

## STARTEN: 7 FACETTEN VOOR SUCCES

Een lokaal duurzaam energie initiatief starten samen met de buurt, de wijk of misschien zelfs wel het dorp of de stad. Het begint bij dromen, maar hoe geef je je wensen vorm? Hoe start je een initiatief en hoe kun je anderen daarbij betrekken? Een spoorboekje is er niet, maar heel veel anderen gingen je voor. Van hen kun je leren. De beweging van lokaal duurzaam is er een van kennis delen, dus doe daar je voordeel mee. Deze zeven facetten van succes geven je als startend initiatief een zet in de goede richting. Natuurlijk komt er nog veel meer bij kijken als je deze facetten al doorlopen hebt. Nu je een aantal basiszaken aangepakt hebt, kun je je idee gaan realiseren en exploiteren. Je wilt wellicht samenwerken met een energiebedrijf, klanten gaan werven en je organisatie neemt steeds professionelere vormen aan.

### Meerdere routes denkbaar

De beweegredenen van initiatiefnemers zijn verschillend, de ambities lopen uiteen en de lokale setting verschilt van initiatief tot initiatief. Dit maakt de beweging kleurrijk en inspirerend, maar het zorgt er ook voor dat het formuleren van een eenduidig stappenplan geen sinecure is. Daarbij komt dat het succesvol realiseren van een initiatief geen lineair proces is. Soms doe je een stapje verder, soms opzij. Soms sla je een 'fase' even over om vervolgens terug te komen op een beslissing die je eerder nam. Je zult tegelijkertijd moeten nadenken én werken aan uiteenlopende zaken. Het proces om een initiatief op te starten en te realiseren is er een van bloed, zweet en tranen. Maar werk maken van eigen energie geeft ook energie! Er zijn meerdere routes denkbaar en reeds bewandeld. Hieronder volgt een overzicht van aandachtspunten, tips, trucs én ervaringsverhalen.

## 1. UITWERKEN VAN JE IDEE

### Beweegredenen en kernwaarden

In de eerste plaats is het van belang je af te vragen waarom je een initiatief wilt starten. Wat zijn je beweegredenen? Gaat het om onafhankelijkheid van overheid of grote bedrijven? Gaat het om lagere energiekosten nu en in de toekomst? Of wegen aspecten als sociale cohesie en 'zelf doen' zwaar? Het is belangrijk deze 'drivers' te achterhalen. Dat is niet alleen van belang voor het formuleren van de boodschap die je wilt uitdragen, maar ook voor de rest van de route die je bewandelt. Met de beweegredenen voor het opstarten van een initiatief komen de kernwaarden aan het licht. De kernwaarden zijn de basisprincipes van je organisatie, het DNA. Schrijf deze principes op. Er zullen momenten zijn waarop je belangrijke beslissingen moet nemen. De kernwaarden kunnen dan dienen als een kompas.

### Missie, visie en doelstelling

Dan de volgende stap: een missie, visie en doelstelling. Door middel van je missie geef je aan wie je bent, wat je doet en wat je wil bereiken. Een missie stel je voor langere tijd vast en is kort. Een visie is vooral inspirerend. Het geeft aan wat je als initiatief wilt zijn. De visie omschrijft de kansen voor de toekomst, een 'droomsituatie'. Met een missie en een visie is het makkelijk een doelstelling te

formuleren: tastbare resultaten die je nastreeft in de missie en de visie. Formuleer deze doelstellingen zo SMART mogelijk; Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Nadenken over missie, visie en doelstellingen wordt wel eens gezien als ‘zonde van de tijd’. Bedenk echter dat juist deze fase bepalend is voor de kracht die je hebt en uitstraalt. In deze fase borrelt een payoff (een zin die het gevoel bij je organisatie versterkt) ook vaak als vanzelf op. Daar kun je nog jarenlang plezier van hebben.

