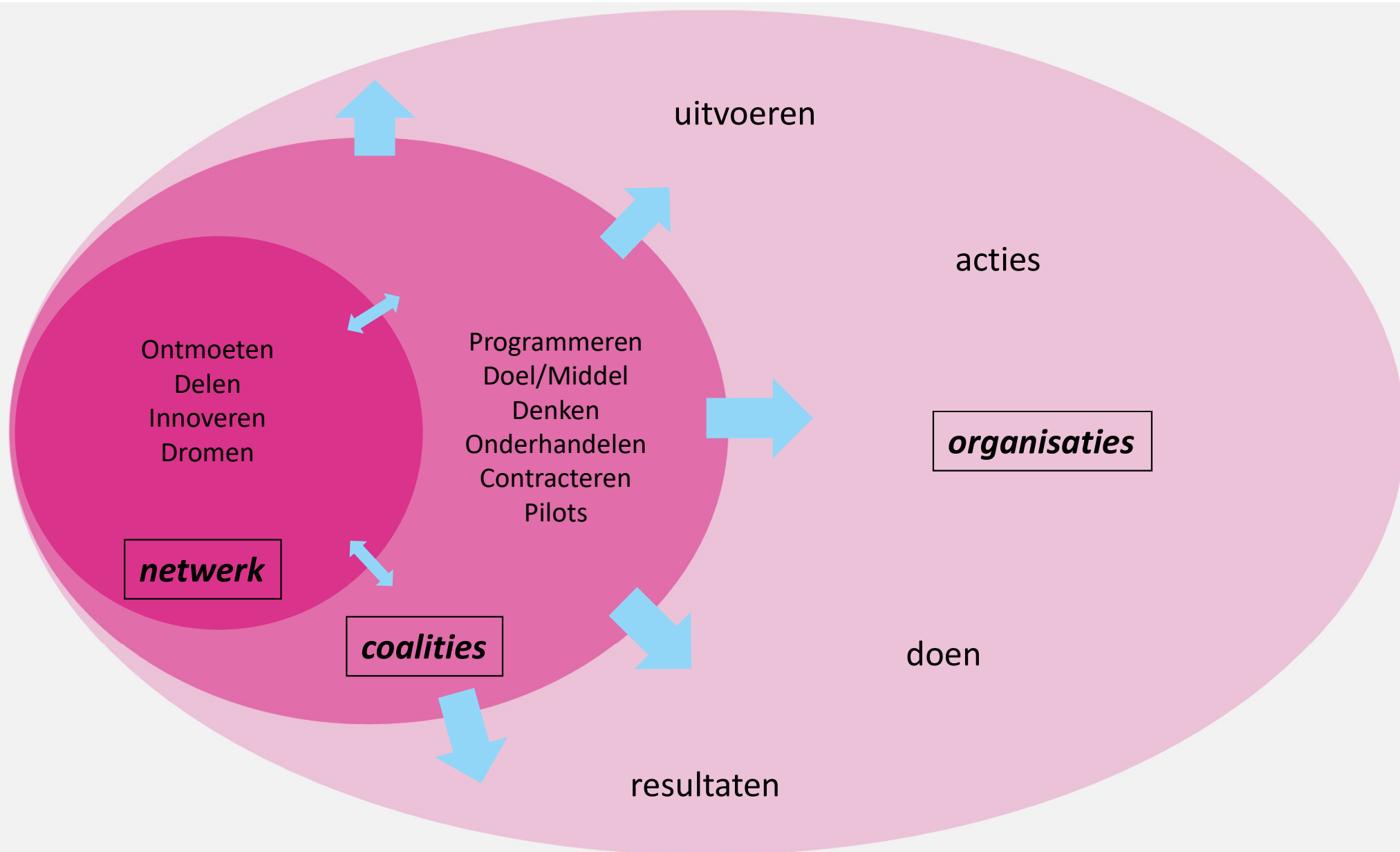
MEERVOUDIGE DOELSTELLING VRAAGT OM GEDIFFERENTIEERD SAMENWERKINGSMODEL *(zie schematische weergave volgende blad)*

