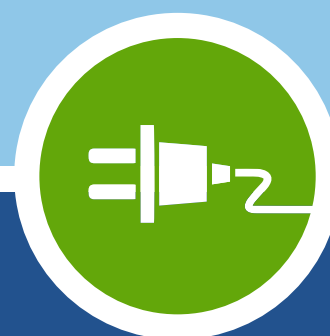
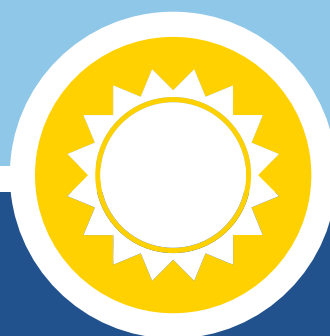


Samen slagen

Hoe coöperaties en bedrijven samen
werken aan de energietransitie



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



TU Delft

Energy Initiative

3 Voorwoord

4 Inleiding



6

Energielevering

8

Greenchoice

10

Noordelijk Lokaal Duurzaam



12

Windenergie

14

Deventer Energie en Raedthuys Windenergie

16

REScoopNL



18

Zonne-energie

20

Zon op Nederland

22

ZonneWIJde Breda van Breda DuurSaam

24

Zonnepark Ameland van Ameland Energie



26

Energiebesparing

28

deA en Hoom

30

Pluimers

32

Conclusies

Voorwoord

Op 25 januari 2016 stond – in aanwezigheid van Hare Majesteit de Koningin – op de High Level sessie over duurzame decentrale energie de vraag centraal: hoe brengen we de ontwikkeling van lokale initiatieven verder? Op een inspirerende locatie, het Art Centre te Delft, werd vanuit de wereld van banken, provincies, energiebedrijven, Rijksoverheid, netbeheerders en gemeenten meegedacht over het aanpakken van de belangrijkste knelpunten. Drie vraagstukken stonden centraal: 1) financiering 2) ruimtelijk beleid voor zon- en windprojecten en 3) de vraag hoe lokale initiatieven de benodigde professionele ondersteuning beter zouden kunnen ontwikkelen.

De discussie over deze derde vraag kreeg een vervolg in een nadere verkenning tijdens een workshop bij de TU Delft op 22 juni. Hier werd met verschillende partijen aan de hand van praktijkvoorbeelden gekeken naar de mogelijkheden van samenwerking tussen energiecoöperaties met andere partijen, zoals commerciële (energie) bedrijven en energienetbeheerders. Waar liggen met name kansen voor samenwerking, hoe ziet zo'n samenwerking er uit, en hoe om te gaan met spanningen die zich daarbij kunnen voordoen? HIER opgewekt, TU Delft en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland werkten vervolgens gezamenlijk aan het samenstellen van deze publicatie waarin een aantal praktijkvoorbeelden is uitgediept.

Deze publicatie geeft inzicht aan de hand van praktijkervaringen. Inzicht in hoe lokale energie- initiatieven baat kunnen hebben bij samenwerking met andere partijen en vice versa. Hoe projecten een lokaal succes kunnen worden en hoe nieuwe organisatievormen en verdienmodellen ontstaan. Wellicht vormen deze een nieuwe trend van maatschappelijk ondernemerschap. Maar dit gaat niet vanzelf. Samenwerking is ook geen doel op zich, partijen moeten er duidelijk baat bij hebben. Samenwerking kan ook leiden tot frustraties en teleurstelling. En uiteraard zullen mensen en organisaties in de praktijk zelf de projecten moeten realiseren: ze moeten samen slagen.

Zowel goede als slechte ervaringen krijgen meerwaarde door ze in een samenhangend perspectief en met behulp van wetenschappelijke inzichten te bekijken. Daarmee ontstaat ook zicht op de vraag hoe verschillende (commerciële) organisaties samen met lokale initiatieven de energietransitie kunnen versnellen. En hoe ze een bijdrage kunnen leveren in het licht van het klimaatakkoord van Parijs.

Mr. E.J. (Bert) de Vries

Plv. directeur-generaal Energie, Telecom en Mededinging Ministerie van Economische Zaken

Inleiding

Meer dan 230 (Lokale Energie Monitor 2016) lokale energiecoöperaties van burgers en ondernemers geven de energietransitie gestalte met projecten en activiteiten in hun eigen omgeving. Daarbij werken lokale coöperaties en professionele partners gezamenlijk aan projecten. Het lokale initiatief benut zo kennis en ervaring, capaciteit en financiële middelen van deze partner. Deze partners kunnen organisaties uit zowel de coöperatieve wereld als uit het bedrijfsleven zijn. Die laatste kijken met groeiende belangstelling naar de coöperatieve beweging. Dit resulteert mede in langdurige, strategische samenwerkingen. Daarnaast zien we dat succesvolle bedrijven hun marktbenadering afstemmen op de opkomst van lokale coöperaties. Gaandeweg ontwikkelt zich hiermee een nieuwe werkelijkheid waarin lokaal coöperatief werken zich verbindt met de zakelijke kracht van het gevestigde bedrijfsleven. Hoe werken deze samenwerkingen, wat zijn de achterliggende motieven en welke kansen bieden ze voor verdere groei en ontwikkeling?

Transitie en verandering

De opkomst van energiecoöperaties en de verschillende samenwerkingsvormen zijn beter te begrijpen door ze te zien vanuit de bredere achtergrond van de energietransitie. De transitie naar een duurzame energievoorziening is een uiterst ambitieuze en complexe opgave. Om tot een volledig duurzame energievoorziening te komen, zijn veranderingen in gebouwde omgeving, mobiliteit, industriële processen en energienetten nodig die nog niet volledig te overzien zijn. Zonnepanelen, windmolens en maatregelen om energie te besparen, zijn tastbare bewijzen dat een energietransitie voorzichtig maar daadwerkelijk van de grond komt. Zo'n transitie omvat echter meer dan fysieke veranderingen. Op de lange termijn is het ook een fundamentele, maatschappelijke verandering op de huidige manier waarop de maatschappij geordend is. Er ontstaan nieuwe rollen, organisaties en verhoudingen tussen betrokken partijen.

Samenwerking en spanningen

Coöperaties besluiten vanwege hun organisatievorm doorgaans anders over eigendom en de bestemming van opbrengsten dan private bedrijven. Ze kunnen mede om die reden vaak rekenen op de sympathie van bewoners en lokale partijen. Het vermogen om risico's te absorberen of grote investeringen te doen, is vaak echter beperkt. Datzelfde geldt voor de beschikbaarheid van professionele kennis en ervaring in de eigen organisatie. Daarom zoekt men vaak de samenwerking met gevestigde bedrijven. In een veranderend systeem ontstaan daarbij spanningen. Nieuwe samenwerkingsverbanden en het verschuiven van (machts)verhoudingen betekent dat onbegrip en conflicten op de loer liggen. Dergelijke spanningen zijn echter onvermijdelijk in tijden van transities. De vraag is hoe betrokken partijen hiermee omgaan en hoe zij de spanningen vertalen naar een constructieve samenwerking. Juist onverwachte samenwerkingen tussen bestaande en

nieuwe partijen kunnen ervoor zorgen dat duurzame initiatieven groeien en dat maatschappelijke spanningen beperkt blijven.

Ontwikkelingsfasen

Voor een succesvolle samenwerking is leren belangrijk. In de interactie tussen samenwerkende partijen kan kennis ontwikkeld worden en kunnen nieuwe manieren van handelen ontstaan. Dat varieert van kleine, tijdelijke aanpassingen in de manier van werken – bijvoorbeeld ten behoeve van een project – tot veranderingen in het referentiekader van een organisatie en het omarmen van nieuwe normen en waarden als basis voor een nieuwe strategie. Deze ontwikkelingsfasen in samenwerkingen worden geïllustreerd in het model van professor Austin (Harvard Business School), dat hij ontwikkelde door samenwerkingen tussen non-profitorganisaties en commerciële bedrijven te bestuderen. Het model van Austin helpt ons de samenwerkingsvormen die we beschrijven beter te begrijpen.¹

Voorbeelden uit de praktijk

Samenwerkingen en verhoudingen kunnen zich verder ontwikkelen. Van elkaar leren of zelfs opgaan in elkaars organisatie is onderdeel van werken in een snel veranderende wereld. Snel wijzigende omstandigheden en nieuwe kansen vereisen innovatie en aanpassingsvermogen. Welke samenwerkingen zorgen voor structurele groei en ontwikkeling van energiecoöperaties en hoe werken die samenwerkingen? Tegen deze achtergrond bekijken we negen voorbeelden uit de praktijk. Daarbij zien we dat het moeite kan kosten om tot een waardevolle samenwerking te komen, maar dat deze wel gevonden wordt. De meeste voorbeelden zijn recent en nog volop in ontwikkeling. We richten ons op vier werkvelden: energielevering, windprojecten, zonprojecten en energiebesparing. Deze publicatie schetst een eerste beeld van de wil en de mogelijkheden bij partijen om samen middelen en competenties te mobiliseren en te ontwikkelen. Dit creëert voordelen voor alle betrokken partners en voor de samenleving in de transitie naar duurzaamheid.

Het oorspronkelijke kader van Austin is te vinden in: [Austin, J. E. \(2000\)](#). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (suppl 1), 69–97.

Een uitgebreidere analyse van de in deze publicatie beschreven voorbeelden vindt u in het artikel van Marloes Dignum van de TU Delft. Te downloaden via www.ho2016.nl.

Model van Austin

Austin (2000) onderscheidt drie ontwikkelingsfasen in samenwerkingen, die we voor dit doel eigen namen hebben geven.

Voor **Fase 1** gebruiken we de term ontzorgende samenwerking. Partners leveren voornamelijk diensten en producten uit hun bestaande repertoire aan elkaar. De relatie wordt gekenmerkt door zakelijke transacties. Het kan zijn dat niet iedere partner evenveel inbrengt (bijvoorbeeld tijd, geld, creativiteit). Interactie is in deze fase beperkt.

Fase 2 noemen we de wederkerige samenwerking. In deze fase zoeken partners bewust naar een zekere balans in de wederzijdse inbreng. Doel is om een zekere gelijkwaardigheid te bereiken die de basis kan zijn voor samenwerking. Het gaat hierbij niet alleen om geld, ook de inbreng van kennis, het vermogen om risico's te absorberen en de maatschappelijke positie worden betrokken in dit proces. Door de relatie op deze manier vorm te geven, kunnen waarden en visies naar elkaar toe groeien en wordt de samenwerking vaak hechter.

Fase 3 is de geïntegreerde samenwerking. In deze fase verdwijnen scherpe grenzen tussen de organisaties van de partners. De missie, visie en mensen worden door de organisaties gedeeld. Naar buiten toe presenteren de partijen zich als eenheid met een gedeelde visie. De vorming van een juridische samenwerkingsvorm met evenredige inbreng van de partners is een kenmerk van de geïntegreerde fase.

De fasen zijn niet strikt gescheiden, in de praktijk lopen ze in elkaar over. Soms blijft een samenwerking stabiel in een fase, in andere gevallen komt er een (natuurlijk) einde aan een samenwerking of valt de samenwerking terug naar een eerdere fase.



Energielevering

Energieleveranciers werken samen met lokale energiecoöperaties voor wederverkoop van energie. Een energiecoöperatie kan op deze manier energie aanbieden aan leden, zonder over een eigen leveringsvergunning te beschikken. Hoe is deze samenwerkingsvorm ontstaan en hoe ontwikkelt deze zich?