### **Strategie**

Dan is het de vraag HOE je je doelstellingen gaat waarmaken. Tijd om haalbare plannen te maken; een eerste aanzet voor een businessplan. Wat ga je doen, welke stappen ga je nemen? Wil je uiteindelijk energie gaan leveren, of houd je het bij collectieve inkoop? Is energiebesparing een onderdeel van het plan? En hoe zorg je voor continuïteit op de langere termijn? Een strategisch plan is een tijdrovende klus, die niet alleen te maken heeft met inhoudelijke keuzes, maar vooral ook met mensen, menskracht en jezelf organiseren.

- ▶ Lees het artikel “Duurzame energie van en voor Apeldoorn” over de start van deA, welke keuzes maken zij?
- ▶ Lees het artikel “Businessplannen” over hoe je een businessplan kunt opstellen.
- ▶ Lees het artikel “de WAAROM factor” over het waarom van een coöperatie en het belang daarvan.
- ▶ Raadpleeg voor meer informatie over dit thema het Kennisdossier Organisatieontwikkeling op [www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl).

## **2. MENSEN BETREKKEN EN BINDEN**

### **Draagvlak**

Een initiatief is kansrijk als je veel mensen uit je doelgroep aan je weet te binden. Draagvlak is het sleutelwoord. Het initiatief heeft inmiddels een naam, een identiteit en een gezicht. Maar het vinden van draagvlak is een inspanning van velen. Iedereen draagt vanuit zijn eigen perspectief op het initiatief en rol daarin een steentje bij. Wees creatief! Zo kun je – zeker als jouw initiatief een grotere geografische schaal heeft - denken aan het inzetten van buurtambassadeurs die buurtbewoners enthousiast maken voor het initiatief. Maar ga niet als een kip zonder kop te werk. Houd vast aan je kernwaarden, missie en visie, en doe geen dingen die niet bij je initiatief passen. Werf dus niet te breed of te algemeen. En houd de energie vast. Verwar naamsbekendheid bij en enthousiasme van potentiële leden niet met elkaar. De eerste 50 leden zijn snel geworven; daarna wordt het menens.

### **Aantrekkelijk lidmaatschap**

Een initiatief wil meestal zoveel mogelijk leden. Dat lukt je alleen als je een helder verhaal naar je doelgroep hebt. Een omschrijving van je ambitie in een paar zinnen is een absolute pre. Vertel je omgeving wat je wilt bereiken, hoe je dit aanpakt en – belangrijk – hoe anderen daarbij een rol kunnen spelen. Maar vaak kom je er met dat heldere verhaal niet. Een duidelijk aanbod is belangrijk: een aanbod voor de afzonderlijke leden én een aanbod aan de gemeenschap. Wat levert het op? En dat hoeven niet alleen kWh's te zijn. Een deel van het aanbod is vaak al duidelijk: zonnepanelen, dienstverlening, energiebesparingsmogelijkheden, aandelen, stroom en gas. Maar de ervaring leert dat



je met deze producten en diensten niet altijd het gewenste ledenaantal weet te realiseren. Bovendien moet je – zeker in het begin – met méér komen dan de belofte ooit zelf te gaan leveren. Er is (in de tussentijd) meer nodig. Maatwerk, en dat moet je zelf bedenken door inventief te zijn en jezelf te verplaatsen in de beoogde leden/klanten. Een rondje langs de initiatieven levert een scala aan inspirerende ingrediënten voor een ledenaanbod op. Van een stroomloze deurbel, via warmtefoto's van de huizen van leden (heel confronterend, een gevelaanblik met warmtelekken) tot een onafhankelijk en gratis advies voor zonnepanelen.

### **Communicatie**

Het vergroten van draagvlak en ledenwerving kan alleen als je je communicatiemiddelen goed op orde hebt. Welke dat zijn hangt weer af van je kernwaarden en de tijd die je kunt investeren. Een twitteraccount aanmaken terwijl je de tijd en energie niet hebt om er serieus werk van te maken is immers zonde. Een naam, een logo, een pay off, een actuele website en een e-mailadres vormen de minimale communicatiemix. Daarna wordt het aanpoten. In willekeurige volgorde: een startbijeenkomst organiseren, de pers benaderen, op markten staan, informatieavonden organiseren, enthousiasmerende ervaringsverhalen verzamelen. Het kost energie, maar het levert ook heel veel op!

