

“WIJ KRIJGEN KIPPEN!”

Samenvatting van doel, proces en resultaat, 2010-2012

Acht gemeenten in NL werken sinds begin 2011 aan de uitvoering van hun projecten in het kader van het Innovatieprogramma Klimaatneutrale Steden (IKS). De ambitie van het IKS-programma is het experimenteren met proces- en systeeminnovaties. 1 van de deelnemende gemeenten is Amsterdam Stadsdeel Zuid (naast Breda, Rotterdam, Tilburg, Heerhugowaard, Nijmegen, Lochem en Wageningen).

In het 2-jarig doe- en leerproject vanuit Stadsdeel Zuid, “Wij krijgen Kippen” genaamd, kortweg ‘WKKippen’, hebben we vooral gekozen om te leren in proces- en systeeminnovaties door te DOEN, te experimenteren met veelbelovende initiatieven, zo’n 30 tot 50x, samen met burgers, bedrijven en lokale overheid, als eindgebruikers van energie, open source en vraaggestuurd. Door de eindgebruiker centraal te stellen, kristalliseren belangen zich wel uit en participeren allen beter.

De proces- en systeeminnovaties omvatten vooral:

- nieuwe vormen van samenwerking / alliantievorming*
- versterken van burgerparticipatie, zowel individuele burgers als organisaties;*
- versterken van ondernemerschap;*
- identificeren en uitproberen van nieuwe vormen van governance;*
- ontwikkelen van financieringsmodellen; en*
- versterken van autonome ontwikkelingen/ zelforganiserend vermogen.*

Praktisch gezien heeft dit geleid tot ondermeer:

- inzicht in en toepassing van nieuwe financiering/investeringsmogelijkheden;*
- signalering en communiceren van institutionele en regelgevingsbelemmeringen;*
- een fundamentele bottom-based initiatieven aanpak,*
 - waarvan zo’n 35 initiatieven ook echt ‘doorgebroken’ zijn, en waarvan*
 - 4 als ECHTE Lokale Duurzame Energie Bedrijven (i.o.) in Amsterdam.*

Daarmee is “WKKippen” (en in bredere zin: IKS) een belangrijke aanjager geworden van decentrale energie-aanpak (-opwekking), niet alleen lokaal, ook landelijk! Ook zijn wij aanjagend geweest in de signalering dat het huidige systeem met betrekking tot saldering en zelflevering (nog steeds) een van de belangrijkste faalfactoren is. Daardoor is ook een project als ‘PV op Arsenal’ (waar het veelbelovende introductiefilmpje van WKKippen in 2010 over ging) tot op heden helaas nog niet gerealiseerd. De huidige tariefstelling waarbij bij grootverbruik minder energiebelasting betaald hoeft te worden, is eveneens een faalfactor, omdat dat een lonende businesscase in de weg staat voor PV op grotere daken. Dergelijke politieke ‘conditie’-sturingen zijn cruciaal voor verdere doorbraken in lokale duurzame energie. Het feit dat dit thans nationaal stevig geagendeerd is, ook in de SER, samen op weg naar een nationaal Energie akkoord, is te zien als ‘winst’, hoe schrijnend ook.

Over de ‘hybride’ samenwerking met Stadsdeel Zuid (alsook in tweede instantie met de andere stadsdelen en de stad Amsterdam) zijn wij over het geheel genomen zeer tevreden. Nieuwe, versterkende governance in de praktijk die wat ons betreft navolging verdient.

In het navolgende worden de leerervaringen nader toegelicht. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van de bredere IKS-analyse van IKS-coach Douwe Jan Joustra, okt 2012.

DE 12 BELANGRIJKSTE LESSEN VAN WIJ KRIJGEN KIPPEN

1. Een spel met 1 gezamenlijk doel

Het nieuwe spel van lokale duurzame energie anno 2012 draait om 1 gezamenlijk doel: duurzaam, betaalbaar, 'eigen'; maar de weg daarnaartoe ligt open. Schipper daarbij tussen de grote stip aan de horizon en de kleine hier&nu mogelijkheden. In het nieuwe (samen-)spel gaat het om win-win, en niet meer om win-loose. Daarbinnen kan ieder zijn eigen ding doen en ruimte innemen.