Beginjaren van lokale energiecoöperaties

Vanaf 2007, in de beginjaren van de lokale energiecoöperaties, richten deze zich vooral op het leveren van duurzame energie aan leden en klanten. Zij gaan uit van de gedachte dat het hen – in tegenstelling tot de gevestigde energiebedrijven – wél lukt om een flink klantenbestand op te bouwen met een duurzaam energieaanbod. Zij vertegenwoordigen immers de burgers zelf en hopen de eigen gemeenschap gemakkelijk te kunnen overtuigen van het belang van duurzaamheid. Maar het verwerven en handhaven van een eigen leveringsvergunning blijkt ingewikkeld en kostbaar. Met nauwelijks inkomsten en een afhankelijkheid van vrijwilligers, zijn de inspanningen en kosten voor de meeste coöperaties te groot om meters te maken. Er ontstaat daardoor ruimte voor aanbieders van professionele diensten. Zowel bestaande als nieuwe bedrijven bieden aan om als leveringsbedrijf op te treden. Geleidelijk ontstaat zo een nieuwe situatie. De coöperatie wordt, dankzij marketing en communicatie, zichtbaar in de lokale markt door zelf duurzame energie producten aan te bieden. De leverancier regelt achter de schermen alles en ontzorgt op die manier de partnercoöperaties.

Lastige vraagstukken

Na verloop van tijd blijkt het aantal klanten, dat de coöperaties weten te werven, nogal tegen te vallen want bewoners blijken moeilijk 'los te weken' van hun traditionele leverancier. De coöperaties realiseren zich dat ze met alleen wederverkoop van energie onvoldoende inkomsten zullen hebben om continuïteit te verzekeren. Vele raken ervan overtuigd dat de eigen productie van duurzame energie noodzakelijk is; hiermee is een marge te halen. Ze zetten stevig in op de ontwikkeling van opwekprojecten, vooral gericht op zonne-energie, maar ook windenergie. Ook voor de leveringsbedrijven is de beperkte aantrekkingskracht van de coöperaties een

Met nauwelijks inkomsten en een afhankelijkheid van vrijwilligers, zijn de inspanningen en kosten voor de meeste coöperaties te groot om meters te maken.

tegenvaller. Hun verdienmodel is namelijk deels gebaseerd op de groei van het aantal klanten. Gevestigde leveranciers hebben hun klantenbestand daarentegen vooral buiten de coöperatieve beweging en zien de vraag naar duurzaam geproduceerde energie toenemen. Voor coöperaties, die besluiten zich meer te richten op productie, kunnen zij als afnemer van duurzame stroom gaan optreden. De stroom verkopen zij vervolgens als deel van hun duurzame mix aan klanten in heel Nederland. Daarnaast zijn er ook nog steeds speciale producten voor de klanten van de coöperatie mogelijk, nu via eigen opwek.

Greenchoice en NLD

In deze publicatie gaan we kort in op twee leveranciers: Greenchoice en Noordelijk Lokaal Duurzaam (NLD). Greenchoice verwerft als bestaande leverancier een vooraanstaande plek in dit veld. Zij gaat partnerschappen aan met coöperaties en verbindt op deze manier kennis en kunde aan de doelen van lokale partijen. Noordelijk Lokaal Duurzaam (NLD) wordt door coöperaties in de drie noordelijke provincies juist opgericht om de levering geheel in eigen hand te houden en zo de volle marge daarop terug te laten vloeien naar de

aangesloten coöperaties.

Zowel Greenchoice als NLD bieden hun partners de zekerheid van een inkoopcontract, wat een belangrijke factor is bij de ontwikkeling en financiering van productieprojecten. Het voordeel van een gevestigde partij als Greenchoice tegenover een kleinere partij als NLD, is dat zij door hun grotere afzet en marktkracht meer zekerheid kunnen bieden en grotere projecten aankunnen. Een eigenschap van NLD is dat de opbrengsten van de verkoop uiteindelijk weer ten goede komen aan de eigen achterban. Ook de kennis en kunde van NLD wordt in een open structuur toegankelijk voor de leden. Er is dus sprake van een geïntegreerde samenwerkingsstructuur. Greenchoice biedt ook ondersteuning, maar blijft in essentie een zakelijke partner in een wederkerige samenwerking.

De coöperaties realiseren zich dat ze met alleen wederverkoop van energie onvoldoende inkomsten zullen hebben om continuïteit te verzekeren.



Greenchoice

Greenchoice is een commerciële, private onderneming die in 2001 wordt opgericht en anno 2016 duurzame energie levert aan ruim 400.000 klanten in Nederland. In de visie van het bedrijf staat decentrale, duurzame opwek van energie centraal. Greenchoice werkt inmiddels samen met 46 energiecoöperaties. Circa 4.000 Greenchoice-klanten zijn lid van een coöperatie. De coöperatie ontvangt daarvoor een jaarlijkse vergoeding van de klant waarmee nieuwe activiteiten kunnen worden opgezet.

Jeroen Vanson is accountmanager lokale energieprojecten bij Greenchoice. Hij onderstreept dat de samenwerking met coöperaties het hart van het beleid vormt. Greenchoice ziet zichzelf als dienstverlenend aan deze beweging, die lokale coöperaties kan ontzorgen op het gebied van levering en administratie. Dit gebeurt via een samenwerkingsovereenkomst waarin de wederverkoop en andere diensten worden afgesproken. "De coöperaties weten vaak, veel beter dan wij, de lokale gemeenschap te bereiken. Voor ons is dat belangrijk, omdat wij zoveel mogelijk mensen willen bedienen met duurzame lokaal opgewekte energie."

De coöperaties weten vaak, veel beter dan wij, de lokale gemeenschap te bereiken.

Het stimuleren van lokale coöperaties

Greenchoice ondersteunt de coöperaties in hun marketingcommunicatie door ze te voorzien van materiaal (posters, vlaggen, e.d.) om te gebruiken tijdens bewonersavonden en lokale evenementen. Tegelijkertijd voert Greenchoice landelijke campagnes voor de promotie van lokale coöperaties. Op dit moment loopt bijvoorbeeld de campagne 'Energievangers'. Greenchoice spoort bewoners aan om lid te worden van de coöperatie in hun woonplaats.

De samenwerking met Greenchoice zorgt er dus voor dat de coöperaties zich professioneler kunnen presenteren, de organisaties zelf minder hoeven te doen en de druk op de vrijwilligers afneemt.

De coöperatie profiteert hiervan en de slimme (commerciële) redenering van Greenchoice is dat een coöperatieve klant gemiddeld een sterkere binding heeft dan een klant die zich rechtstreeks bij de leverancier meldt. De samenwerking met Greenchoice zorgt er dus voor dat de coöperaties zich professioneler kunnen presenteren, de organisaties zelf minder hoeven te doen en de druk op de vrijwilligers afneemt. Dat komt behalve de effectiviteit van hun inspanningen ook de continuïteit ten goede.

Toch groeit het aantal klanten dat via coöperaties aan Greenchoice wordt gekoppeld langzaam. Als kanaal voor klantenwerving zijn coöperaties voor Greenchoice minder aantrekkelijk dan men aanvankelijk hoopt. "Een enkele campagne levert ons vaak meer nieuwe klanten op dan het totale klantenbestand van de coöperaties waarmee we samenwerken", aldus Vanson. Maar coöperaties doen ook

steeds meer aan de productie van duurzame energie en dat is voor Greenchoice misschien nog wel interessanter. Zij kunnen de opgewekte stroom tegen - voor de coöperaties - aantrekkelijke voorwaarden inkopen. Dat geeft de coöperatie een belangrijke zekerheid bij de ontwikkeling van een project. Omdat veel coöperaties ervaring, capaciteit en kennis missen om projecten succesvol te ontwikkelen, biedt Greenchoice daarbij assistentie. Zo kan Greenchoice een coöperatie helpen met de financiering van een project, of de administratie rond een postcoderoosproject ondersteunen.

Open karakter

De samenwerking heeft een open karakter. Er worden geen afspraken gemaakt over het aantal klanten dat geworven moet worden of de projecten die moeten worden ontwikkeld. "Sales is geen core business van coöperaties. Daarvoor schiet hun kennis en ervaring tekort", legt Jeroen Vanson uit. "We zien de coöperatieve beweging vooral als een ontwikkelingsmarkt, waarin we willen investeren. Niet alleen om bedrijfsmatige redenen, maar ook omdat onze visie is dat dit de toekomstige energievoorziening van Nederland wordt. Door samen te werken dragen we bij aan de professionalisering van de coöperaties."

Er zijn nog wel wat hobbels te nemen op de weg naar een volwassen beweging. "Professionalisering en realisatiekracht gaan hand in hand. Daar zie je vooruitgang. Voor continuïteit is het ook belangrijk dat de coöperaties minder gevoelig worden voor zaken als bestuurswisselingen en vrijwilligersmoetheid." Ook wet- en regelgeving moet beter worden

Sales is geen core business van coöperaties. Daarvoor schiet hun kennis en ervaring tekort.

afgestemd op deze decentrale inrichting van de energiemarkt. "Het wordt coöperaties soms wel heel moeilijk gemaakt om een business case sluitend te krijgen." Jeroen Vanson drukt coöperaties daarom op het hart om bij de selectie van een leverancier niet alleen naar de tarieven te kijken. "Een leverancier moet een partner zijn op wie je kunt vertrouwen. Naast prijs is kwaliteit van de diensten en persoonlijk contact zeker zo belangrijk."

Tips:

- Als samenwerkingspartner kun je ondersteunen bij marketing & communicatie van de lokale coöperaties zelf.
- Meerwaarde van de lokale coöperatie is de verbinding met bewoners.
- Coöperaties richten zich steeds meer op de productie van duurzame energie. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor samenwerking.





Noordelijk Lokaal Duurzaam

Lokale coöperaties in de drie noordelijke provincies hebben zich verenigd in drie provinciale koepels: Ús Koöperaasje (Friesland), De Groninger Energiekoepel (Groningen) en de Drentse Kei (Drenthe). Gezamenlijk hebben zij een eigen coöperatief leveringsbedrijf opgericht onder de naam Noordelijk Lokaal Duurzaam (NLD). NLD is een coöperatie van coöperaties. Het bestuur bestaat uit de drie provinciale koepels. Voor de dagelijkse leiding is een directeur aangesteld.



NLD richt zich alleen op het doorleveren van duurzaam opgewekte stroom. Ze geven daarbij voorrang aan stroom die in de noordelijke provincies is opgewekt. NLD heeft als doel de administratieve rompslomp tussen producent en consument weg te nemen. Daarvoor beschikken ze over een leveringsvergunning. Sybrand Frietema de Vries heeft zowel aan de wieg gestaan van NLD als van Ús Koöperaasje. Hij vertelt: “NLD biedt op dit moment geen inhoudelijke of financiële assistentie bij projectontwikkeling. Daar hebben de koepels eigen diensten voor. In Friesland is dat bijvoorbeeld de Energiewerkplaats Fryslân, een initiatief van de Friese Milieufederatie, Doarpswurk en Ús Koöperaasje, dat al drie jaar ondersteuning biedt. Vragen die bij NLD binnenkomen worden doorgeleid naar die onderdelen.”

NLD heeft als doel de administratieve rompslomp tussen producent en consument weg te nemen.