- ▶ **Lees hier het artikel “Betrekken van leden en klanten : wie en hoe?”**
- ▶ **Lees het artikel “Hogere verleidingskunde” over het vermarkten van de duurzame boodschap.**
- ▶ **Lees de communicatietips van CALorie Energie.**
- ▶ **Lees meer over de do's en dont's van ledenwerving.**

- ▶ **Raadpleeg voor meer informatie over dit thema de volgende Kennisdossiers op [www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl):**
  - > **Ledenwerving en ledenaanbod**
  - > **Communicatie**

## **3. OM JE HEEN KIJKEN**

### **Netwerk**

Een lokaal energie-initiatief opzetten doe je niet alleen met de initiatiefnemers en leden of klanten. De wereld om je heen is evenzo belangrijk. Die kan namelijk tegenwerken, maar zeker ook meewerken. Maak een uitgebreide scan van je netwerk en je omgeving. Wat gebeurt er om je heen? Zijn er andere partijen met wie je kunt samenwerken? Lokaal, regionaal of zelfs buiten de provinciegrenzen? Heel veel partijen kunnen stakeholder zijn. Denk aan woningcorporaties, welzijnsorganisaties, bedrijventerreinen, scholen en commerciële partijen. Maar ook voetbalclubs, sportverenigingen, muziekverenigingen, koren, buurthuizen, kerken en de plaatselijke rotary zijn al diep geworteld in de lokale gemeenschap. De businessmodellen van veel verenigingen wankelen door het wegvallen van gemeentelijke subsidies of lokale sponsors. Dit biedt volop kansen tot samenwerking. Denk na over het vergroten van je netwerk. Welke contacten ontbreken er nog? Investeer daar in. Er zijn ongetwijfeld collega initiatieven waarvan je kunt leren en waarmee je kunt sparren.



### **De gemeente**

Betrek ook de gemeente bij je plannen. Denk dan wel eerst na over wat ‘de gemeente’ nu eigenlijk is. Welke afdelingen zouden betrokken kunnen zijn bij jouw initiatief? Energie & Klimaat, Milieu, Ruimtelijke Ordening, Sociale Zaken? Is er iemand binnen de gemeente die zich hard wil maken voor jouw initiatief? Vaak is betrokkenheid van de gemeente niet afdelings- maar persoonsgebonden. Bepaal aan de hand van het antwoord op deze vragen wat je precies van de gemeente verwacht. Wil je samenwerken? Check dan of dat in de plannen van de gemeente past. Wil je kennis en advies van de gemeente? Zorg er dan voor dat je voor ogen hebt wat je precies wilt weten. Gaat het contact over vergunningen en wetgeving? Dan is het belangrijk dat je goed geïnformeerd bent over de regelgeving en de uitzonderingen die de gemeente in het verleden voor andere projecten heeft gemaakt. Wil je alleen geld? Dan is het raadzaam je eerst te verdiepen in de mogelijkheden van gemeentelijke subsidies, fondsen, sponsoring in natura en de mogelijke combinaties daarvan.

- ▶ Lees het artikel “Zonneweide op braakliggende grond” over de samenwerking tussen de Gemeente Breda en Bredaduursaam.
- ▶ Lees het artikel “De rol van lokale overheden bij lokale duurzame energie initiatieven’ over de rollen die de gemeente kan hebben.
- ▶ Raadpleeg voor meer informatie over dit thema het Kennisdossier Samenwerken met lokale overheid op [www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl).

## **4. KRACHT EN ENERGIE ORGANISEREN**

### **Expertises combineren**

Je gaat van start: samen met een groep initiatiefnemers werk maken van eigen energie. In dit stadium is het belangrijk de groep van initiatiefnemers te vergroten en te verbreden. Welke kennis en competenties heeft het team nog nodig? Hou rekening met de scope van het initiatief en de ambities in de verschillende ontwikkelfasen. Wees dus kritisch: welke expertise heb je in welke fase nodig? De ideale initiatiefgroep heeft in ieder geval kennis van wet- en regelgeving, financiën, communicatie, belastingen, duurzame energie technieken en tenslotte de couleur locale. Blijf zoeken; het is verbazingwekkend hoeveel expertise er in de gemeenschap en je omgeving is.