2. Levend lerend (net-)werk

Een gemeenschap van 30-50 initiatieven 'bouw' je niet; het is een levend proces van groeien en verbinden, als gevolg waarvan een gemeenschap ontstaat of niet, en in ieder geval 'op zijn eigen tijd'! Je kunt wel goede voorwaarden creëren. Het is gebleken dat pas als iedereen zijn eigenheid gevonden heeft, er oog voor de ander en het andere ontstaat en voor echt samen leren, samen werken.

3. Nieuw speelveld, met partners

De overheid past niet meer in de rol van spelregels dicteren, maar kan wel goed het speelveld faciliteren; dat werkt nu al zo in Stadsdeel Zuid. Niet bottom-up of topdown, maar bottom up en topdown vinden elkaar: kantelen in gelijkwaardigheid en wederkerigheid, en vervolgens samen als partners vooruit gaan! Ook wij als kernteam van Wij krijgen Kippen passen niet meer in een rol van adviseurs (extra laag tussen gemeente en initiatieven), maar in die van cocreator en zijn dan ook bijna allemaal zelf ook initiatiefnemer van een lokaal duurzaam energieproject.

4. Nieuwe spelers: de eindgebruikers aan het roer!

Een aanbodgestuurde economie past niet meer bij de energieke samenleving die samenredzaam in haar eigen behoeften op een duurzame manier wil voorzien. Bij vraaggestuurd ontstaat wel een creatieve spanning tussen vraag en aanbod. Aanbod kan helpen om latente vraag naar boven te halen. Stadsdeel en gemeente herkennen zich vaak nog niet in die rol van eindgebruiker.

5. Het nieuwe spel van het nieuwe samenwerken

Richt je als initiatiefnemers op: wat kan WEL, wie wil WEL, en bouw daar de fin./org./jurid. structuren op. Denk daarbij aan losse verbanden van ZZP-ers die snel kunnen schakelen. 'Vechten tegen het oude, de oude structuren en instituties' leidt tot energieverlies.

6. Rol en zelfzorg van de coach

Wees je als coach (of team van coaches, zoals het kernteam WKKippen) bewust van, werk met, en communiceer over de verschillende benodigde teamrollen. Doe waar je goed in bent, weet waar je niet goed in bent en bespreek transparant hoe je elkaar daarin optimaal kunt vragen en vinden. Luister vooral ook naar je spelers! Neem tijd voor reflectie, zelf en met elkaar.

7. De kracht van PAUZE

In de rust kan bijgestuurd worden, of mogen juist onverwachte dingen opkomen. Vergaderingen in deze overgestructureerde of juist chaoswereld duren te lang. Niet alles kan verteld worden wat iedereen meemaakt. Contact via wandelen, koffie drinken, aan de keukentafel of rond de kippenkoffiekar werkt super. Werken met zulke verschillende initiatieven vraagt om een aanpak als bij flottielje varen. Ieder persoon/initiatief is autonoom, maar samen ondernemen je een reis. Kernteam bespreekt de tocht voor, maar ieder initiatief is schipper op zijn eigen schip en zoekt zijn weg. Tegelijkertijd zijn er ook clusters van schepen met specifieke doelen binnen het grotere doel en die daarin samen hun koers zoeken. In de volgende haven is er weer palaver (vaste 'trommelmomenten'/ tussenstandsessies in kernteam en met netwerk), voor verhalen over successen, vondsten en schade, en hoe je elkaar daarin kunt ondersteunen en versterken.

8. De kunst van het wisselen van spelers

Durf het plan los te laten. Kijk steeds wat er vanzelf wil ontstaan (plantmatig) en sluit daar op aan met een passend aanbod. Zie ook welke nieuwe kansen en nieuwe spelers opkomen en stem daarmee af. Zie dat soms niet jij het bent die wisselt, maar dat 'het' wisselt, en wat dat doet. Zie ook een uitdaging in het afwisselend leiden en volgen.

