

**TNO-rapport****TNO 2013 R11720 | Eindrapport****Succesfactoren voor lokale duurzame  
energie-initiatieven - Learning Histories van  
vier cases****Behavioural and Societal  
Sciences**Brassersplein 2  
2612 CT Delft  
Postbus 5050  
2600 GB Delft[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 70 00

F +31 88 866 70 57

[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

Datum	9 juli 2013
Auteur(s)	Roelien Attema, Marijn Rijken
Exemplaarnummer	
Oplage	
Aantal pagina's	48 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	
Opdrachtgever	TNO
Projectnaam	SuGGEST
Projectnummer	01283

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2013 TNO

## Dankwoord

In deze studie zijn vier cases onderzocht op het gebied van lokale duurzame energie-initiatieven. De cases zijn: Energiecoöperatie Coevorden, Energiecoöperatie Eemstroom (Amersfoort), Duurzaam Hoonhorst en Energie initiatief Wilhelminapark Zeist. De auteurs van dit rapport zijn deze organisaties en in het bijzonder de initiatiefnemers dankbaar voor hun tijd en medewerking aan dit onderzoek, en hopen dat deze publicatie bijdraagt aan het succes van deze en andere lokale duurzame energie-initiatieven, en daarmee aan de verduurzaming van onze samenleving.

## Samenvatting

Ondanks een verscheidenheid aan barrières schieten initiatieven voor lokale duurzame energievoorziening als paddenstoelen uit de grond. Wat zijn de factoren die deze initiatieven tot een succes maken en wat zijn hun leerpunten? Dit document beschrijft 30 succesfactoren die volgden uit een analyse van vier verschillende typen lokale initiatieven. De analysemethode is gebaseerd op de tijdslijnanalyse vanuit de 'learning history' methodiek. De succesfactoren uit deze cross-case analyse (**bold met verwijzingsnummer**), worden geconcretiseerd met de ervaringen uit de vier initiatieven en zijn aangevuld met succesfactoren en inzichten uit de literatuur (non bold).

### De initiatiefnemer

**De initiatiefnemer heeft sterke persoonlijke drijfveren (1),**  
heeft vanuit zijn professie relevante kennis en vaardigheden.

**heeft een sterke realisatie- en ondernemingsdrang (2),**  
en is lokaal gebonden.

### De aanpak

Werk je idee uit,

**Zorg voor een aansprekende toekomstvisie, die verbindt (3),**  
**in combinatie met praktische korte termijn plannen (4).**

**Stem doelstelling, aanpak en ambitieniveau af op de doelgroep (5),**

Bepaal je Key Performance Indicators,

**Houdt de schaal bewust lokaal en dus beperkt/klein (6),**

**Maak gebruik van externe triggers die focus en momentum aan het initiatief**  
**kunnen geven (7).**

**Realiseer toegang tot de benodigde financiële middelen (8),**

**Ontwikkel een gezonde value case (9).**

**Creëer passende rechtsvorm en organisatiestructuur (10),**

**Kies een professionele, bedrijfsmatige aanpak - ook voor aansturen vrijwilligers**  
**(11),**

**Zoek naar onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid ...**  
**...en spreid ondernemerschap ten toon (12).**

### De participanten

**Maak gebruik van bestaande lokale sociale structuren (13),**

**Organiseer collectieve bijeenkomsten (soms gekoppeld aan bestaande events**  
**en spreek mensen persoonlijk aan (14),**

**Gebruik creatieve communicatievormen (15),**

Communiceer lang en breed...

... en communiceer daarnaast 'onafhankelijk'

**Laat mensen het vooral zelf ervaren, niet alleen vertellen (16),**

Maak 'an offer you can't refuse',

Zorg voor een persoonlijk relevante 'verpakkingswijze' van de boodschap

**Maak het gezellig, leuk, makkelijk en vier samen de successen (17).**

#### **De omgeving**

Maak een uitgebreide scan van je netwerk en je omgeving  
**Betrek de lokale overheid (vroegtijdig) bij het initiatief (18),**  
**Betrek de lokale ondernemers bij het initiatief (19),**  
**Betrek studenten/AIO's vanuit (hoger) onderwijs voor specifieke taken (20),**  
**Kopieer successen en haal inspiratie bij andere initiatieven (21),**  
**Informeel en betrek andere stakeholders bij het initiatief (waar dit beide partijen versterkt) (22),**  
**Realiseer bewust stakeholdermanagement en public relations (PR) (23),**  
**Realiseer je dat stakeholders (nog) niet gewend zijn aan burgerinitiatieven en hun wensen/behoefte (24),**