### **Rolverdeling**

Is de groep compleet, zorg dan dat alle partners in het project duidelijk weten wat hun taak is en hoe zij bijdragen aan het project. Maak afspraken! Een sterk netwerk met helderheid over betrokkenheid en motivatie versterkt de slagkracht van de initiatiefgroep. Zorg ervoor dat je een herkenbare groep wordt, geef het initiatief een naam en een gezicht. Contacten met de (lokale en regionale) pers zijn in dit stadium erg belangrijk. Het kan zorgen voor maatschappelijk draagvlak én het geeft andere partijen de mogelijkheid aan te sluiten. Zo kun je bijvoorbeeld een column schrijven voor een lokale krant.

### **Vrijwilligers**

Voorlopig doet iedereen belangeloos mee. Personeelskosten zijn voor later, wees daar ook duidelijk in. In een later stadium kun je werken met een vrijwilligersvergoeding. Voor ontvangers is deze vrijwilligersvergoeding onbelast en initiatieven hoeven deze niet op te geven; kijk voor actuele informatie hierover op de [website van de belastingdienst](#). Met de inzet van vrijwilligers is het uitermate belangrijk de continuïteit te waarborgen. Vrijwillig is iets anders dan vrijblijvend! De energie



vasthouden is ontzettend belangrijk en soms ook moeilijk. Tegenslagen kunnen een enorme impact op de motivatie van initiatiefnemers en vrijwilligers hebben en daarmee op de energie van het project.

### Structuur

Er is nu veel werk aan de winkel. Bedenk daarom een structuur waarin veel zaken tegelijk worden aangepakt. Initiatieven kiezen vaak voor werkgroepen om deeltaken uit te voeren. Zorg ervoor dat de lijnen tussen initiatiefgroep en werkgroepen kort zijn. Maar maak wel afspraken over hoe je de planvorming gaat aanpakken en wie je daarbij wilt betrekken. Ga je nu al leden werven en samen met hen het strategisch plan vorm geven?

- ▶ Lees het artikel “Daadkracht organiseren” meer over het organiseren van daadkracht.
- ▶ Raadpleeg voor meer informatie het Kennisdossier Organisatieontwikkeling op [www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl).

## 5. JURIDISCHE ZAKEN AANPAKKEN

### Rechtsvormen

Ieder initiatief komt voor dezelfde vraag te staan. Wat zijn we en wat willen we worden? Een hiermee samenhangende kwestie: voor welke rechtsvorm kiezen we nu en wat worden we straks? De keuze voor een rechtsvorm hoeft je overigens niet al bij de eerste uitwerkingen van je ideeën te maken. Dan is een informele structuur nog voldoende. Pas als je je doelstellingen geformuleerd hebt, kun je een goede keuze maken. Kies de rechtsvorm die het beste je doel faciliteert. Bedenk dat je ook kunt kiezen voor een groeimodel van de ene naar de andere rechtsvorm. En dat je rechtsvormen kunt koppelen. Zo kan een coöperatie participeren in een BV, of kan een werkmaatschappij een project BV onder een stichting of coöperatie hangen. Bij de keuze voor een rechtsvorm spelen niet alleen de doelstellingen van het initiatief een rol. Ook moet je goed nadenken over fiscale aspecten en aansprakelijkheid: wie heeft de verantwoordelijkheden en wat zijn de risico's? Laat je goed informeren en vraag bij andere initiatieven na hoe zij het beslisproces hebben ervaren. De meeste lokale duurzame energie initiatieven kiezen voor de coöperatieve vereniging (coöperatie) omdat deze een goede garantie voor burgerparticipatie geeft. Binnen een coöperatie wordt gezamenlijk verantwoordelijkheid genomen door de leden en deelt iedereen in de winst.