9. De kunst van het laten

Geef niet teveel maar ook niet te weinig (informatie). Op maat communiceren is heel moeilijk. Door mensen te zien en te bevragen, te helpen met vraagverheldering, wordt duidelijk wat ze echt nodig hebben. Door niet te claimen, en open source te werken, ontstaat (geef je elkaar) ruimte voor nieuwe verbindingen, tactieken.

10. Het belang van belonen voor verantwoordelijkheid nemen

Werken met een intentieovereenkomst tussen initiatieven en kernteam haalt de vrijblijvendheid er van af; het bekrachtigt commitment. Vouchers inzetten van €500 met een verplicht verslag werkten als motivator voor verdere realisatie en als wake-up call.

11. De kwaliteit van de aanvoerder

Zorg dat een idee zo snel mogelijk breder gedragen wordt door een kerngroep. Een aanvoerder zonder medespelers en volger is niets. Leiderschap is partnerschap. Daarbij is het ook belangrijk om te kijken hoe je van nul af aan sociaal ondernemerschap kunt inbouwen, met gezonde en transparante zelforganiserende principes, zodat blijvende subsidies overbodig zijn. Dat vraagt om nieuwe houding en nieuwe vaardigheden. Uiteraard blijven R&D subsidies, zoals voor dit "Wij krijgen Kippen" doe- en leerproject, cruciaal om als samenleving tot proces- en systeeminnovaties en doorbraken te komen.

12. De kunst van reflectie op en nagenieten van het spel

Het is belangrijk om als initiatiefnemers de stappen die slagen met zeker regelmaat te vieren, ervan te genieten. Daarmee laad je je op voor tegenslagen die ongetwijfeld vroeg of laat komen. Tegenslagen zijn om van te leren, ze maken je weerbaar.

Bottom-based: De kracht van lokale initiatieven

De kracht van lokale innovatieve initiatieven is dat realisatie daadwerkelijk - maar veelal anders dan tot nu toe 'gewoon top-down' - tot stand komt. Praktische vragen worden opgelost, ruimtelijke obstakels overwonnen en waar nodig worden onorthodoxe maatregelen getroffen. Hierin wordt 'de energieke samenleving' zichtbaar, waar het Planbureau voor de Leefomgeving in haar trendrapport al over schreef in 2011, gebaseerd op het herkennen van de competente samenleving die op iedere plek in Nederland aanwezig is, en waarin een nieuwe vorm van governance nodig is die initiatiefnemers vertrouwen geven. Ook is zichtbaar geworden dat het streven naar de klimaatneutrale gemeente bijdraagt aan versterking van de lokale economie. De eigen energie-opwekking heeft niet alleen een individuele economische waarde. Er is ook sprake van bredere maatschappelijke kosten en baten. Ieder "Duurzaam Lokaal Energie Bedrijf" (LDEB) draagt bij aan versterking van de lokale economie. Dit inzicht heeft ook geleid tot de politiek-bestuurlijke vraag naar een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA).

De karakteristieke 'WKKippen'-aanpak

Wij hebben van het begin af aan zoveel mogelijk initiatieven geïdentificeerd. Zo'n 150-200 stuks. Met een aantal van hen zijn wij direct in gesprek gegaan, wij hebben hun regelmatig uitgenodigd om deel van de WKKippen community te worden, deel te nemen aan broedkampen, themagerichte leerbijeenkomsten of expertmeetings, informatie avonden in diverse buurthuizen en bedrijven. We hebben zelf niet of nauwelijks geselecteerd, want ook dat wilden we leren: herkennen wat niet op het eerste gezicht wellicht, maar uiteindelijk wel veelbelovend blijkt. Commitment vonden we wel belangrijk, door het tekenen van een intentieovereenkomst. Ook hebben we 20 vouchers aangeboden, van 500 Euro, als initiatieven een duidelijk plan voor realisatie konden voorleggen in 1 A4, en als ze voor 1 oktober 2012 een goed verslag van max 2 A4 konden neerleggen met lessen in hoeverre wel of niet gelukt, tegenvallers en hoe overkomen etc. 19 daarvan zijn uiteindelijk ook daadwerkelijk gehonoreerd.