1. Samenwerking gericht op kennis delen, inspiratie, netwerk- en alliantievorming, innovatie/ problemsolving, tussen en met een brede groep van actoren en partijen in Gelderland. Open netwerkarakter als GEA, in een vereenvoudigde en dynamisch construct als ring 1 van de samenwerking
2. Samenwerking gericht op het voorbereiden en gereed maken voor uitvoering van gezamenlijk opgestelde programma's voor klimaat- en energietransitie. Hiervoor worden programmatafels ingericht met zo duidelijk mogelijke doelen/deliverables vooraf, selectie van deelnemers op basis van meerwaarde en commitment, spelregels rond werkwijze en functioneren en monitoring op resultaat, proces en inhoud. Dit is ring 2 van de samenwerking
3. Samenwerking gericht op daadwerkelijke uitvoering en realisatie van klimaat- en energieprogramma's op brede schaal. Deze vindt plaats op basis van programma-akkoorden/overeenkomsten met en tussen partijen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Opstelling van/onderhandeling over deze overeenkomsten vindt plaats aan en door de tafels van ring 2, de uitvoering in ring 3.

Per ring zijn er specifieke afspraken over rollen en bijdragen van partijen, over werkwijze en spelregels, over evaluatie en voortgang/monitoring, over middelen en bevoegdheden.



6c. Advies inzake vervolgaanpak klimaatneutraal Gelderland 2050; sturing en organisatie samenwerking



6d. Advies vervolgaanpak klimaatneutraal Gelderland 2050; vervolgproces evaluatie

Stap 1:

Bespreking resultaten evaluatie in open dialoog in actorennetwerk (conferentie)

Stap 2:

Bezinning (kern)partijen in uitvoering GEA op doelen en eigen rollen (bedrijfsleven, Alliander, Provincie gemeenten/regio's, NGO's, kennisinstututen, anderen).

Stap 3:

Vorbereiding en sluiten nieuw Klimaat- en Energie Akkoord Gelderland

Stap 4:

Vorbereiden/kwartiermaken herontwerp uitvoeringsorganisatie incl. financieringsinstrumenten

- *Leiderschap en sturing uitvoering stappenplan bij Stuurgroep GEA.*
- *Stappen kunnen deels parallel worden gezet. Per 1 januari 2019 start nieuwe situatie mogelijk.*