#### **De interne organisatie**

**Realiseer een diverse teamsamenstelling (qua passie en professie) (25),**  
**Maak rollen, taken, belangen en verwachtingen expliciet (26),**  
**Besteed voldoende tijd en aandacht aan interne groei (27),**  
**Realiseer vertrouwen door transparantie, consistentie en integriteit (28),**  
**Creëer één zichtbaar (fysiek) loket of aanspreekpunt (29),**  
**Reflecteer, leer en ga weer door (30).**

# Inhoudsopgave

	<b>Dankwoord .....</b>	<b>2</b>
	<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Introductie cases .....</b>	<b>10</b>
2.1	Energiecoöperatie Coevorden.....	10
2.2	Energiecoöperatie Eemstroom (Amersfoort).....	10
2.3	Duurzaam Hoonhorst.....	11
2.4	Energie initiatief Wilhelminapark Zeist.....	11
<b>3</b>	<b>Succesfactoren .....</b>	<b>12</b>
3.1	Initiatiefnemer .....	12
3.2	Aanpak.....	14
3.3	Participanten werven en vasthouden .....	26
3.4	Omgevingsbewustzijn.....	33
3.5	Interne organisatie.....	42
<b>4</b>	<b>Referenties .....</b>	<b>48</b>

# 1 Inleiding

Onder een lokale voorziening wordt een initiatief verstaan waarbij burger en bedrijven initiatieven ontplooiën om energie te besparen, zelf te produceren of te verhandelen [Huygens, 2013]. De mogelijkheden zijn talloos, burgers kunnen al dan niet gezamenlijk isolatiemaatregelen nemen, ze kunnen zonnepanelen aanschaffen al dan niet met collectieve korting voor op hun eigen dak of dat van de school, ze kunnen collectief energie inkopen of gezamenlijk eigenaar worden van een windmolen. Op bedrijventerreinen, wijken of kantoren kan gas, warmte en elektriciteit worden geproduceerd en onderling uitgewisseld. En gemeenten investeren in eigen energiebedrijven, bijvoorbeeld door elektriciteit en warmte uit afvalverbrandingsinstallaties aan bedrijven en woningen te verstrekken, en door het stimuleren van duurzame wijken. Provincies steken geld in revolving funds, waarmee ze geld kunnen uitlenen voor investeringen in duurzame bronnen. In deze studie concentreren we ons op 'echte' bottom-up burgerinitiatieven: "burgers die als 'collectief aan de slag gaan met duurzame energie en/of energiebesparing en zich spontaan organiseren in de vorm van een coöperatie, vereniging, of lossier samenwerkingsverband" [Schwencke, 2012]. In haar essay beschrijft Schwencke (2012) de bijna 300 initiatieven in Nederland en dit aantal stijgt. Ook in andere landen zoals Engeland, Duitsland en Denemarken stijgt het aantal burgerinitiatieven explosief [Huygen, 2013].

Schwencke (2012), maakt een onderscheid in drie typen burgerinitiatieven:

1. Wind coöperaties
2. Zonnecollectieven, zonne(project)coöperaties, wijkinitiatieven, collectieve inkoopacties
3. Nieuwe NUTS of lokale energiebedrijven

De eerste twee zijn duidelijk gericht op lokale opwek, en de derde is gericht op levering. Twee typen kunnen hieraan worden toegevoegd, namelijk een burgerinitiatief gericht op energiebesparing door bijvoorbeeld isolatie en nadruk op gedragsverandering (al zal ook zon vaak onderdeel uitmaken van hun aanpak) en een initiatief veel breder gericht op lokale duurzaamheid en leefbaarheid, waar ook bijvoorbeeld mobiliteit, onderwijs, zorg in de scope ligt.