We hebben met onze kippenkoffiekar ook verschillende evenementen en markten bezocht. Ons zwervend (zelfs ook varend) eitje (van Zuidoost tot en met Noord) werd ook meer en meer zichtbaar met haar bewegend oog. Zo begon lokaal EN in den lande gaandeweg "Wij krijgen Kippen" bekend te worden; lastig, leuk, niet direct herkenbaar, anders dan anders. Dit heeft geleid tot een 30-50 initiatiefnemers (varierend van kleine buurtinitiatieven op straatniveau, tot windcoöperaties met een ambitie van 30 windmolens rond Amsterdam) met wie wij regelmatig contact hadden, eerst als (zijlijn)-adviseur, maar later meer en meer als betrokken cocreator. Geen wij-zij, maar WIJ. Uiteindelijk kunnen we constateren dat na 2 jaar zo'n 30 initiatieven doorgebroken zijn of binnenkort doorbreken met lokaal



duurzame energie opwekken. Onze focus heeft steeds gelegen op 'wat kan WEL, wie wil WEL'. Zie de bijgeleverde Z-card voor de (bijna) doorgebroken initiatieven. Ook een aantal initiatieven zijn om allerlei redenen (nog) niet doorgebroken, zoals VvE-Stadsdeel kantoor, Zuidas Solar Challenge, fietsherbergen, vervanging olietanks huurders Churchilllaan). Ze worden beschreven in de Reisgids 12/12/12. Maar ook als er geen sprake was van doorbraak hebben we geleerd. Op 16 april 2013 verschijnt nog een uitgebreid hoofdstuk met "WKKippen lessons learned" in een praktijkboek lokale duurzame energie dat uitgereikt zal worden tijdens de 3e P-NUTS AWARDS.

Karakteristieken voor een 'versterkende' governance

- *Identificeren* van competente burgers door te mobiliseren (bijvoorbeeld via een informatiebijeenkomst of andere werkvormen) en te inspireren;
- *Ruimte* bieden om de nieuwe organisatie en samenwerking op te bouwen, zowel fysiek (vergader ruimte) als financieel (onkosten dekken) als mentaal (door te werken als 'meewerkend voorman' en kennis beschikbaar te stellen);
- *Richting* geven. Bestuurders zien het lange termijn perspectief, kennen de klimaatdoelstellingen en geven daarmee een stevige koers. *Vernieuwing is dan wel cruciaal*. Ook gemeente/stadsdelen vormen immers een organisatie uit het 'verleden', dat wil zeggen dat procedures, regelingen en besluitvorming aan regels gebonden zijn. Dat alles loslaten en in een andere richting sturen is lastig voor gemeenten. Interne processen werken dan vaak tegen. Stadsdeel Zuid loste dat op door te werken vanuit het idee van 'positieve discriminatie' als vorm van experiment: proceduretijd verkorten, flexibiliteit versterken: onorthodoxe maatregelen als kern voor nieuwe rol.
- *Flexibiliteit*. Intern, bij gemeenten, vergunningen en financiën benaderen vanuit flexibiliteit, wordt ook moeilijk als het gaat om verantwoording aan de gemeenteraad, die veelal SMART opereren. Het zoeken naar ruimte is dan aan de orde. Het vraagt open gesprekken met de 'remmers in vaste dienst' en controllers (raad).
- *Procesmatige* benadering. De mooie combinatie van harde doelen (opwekking) en procesaanpak (relatief soft), botst ook regelmatig met verwachtingen van partijen. De technologische ontwikkeling en de sociologische aspecten blijken in de praktijk moeilijk te combineren. Bestuurder moet resultaat zien/leveren: wat wordt het? Zon of wind? Vertrouwen is hierbij vaak het issue. Overigens blijkt in de IKS-projecten dat het een misvatting is dat een procesaanpak niet-resultaatgericht zou zijn: alleen het kunnen andere resultaten zijn dan gedacht. De IKS-projecten laten zien dat er ook een afweging moet zijn van vertrouwen in partners: daadkracht, doorzettingskracht, technische kwaliteit initiatiefnemers speelt een rol.
- *'Be supportive'*. Dat impliceert gebruik van gemeentelijke faciliteiten, beschikbaar stellen van kennis, steun bij procedures en als volwaardige partner op te treden voor initiatiefnemers als het gaat om contacten met grote spelers in het spel: banken, energiebedrijven, institutionele investeerders e.d.
- *Podium* bieden. Zowel in politieke zin door regelmatig contact te organiseren met de lokale politiek en initiatiefnemers. Daarnaast is de steun van de gemeente een zeker garantie/keurmerk voor burgers en organisaties/bedrijven voor de betrouwbaarheid van dergelijke nieuwe burgerinitiatieven.
- *Coöperatief* organiseren. Dit blijkt een sterk element in de ontstane initiatieven van burgers en bedrijven. De duurzame lokale energiebedrijven die ontstaan hebben veelal een coöperatief karakter.