Serius geld

Wanneer een lokale energiecoöperatie een klant aanbrengt bij NLD ontvangt zij daarvoor een vergoeding van 75 euro per jaar, zolang de klant aangesloten blijft. Zo komt de marge die door de leverancier wordt verdiend op de levering, maximaal ten goede aan de coöperaties die daarmee nieuwe activiteiten kunnen ontplooiën. Frietema de Vries: “Op dit moment zijn er zo’n 3.000 klanten, dus gaat er jaarlijks ruim twee ton terug naar de lokale coöperaties. Dat is serius geld.” Als de coöperatie een productieproject realiseert, kan men de opgewekte stroom aanbieden aan NLD. Voorlopig beperkt dit zich tot kleinere projecten. Recente grote projecten zoals Ameland en Garijp, bieden hun Power Purchase Agreements (PPA’s) aan bij traditionele partijen, in beide gevallen Eneco.

De zeggenschap over NLD ligt bij de coöperaties zelf; over de visie en het beleid is men het dan ook snel eens. De intentie van de oprichting is om zoveel mogelijk middelen binnen het coöperatieve bestel te behouden. Door samen te werken in één gemeenschappelijk bedrijf kan bovendien de professionaliteit en continuïteit veel beter worden gewaarborgd. NLD maakt geen expliciete afspraken met lokale coöperaties over het aantal aan te brengen klanten of de productie. Als

De administratieve lasten en risico’s die gepaard gaan met de levering, worden weggenomen, wat de druk op de organisatie van de coöperatie vermindert.

wordt gesignaleerd dat een coöperatie niet erg actief meer is, dan wordt dat via de provinciale koepels bespreekbaar gemaakt met de betreffende partij. “We bekijken dan als koepel of we hulp kunnen bieden, maar NLD heeft daarin geen actieve rol”, zegt Frietema de Vries.

Coöperatieve kracht

Met de oprichting van NLD hebben de aangesloten coöperaties zich verzekerd van een inkomstenstroom uit de wederverkoop van duurzame energie tegen minimale kosten. Alle marges komen zo ten goede aan de lokale beweging. De administratieve lasten en risico’s die gepaard gaan met de levering, worden weggenomen, wat de druk op de organisatie van de coöperatie vermindert. Daar staat tegenover dat de slagkracht van de organisatie nog beperkt is. “NLD vaart vooral op coöperatieve kracht”, zegt Frietema de Vries. “In een markt waarin de prijs zo centraal staat, kunnen we vanuit onze positie weinig andere concurrentiekracht bieden. De traditionele leveranciers geven prijskortingen en cadeaus aan nieuwe klanten. Wij gaan daar niet in mee. De coöperatie biedt iedereen dezelfde: een eerlijke prijs, zonder cadeautjes. De kracht moet echt van de coöperatieve kant komen. En van het feit dat wij de marge teruggeven aan alle leden in plaats van iPads weg te geven.” Voor NLD geldt dan ook slechts één succesfactor: haar taken efficiënt uitvoeren zodat klanten tevreden zijn en de coöperaties hun inkomsten blijven houden.

Tips:

- Houd zoveel mogelijk middelen binnen het coöperatieve bestel, dit bevordert ook de professionaliteit en continuïteit.
- Geef een eerlijke prijs en ga uit van je eigen waarde, zoals het teruggeven van de marge aan de lokale
- energiecoöperatie, waarmee lokale coöperaties nieuwe activiteiten kunnen ontplooiën.



Windenergie



Het ontwikkelen van een project met windenergie is ingewikkeld en risicovol. Daar is iedereen het wel over eens. De aanloop naar de realisatie van een windpark duurt gemiddeld zeven jaar. Die tijd is nodig voor het onderhandelen met grondeigenaren, het gedurende een langere tijd meten van het windaanbod, de aanpassing van het bestemmingsplan, communicatie met omwonenden, het verkrijgen van vergunningen, het selecteren van de turbinebouwer, het verwerven van de financiering bij banken en investeerders en ten slotte het voorbereiden en uitvoeren van het hele bouwproces. De omvang van de investering, de kosten van het hele voortraject en het risico dat het project op een van de genoemde aspecten vastloopt en uiteindelijk niet doorgaat, is voor de meeste coöperaties reden genoeg om zich verre te houden van een dergelijk project. Men mist immers de financiële slagkracht en deskundigheid om zonder kleerscheuren de aanloopfase door te komen. Windenergie is daarmee de laatste jaren hoofdzakelijk het domein van professionele, kapitaalkrachtige projectontwikkelaars.

Eerste generatie windcoöperaties

Sinds de jaren tachtig is tot nu toe een flink deel van het geïnstalleerde windvermogen gerealiseerd door de eerste generatie burgerwindcoöperaties. Deze oudere windcoöperaties zijn nog steeds volop actief, denk aan Zeeuwind en de Windvogel. Hun ervaring, maar ook hun sterke financiële positie zetten zij nu in om lokale coöperaties in het zadel te helpen. Koepelcoöperatie REScoopNL bundelt kennis en middelen en biedt actief ondersteuning aan coöperaties die het spel nog niet zo goed beheersen. Want op de golven van de coöperatieve energiebeweging bewegen de laatste jaren ook nieuwe lokale coöperaties zich in de strijd. In Houten en Hazeldonk organiseren de coöperaties bijvoorbeeld de financiële participatie door burgers. In Nijmegen worden in 2016 vier molens gebouwd in volledig eigendom van de lokale coöperatie, WindpowerNijmegen. Het blijkt dus toch mogelijk, maar hoe?

Gemeenten dringen er steeds vaker op aan om lokale coöperaties te betrekken bij windprojecten.

Acceptatie lokale omgeving

Een cruciale succesfactor in de ontwikkeling van een windproject is de acceptatie door de omgeving. Veel projecten sneuvelen of vertragen door de weerstand van de lokale gemeenschap tegen de komst van de windmolens. Horizonvervuiling, waardevermindering van het eigen huis, geluidsoverlast: veel mensen ervaren alleen de lasten van een windpark. De lokale politiek is daar vaak gevoelig voor. Het betrekken van burgers bij de ontwikkeling kan deze weerstand weliswaar niet helemaal wegnemen, maar geeft wel een stem aan de voorstanders en geeft bewoners de kans om niet alleen de lasten te ervaren maar ook de lusten van een project. De participatie draagt dan ook bij aan het draagvlak hiervoor. Ook private, commerciële ontwikkelaars zoals Raedthuys weten inmiddels de kracht van burgerparticipatie te benutten. Gemeenten dringen er bij deze partijen steeds vaker op aan om lokale coöperaties te betrekken bij windprojecten. Dat kunnen ze niet dwingend voorschrijven. Immers, regelgeving staat dat niet toe, tenzij de gemeente zelf eigenaar is van de grond waarop het project gerealiseerd moet worden. Toch is een projectontwikkelaar gevoelig voor de politieke voordelen die participatie kan bieden.

Participatievormen

Participatie kan vele vormen aannemen. De meeste projectontwikkelaars zijn er niet happig op om het zeggenschap te moeten delen met een coöperatie. De projectontwikkelaar heeft immers de sterkste onderhandelingspositie: zij hebben de grondposities verworven en de kapitaalcracht om het project te ontwikkelen. De coöperatie als gelijkwaardige in het project betrekken, maakt de ontwikkeling in hun ogen nog complexer dan zij al is. Op de tweede plaats dragen ze met alle voorinvesteringen het volledige financiële risico in de ontwikkelfase van het project. De lokale coöperatie kan slechts een inbreng in natura leveren. Dat wil zeggen: de coöperatie kan zich tijdens de ontwikkeling inspannen voor de communicatie met de gemeenschap en via crowdfunding een deel van de uiteindelijke financiering regelen. In veel projecten is de rol van de coöperatie dan ook beperkt tot een financiële participatie, bijvoorbeeld in de vorm van een obligatielening.

In veel projecten is de rol van de coöperatie beperkt tot een financiële participatie.

Samenwerking is 'eyeopener'

Samenwerken met een professionele ontwikkelaar biedt voordelen. Dat blijkt uit het project dat Deventer Energie samen met Raedthuys Pure Energie voltooide. Hieruit blijkt hoe een coöperatie en ontwikkelaar een constructieve relatie weten op te bouwen op basis van een zakelijke instelling, in combinatie met kennis van zaken. De mogelijkheden blijken begrensd door de asymmetrie in de middelen, en de capaciteit die beide partijen kunnen inbrengen. De betrokkenheid en dus ook de verdien capaciteit van de coöperatie blijft daardoor beperkt tot vijftienvintig procent. Tegelijkertijd doet deze

positieve ervaring de ontwikkelaar opschuiven naar een nieuw, meer coöperatief businessmodel. De samenwerking met de coöperatie is voor Raedthuys een 'eyeopener'. De klassieke wederkerige samenwerking met de inbreng van middelen wordt gereflecteerd in de belangenverdeling, maar uit de samenwerking ontstaan ook nieuwe, gedeelde waarden en een basis voor langdurige samenwerking. Samenwerken met een professionele ontwikkelaar biedt voordelen, blijkt uit het project dat Deventer Energie samen met Raedthuys Pure Energie voltooide.

Bundeling van kennis

Het voorbeeld van WindpowerNijmegen laat ontwikkelingen zien waarbij de coöperatie door samenwerking met een projectontwikkelaar, die de coöperatieve filosofie volledig ondersteunt, een windpark van 10 MW ontwikkelt dat honderd procent eigendom van de Nijmeegse burgers is. Een mooi voorbeeld van een werkelijk geïntegreerde samenwerking. Een ander voorbeeld is de Windvogel, een 'oude' coöperatie die samen met koepelcoöperatie REScoopNL haar middelen en ervaring inzet om nieuwe coöperaties in het zadel te helpen. De overeenstemming in intenties en doelen, de bundeling van kennis en het ter beschikking stellen van opgebouwde reserves voor ondersteuning van nieuwe projecten, maakt de coöperaties geheel onafhankelijk van de meer traditionele ontwikkelaars.

WindpowerNijmegen laat ontwikkelingen zien waarbij de coöperatie samenwerkt met een projectontwikkelaar die de coöperatieve filosofie volledig ondersteunt.

Fotorechten: Pure Energie



Deventer Energie en Raedthuys Windenergie



In oktober 2015 realiseert coöperatie Deventer Energie samen met het private duurzame energiebedrijf Raedthuys Pure Energie, haar eerste grote project: windpark Kloosterlanden. Het windpark bestaat uit twee molens, met een vermogen van elk ruim 2 MW (megawatt). Deventer Energie (voor vijftwintig procent via dochteronderneming DE-Wind BV) en Raedthuys Pure Energie (voor vijfenzeventig procent) zijn samen eigenaar. Via een bancaire lening, eigen vermogen van Raedthuys en een lening van ruim negentig leden (415.000 euro) brengen zij het geld bij elkaar. Zij ontvangen naar verwachting een rendement van ruim zes procent.