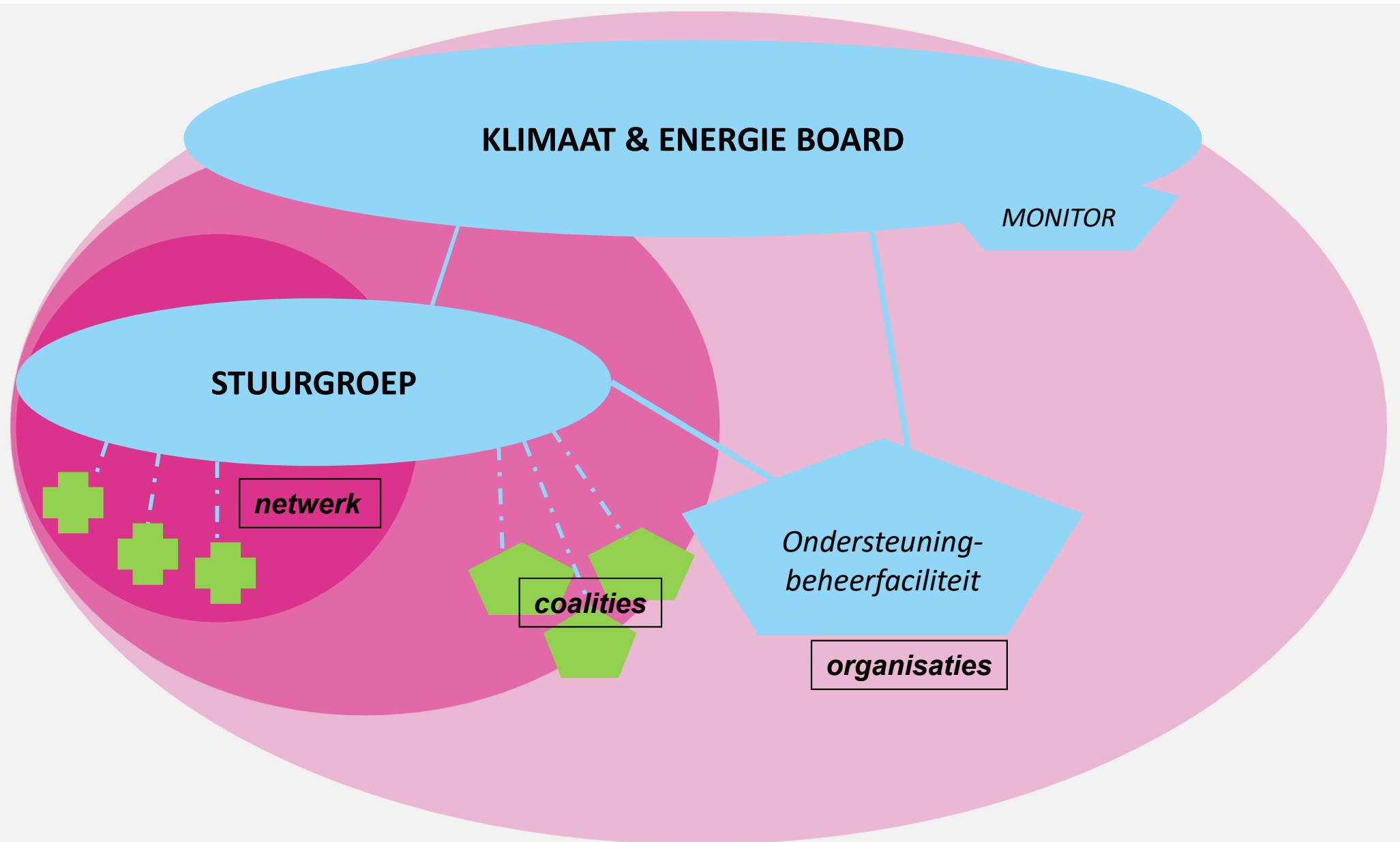


7. Bijlage a: Input mogelijke invulling governance samenwerkingsmodel Klimaat- en Energieakkoord Gelderland (1)

DENKRICHTING STURING EN ORGANISATIE KEAG-SAMENWERKINGSMODEL

1. Op *strategisch* niveau door een Klimaat- en Energie Board Gelderland, met globaal huidige deelnemers Borgingscommissie. Wij geven in overweging te kiezen voor een onafhankelijke trekker/voorzitter (boven de partijen) en een vertegenwoordiging van twee personen uit het College van GS. Tevens om hierin een belangrijker plaats dan nu in te ruimen voor kennis/wetenschappelijke instituten. De rol van deze Board is primair om op inhoud en hoofdlijnen de uitvoering van het Akkoord te monitoren en te sturen. Ondersteund door onafhankelijk instituut voor uitvoering Klimaat- en Energie Monitor.
2. Op *tactisch/procesniveau* door een Stuurgroep bestaande uit bestuurlijk vertegenwoordigers van de verschillende clusters van deelnemers (gemeenten, provincie, bedrijven, organisaties -zoals energie coöperaties-, kennisinstituten). De leden van de Stuurgroep zijn daadwerkelijk en actief betrokken bij de activiteiten in de 1^e en 2^e “ring” van activiteiten in het KEAG-systeem als trekker/ambassadeur van een denktank of voorzitter van een programmatafel e.d.. Het financieringsinstrumentarium wordt soepeler ingericht om op dit niveau stappen te kunnen zetten incl. flexibele toegang via KEAG (KEAG-ontwikkelfonds).
3. Op *operationeel* niveau door een ondersteunings/beheersfaciliteit die geëquipeerd is voor zowel de ondersteuning van de netwerkorganisatie in de 1^e “ring” als voor de ondersteuning van de programmaontwikkeling in de 2^e “ring”. Praktisch betekent dit dat in deze faciliteit zowel bestuurlijke als secretariële ondersteuning, communicatie als programmamanagement is vertegenwoordigd. Omvang van de faciliteit in te schatten op 6-8 fte. Deze faciliteit opereert in nauwe samenwerking met, doch onafhankelijk van, de deelnemende partners.