4. Energiebesparing collectieven gericht op duurzaamheid
5. Lokale duurzaamheid en leefbaarheid

In de praktijk zien we ook vaak combinaties van bovenstaande types.

Duurzame energie opwek door gemeenschappen wordt vaak gezien als een manier om duurzame energie technologieën te implementeren. De nadruk lag sterk op lokale autonomie, betrokkenheid en empowerment. Sinds 2000 wordt ook steeds meer de bijdrage gewaardeerd die het heeft voor economisch herstel en de invloed op sociale cohesie en het (publieke) begrip en ondersteuning voor duurzame energie [Walker, 2008]

Om deze initiatieven heen ontwikkelt zich een schil aan aanjagers, belangenbehartigers, koepelorganisaties, dienstverleners en kennisplatforms [Schwencke, 2012]. Soms zijn dit zelf ook burgerinitiatieven, soms van overheden of maatschappelijke organisaties. Het groeiende en breed gedragen enthousiasme en het stijgende aantal initiatieven dat zorgt voor leerervaringen en vormen een belangrijke eerste stap in de energietransitie. Echter, Huygen (2013) concludeert

dat deze initiatieven in Nederland nog geen wezenlijke bijdrage leveren aan het aandeel hernieuwbare energiebronnen in ons totale energieverbruik. Hiertoe moeten eerst nog een aantal barrières worden geslecht.

### **Barrières**

Huygen stelt dat om meer massa te verkrijgen wetswijzigingen noodzakelijk zijn, duurzame samenwerkingen tussen partijen die dat niet gewend zijn, nieuwe dienstverleners, nieuwe diensten bij bestaande dienstverleners, nieuwe financieringsarrangementen en nieuwe verdienmodellen. De meest geïdentificeerde barrière voor lokale energie-initiatieven is de financiële barrière [Bomberg&McEwen, 2012]. Natuurlijk kan een besparing op de energierekening een motivatie zijn voor participatie, maar vaak zie je dat het voor lokale gemeenschappen moeilijk is om voldoende kapitaal te verzamelen voor de voorbereidingsfase of voor de benodigde investeringen. De overheid en sociale investeringsfondsen kunnen hier een rol spelen, maar het blijft een uitdaging, zeker wanneer het beleid niet toekomst vast is. En daarnaast spelen er technische barrières [Walker, 2008] zoals het gebrek aan de juiste technische infrastructuur, technische kennis en ervaring e.d.

Op het niveau van het lokale initiatief is de hamvraag: hoe krijg je een lokale groep mensen gemobiliseerd rond een lokaal duurzaam energie initiatief? Hoe overkom je de verscheidenheid aan barrières om te participeren, om goede intenties daadwerkelijk om te zetten in actie? De barrières [Bomberg&McEwen, 2012] kunnen zowel meer op individueel niveau liggen: psychologische concepten als attitudes en percepties, of een gebrek aan accurate informatie en kennis, of het gevoel dat het gedrag van één individu toch geen verschil kan maken (outcome-efficacy). Daarnaast ligt er een uitdaging op community niveau aangezien de incentives voor mensen om deel te nemen laag is. Dit komt doordat de voordelen niet direct gelden voor de mensen die participeren, maar in eerste instantie alleen voor de community als geheel. Het is daarmee verleidelijk om niet zelf de inspanning te plegen, maar mee te liften op de inzet van anderen. Dit wordt wel het collectieve actie probleem genoemd. Er is gedragsverandering nodig om deze passiviteit te doorbreken [Heiskanen et al, 2010].

Vanuit de initiatiefnemer is een belangrijke constatering dat dit soort lokale initiatieven ontzettend veel tijd kosten. We zouden moeten nadenken hoe je dit 'beloont', hoe dit kan renderen, wie investeert hierin vanuit het 'systeem'?

In termen van daadwerkelijke verduurzaming van de energievoorziening zetten de lokale initiatieven gezamenlijke vooralsnog weinig zoden aan de dijk. De waarde van dit soort initiatieven zit hem meer in de verandermacht van deze collectieve beweging [Schwencke, 2012]. Een deel van de bevolking toont zich overduidelijk bereid werk te maken van de transitie naar een duurzame energievoorziening. Ze zetten zich er met veel tijd en middelen in voor de publieke zaak. Het maatschappelijk middenveld verandert, nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan en er is sprake van krachtenbundeling.