### Statuten

De statuten vormen een notariële akte waarin afspraken staan vastgelegd. Dit kunnen afspraken zijn over onder meer doelstellingen, aansprakelijkheid van bestuur en de leden, toelating van leden, jaarlijkse bijdrage van leden, uitgifte van participaties, aanstellen van het bestuur, toezicht houden en manier van besluitvorming. Elk initiatief bepaalt zelf welke formulering van artikelen het beste past. Statuten vastleggen bij de notaris kost geld, maar er zijn notarissen die het tegen een fikse korting willen doen. Bekijk ook een aantal voorbeeldstatuten op de site van HIER opgewekt. En ook hier geldt weer: blijf trouw aan je kernwaarden!

### Regelgeving

Tussen droom en daad staan wetten en praktische bezwaren. Veel initiatieven lopen vast in een jungle van regels. Regels die de overheid voor de energiemarkt heeft opgesteld. De wet- en regelgeving is niet alleen ingewikkeld, maar ook voor velerlei uitleg vatbaar. Dat gaat gepaard met onduidelijkheden



over vergunningsplicht, salderen en de voorwaarden waaronder energie geleverd mag worden. Laat je dus goed informeren, en beter nog, zorg ervoor dat er voldoende kennis over lokale, provinciale en nationale wet- en regelgeving in de projectgroep is. Ook kennis over ruimtelijke ordening en het stelsel van vergunningen in jouw provincie zijn belangrijk. En wil je energie gaan leveren, verdiep je dan in de (on)mogelijkheden van bijvoorbeeld een leveringsvergunning.

### **Regeling verlaagd tarief**

Per 1 januari 2014 komen leden van coöperaties en Verenigingen van Eigenaren in aanmerking voor een belastingkorting van 7,5 cent/kWh op hun gezamenlijk opgewekte hernieuwbare energie. Deze regeling geldt voor kleinverbruikers die samen eigenaar zijn van een productie-installatie en die in een zogenaamde postcodehoos rondom deze productie-installatie wonen. Deze ingewikkelde regeling is recent nog aangepast. Voor een actueel overzicht hiervan, bekijk het [kennisdossier Verlaagd Tarief](#).

- ▶ **Lees het artikel over rechtsvormen en statuten.**
- ▶ **Lees het artikel “Wederverkoop” over de do’s en dont’s van wederverkoop.**
- ▶ **Raadpleeg voor informatie over het Verlaagd Tarief, het kennisdossier Verlaagd Tarief.**
- ▶ **Raadpleeg voor meer informatie over dit thema de volgende Kennisdossiers op [www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl):**
  - > **Energie leveren**
  - > **Juridische aspecten**
  - > **Verlaagd Tarief**

## **6. TECHNISCHE KEUZES MAKEN**

### **Bronnen en technieken**

Bij het uitwerken van je idee heb je al veel nagedacht over dat wat je nu eigenlijk echt wilt gaan doen. Een eerste vraag die je je stelt is van welke bron(nen) je gebruik wilt maken. Zonneenergie, windenergie, waterkracht, biomassa, warmte? En voorts verdiep je je in de technieken waarmee je uit deze bronnen energie kunt maken. Ook hier geldt weer: bespreek je overwegingen met andere initiatieven!

### **Besparen en leveren?**

Wil je leden/klanten ook energiebesparingsmogelijkheden bieden? Zo ja, dan is kennis en ervaring op het gebied van collectief inkopen een must. En tot slot: Denk na of je later energie wilt leveren en dus een leveringsvergunning wilt aanvragen. Hier komt namelijk behoorlijk wat bij kijken. Zo moet je een prijs/inkoopstrategie bepalen en rekening houden met snelle marktontwikkelingen hierin. En je moet voldoende draagkracht hebben om bij wanbetaling het hoofd boven water te houden. En tot slot moet je als energieleverende partij in staat zijn onbalans op het net te voorkomen en eventuele boetes te kunnen dragen. Wil je als initiatief op termijn een leveringsvergunning gaan aanvragen? Of kies je een energieleverende partij en word je wederverkoper?

- ▶ **Lees het artikel “Mag het ietsje minder zijn?” over energiebesparing.**

► Lees het artikel “Leveringsvergunning” voor meer informatie over een leveringsvergunning en het verkrijgen daarvan.