7. Bijlage a: Input mogelijke invulling governance samenwerkingsmodel Klimaat en Energieakkoord Gelderland (2)



7. Bijlage b: beantwoording specifieke onderzoeksvragen (1)

Is GEA samenwerkingsverband in staat om de dynamiek (o.a. gefragmenteerd werkveld) op te vangen en in te zetten voor het bereiken van haar doelen?

Deels wel en deels niet. Voor de versnelling en opschaling in de realisatie van de klimaat- en energiedoelen tot 2050 in deze vorm niet. Aanpassing en herijking op doelen, rollen en besturing/organisatie is daarom nodig.

Is de aanpak (die we gemakshalve van het SER-akkoord hebben overgenomen) van tafelstructuur, secretariaat, stuurgroep, borgingscommissie effectief? Vinden interventies terecht en op tijd plaats? Zijn interventies goed, watvoegen ze toe?

Deze aanpak is effectief voor de procesdoelen van GEA en deels voor de operationele doelen uit het Uitvoeringsplan. In deze aanpak vinden vanwege gelijkwaardigheid van partijen en sturing op consensus noodzakelijke interventies niet altijd op tijd plaats en dat is ook in GEA-verband niet gebeurd. Alleen een organische doorontwikkeling is ontoereikend voor het bereiken van de klimaat- en energiedoelen. Herijking van de aanpak voor de toekomst is dus nodig.

Is aannemelijk te maken dat door de aanpak van GEA meer activiteiten ontplooid, meer projecten gerealiseerd, een sterker netwerk gebouwd is dan zonder GEA?

Ja, geen enkele actor had dit zonder een dergelijke samenwerking kunnen bereiken en – zeker tot begin 2017 – is veel bereikt in de samenwerking onder het karakter van “verbreden, verdiepen, versterken”.

Zijn alle partijen goed aangehaakt en zo ja wat houdt dat dan in? Wat is de motivatie van partijen om deel te nemen?

Er is een grote diversiteit aan specifieke drijfveren en motieven om deel te nemen. Dat is ook de kracht van het netwerk, omdat daarmee innovatieve en onverwachte resultaten en allianties ontstaan en versnelling buiten gebaande wegen op onderdelen. Het commitment van partijen is sterk verschillend en wisselt naarmate de balans tussen “halen en brengen” verandert. Ervaring van ineffectiviteit en onduidelijkheid heeft wel geleid tot afhaakgedrag van partijen. Daar waar dit gemotiveerde voorlopers betreft is dat een verlies voor de beweging die GEA op gang heeft gebracht

7. Bijlage b: beantwoording specifieke onderzoeksvragen (2)

Hoe wordt GEA beleefd door deelnemers (zelf de actievoelingen), de minder actief betrokkenen, de schil daar direct omheen (denk aan Staten, bestuur Waterschappen, bestuurders van deelnemende bedrijven) en de meer afstandelijk betrokkenen zoals raadsleden, en daarna nog de publieke opinie, zoals pers, "Den Haag" andere provincies, netbeheerders etc.