Gezamenlijk eigenaar: uniek

Deventer Energie levert uit het project honderd procent duurzame elektriciteit (Deventer Windstroom) aan haar leden. Dat doet ze via energieleverancier Pure Energie, een volle dochteronderneming van Raedthuys. De molens hebben een jaarlijkse opbrengst van bijna tien miljoen kilowattuur windstroom, het equivalent van 2700 huishoudens. Jan de Vries, directeur van Deventer Energie: "Het is op dat moment de eerste keer in Nederland dat een commerciële exploitant en een lokale coöperatie gezamenlijk eigenaar worden van een windpark. De samenwerking staat inmiddels landelijk bekend als het Deventer Model." De gemeente staat aan de basis van deze samenwerking; de verplichting tot het aanbieden van een participatiemogelijkheid ligt vast in een overeenkomst waarin Raedthuys als ontwikkelaar bij betrokken is. Hoewel de vorm eerst nog open ligt, adviseert de gemeente Raedthuys vervolgens om met de (startende) coöperatie Deventer Energie in gesprek te gaan.

Na een paar maanden aftasten sluiten Deventer Energie en Raedthuys een intentieovereenkomst

De molens hebben een jaarlijkse opbrengst van bijna tien miljoen kilowattuur windstroom, het equivalent van 2700 huishoudens.

waarin een aantal principe-afspraken worden vastgelegd zoals het kwart eigendom voor de coöperatie. De belangen komen in grote lijnen overeen, omdat het doel gelijk is: de realisatie van het windpark. Het is vanzelfsprekend dat Raedthuys de techniek, de molenbouw en het aantrekken van de bankfinanciering zal doen. Deventer Energie richt zich op crowdfunding en communicatie. In de onderhandelings- en ontwikkelfase kan Deventer Energie uit eigen kennis en expertise putten, o.a. dankzij ondernemer, financieel deskundige en medeoprichter Zeeuwind, wat een belangrijk voordeel blijkt in de opbouw van de relatie. De gemeente blijft na de eerste stap steeds op afstand.

Heldere afspraken voor een langlopende basis. De samenwerking zelf krijgt vorm in een vof, een lichte constructie waarbij de samenwerking feitelijk niets meer is dan een overeenkomst tussen

vennoten. Opbrengsten worden direct verdeeld naar rato van eigendom en de bestemming van winsten is voorbehouden aan de vennoten. Fiscaal is een vof ook volledig transparant: belastingen worden geheven in de bv's, niet in de vof. Zo blijft de besluitvorming bij de coöperatie en worden belangen duidelijk gescheiden.

Opbrengsten worden direct verdeeld naar rato van eigendom en de bestemming van winsten is voorbehouden aan de vennoten.

In de vof-overeenkomst worden rollen en rechten gedetailleerd omschreven. De coöperatie geniet daardoor een zekere bescherming als minderheidsvennoot. Bepaalde besluiten worden alleen unaniem genomen (o.a. herinvesteringen, uitbreidingen en aantrekken nieuwe vennoten). De stroom uit het project wordt verkocht aan Pure Energie, een honderd procent dochteronderneming van Raedthuys. Met de stroom wordt een product op de markt gezet (Deventer Windstroom) waarmee DE zijn lokale positie als leverancier van groene energie kan versterken. Arthur Vermeulen is directeur van Raedthuys Windenergie. Hij vertelt: "Voor beide partijen is het model uniek. Wij zijn oorspronkelijk gewend aan participatie door middel van vijfjaarsobligaties. Het rendement is dan bijvoorbeeld gekoppeld aan de afstand van de participant tot het park: hoe dichter bij het project, hoe hoger het rendement, is de filosofie daarbij. Nu gaat het om een langlopende samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en met gedeeld eigendom."

Het Deventer Model

Het Deventer Model wordt inmiddels door Raedthuys ook op andere plaatsen gepropageerd als voorbeeld van een succesvolle formule. Vermeulen: "De samenwerking met Deventer Energie is voor ons een eyeopener geweest. Ik ben er van overtuigd dat dit soort constructies de toekomst voor windenergie zijn. Werkelijke betrokkenheid en een gelijkwaardige positie van burgerinitiatieven zullen de norm worden omdat dit uiteindelijk de binding en acceptatie oplevert die noodzakelijk is. Als duurzaam energiebedrijf ligt de taak bij het Raedthuys om hieraan gevolg te geven. We werken op dit moment in acht projecten samen met coöperaties." Hij voegt eraan toe: "Wij bewaken daarbij wel onze grenzen. Er moet een zeker evenwicht blijven bestaan tussen het zeggenschap en het risico, zeker als dat in de ontwikkelingsfase geheel bij ons ligt. Het eigendom van een coöperatie kan dus niet zomaar groeien tot bijvoorbeeld vijftig procent."

De goede samenwerking leidt ertoe dat de partners openstaan voor nieuwe projecten. Zo levert Raedthuys kennis en ondersteuning aan een postcoderoosproject (zonne-energie) en neemt Pure Energie de opgewekte stroom af. Er is in feite sprake van een gegroeid preferred partnership, althans voor Deventer en omgeving, maar niet van exclusiviteit. Samenwerking is geen automatisme. Er zijn dan ook geen plannen om de samenwerking in algemene zin te formaliseren.

Een open mind is echt een voorwaarde om elkaar te kunnen vertrouwen.

Wederzijds respect

De Vries: "De bemiddelende rol van de gemeente in de startfase is voor ons cruciaal. Dat 'piketpaaltje' destijds was de ingang om met Raedthuys in gesprek te komen. Eenmaal aan tafel met Raedthuys bleek het vooral belangrijk dat we onze zaakjes op orde hadden: onze combinatie van kennis en een zekere zakelijkheid maakte dat we elkaar snel konden vinden. Een open mind is echt een voorwaarde om elkaar te kunnen vertrouwen." Vermeulen beaamt dat: "De relatie is sinds het begin open en goed. De zakelijke deskundigheid die DE meebrengt, speelt daarin een belangrijke rol: het klikt op een persoonlijk niveau omdat er wederzijds respect is." De Vries en Vermeulen zijn het erover eens dat een samenwerking vereist dat je de tijd neemt om aan elkaar te wennen en een relatie op te bouwen. Respecteer elkaars positie, gun elkaar verschillende opvattingen en zoek naar overeenkomsten. Maak vervolgens heldere afspraken en leg die goed vast: transparantie en kennis van zaken zijn essentieel. Kom beslagen ten ijs, doe je huiswerk goed en ken je eigen beperkingen.

Tips:

- Binding en acceptatie is noodzakelijk, samenwerken met burgerinitiatieven wordt hiervoor de norm.
- Neem de tijd om aan elkaar te wennen en een relatie op te bouwen.
- Respecteer elkaars positie en opvattingen.
- Zoek naar overeenkomsten.
- Maak evenwichtige afspraken en leg deze vast.

REScoopNL

Zuidenwind is een lokale coöperatie in Neer, ontwikkelaar van windturbine De Coöperwieck: één turbine middenin een windpark van vier turbines die verder privaat eigendom zijn. In het begin wil men de eerste vier turbines coöperatief ontwikkelen. Maar door fouten bij de lancering van een financieel product voor de financiering van het project, komt de coöperatie buiten spel te staan en wordt het park eigendom van een private partij. Twee lokale projectontwikkelaars gaan vervolgens verder met de vijfde molen. Zij komen met het bestuur overeen dat het een lokaal coöperatief project wordt en dat zij in ruil voor hun voorinvestering een flink deel van de opbrengsten van de productie krijgen. Op het moment dat het bestuur en de leden zich realiseren wat de gemaakte afspraken precies inhouden, ontstaat er een vertrouwenscrisis tussen het bestuur en de ontwikkelaars. Het bestuur stelt hierop voor om het project te verkopen buiten de regio. Daar steken de ontwikkelaars een stokje voor. Ze willen het project coöperatief houden. Het bestuur besluit hierna om af te treden.

Dubbele rol

De oplossing voor het probleem wordt vervolgens gevonden bij koepelcoöperatie REScoopNL, die het bestuur tijdelijk overneemt en de ontwikkeling weer in goede banen leidt. De twee leden van REScoopNL, De Windvogel en Meerwind, nemen van 2014 tot 2016 de verdere ontwikkeling van het project op zich. De twee leden van REScoopNL zijn bereid een overbruggingsfinanciering te verstrekken tegen een tijdelijk minderheidsaandeel. Onder voorwaarde dat de lening wordt afgelost zodra Zuidenwind eigen vermogen bij de eigen leden verwerft. Daarmee komt geld beschikbaar voor de projectontwikkeling. Tegelijkertijd wordt er een kundig bestuur samengesteld. Als koepel van gevestigde windcoöperaties krijgt REScoopNL daardoor een dubbele rol. Zij combineren praktische ondersteuning bij projectontwikkeling, met organisatie-

ontwikkeling bij de lokale coöperatie. Siward Zomer van REScoopNL: "Ieder project is een doel op zich, en tegelijkertijd een leerschool om bestuurders en leden te scholen in de kunst van projectontwikkeling en -management. In beginsel zal een coöperatie na afloop in staat zijn zelfstandig een vergelijkbaar project te ontwikkelen en te exploiteren; ze beschikken in ieder geval over voldoende zelfkennis en zelfreflectie om de eigen kracht en beperkingen te kennen."

In de samenwerking met een lokale coöperatie is wederzijds vertrouwen cruciaal. Dat begint met een eerlijk gesprek over de bestuurlijke kwaliteit.

Te weinig zeggenschap

Lokale coöperaties hebben vaak een zwakke positie in het lokale krachtenspel tussen overheid, grondeigenaren, en professionele, commerciële projectontwikkelaars. Dat kan het gevolg zijn van onvoldoende bestuurlijke ervaring en het ontbreken van kennis op procedureel of juridisch gebied. De consequentie is vaak te weinig zeggenschap om de eigen belangen te kunnen borgen of een asymmetrische deal waarbij de inbreng van de coöperatie in scheve verhouding tot de verwachte opbrengsten staat. Zomer: "Samenwerking met projectontwikkelaars is op zich geen bezwaar, zolang ze de waarde die wordt gecreëerd in een project maar niet volledig naar zich toe trekken met een dominante positie in de ontwikkeling."

Netwerk van ervaringsdeskundigen

De leden van REScoopNL zijn overal in Nederland actief en hebben zicht op de lopende ontwikkelingen en de coöperaties die daarbij zijn betrokken. Soms vraagt de lokale coöperatie om assistentie, vaak is het iemand van REScoopNL die het initiatief neemt tot een gesprek. Door de samenwerkingen bouwt REScoopNL aan een netwerk van ervaringsdeskundigen, die ook inzetbaar zijn voor nieuwe projecten en coöperaties. Het netwerk wordt groter, het aantal projecten groeit en het beslag op kapitaal dus ook. Voor financiële ondersteuning, zoals die ook aan Zuidenwind wordt verleend, beschikt REScoopNL over een revolverend fonds met 4000 euro, verkregen van Stichting Doen. Ze willen dit op korte termijn uitbreiden tot 10 miljoen euro.

Eerlijke zelfreflectie

Zomer: "In de samenwerking met een lokale coöperatie is wederzijds vertrouwen cruciaal. Dat begint met een eerlijk gesprek over de bestuurlijke kwaliteit, waarvoor overigens geen harde criteria bestaan. Het is meer een 'Fingerspitzengefühl'." Het bestuur moet dus openstaan voor eerlijke zelfreflectie, en voldoende vertrouwen en ruimte geven aan REScoopNL om op de essentiële punten aan te sturen. Zomer drukt lokale coöperaties op het hart om tijdens het aangaan van de samenwerking met een projectontwikkelaar, altijd zeer zorgvuldig na te gaan wat er precies wordt overeengekomen: "Wat verwerf je ermee en tegen welke prijs? Welke consequenties heeft de overeenkomst voor je zeggenschap en verdienmodel, ook op langere termijn? Wees beducht voor de spreekwoordelijke kat in de zak en zeg niet alleen maar 'ja' om aan tafel te blijven."