Waarom doen de initiatiefnemers wat ze doen, hoe vinden ze hun weg gegeven de genoemde barrières, waar lopen ze onderweg tegenaan (leerpunten) en wat zijn dan in hun ogen de succesfactoren rond lokale duurzame energie-initiatieven? Onderhavige rapportage probeert hier antwoord op te geven naar aanleiding van een analyse van vier cases.

### Analysemethode geïnspireerd op Learning History

Een learning history is een document in verhaalvorm die varieert in lengte en dat een bepaald veranderingstraject of een leerervaring beschrijft waar de hele organisatie of een groep stakeholders van kan leren. Een learning history bevat drie lagen van informatie. De eerste laag zijn feitelijke gebeurtenissen van het traject, de tweede laag wordt gevormd door een beschrijving van het traject door de ogen van mensen die betrokken waren. De derde laag bevat kritische vragen en commentaar van onafhankelijke experts op de feitelijke gebeurtenissen en beschrijving door betrokkenen. Deze reflectie is bedoeld om de betrokkenen aan het denken te zetten over hun traject en keuzes en het leervermogen te vergroten.

Een learning history heeft meer zeggingskracht dan gebruikelijke puntsgewijze lijstjes met leerervaringen. Die liggen vaak in de sfeer van 'open-deur-constateringen', bijvoorbeeld 'bij een project dien je goed af te wegen welke partijen je zult betrekken'. De learning history 'kleurt' deze algemene constatering, maakt ze concreet en plaats de ervaring in zijn context. Hierdoor wordt het bespreken van een learning history ook zinvol voor anderen die niet betrokken waren.



Eén van de eerste stappen in een learning history is een tijdlijnworkshop. In onze analyse hebben we met de initiatiefnemers van vier lokale energie-initiatieven een chronologisch verhaal opgezet, van eerste idee tot de dag van vandaag. Het interview werd gevoerd zonder interviewprotocol, de initiatiefnemer vertelde zijn eigen verhaal. In de tijdlijn hebben we de karakteristieke drie informatielagen gehanteerd: de feitelijke beschrijving, de persoonlijke beleving en mening en een reflectie vanuit experts bij TNO. Daarnaast is expliciet aandacht geweest voor de doelstelling van deze rapportage, wat zijn (volgens de initiatiefnemers) de succesfactoren geweest, wat hebben ze geleerd. De vier learning histories zijn in het najaar van 2012 opgesteld. Vanwege de omvang van deze documenten, zijn ze niet in dit rapport opgenomen<sup>1</sup>.

- Beschrijving
- Persoonlijk
- Reflectie
- Succesfactor

Deze rapportage heeft tot doel de overkoepelende succesfactoren vanuit deze cases te identificeren en te beschrijven, ingekleurd met de verhalen vanuit de learning histories. De succesfactoren zijn terug te vinden in de blokken zoals hieronder.

Nr. XX	Naam succesfactor (begin met werkwoord in gebiedende wijs)	Categorie
Beschrijving en analyse (conclusie/reflectie)		
Coevorden	Feitelijkheden, perceptie case-owner en waar relevant reflectie die alleen van toepassing is op deze case	
Eemstroom		
Hoonhorst		
Wilhelminapark		

<sup>1</sup> De vier learning histories zelf zijn op aanvraag beschikbaar bij de auteurs.



De succesfactoren uit de vier geanalyseerde cases zijn aangevuld en in de context geplaatst van enkele (recente) rapportages van andere initiatieven en inzichten uit de wetenschap.

## 2 Introductie cases

In deze studie zijn vier cases onderzocht op het gebied van lokale duurzame energie-initiatieven.