► Raadpleeg voor meer informatie over dit thema de volgende Kennisdossiers op [www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl):

- > Energiebesparing
- > Windenergie
- > Zonnepanelen
- > Warmte
- > Afval en energie
- > Groene stroom
- > Zonneparken

## 7. FINANCIËLE VRAAGSTUKKEN OPLOSSEN

### Startkapitaal

De ambities zijn vormgegeven, het werkplan is klaar en een businessplan is in de maak. Vroeg of laat komen lokale energie-initiatieven voor de uitdaging te staan financiering voor hun project te vinden. En makkelijk blijkt die fase niet. Een pril initiatief kan nog af met een klein startkapitaal. Veel kan in het begin nog gratis. Een website, een flyer? Het zal je verbazen hoeveel mensen in natura willen bijdragen. En dan rijst de vraag: heb je eigenlijk wel geld nodig? Keer weer terug naar je vertrekpunt en de kernwaarden die je met elkaar overeen kwam. En bedenk altijd dat je risico's kunt spreiden door het verdienmodel op meerdere pijlers te laten rusten. Lidmaatschapsgelden, participaties, provisies van leveranciers, sponsorgelden, subsidies en winstmarges. We raden je aan een combinatie te zoeken.

### Bankfinanciering?

Banken kunnen een waardevolle rol hebben in de financiering van lokale energieprojecten, maar aankloppen bij een bank is pas zinvol als je een professionele business case onder je arm hebt waarin duidelijk wordt dat de bank vrijwel zeker zijn geld terugkrijgt, met bovendien een flink rendement. Daarnaast geldt dat banken geen projectleningen kleiner dan een miljoen euro willen verstrekken, omdat kleinere leningen relatief veel overheadkosten bij de bank geven. Het belangrijkste komt nog: bij duurzame energieprojecten kijkt de bank met een vergrootglas naar de 'cashflow' over de loopjaren van de lening. Met een doortimmerd businessplan laat je zien dat je je kunt verplaatsen in de wereld van financiers - en dat vergroot je kansen – maar het is nog geen garantie voor succes! Aankloppen bij gemeenten of provincies kan dan een uitkomst zijn, maar de ambities en de budgetten lopen per provincie en gemeente erg uiteen. Doe grondig onderzoek naar de mogelijkheden en voorwaarden!

### Crowdfunding

Er zijn ook andere manieren om aan geld te komen. Crowdfunding bijvoorbeeld is een alternatieve manier om - vaak via een platform op internet - een commercieel of ideëel project te financieren. Dit verloopt meestal zonder financiële intermediairs maar zorgt voor direct contact tussen investeerders en ondernemers. Projecten met een relatief hoog afbreukrisico kunnen hiermee toch van de grond

komen. Als je veel mensen voor een luttel bedrag laat 'instappen' is de pijn bij tegenvallers niet zo groot. Er zijn vier soorten crowdfunding: doneren, investeren, lenen en ruilen. Met een donatie steun je een project. Bij een investering is het uitgangspunt toekomstig financieel rendement. Tegenover lenen staat rente en bij ruilen geef je geld in ruil voor producten of diensten in natura. Veel initiatieven beamen dat crowdfunding past bij de kernwaarden van de beweging van lokaal duurzaam. Het blijft echter wel oppassen geblazen; je mag niet zomaar 'bankje' spelen en lang 'op geld van anderen zitten'. Er is een wettelijk kader dat niet mals is, en dat bovendien – als we de AFM en DNB mogen geloven – binnenkort wordt aangescherpt. Zorg dus dat je goed op de hoogte bent van de regelgeving en communiceer hier duidelijk over met je doelgroep.

- ▶ **Lees het artikel over inspirerende diensten- en verdienmodellen.**
- ▶ **Lees het artikel "kijken door de bril van de financier" en krijg inzichten in de wereld van financiers.**
- ▶ **Lees het artikel "Only if I own" over crowdfunding.**
- ▶ **Raadpleeg voor meer informatie over dit thema de volgende Kennisdossiers op [www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl):**
  - > **Financiering**
  - > **Verdienmodellen**