Lessons Learned algemeen

- *Peer to peer* communicatie en leren is het krachtigst gebleken. Open en warme ontmoetingen, delen, plezier, diversiteit in professionaliteit. Gemeenten met vergelijkbare ambities weten WKKippen te vinden, om de opgebouwde ervaringen te benutten. Deze informele vormen van kennisoverdracht zijn tevens de belangrijkste gebleken. Dankzij de IKS-financiering zijn wij in staat geweest om vele vragen, werkbezoeken, themabijeenkomsten en dergelijke te doen. Zo hebben we vele andere gemeenten mogen 'besmetten' met de WKKippen-aanpak. Waar top-down en bottom-up elkaar ontmoeten, kantelen tot gelijkwaardigheid, en samen vooruit gaan!
- *Instrumenten* die tijdens de rit ontwikkeld winnen aan kracht en impact door open source beschikbaarstelling via websites of direct contact, zoals rekenmodellen, organisatie-doorbraken, analyses (o.a. actief inzetten duurzaam inkopen), (getoetste) juridische modelovereenkomsten.
- *(Nieuwe) media* zoals Twitter dragen bij aan de kennisoverdracht. Wij hebben daar is WKKippen dan ook krachtig op ingezet. Publiciteit is ook gezocht in publieksgerichte media en in vakbladen.

- *Het belang van opheffen split incentive.* Split incentive staat voor het verschijnsel dat de 'opbrengst' niet bij de 'investeerder' terecht komt. Dat geldt zowel voor utiliteitsbouw als woningbouw (huursector). Het staat ook voor het wegnemen van 'perverse koppelingen' die een systematische aanpak in de weg staan. Door dergelijke 'perverse koppelingen' te benoemen EN aan te pakken, ontstaat een beweging die zichzelf stuurt omdat er voor de initiatiefnemer(-s) een directe incentive verbonden is aan de investering.
- *Van efficiency gericht beleid naar beleid gericht op effectief&efficient (koppeling).* Efficiency is het isoleren van gebouwen, spaarlampen of het beroep doen op gebruikersgedrag. Effectief is de (eigen) opwekking van schone energie. Zodra er sprake is van een coöperatief verband waarbij de gebruiker ook eigenaar is, zal het streven naar efficient gebruik ook een impuls krijgen (Hollandse koopmansgeest: hoe minder je zelf gebruikt hoe meer je kunt verkopen). Dan gaan effectiviteit en efficiency hand in hand.
- *Kapitaalsinvesteringen, garantstellingen zoals het Amsterdams Investeringsfonds (AIF) kunnen helpen; ook continuïteit in beleid helpt, evenals opschaling van coöperatieve samenwerking.* Dit vraagt innovatieve ontwikkelingen in governance and finance.
- *Inzetten op de human resources, competenties en vaardigheden, techniek volgt daarna.* Het werken vanuit proces- en systeeminnovaties en de daarbij horende nieuwe aanpakken, vragen nieuwe competenties bij ambtenaren, bestuurders, bedrijven en burgers die de energieke samenleving versterken. Het gaat daarbij om inrichten van coöperaties, nieuwe financieringsvormen, kennis en inzicht in de energiemarkt en analytisch vermogen om energiepotentieel op lokaal niveau te herkennen en tot ontwikkeling te brengen.