Er is een algemeen positieve beleving in het GEA-netwerk bij het functioneren en resultaten van GEA als platform voor uitwisseling, kennisdeling, netwerkvorming, inspiratie e.d.. Over de precieze werking en resultaten van de GEA-samenwerking is geen eenduidig beeld. Veel betrokkenen weten het niet precies en het oordeel is verschillend per tafel, onderwerp, deelproject etc. Wat betreft externe beeldvorming (raadsleden, pers, Den Haag e.d.) is door ons geen onderzoek gedaan.

Hoe ziet men de toekomst van het GEA? Wat is er voor nodig om de verschillende partijen verder te helpen in het realiseren van de doelstellingen? Hoe kunnen we er met elkaar voor zorgen dat we opschaling creëren? Wat voor ideeën leven hierover bij de verschillende partijen en wat is er voor nodig om ook commitment te krijgen op participatie in de uitvoeringsorganisatie?

Vanuit de interviews en dialoogsessies komt wel een algemeen beeld dat er iets zou moeten worden aangepast in de samenwerking om tot (betere) doelbereiking te komen. Maar over wat die veranderingen zouden moeten zijn bestaat bij velen geen helder en zeker geen eenduidig beeld. Er wordt wel breed gewezen op het belang van meer helderheid in rollen en werkwijze, meer leiderschap/regie /coördinatie op diverse aspecten maar hoe dat meer precies vorm moet krijgen in de GEA-samenwerking is niet duidelijk.

Het is dus (dringend) nodig om het gesprek erover te gaan voeren en stappen te zetten die tot verheldering leiden.

7. Bijlage b: beantwoording specifieke onderzoeksvragen (3)

Binnen het GEA wordt veel aandacht besteed aan monitoring en communicatie. Bijvoorbeeld via een jaarlijkse rapportage en een regelmatige feedback op voortgang van (thema)tafels en een maandelijkse nieuwsbrief. Welke verbeterpunten kunnen aangewezen worden op deze activiteiten?

De in GEA ontwikkelde monitor op de inhoudelijke klimaat- en energiedoelen biedt veel meerwaarde aan de informatiepositie van partijen en aan de sturing van het transitieproces op de langere termijn. Wat betreft de rapportage van de voortgang van de tafels zou het een verbetering zijn als meer op concrete resultaten en deliverables kon worden gestuurd (en minder op activiteiten) en als er een zo direct mogelijke relatie tussen dergelijke operationele doelen en de inhoudelijke klimaat- en energiedoelen kan worden gelegd. De communicatie hierover kan dan ook effectiever worden.

Hoe kijken deelnemende partijen en partijen die niet (meer) deelnemen aan tegen voortzetten GEA - samenwerking. Onder welke randvoorwaarden?

Partijen die wij hebben gesproken willen uiteindelijk iets aan de samenwerking hebben. De afhakende partijen die wij hebben gesproken willen vooral duidelijker sturing op resultaat, aansluitend bij de eigen ambitie en investeringen in de klimaat- en energietransitie. Indien dat niet gebeurt kiezen ze voor samenwerking in andere netwerken (regionaal, provinciaal of landelijk).

Is de netwerk structuur van het GEA een effectieve vorm om het doel: energietransitie te realiseren? Maak hierbij onderscheid tussen de effectiviteit van GEA als platform/strategische alliantie om het vraagstuk te agenderen, coalities/partnerschap te smeden en projecten te generen, ideeën te ontwikkelen, kennis op te bouwen etc. enerzijds en anderzijds de effectiviteit van GEA als 'projectbureau' cq. uitvoeringsorganisatie.

Een open netwerkorganisatie is in principe alleen geschikt voor een broedplaats/werkplaats functie zoals boven geschetst en daarin is GEA effectief gebleken. Een dergelijke organisatie is inherent niet/minder geschikt om tot uitvoering te komen. Dat is GEA dus ook maar beperkt en kan het in deze opzet ook niet worden. Herijking en herontwerp is daarvoor nodig.

8. Documentatie bij evaluatierapport