Tips:

- Ondersteun lokale coöperaties bij organisatieontwikkeling, zó dat zij daarna zelf een project kunnen ontwikkelen.
- Ken je eigen kracht en beperkingen.
- Ga zorgvuldig na wat er precies wordt overeengekomen. Voorkom een asymmetrische deal.



Zonne-energie

Burgers zijn een belangrijke motor achter de snelle groei van zonne-energie. Zij investeren in grote getalen in zonnepanelen op hun eigen dak. Ook steeds vaker doen zij dit als coöperatie of ander soort collectief, in zonnecentrales op daken of op grond van anderen. Het aantal van deze collectieve zonprojecten neemt snel toe. Sinds 2012 zijn meer dan 100 collectieve zonprojecten opgezet, waarvan overgrote deel vanaf 2014. Bij het merendeel zijn lokale energiecoöperaties betrokken, de rest wordt door andere initiatiefnemers en crowdfundingplatforms gerealiseerd. Actuele cijfers zijn te vinden in de Lokale Energie Monitor. Een groot deel van de installaties wordt ondergebracht in een (project)coöperatie. Dit betekent dat de deelnemers mede-eigenaar zijn van de installatie.'

Van klein naar groot

De meeste projecten maken gebruik van de SDE+-regeling, een exploitatiesubsidie. Steeds meer projecten maken gebruik van de nieuwe 'regeling verlaagd tarief', ook wel de postcoderoosregeling genoemd, zie ook de LEM 2016. De trend is: van klein naar groter, van dak naar grond en soms zelfs naar water in de vorm van een drijvend zonnepark. De snelle groei van het aantal collectieve projecten heeft te maken met het feit dat een zonneproject voor veel coöperaties de eerste keuze is als het gaat om het zelf opwekken van duurzame energie. De komst van de postcoderoosregeling versterkt dit: plotseling lijkt een zonneproject binnen het bereik van iedere startende coöperatie.

Drempels

Initiatiefnemers steken behalve geld, ook veel eigen tijd en expertise in een project, gemiddeld rond de vijfhonderd uur per project. Dit geeft al aan dat het ontwikkelen van een zonneproject geen kwestie is van copy & paste. De complexiteit van de projecten is vaak groter dan gedacht. Het zoeken naar geschikte daken of locaties, het verwerven van de rechten om daarop te mogen bouwen, de bouwkundige voorwaarden, de aansluiting op het net,

de fiscale randvoorwaarden en de administratieve verplichtingen. De complexiteit, benodigde expertise en tijd die dit vergt, blijkt voor veel initiatiefnemers een behoorlijke drempel. Die is soms zo hoog dat na de succesvolle realisatie van het eerste project de coöperatie stilvalt door zogenaamde vrijwilligersmoetheid: 'Nu mag iemand anders de kar gaan trekken.'

De complexiteit, benodigde expertise en tijd die dit vergt, blijkt voor veel initiatiefnemers een behoorlijke drempel.

Ondersteuning in de ontwikkelfase

Deze ervaringen leiden ertoe dat er nu een breed scala van dienstverleners is, dat zowel commercieel als coöperatief klaarstaat om de initiatiefnemers te helpen. Denk aan advies en actieve hulp op het gebied van technische, juridische en fiscale zaken tijdens de ontwikkelfase, maar ook aan het overnemen van de administratie van opgewekte



Hoe kan samenwerking er aan bijdragen dat de ingezette groei wordt voortgezet?

energie, de leden of de financiën. Inmiddels lukt het veel coöperaties om een postcoderoosproject te ontwikkelen, mede dankzij de hulp van kennisdossiers en informatieavonden, georganiseerd door HIER opgewekt. Ook de werkgroepen die hier en daar door netwerken van energiecoöperaties zijn gevormd, helpen mee. Maar er zijn vele kleine en startende initiatieven die de ontwikkelfase graag aan een expert overlaten. Zij willen zichzelf richten op de communicatie en het organiseren van de achterban. Dat geldt in het kwadraat voor zonneparken van meerdere megawatts die inmiddels in aantal toenemen: daar komen zaken bij kijken als ruimtelijke ordening, vastgoedbeleid en bancaire financiering. Hoe kan samenwerking er aan bijdragen dat de ingezette groei wordt voortgezet?

Samenwerkingsvormen

Ook in deze markt is een verscheidenheid aan samenwerkingsvormen waar te nemen. Sommige zijn ontstaan uit de opportuniteit van een enkel project en het initiatief van een gemeente die partners samen-

brengt zoals bij het zonnepark op Ameland. We zien ook institutionalisering van diensten aan coöperaties die zijn gericht op het ontzorgen en het professionaliseren van zowel de projectontwikkeling als de organisatie, zoals in het geval van Zon op Nederland. Of de vrij zakelijke, transactionele afwegingen die Breda DuurSaam maakt bij het ontwikkelen van de ZonneWIJde, waarbij de autonomie van de coöperatie en het vinden van de beste voorwaarden voor de coöperatie de leidraad is. Iedere vorm heeft zijn voor- en nadelen, waarvan de weging afhangt van de strategie van de coöperatie in kwestie en de mate waarin wordt beschikt over eigen kennis en middelen.

Iedere vorm heeft zijn voor- en nadelen. De weging hangt af van de strategie van de coöperatie in kwestie en de mate waarin wordt beschikt over eigen kennis en middelen.

Fotograaf: Eric Kampherbeek



Zon op Nederland

Zon op Nederland ondersteunt lokale initiatiefnemers bij het ontwikkelen en realiseren van collectieve zonneprojecten in hun buurt, groot of klein. Zon op Nederland is een coöperatieve vereniging met veertig coöperatieve leden en aspirant-leden. Zij delen de missie om het aantal huishoudens dat zonne-energie gebruikt te vergroten door participatie te bevorderen. Het liefst door eigendom, maar financiële participatie is ook mogelijk.

Eric de Lange, initiatiefnemer en bestuurder van Zon op Nederland, ziet hoe Zon op Nederland als kenniscentrum voor lokale coöperaties het succes van zonne-energie kan vergroten. “De lokale coöperatie is in onze aanpak altijd het aanspreekpunt voor de plaatselijke gemeenschap. Zij zorgen voor de communicatie en de contacten met buurtgenoten. Zon op Nederland ondersteunt de initiatiefnemers om een succesvol project te ontwikkelen. Dat gaat van het vinden van een dak en ondersteuning bij de werving van deelnemers, tot het regelen van de financiering en de juiste juridische en fiscale kaders. Dat doen we inmiddels vijf jaar en we begeleiden sinds die tijd al tientallen projecten. Meer dan twintig projecten zijn inmiddels in productie.”

De lokale coöperatie is in onze aanpak altijd het aanspreekpunt voor de plaatselijke gemeenschap.

Postcoderoosprojecten

De ondersteuning die Zon op Nederland biedt verschilt per partij. De hoofdzaak is ondersteuning van coöperatieve initiatieven die postcoderoosprojecten willen doen en daarbij hulp

zoeken. Vooral bij het zetten van de juiste stappen in de ontwikkeling, en de juridische en administratieve kant van de exploitatie. Het lokale initiatief of soms de coöperatie, richt met hulp van Zon op Nederland een projectcoöperatie op die lid wordt van Zon op Nederland. Het lidmaatschap geeft toegang tot alle diensten van Zon op Nederland. Ze gaan echter niet op de stoel van het coöperatiebestuur zitten. De diensten worden aangeboden in de vorm van advies; de coöperatie blijft altijd het recht houden op eigen werkwijze en keuzes, maar Zon op Nederland zal steeds op de risico's wijzen en sluit aansprakelijkheid uit.

Ondersteuning en vertrouwen op ervaring anderen. Voor het eerste project dat Zon op Nederland ondersteunt, levert het diensten tegen een standaard kostenvergoeding. Het doel is dat de coöperatie de volgende projecten in beginsel grotendeels zelfstandig ontwikkelt en dat rol van Zon op Nederland wordt beperkt tot administratieve diensten (leden/energie en financiële administratie) en ondersteuning op aanvraag. Zon op Nederland kiest voor een coöperatieve samenwerkingsvorm om de netwerkvorming van coöperaties te stimuleren, schaal te verwerven, betere afspraken te maken met ketenpartners en het delen van kennis te bevorderen.



Door lid te worden, geven coöperaties aan deze visie te delen. Een gedeelde visie is echter niet op alle aspecten noodzakelijk. Veel leden hebben een bredere scope en zoeken alleen praktische hulp. Maar in alle gevallen delen de leden de urgentie van de energietransitie en de noodzaak om daar zelf voor in actie te komen.

Zon op Nederland kiest voor een coöperatieve samenwerkingsvorm om de netwerkvorming van coöperaties te stimuleren, schaal te verwerven, betere afspraken te maken met ketenpartners en het delen van kennis te bevorderen.

De ervaring van anderen benutten

ZoN gaat zelf (nog) niet op zoek naar lokale partners, ze worden vaak benaderd voor samenwerking. De Lange: "Het doel is in de eerste plaats om samen een project te realiseren. Daarna zien we of er ruimte is voor nieuwe initiatieven. De ervaring leert dat een lokaal initiatief soms een tijdje stilvalt. De ontwikkeling vraagt veel energie van de actieve leden en het is niet ongebruikelijk dat die plaats willen maken voor nieuwe krachten." Er zijn inmiddels coöperaties die met Zon op Nederland om tafel gaan zitten om nieuwe mogelijkheden te verkennen. Zo is Zon op Heemstede bezig met de ontwikkeling van hun vijfde, zesde en zevende project. "Het succes van de samenwerking met Zon op Nederland is

gebaseerd op het vertrouwen in dingen die al bedacht zijn, op de ervaring van anderen," zegt De Lange. "Ik kom veel coöperaties tegen die eigen oplossingspaden willen volgen en daarbij de ervaring van anderen ongebruikt laten. Op zich is daar niks mis mee, maar het kost vaak onnodig veel tijd, geld en energie. En het leidt te vaak tot teleurstellingen."

Zelfkennis en respect

De Lange voegt daaraan toe dat een zakelijke houding van initiatiefnemers enorm helpt om op constructieve wijze tot resultaten te komen. "Wil je slim samenwerken, dan zijn zelfkennis en respect voor elkaars kennis en kunde een noodzaak. Projectontwikkeling is complex en vereist een scala aan kennis en kunde. Als je dat kunt zien, moet je erkennen dat jouw organisatie hierbij hulp kan gebruiken. Graag staan wij klaar om de ontbrekende ervaring in te brengen."

Tips:

- Bied begeleiding via het lidmaatschap, help bij de juridische en administratieve kant.
- Focus op zelfstandigheid, zodat bij volgende projecten de rol van de coöperatieve vereniging beperkt blijft.
- Richt je op netwerkvorming.
- Maak gebruik van de kennis en ervaringen van anderen.