In deze studie zijn twee cases opgenomen die werken aan het opzetten van een lokale energie coöperatie en zich richten op het leveren van elektriciteit aan eindgebruikers: Coevorden en Eemstroom. Deze initiatieven hebben nauwe onderlinge contacten. Aangezien beide cases waardevolle en aanvullende lessen en successen leveren zijn ze beide opgenomen in deze rapportage. Het initiatief vanuit het Wilhelminapark in Zeist is gericht op lokale duurzaamheid en valt onder type 4 (van de eerder genoemde 5 typen), als is ook het collectief inkopen van PV zonne-energie een onderdeel van de aanpak (type 2). Duurzaam Hoonhorst staat symbool voor het vijfde type, een breed ingestoken burgerinitiatief dat vele aspecten van lokale en sociale duurzaamheid belicht.

### 2.1 Energiecoöperatie Coevorden



Het doel van Energiecoöperatie Coevorden is om de elders ingekochte duurzame energie steeds meer te vervangen door lokaal opgewekte energie.. Hiervoor zoeken zij brede samenwerking met de bedrijven in Coevorden en omgeving.

De coöperatie koopt namens en voor haar leden (goedkoper) duurzaam geproduceerde energie in. Daarnaast bieden ze advies en ondersteuning op

het gebied van energiebesparing en het duurzaam opwekken van energie. Ook maken ze afspraken met leveranciers van energiebesparende middelen om voor de leden van de coöperatie woningisolatie, CV-ketels, beglazing maar ook kleinere zaken als LED-lampen, spaarlampen en standby-killers tegen gereduceerd tarief aan te bieden. De leden van de coöperatie beslissen welke en waar vormen van productie of besparing geplaatst worden.

De initiatiefnemer is Johan Boekema. Bij hem ontstond in 2010 het idee om een lokale energie coöperatie op te richten. Met hem is de learning history opgesteld. <http://www.energiecooperatiecoevorden.nl>

### 2.2 Energiecoöperatie Eemstroom (Amersfoort)

Eemstroom is wil de energieleverancier voor Amersfoort worden en omstreken en is in februari 2012 opgericht als "Energiecoöperatie Amersfoort". Duurzaamheid staat voorop bij Eemstroom en daarom gaat het zelf energie produceren, met als doel: 100% Eemstroom. Eemstroom is opgezet als een coöperatie met leden.. Leden van Eemstroom kunnen energie afnemen tegen een markt conforme prijs en investeren daarmee direct in de lokale, duurzame economie. Eemstroom startte met de levering van energie.. Energie is het begin, daarna gaan ze op zoek naar collectieve vragen zoals isolatiemaatregelen of een gemeenschappelijk dak geschikt voor zonnepanelen.



Eemstroom is uitgedacht in de zomer van 2011 en opgericht door drie partners: Stichting One Planet, Matchpoint Amersfoort en All about energy, Smart Meter Solutions. De learning history is opgesteld met Rene Pie en Justin Pragden.

<http://www.eemstroom.nl/>

### 2.3 Duurzaam Hoonhorst

Hoonhorst valt onder de gemeente Dalfsen, heeft ongeveer 600 bewoners in het dorp en nog eens 600 in het buitengebied. Het is een erg actief dorp, met 22 verenigingen die allemaal een bestuur hebben bestaande uit vrijwilligers.



**Denk breed, handel concreet** - Onder dit motto zijn ze in de gemeenschap van Hoonhorst medio 2009 aan de slag gegaan met duurzaamheid. Ze hebben dit gebaseerd op drie peilers: groen, gezond en gemeenschappelijk. Met de blik op 2050 is en wordt nagedacht over samen leven, wonen en werken in Hoonhorst, nu, straks en in de verre toekomst. Het doel is een ecologisch, economisch & sociaal duurzaam Hoonhorst.



**Projecten** - Hoonhorst zegt DAG, Hoonhorsters duofiets, Hoonhorster dorpsauto, Dorpsverwarmingsnet, Kerk en energie, Thuiswerklocatie, Snel internet en Zonnepanelen

Antje Kingma, Timo Veen en Evert-jan Hof zijn in 2009 met parallelen trajecten bezig op het gebied van duurzaamheid. Zij nemen begin 2010 het initiatief voor het indienen van een plan voor Duurzaam Hoonhorst bij de prijsvraag. Met de eerste twee is de learning history opgesteld. Daarnaast is gebruik gemaakt van de blog die Duurzaam Hoonhorst vanaf het begin heeft bijgehouden met berichten en foto's.