De twee belangrijkste conditiesturingen van Wij krijgen Kippen:

- *Inzake verruimde (virtuele) saldering:*
In maart 2011 landelijk trekker van Green Deal verruimde saldering, met 30 organisaties, bedrijven en gemeenten, met een ambitieniveau van 300-500MW aan zon, wind, biomassa. Doe- en leerproject om te laten zien dat het kan en dat het een win-win for all is. Afgewezen door Verhagen. Diverse brieven richting Tweede Kamer, een zonnige zelfleveractie op 9/9, met een intentie tot zelfleverakkoord met PvdA-er :Lut Jacobi, en actieve deelname aan SER-bijeenkomst in november jl: "naar een Energieakkoord in 6 maanden".
- *Inzake 'de eindgebruikers aan het roer':*
In maart 2012 trekker van Brede Energie Beweging voor windmolens van eindgebruikers in/rond Amsterdam. Inspraak op windvisie Amsterdam en op windvisie Noord-Holland. Resultaat in Amsterdam: Motie aangenomen die ruim baan biedt aan eindgebruikers. Stand nov 2012: Stagnatie omdat N-H op de rem blijft staan inzake wind. Nu uitwijken naar MRA: Almere voor gezamenlijke molens voor de Almeerse coöperatie De Groene Reus, Zuiderlicht i.o., en Amsterdamse coöperatie i.o. Wetering Duurzaam, ism Amstelvogel.

Tot slot: "Wij krijgen Kippen" als project op 12/12/12 afgerond, maar zeker niet afgelopen?

Er zijn vele argumenten voor doorgaan in welke vorm ook maar, bv.:

- als je wilt dat 'gedrag' verandert bij gemeenten en anderen, dan zijn consistentie en herhaling belangrijk, het signaal dat proces- en systeeminnovatie belangrijk is, en dat het 'werkt'!
- als instrument van bestuurlijke vernieuwing: je nodigt blijvend uit tot 'hersengymnastiek' om nieuwe oplossingen te creëren: het 'helpt'!

Als IKS-project stopt het op 12/12/12 wel.

This is the END? This is the AND: We zijn blij met de concrete toezegging van het stadsdeelbestuur van Zuid dat vanaf 2013 structureel geld wordt vrijgemaakt om de website www.wijkrijgenkippen.nl in de lucht te houden EN bij te houden met nieuwe inzichten, alsook incidenteel ontmoetingsavonden voor nieuwe initiatieven en ervaringsdeskundigen te faciliteren. Daarin zal ook worden samengewerkt met het Natuur-en Milieuteam van Stadsdeel Zuid. Dat levert ongetwijfeld ook nieuwe kansen en kruisbestuiving op.

Wat we ook zeker weten is dat de energie die in deze jaren is opgebouwd niet zomaar zal wegvloeien. En ook de belofte 'Wij krijgen Kippen' wordt vervuld: er komen in het voorjaar van 2013 200 kippen op de Zuidas! Ook energiebedrijf Zuiderlicht i.o. (voorheen Olympisch energiebedrijf i.o. genoemd), en getrokken door o.a. Pauline Westendorp, om stadsdeel Zuid zo snel mogelijk op schone energie te krijgen, zal zeker doorgaan. En EnergieLokaal (wellicht gevestigd in een lokaal in het oude ROC) vormt de basis van leren en ontmoeten van ervaringsdeskundigen de komende 2 jaar. Op aanvraag kunnen burgers, bedrijven, lokale overheden van binnen en van buiten op EnergieLokaal een beroep doen op deze rijke mix van ervaringsdeskundigheden. Ook zijn er plannen om verschillende Energiewinkels te openen, waar mensen kunnen ZIEN wat er mogelijk is: in Nieuw-West, Zuidoost en wellicht ook 1 in Zuid in het oude ROCgebouw? En tot slot: de 'community van communities' in Amsterdam (Zuid) e.o. komt nu pas echt op gang... waar we van het begin af aan aan werkten bleek, aanvankelijk niet te lukken. Eerst moeten mensen hun eigenheid vinden alvorens ze met anderen kunnen en willen uitwisselen. Wij hopen met EnergieLokaal ook de komende twee jaar aan deze communities een veilige broedplaats te bieden!

Amsterdam, 4 december 2012

Dr. Anne Stijkel,
projectleider 'kennis in actie' Wij krijgen Kippen
Voor vragen: anne@wijkrijgenkippen.nl