ZonneWIJde Breda van Breda DuurSaam

De ZonneWIJde is de naam van een groot en voor zonne-energie zeer geschikt perceel van circa twee hectare aan het Huifakkerpad in Breda. Hierop worden in het najaar van 2016 bijna zeventuizend zonnepanelen geplaatst. Het initiatief voor de ZonneWIJde ligt in handen van Breda DuurSaam, een onafhankelijke coöperatie die werkt aan een leefbare en gezonde Bredase samenleving. Zij richten zich op energiebesparing, duurzame energie, lokaal voedsel, bewust consumeren, wonen, mobiliteit en zorg.

Moeizame start

Voor de realisatie van het park levert crowdfunding bij Bredase burgers bijna negenduizend euro op en ook de verkoop van zonnedelen helpt mee. Net zoals bij een zonnepaneel op je eigen dak beweegt het rendement van een Zonnedeel mee met de stroomprijs en de hoeveelheid opgewekte zonne-energie. Bij de huidige stroomprijzen is het rendement naar verwachting gemiddeld drie procent, maar dit kan oplopen tot zes procent per jaar. Edwin Waelput heeft als medeoprichter en bestuurslid aan de wieg gestaan van ZonneWIJde. Hij vertelt over de roerige en lange aanloop naar de realisatie. "Breda DuurSaam werkt voordat de realisatie kan beginnen meer dan zes jaar aan de ontwikkeling. Dit is een turbulente tijd van initiatief nemen, onderhandelen, samenwerken en weer teruggaan naar de teken-tafel. Eerst stuiten we op een wethouder die weigert te geloven dat een project haalbaar is. Nadat met onderbouwing door gerenommeerde financiële partijen duidelijk is dat het wel kan, lopen we tegen

de weerstand van de afdeling grondzaken aan. Zij zien het niet zitten dat we hun grondposities huren, want ze zijn er heilig van overtuigd dat ze winst maken op de terreinen die wij voor ogen hebben. Volgens hen staan klanten in de rij voor de mogelijke percelen in de stad."

In die tijd lijdten veel gemeenten forse verliezen door de afschrijving op grondposities. Instemmen met de ZonneWIJde vergroot de kans op een vergelijkbaar verlies op deze locatie, gelooft men. "De ontwikkeling wordt vertraagd en gekleineerd. Tegelijkertijd krijgt het project wel de steun van de afdeling juridische zaken. Een gemeente is beslist geen homogene organisatie: overal zitten mensen met een eigen agenda." Vervolgens blijkt het nog behoorlijk lastig om de bancaire financiering te regelen. Een bank die zichzelf als duurzaam profileert blijkt steeds nieuwe eisen en vragen te stellen, waarmee een definitief besluit vooruit wordt geschoven. Waelput: "Het lijkt in deze fase alsof ze eigenlijk niet willen."



Gaandeweg bouw je relaties op met mensen die je willen helpen; dan zie je het onderscheid tussen de mensen die willen meepraten en de mensen die willen samenwerken.

Rabobank geeft groen licht

De Rabobank neemt het risico uiteindelijk wel en leent 1,1 miljoen euro. Waelput ziet de regionale aanwezigheid van de bank als belangrijkste reden. "Zij vinden het geen probleem om, letterlijk, vuile voeten te maken. Andere bankiers willen met hun mooie schoenen het bouwterrein niet eens op." Vervolgens moet nog wel de hobbel van de AFM (Autoriteit Financiële Markten) worden genomen. Zij zijn betrokken door de financiële constructie van de crowdfunding. Na veel vijven en zessen wil AFM pas accepteren dat de coöperatie het bestuur over het project voert, wat uniek is in Nederland. Greenchoice ontvangt de productie, die dit als deel van de landelijke mix inzet; er is dus geen apart product. De keus voor Greenchoice komt tot stand via een tender. De ervaringen zijn positief: ze denken mee, ondersteunen en zijn aanwezig, maar blijven in de communicatie op de achtergrond.

Relaties opbouwen

Waelput: "We bleven overtuigd van onze aanpak en bogen niet meteen mee met de agenda van anderen. Dat kost tijd en ontzettend veel energie, maar we hebben volgehouden. Gaandeweg bouw je relaties op met mensen die je willen helpen; dan zie je het onderscheid tussen de mensen die willen meepraten en de mensen die willen samenwerken."

Vertrouwen vindt hij verreweg de belangrijkste factor in een succesvolle samenwerking. Dat is nodig om elkaar je eigen rol te gunnen. Persoonlijke relaties, begrip voor elkaars belang en intenties zijn daarbij essentieel. Professionaliteit is even hard nodig: de feiten kennen en blijven verdedigen, ook als het niet meteen past in de bekende kaders. Het is daarom goed je steeds bewust te blijven van het belang van participatie en het lokale, coöperatieve karakter hiervan. Waelput: "Ga obstakels niet uit de weg maar zoek ze op en ga het gesprek aan. Probeer te begrijpen vanuit welk belang men denkt en opereert."

Tips:

- Houd vol en blijf geloven in het plan, ook als de aanloop moeizaam gaat.
- Probeer andere partijen te begrijpen en ga het gesprek aan.



Zonnepark Ameland van Ameland Energie

Zonnepark Ameland is open sinds juni 2016. Het is een gezamenlijk project van de gemeente Ameland, de Amelander Energie Coöperatie (AEC) en Eneco. Het zonnepark van zes megawatt produceert meer dan voldoende stroom voor de Amelandse bevolking en bedrijven. Daarmee draagt het bij aan de strategie om het eiland in 2020 van lokaal en voornamelijk duurzaam opgewekte energie te voorzien.

Ameland als koploper

Aan het woord is Johan Kiewiet, medeoprichter en voorzitter van de Amelander Energiecoöperatie: "Het doel van de samenwerking hadden we sinds het begin helder voor ogen: het grootste zonnepark van Nederland bouwen en zo te laten zien dat Ameland voorop wil lopen in de energietransitie. Deze gedeelde visie bleek belangrijk voor de effectiviteit van de samenwerking. Natuurlijk zijn er altijd verschillen van inzicht, maar die hebben we kunnen oplossen omdat doel en belang werden gedeeld."

Het doel van de samenwerking hadden we sinds het begin helder voor ogen: het grootste zonnepark van Nederland bouwen.

Samenwerking tussen drie partijen

De samenwerking tussen AEC, gemeente en Eneco ontstaat op initiatief van de burgemeester. De drie partners richten een BV op waarin ieder 3000 euro eigen vermogen inbrengt. Binnen de samenwerking is de gemeente verantwoordelijk voor de landschappelijke inpassing, het vergunningstraject en de aanvraag van de exploitatiesubsidie. Eneco neemt vanuit haar ervaring met grote energieprojecten de verantwoordelijkheid voor de technische realisatie en het beheer van het zonnepark op zich. AEC maakt zich sterk voor lokale betrokkenheid en draagvlak, onder meer door Amelanders en eigenaren van recreatiewoningen de mogelijkheid te bieden om via een obligatielening te participeren in het park. Het rendement is tweeënhalf procent, plus een mogelijke bonus oplopend tot anderhalf procent. Met de opbrengsten van de obligatielening kan AEC zijn inbreng van 300.000 euro financieren. De aanleg wordt zoveel mogelijk door lokale bedrijven of onderaannemers gedaan. AEC neemt het voortouw in de verkoop van de stroom op Ameland. De opgewekte stroom wordt via Eneco aan het net geleverd; AEC heeft het recht om een derde van de GVO's van het



Je moet bereid zijn om compromissen te sluiten. Als je niet over de verschillen heen kunt stappen, kom je nergens.

project aan de leveranciers van Ameland inwoners en bedrijven over te dragen en zo hun stroom te verduurzamen. De aanleg wordt zoveel mogelijk door lokale bedrijven of onderaannemers gedaan. AEC neemt het voortouw in de verkoop van de stroom op Ameland.

Compromissen sluiten

Kiewiet: "De succesvolle samenwerking legt de basis voor meer projecten. De Gemeente Ameland heeft een duurzaamheidsconvenant met grote partijen als Gasterra, NAM, Eneco en Philips. Daarin is Ameland een soort proeftuin voor verduurzaming van de energievoorziening. AEC sluit zich daar nu bij aan als een soort preferred partner. We bespreken in dit verband nieuwe projecten en initiatieven. AEC wint door het project op Ameland duidelijk aan status en vertrouwen. Behalve een gedeelde visie vereist een geslaagde samenwerking focus. We weten wat ons doel is, waar we als AEC naartoe willen werken. Dat helpt bij het kiezen van projecten, maar ook om je rol in een project af te bakenen. Daarnaast moet je bereid zijn om compromissen te sluiten. Als je niet

over de verschillen heen kunt stappen, kom je nergens."

Investeer in sleutelpersonen

Johan moest in het verleden vaak de samenwerking met Eneco verdedigen, vooral naar zijn leden. Er bleek wantrouwen naar Eneco, vanwege het imago als commercieel en niet betrokken. "Respect voor elkaars rol en vertrouwen kan je gemakkelijker opbrengen als je elkaar persoonlijk kent. Investeer in relaties met de sleutelpersonen, ga uit eten, drink een borrel." Johan voegt hieraan toe dat het gemakkelijker is om met drie partijen samen te werken dan met twee. Geschillen tussen twee partijen worden gemakkelijker opgelost door de interventie van een derde. Ook de benoeming van een sterke (verbindende) projectdirecteur helpt mee, in dit geval een zzp-er die min of meer neutraal kon optreden.

Tips:

- Samenwerking biedt mogelijkheden voor de realisatie van grootschalige projecten.
- Investeer in relaties, zodat respect voor elkaars rol gemakkelijker is.
- Schakel bij geschillen de hulp van een derde partij of persoon in.

Fotograaf: Kees van de Veen



Energie- besparing

De duurzaamste energie is de energie die we niet gebruiken. Alle inspanningen op het gebied van duurzame opwek ten spijt, de absolute noodzaak blijft om het totale energieverbruik met vele tientallen procenten terug te dringen. We beginnen ons steeds meer te realiseren hoe groot en omvangrijk de opgave is waarvoor we staan. De gebouwde omgeving zal bijvoorbeeld feitelijk honderd procent energieneutraal moeten worden gemaakt. De eerste stappen om hele wijken en dorpen gasloos te maken, worden inmiddels gezet. Energieneutraal wonen kan alleen als tegelijkertijd grote inspanningen worden geleverd om energie te besparen. Dit vereist grote betrokkenheid van bewoners om het simpele feit dat deze maatregelen achter de voordeur, dus in huis genomen moeten worden. Het gaat bijvoorbeeld om isolatie, andere vormen van verwarming en gedragsverandering.



Systematische aanpak is nodig

De energiebesparingsopgave is een typisch voorbeeld van een vraagstuk waarvan nog niemand de oplossing kent. Er zal ook geen sprake zijn van een enkele oplossing, maar van een heel spectrum aan maatregelen, afgestemd op de lokale situatie. Het type en de leeftijd van de woning, huur of eigendom, beschikbaarheid van lokale bronnen, geschiktheid voor warmte/koudeopslag: veel factoren bepalen de geschiktheid van een aanpak. Standaardisering is dus beperkt mogelijk, maar een efficiënte aanpak vraagt wel om een systematische benadering. Van de meeste bewoners kan niet worden verwacht dat ze die keuze geheel zelfstandig maken. Ook de betaalbaarheid ervan is een heikel punt. De hamvraag is: wie organiseert deze bewonersbetrokkenheid? Wie helpt de bewoners bij het maken van de juiste keuzes?