[www.duurzaamhoonhorst.nl](http://www.duurzaamhoonhorst.nl) en <http://duurzaamhoonhorst.blogspot.nl>

### 2.4 Energie initiatief Wilhelminapark Zeist



Het Wilhelminapark is een diverse wijk bestaande uit ongeveer 550 huishoudens. Het oudste gedeelte stamt uit 1880-1900 en een aantal daarvan hebben een monumentale status. Er zijn veel jaren 30 woningen. In 2002 werd het park en de directe omgeving aangewezen als "Beschermd dorpsgezicht Wilhelminapark. Er is een actieve buurtvereniging die

veel organiseert

Het merendeel van de huizen zijn koopwoningen, er zijn twee kleine gedeelten huur en 3 VVE's. Er is een school en er zijn één of twee verpleeg/verzorgingstehuizen.

De initiatiefnemer is Jitske Tiemersma die eind 2009 het idee opvatten om iets met duurzaamheid te doen in de wijk. Met haar is de learning history opgesteld

## 3 Succesfactoren

Uit de learning histories van de vier cases die bestudeerd zijn, zijn de succesfactoren gedestilleerd voor lokale duurzame energie initiatieven. Deze succesfactoren zijn genummerd en staan uitgewerkt in de tabellen met ter illustratie relevante beschrijvingen uit de verschillende cases. De succesfactoren zijn gecategoriseerd naar achtereenvolgens de volgende onderwerpen: initiatiefnemer, aanpak, participanten werven en behouden, omgevingsbewustzijn en interne organisatie.

De tekst tussen de tabellen wordt gevormd door inzichten die vormkomen uit andere studies naar lokale energie-initiatieven en inzichten vanuit de wetenschappelijke literatuur. Met deze toevoeging beogen we een compleet overzicht van huidige inzichten in succesfactoren te beiden.

### 3.1 Initiatiefnemer

Natuurlijk zijn er initiatiefnemers in alle soorten en maten, maar er lijkt een aantal karakteristieke eigenschappen te benoemen:

Nr. 1	<b>Initiatiefnemer heeft sterke persoonlijke drijfveren</b> ...	Initiatiefnemer
De initiatiefnemers hebben sterke persoonlijke drijfveren om zich in te zetten voor een duurzame en sociale buurt, land of zelfs de wereld. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de toekomst en willen hun taak daarin pakken. Ze geloven sterk dat ze hierin iets kunnen bijdragen.		
Coevorden	Johan Boekema – werkzaam bij TNO. Gedreven door enerzijds het praktische gevoel dat het kan (hij is al jaren betrokken bij onderzoeken naar Smart Grids) en waarom dus niet gewoon doen. Aan de andere kant gedreven door het gevoel dat we met de aarde en met elkaar nu op de verkeerde weg zitten.	
Eemstroom	Justin Pragden – werkzaam bij Oneplanet. Gedreven door planet/people. Mensen empoweren zodat ze onafhankelijk worden van het systeem (dat gaat klappen, zowel economisch, ecologisch als sociaal). In Zuid-Amerika gezien wat armoede betekent en wat de noodzaak is van voedsel én energie.  Rene Pie – werkzaam bij All about Energy, Smart meter solutions. Wil bijdragen aan een ‘hogere’ doel, ik heb de kennis en kunde waarmee je het verschil kunt maken. Kan niet tegen onrecht en heeft sterk geloof in eigen verantwoordelijkheid. Ga het vooral DOEN.	
Hoonhorst	Antje Kingma – werkzaam op een boerderij (koeien). Lokaal gedreven, gebonden aan grond en mensen. Duurzaamheid is relevant.  Timo Veen – werkzaam bij Enexis. Lokaal iets willen realiseren	

	(lidmaatschap Greenpeace en WNF te ver weg). Vanuit verantwoordelijkheidsgevoel een steentje willen bijdragen. Duurzaamheid eerst niet zo'n issue. De drijfveer was in eerste instantie technisch van aard, omdat het kan: zonnepanelen en een gescheiden water constructie
Wilhelminapark	Jitske Tiemersma was werkzaam als organisatie-adviseur, maar wilde zich meer gaan richten op wat zij echt belangrijk vindt. Voelt een sterke 'sense of urgency' om iets met duurzaamheid te doen en wil graag pionier zijn.

Deze sterke persoonlijke drijfveren maken een initiatiefnemer oprecht en integer. Verborgene agenda's of belangen zijn 'not done'. Bijvoorbeeld en coöperatie vraagt om een coöperatief gedachtegoed en niet iemand die rijk wil worden. Een gedreven iemand met visie wordt gevolgd

De initiatiefnemers zijn veelal hoogopgeleide mensen, die vanuit hun professie over de **relevante kennis en vaardigheden** beschikken. Een succesvol initiatief lijkt in eerste instantie ook te vragen om een multi-getalenteerde 'champion' met kennis van ondernemen, mensen en duurzaamheid. Daarnaast en daarna kunnen natuurlijk aanvullende competenties worden gezocht in een team door een zorgvuldige teamsamenstelling met kennis van techniek, financiën, communicatie en organisatie.

Initiatiefnemers van lokale duurzame energie-initiatieven zullen dit, zeker in de eerste fase, vaak in de avonduren en in het weekend, naast hun bestaande baan doen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is potentiële belangenverstrengeling tussen het lokale initiatief en mogelijke commerciële belangen vanuit hun bestaande werkgever of onderneming. De schijn van belangenverstrengeling geldt zowel voor de deelnemers aan het initiatief die moeten weten wat de initiatiefnemer beweegt, als ook vanuit het werkgever, die de medewerker de vrijheid moet gunnen om dit initiatief verder te ontwikkelen.

Nr. 2	<b>... en heeft een sterke realisatie- en ondernemingsdrang.</b>	Initiatiefnemer
DOEN!, lijkt een belangrijk credo bij de initiatiefnemers. Ze hebben een sterke realisatie- en ondernemersdrang. Er wordt vaak ook een grote mate van doorzettingsvermogen gevraagd, aangezien de oriëntatiefase vaak veel mondelinge steunbetuigingen oplevert, maar weinig concrete ondersteuning. Initiatiefnemers zijn naast betrokken burger, vaak ondernemers (in spé)		
Coevorden	Johan Boekema richt een eenmanszaak op Boekema Energie consult – vanuit dit bedrijf ontwikkelt hij zonnemonitor, die fouten en noodzaak tot onderhoud kan detecteren bij zonnepanelen.	
Eemstroom	In eerste instantie ligt bij Rene Pie het verzoek om de interesse voor een coöperatie in Amersfoort te inventariseren. Bij verder gesprekken ontstaat zoveel enthousiasme dat besloten wordt niet te gaan inventariseren, maar gewoon te gaan doen.  Rene Pie heeft Energievan.nu opgericht. Zij bieden een formule om een slagvaardig regionaal duurzaam energiebedrijf te stichten	

	<p>door het volledig faciliteren van het initiatief bij het bedienen van de eindklant (levering en alle administratieve handelingen en dataverkeer die hiervoor nodig zijn) en het leveren van een breed scala aan energie gerelateerde diensten die via een web portal kunnen worden afgenomen en die inzicht geeft in energieboekhouding van de eindklant.</p> <p>“Met een sterke ondernemersdrang ga je soms harder dan je kunt en dan ga je onderuit.”</p>
Hoonhorst	<p>Het initiatief wordt te pas (en te onpas) gevraagd om hun verhaal te vertellen. Met de grote hoeveelheid reizen kwam al snel de stelregel: ‘Kom maar naar ons’. Het is belangrijk om je grenzen aan te geven en af en toe nee te zeggen.</p>
Wilhelminapark	<p>Jitske Tiemersma heeft ‘Energieke buurt’ opgericht met als doel buurten, gemeenten en maatschappelijke organisaties te helpen bij het organiseren en benutten van ‘buurkracht’. Doel is om dit bedrijfsmatig op te zetten.</p>

Ook bij opschaling van het initiatief, wanneer meerdere mensen betrokken raken, zie je vaak dat de oorspronkelijke initiatiefnemer veel meer tijd en energie in het plan steekt.