Goede voornemens omzetten in daden

Energiebesparing is geen nieuw thema. Al sinds de oliecrisis in de jaren zeventig worden huizen geïsoleerd en zijn de eisen voor nieuwbouw-woningen aangescherpt. Veel adviseurs en uitvoerende bedrijven staan klaar om producten en diensten aan de man te brengen. Maar bewoners hebben aantoonbaar moeite om goede voornemens om te zetten in daden. Energie besparen staat gelijk aan gedoe, rommel en hoge kosten. En waar men overgaat tot het nemen van maatregelen blijkt dit op de lange termijn eerder remmend te werken, dan te stimuleren. Energiecoöperaties zijn steeds vaker actief op dit terrein. Ze staan dicht bij de bewoners en zien besparing als een logisch onderdeel in hun streven naar verduurzaming. Het blijkt vooral lastig een verdienmodel te vinden waarbij coöperaties hun toegevoegde waarde kunnen omzetten in middelen om activiteiten te professionaliseren, en continuïteit te waarborgen. Daarnaast is veel specialistische kennis nodig om bewoners te begeleiden in hun keuzeproces, ook wel de 'klantreis' genoemd.

De hamvraag is: wie organiseert deze bewonersbetrokkenheid? Wie helpt de bewoners bij het maken van de juiste keuzes?

Een ontzorgende samenwerking

Het organiseren van een geoliede waardeketen en samenwerking met kennisdragers en uitvoerders kan hierin de uitkomst bieden. Er zijn professionele partijen in de markt die een scala aan producten en diensten aanbieden waarmee bewoners hun huizen energiezuiniger kunnen maken. Pluimers bv is de grootste aanbieder van na-isolatie in Nederland en stelt dat hoe meer zij verkopen, des te groter de

bijdrage is aan de energietransitie. Ontzorgende samenwerking dus: Pluimers levert de producten waarmee de coöperatie haar klanten kan bedienen. Zij werken met alle partijen die hen toegang geven tot lokale markten, in het besef dat ze de lokale taal en omstandigheden moeten kennen om achter de voordeur te komen bij klanten. Coöperaties kunnen die toegang wellicht verschaffen maar zijn terughoudend. Heiligt het doel de middelen? Of moet er sprake zijn van een gedeelde visie en de intentie om constructief te kunnen samenwerken?

Heiligt het doel de middelen? Of moet er sprake zijn van gedeelde visie en intentie om constructief te kunnen samenwerken?

Sterk geïntegreerde aanpak

Hoom bv, een start up onder de paraplu van netbeheerder Alliander, zoekt de coöperatieve samenwerking vanuit het idee dat alleen een sterk geïntegreerde aanpak kan werken. De transitie is een zoektocht naar de juiste businessmodellen. Alleen langdurige, open samenwerking met de intentie om tot een gezamenlijk businessmodel te komen kan tot werkbare oplossingen leiden. Dat vereist een gedeelde visie en in de aanpak van Hoom uiteindelijk zelfs een gezamenlijke coöperatie die de basis vormt voor jarenlange groei naar werkbare oplossingen en duurzame verdienmodellen.

deA en Hoom

Hoom BV is een start-up van netwerkbedrijf Alliander. Zij hebben geen winstoogmerk. Hoom helpt particuliere woningeigenaren bij de verduurzaming van hun eigen huis. Dit doen zij door bij verschillende aannemers en installateurs offertes op te vragen voor een buurt of wijkaanpak. Collectief inkopen levert voor bewoners korting op. Ook begeleidt Hoom de bewoner in het hele traject tot en met de controle bij de oplevering. Vanaf het begin gelooft Hoom in de coöperatieve filosofie. Dat betekent dat zij de samenwerking zoekt met lokale energiecoöperaties om gezamenlijke campagnes en projecten te doen. Hoom biedt persoonlijke begeleiding bij de gehele klantreis. Onder meer door een keuze aan te bieden uit onafhankelijke energie-adviseurs en bouw- en installatiebedrijven. De coöperatie fungeert altijd als het aanspreekpunt in de lokale gemeenschap, legt het contact met de bewoners en zorgt voor de marketing en leads. Voor de uitvoering wordt gebruikgemaakt van bestaande marktpartijen, waarbij de bewoner altijd kan kiezen tussen twee lokale en een landelijke partij.

Gezamenlijk richting geven

Op 1 januari 2017 vormt Hoom zich om tot een coöperatieve organisatie, met in eerste instantie negen leden, waaronder deA, de grootste energiecoöperatie in Apeldoorn. Michael Boddeke, directeur van deA, wordt bestuurslid van Coöperatie Hoom. Hij vertelt: "De belangrijkste reden voor deze hervorming is dat het eigenaarschap en zeggenschap bij de lokale energiecoöperaties komt te liggen. Op die manier kunnen we gezamenlijk richting geven aan de verdere ontwikkeling van onze eigen energiebesparingsdienst. We verbinden lokaal

draagvlak en vertrouwen aan landelijk georganiseerde professionaliteit, expertise en deskundigheid."

Centrale inrichting

Hoom wordt met deze constructie in essentie een dienstverlener in de coöperatieve beweging. Core business wordt de zogenaamde 'Back Hoom', de back office voor de operaties van lokale energiecoöperaties die aan de slag gaan met energiebesparing. Back Hoom levert vooral een 'bewoner-volgsysteem' waarin markt- en klantinformatie wordt opgeslagen. Daarmee kan marketing en communicatie gericht en dus effectiever worden ingezet, wat weer leidt tot een hogere conversie. Met de centrale inrichting van deze diensten worden de voordelen van schaal (een systeem voor alle coöperaties) en kwaliteit (professionaliteit en kennis van zaken) geborgd. Samen leren en ontwikkelen is het doel van de

De belangrijkste reden voor deze hervorming is dat het eigenaarschap en zeggenschap bij de lokale energiecoöperaties komt te liggen.

samenwerking. Hoom en de coöperaties zien noodzaak in een langdurige relatie. Er geldt een lage lidmaatschapsdrempel: de contributie is betaalbaar en aan ervaring worden beperkte eisen gesteld. Zo wil de coöperatie Hoom voorrang geven aan het scheppen van een brede beweging waarin de noodzakelijke ontwikkeling volop wordt gestimuleerd.

Samenwerking vervangt concurrentie

Alliander, een van de grote netwerkbeheerders in Nederland, is de initiatiefnemer van Hoom. Ron de Graaf, directeur van Hoom: "Alliander wil als publieke onderneming helpen om de warmte- en stroomvraag reduceren. In dat licht zijn we dan ook verplicht om heel zorgvuldig af te wegen waar en wanneer we nog in het gas- en stroomnet investeren. Dat vraagstuk is uiterst complex en vraagt om een langetermijnstrategie en langdurige samenwerkingen. We willen dus nauw betrokken zijn bij het vraagstuk van energiebesparing." De Graaf: "Natuurlijk zijn er partijen die op hetzelfde terrein en met hetzelfde doel bezig zijn. Ik zie hen niet als concurrent, vaak werken we samen. Ons platform is hier ook juist op ingericht. Het vraagstuk is te groot en complex om elkaar te willen verdringen."

Professionaliteit is het sleutelwoord in de samenwerking tussen Hoom en de coöperaties. Hoom monitort de effecten van de samenwerking vooral op basis van het percentage klanten dat uiteindelijk maatregelen neemt, de efficiëntie van de eigen organisatie (effect versus operationele kosten) en de bewonerstevredenheid. Door aan te sluiten bij de lokale klimaatmonitor kunnen ook de eindeffecten als bespaarde energie en uitstootreductie worden bekeken. Maar het samenwerkingsmodel is jong en volop in ontwikkeling. Vernieuwing en innovatie

vormen in feite de voortdurende ondertoon in het gesprek tussen de participerende organisaties. De omgeving verandert doorlopend, toekomstperspectieven wijzigen continu, dus ook de samenwerking en de organisaties veranderen mee.

Geen snelle successen

Samenwerken in deze context vergt een uiterst lange adem. Snelle successen zijn er niet, er is geen shortcut. Het is noodzakelijk om een ontwikkelingsgerichte benadering te hebben en omgevingsbewust te zijn: wat stuurt/beïnvloedt de partijen om je heen? Boddeke: "Juist vanwege die onzekerheid en de uitdagingen is het hebben van een klik met elkaar een eerste succesfactor. Je deelt een ambitie en een visie vooral op persoonlijk niveau. Daarbij hoort dat je van elkaar weet waar je goed in bent, waar je zaken aan een ander kunt overlaten. De uitdaging is groot en vergt veel van iedereen. Er is geen ruimte voor een blijvend verliesgevend concept. Dus kiezen we voor een zakelijke, bedrijfsmatige aanpak die professionaliteit en financiële continuïteit op termijn waarborgt. Anders kan het niet."

Tips:

- Help bewoners zonder winstoogmerk bij het hele traject.
- Leg het eigenaarschap en de zeggenschap bij lokale coöperaties neer, zodat gezamenlijk richting gegeven kan worden.
- Haal voldoende professionaliteit, expertise en kundigheid in huis.
- Verwacht geen snelle successen.



Pluimers

Pluimers is het grootste na-isolatiebedrijf van Nederland en een van de grootste in Europa. Het familiebedrijf is vijftig jaar oud, heeft een commerciële doelstelling en is in private handen. Het bedrijf opereert op meerdere schaalniveaus: van gemeenten en lokale partijen tot een landelijk niveau waarop men meedenkt over de nationale aanpak. Pluimers voert een zeer breed assortiment producten en diensten, allemaal gericht op besparing van energie in woningen. Bovendien leveren en installeren ze zonnepanelen en regelen ze subsidies. In de bedrijfsfilosofie staat kwaliteit voorop: betrouwbaarheid, hoogwaardige producten en efficiënte dienstverlening. Pluimers heeft meer dan driehonderd medewerkers en meer dan honderd servicetrucks op de weg.

Lokale partijen inzetten

Henk ter Harmsel, commercieel directeur: “Wij zoeken naar de aansluiting met lokale bedrijven en overheden omdat het erg belangrijk is dat we de taal en de cultuur van de regio snappen. Op dit moment hebben we meer dan honderdveertig samenwerkingen lopen. Lokale coöperaties passen daar in beginsel prima bij, omdat zij kunnen helpen in de werving, een betrouwbaar en lokaal imago en een goede verstandhouding hebben met bijvoorbeeld de gemeente.” Pluimers heeft wel ervaringen met energiecoöperaties maar het valt Ter Harmsel op dat er veel wantrouwen is ten opzichte van grote en commerciële ondernemingen. Dat komt ook bij bewoners en gemeenten voor; men werkt liever samen met lokale partijen zoals installateurs en aannemers. Daarbij gaat men, meent hij, voorbij aan de voordelen van een grote, ervaren partij als Pluimers: efficiëntie, professionaliteit en capaciteit. Ter Harmsel ziet wel kansen voor nauwe samenwerking met coöperaties, omdat die een deel van dat wantrouwen bij bewoners en gemeente weg zouden kunnen nemen.

Ter Harmsel ziet wel kansen voor nauwe samenwerking met coöperaties, omdat die een deel van het wantrouwen bij bewoners en gemeente weg zouden kunnen nemen.

Campagne op Ameland

Een voorbeeld is een campagne op Ameland in samenwerking met AEC en de gemeente. Voorafgaand aan deze campagne spreekt men een rolverdeling af: AEC doet een deel van de voorlichting richting bewoners (motiveren, stimuleren) en werkt mee aan het campagneontwerp, de productselectie en de wijze van communiceren. De gemeente geeft openlijk blijk van goedkeuring, waarmee een soort keurmerk wordt afgegeven. Pluimers doet de rest van de opvolging: van adviesgesprekken tot offertes en uitvoering. AEC ontvangt geen vergoeding voor deze rol, omdat ze doet waar ze voor is. “Maar voor de toekomst is een gezamenlijk verdienmodel best bespreekbaar”, stelt Ter Harmsel.

Bouwen aan een basis van vertrouwen

Het initiatief tot samenwerking kan van beide kanten komen. Pluimers zoekt steeds actief naar ingangen op lokaal niveau. Samenwerkingen hebben tot dusver een redelijk informeel en praktisch karakter. Als de intenties worden gedeeld (een maximaal effect in termen van besparing en aantallen projecten) werkt men verder vooral aan een basis van vertrouwen. De meeste relaties gaat men aan voor onbepaalde tijd, wat niet wil zeggen dat er continu intensief wordt samengewerkt. Toegevoegde waarde moet ieder voor zich bepalen en bewaken. Voor een coöperatie is het voordeel van samenwerken met Pluimers vooral de mogelijkheid om kortingen op

Maak het niet ingewikkelder dan nodig. Ga het gesprek aan vanuit de wil om iets te laten gebeuren. Stap over het wantrouwen heen!

proposities te bewerkstelligen; een gevolg van de schaal waarop Pluimers werkt en de professionele uitvoering. Begeleiding bij vernieuwing en ontwikkeling in de samenwerking doet men eigenlijk alleen ad hoc omdat dit vaak gebeurt naar aanleiding van voortschrijdend inzicht.

Meer energie besparen

Pluimers is vooral geïnteresseerd in volume en levert daar maatregelen voor. Het gaat er immers om zoveel mogelijk energie te besparen. Het primaire doel is daarom om zoveel mogelijk projecten te doen, maar wel altijd met een hoge kwaliteitsstandaard. Zolang dit doel parallel loopt met de visie van een lokale partij, is samenwerking mogelijk. Pragmatiek staat voorop. Ter Harmsel: "Er is geen 'beste' methode en wij zijn dan ook onafhankelijk in ons advies. De kunst is om steeds te kunnen bieden wat de klant vraagt."

Flexibel zijn en een open houding

"Vertrouwen is de basis voor een succesvolle samenwerking," benadrukt Ter Harmsel, "en dat vertrouwen ontstaat door nabijheid: ken de lokale cultuur, taal en behoeften en wees dus in de regio aanwezig. Maar ook door bewezen prestaties: je moet kunnen aantonen wat je kunt, waar je meerwaarde ligt. Alleen producten 'pushen' werkt niet, je moet ook service bieden en flexibel zijn in de oplossingen die je biedt." En ten slotte: "Maak het niet ingewikkelder dan nodig. Ga het gesprek aan vanuit de wil om iets te laten gebeuren. Stap over het wantrouwen heen!"

Tips:

- Probeer de taal en cultuur van de regio te begrijpen.
- Wek vertrouwen via lokale coöperaties.
- Wees flexibel in je oplossingen en bied wat de klant vraagt.



Conclusies: Groeikansen door samenwerking

Samenwerking tussen zakelijke partijen en lokale energiecoöperaties komt steeds vaker voor. Er ontstaat een veelkleurigheid in succesvolle samenwerkingsverbanden. In absolute aantallen is de ontwikkeling nog beperkt, maar zoals ook de Lokale Energie Monitor aangeeft, is het een duidelijk groeiende beweging. Voor succes blijkt het belangrijk om samen te ontwikkelen, met een professionele houding en in een open dialoog. Op de gebieden van energielevering, ontwikkeling en beheer van wind- en zonprojecten en energiebesparing wordt dit op een eigen manier vormgegeven, steeds met oog voor de specifieke, lokale situatie. De samenwerkingsverbanden bestaan soms uit coöperatieve partijen en partners van daarbuiten en soms uit onderlinge samenwerkingen tussen coöperaties.

Succesvolle voorbeelden

Op het gebied van zon en wind zijn er veel succesvolle voorbeelden. Enkele daarvan zijn in deze publicatie genoemd. Meer gerealiseerde projecten zijn te vinden in de kennisdossiers zon en wind van HIER opgewekt. Samenwerking bij energielevering is relatief eenvoudig en kan de basis voor duurzame energieprojecten versterken. Het werven van grote aantallen klanten blijkt in de praktijk echter lastig. Structurele samenwerking op het gebied van energiebesparing komt van de grond, maar bevindt zich nog in een beginstadium.

Nieuwe samenwerkingen

Lokale energie-initiatieven hebben de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. Het samen ontwikkelen komt steeds vaker voor en bedrijven passen hun bedrijfsvoering aan om tegemoet te komen aan lokale wensen. Veel lokale coöperaties kiezen voor samenwerking met bestaande bedrijven. Soms gaat dit om een zogenaamde ontzorgende samenwerking, zoals in het geval van Pluimers. In andere gevallen kiezen partijen voor een wederkerige samenwerking, zoals Greenchoice. Of ontstaat die wederkerigheid uit de positieve ervaringen in een ontzorgende relatie, zoals bij Raedthuys Pure Energie. In alle gevallen wordt de langetermijnontwikkeling in de gaten gehouden.

Soms alleen in het kader van de exploitatie van het specifieke project, soms met het oog op toekomstige samenwerking. Deze keuze kan een bewuste afweging zijn, maar vaak gaat het om een optelsom van toevallige factoren of is deze door de omstandigheden ingegeven.

Professionaliteit

Een van de belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking is de professionaliteit van het lokale energie-initiatief. Professionaliteit betekent op de eerste plaats voldoen aan de verwachtingen en eisen die partners aan de samenwerking stellen. Het vormt de basis voor continuïteit en kwaliteit en daarmee voor wederzijds vertrouwen in de stevigheid en toegevoegde waarde van de relatie. Met andere woorden: het is belangrijk om te weten wat je wilt, wat je kunt, en wat je niet kunt. Professionaliteit staat ook voor een zakelijke benadering; in staat zijn om tot concrete afspraken en acties te komen. Dit geldt ook voor het bestuur van een coöperatie. Voor bijvoorbeeld banken is een professioneel, zakelijk bestuur een cruciale voorwaarde voor financiering.

Open dialoog en persoonlijke klik

De praktijkvoorbeelden laten zien dat een open dialoog en een persoonlijke klik belangrijk zijn om tot succesvolle samenwerking te komen. Een gedeelde visie kan hierbij helpen. Samenwerken betekent immers samen wérken en een relatie aangaan. Elkaars taal spreken en wederzijds respect leggen daar de basis voor. Ook in dit licht zijn professionaliteit en een zakelijke opstelling essentieel om te kunnen vertrouwen op elkaars vermogen om woorden in actie om te zetten. Dat geldt overigens voor zowel samenwerkingen binnen de coöperatieve beweging als samenwerkingen tussen lokale initiatieven en gevestigde bedrijven.

Vooraf geen beproefde concepten

In de onzekere, veranderende omgeving van de energietransitie zijn er geen beproefde concepten voor partnerschappen die onmiddellijk succesvol zijn. Samenwerken blijkt, voor de lange termijn, vooral een kwestie van samen ontwikkelen. Als partijen gedurende de samenwerking elkaars toegevoegde waarde ook strategisch herkennen, kan er een vruchtbare basis ontstaan voor verdieping en mogelijke vervolgprojecten. Visies en bedrijfsvoering kunnen dan naar elkaar toe groeien, wat een voorwaarde is voor structurelere samenwerking en een zekere mate van integratie. We zien deze ontwikkeling bijvoorbeeld bij Deventer Energie met Raedthuys Pure Energie. Zij werden door de gemeente 'tot elkaar veroordeeld', maar wisten elkaar te vinden in het Deventer Model.

Samen een businessmodel ontwikkelen

In andere gevallen is de gezamenlijke zoektocht naar een werkend businessmodel juist het doel van de samenwerking. Een krachtig voorbeeld daarvan is coöperatie Hoom. Deze coöperatie kon ontstaan, omdat Hoom gelooft en wil dat hun toekomst in de coöperatieve benadering ligt. Hier is dus sprake van een strategisch gemotiveerde samenwerking met een langetermijnperspectief. Dit verschilt met een gevestigd bedrijf als Pluimers, dat weliswaar openstaat voor samenwerking met lokale coöperaties, maar vooral toegang tot lokale markt wil realiseren. Het samen ontwikkelen van een businessmodel komt dan niet ter sprake. Dat sluit wederzijdse meerwaarde niet uit, maar de samenwerking heeft daarmee een meer op de korte termijn gericht karakter.

Doorontwikkeling coöperaties

De beweging van lokale energie-initiatieven en energiecoöperaties is geen gevestigde sector met vaste normen en werkwijzen. Er wordt nog volop gewerkt aan nieuwe verdien- en organisatie modellen. De beweging heeft laten zien dat de meerwaarde van samenwerking ook zonder gevestigde bedrijven wordt bereikt. Daarvan getuigen voorbeelden als Noordelijk Lokaal Duurzaam en REScoopNL. Door samenvoeging van middelen en het professioneel organiseren van kennis en organisatie leveren zij zelfstandig diensten aan de coöperatieve beweging, zonder tussenkomst van de gevestigde orde. Ook hier zijn professionaliteit, visie en een lange adem de voornaamste succesfactoren. Misschien zelfs nadrukkelijker, omdat deze modellen grotendeels op eigen kracht ontwikkeld zijn en de competitie met gevestigde partijen op karakter en overtuiging is aangegaan.

Groeikansen

Tot slot kunnen we concluderen dat de modellen in zekere zin naar elkaar toe groeien. De samenwerking tussen lokale energiecoöperaties en het bedrijfsleven neemt naar verwachting de komende jaren verder toe. Voor de verduurzamingsopgave die voor ons ligt, zijn constructieve vormen die verdere groei bevorderen van essentieel belang. Zó, dat we samen slagen.

Colofon

Uitgave november 2016

Redactie en vormgeving: Voxx Content in Context

Een samenwerking van: RVO.nl | HIER opgewekt | Delft Energy Initiative

Fotorechten: alle fotorechten behoren aan RVO.nl, tenzij anders aangegeven.



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Energy Initiative

Met medewerking van: Ruud Schuurs | Marloes Dignum | Arja Even | Erik ten Elshof | Merian Koekoek | Sible Schöne | Jeroen Vanson | Sybrand Frietema de Vries | Jan de Vries | Arthur Vermeulen | Siward Zomer | Eric de Lange | Edwin Waelput | Johan Kiewiet | Michael Boddeke | Ron de Graaf | Henk ter Harmsel

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) stimuleert duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Met subsidies, het vinden van zakenpartners, kennis en het voldoen aan wet- en regelgeving. RVO.nl werkt in opdracht van ministeries en de Europese Unie. RVO.nl is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken.

Delft Energy Initiative heeft inbreng geleverd, mede mogelijk gemaakt door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) [toekeningsnummer: 408-13-029].

HIER opgewekt is een samenwerking tussen het HIER klimaatbureau en ODE decentraal. HIER opgewekt wordt mede mogelijk gemaakt door Alliander, Fudura, Stedin en de VNG.

Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld kunnen Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, HIER opgewekt en TU Delft geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Ministerie van Economische Zaken



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