Daarnaast zijn de initiatiefnemers natuurlijk **lokaal gebonden** (Servicepunt duurzame energie). Ze wonen of werken in de wijk/buurt, waardoor hij een ‘bekend gezicht’ is of kan worden en buurtbewoners eerder bereid zullen zijn deel te nemen aan het initiatief.

## 3.2 Aanpak

### 3.2.1 De inhoudelijke kant van het initiatief

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? De eerste stap is het **uitwerken van je idee** [hieropgewekt.nl]. Met als basis je persoonlijke beweegredenen en drijfveren, kom je tot de kernwaarden van het initiatief. Dit zijn de basisprincipes waar je op terug zult kunnen vallen als je op momenten belangrijke beslissingen moet nemen en/of keuzes moet maken. Daarna werk je dit uit in een missie (wie ben je, wat doe je en wat wil je bereiken op de lange termijn), een visie (kansen voor de toekomst, de droomsituatie) en een zoveel mogelijk SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerde doelstelling. Dan komt de vraag hoe je deze doelstellingen gaat realiseren (de strategie). Dit kan verder worden uitgewerkt in een strategisch businessplan, waarin niet alleen inhoudelijke keuzes moeten worden gemaakt, maar waar het ook vooral gaat om mensen organiseren (inclusief jezelf).

Nr. 3	<b>Zorg voor een aansprekende toekomstvisie, die verbindt ...</b>	Aanpak
Een aansprekende toekomstvisie, een gezamenlijke droom, een ambitieuze stip op		

horizon is wat mensen kan inspireren om in actie te komen en wat mensen onderling kan verbinden.	
Eemstroom	<p>“Je moet iets hebben dat mensen verbindt; Energie, Amersfoort of suikerzakjes –dat maakt niets uit.”</p> <p>Je hebt meerdere verhalen: De bank wil horen hoe het met hun investeringen zal gaan, mevrouw van de Kerkstraat wil een bijdrage leveren en een goed gevoel krijgen, voor energieaanbieders doe je aan vraagbundeling etc. Daarnaast kan één en dezelfde figuur meerdere rollen hebben en dus meerdere verhalen willen.</p> <p>We gaan voor het bol.com principe – veel andere services dan commodity energie. Burgers/leden kunnen behoeften aangeven (isolatie, schakelklok). “Keuzes zullen vanzelf duurzaam zijn als je burgers de keus laat”. Het verdienmodel zit meer in de andere diensten dan in energie. Heel belangrijk wordt het verzamelen van profielinformatie om de diensten te kunnen personaliseren.</p>
Hoonhorst	<p>Tijdens een moment van reflectie komt Timo Veen met een perspectief van 2050 (precies 200 jaar na het ontstaan van een lokale economie in Hoonhorst), dit maakt de discussie makkelijker. Hij schrijft een visie van 1,5 A4-tje en daarmee wordt de rest tactiek. Als er dan wat gebeurt, dan heb je er al over nagedacht en ook kansen kun je makkelijker herkennen.</p> <p>Het Bid-book geeft 17 concrete projecten en de bijbehorende denkrichting.</p>
Wilhelminapark	<p>Voor de prijsvraag wordt een concreet jaarplan 2011 gemaakt en een vergezicht geschetst. Het plan beoogt Wilhelminapark Koploper in Duurzaamheid (KiD) te maken, met als uitgangspunt 10% besparing bij 10% van de huishoudens ten opzichte van 2010.</p>

Nr. 4	<b>... in combinatie met praktische korte termijn plannen</b>	Aanpak
<p>De lange termijn visie moet worden gecomplementeerd met concrete doelen op korte termijn en een aanpak om deze doelen te realiseren. Dit maakt het mogelijke om resultaat- en taakgericht te handelen en vrijwilligers te werven.</p> <p>Het is belangrijk te zoeken naar quick wins, snelle eerste resultaten, en deze expliciet te communiceren en vieren. Tegenslagen kunnen een enorme impact hebben op de motivatie van initiatiefnemer en vooral ook vrijwilligers.</p>		
Eemstroom	<p>Als coöperatie moet je ‘nu’ waarde toevoegen met een mooi product. Voor nu is dat elektriciteit en gas. Het voordeel is dat je met die product mensen voor lagere termijn aan je kunt binden</p>	

	(commitment) en dat je maandelijks contact hebt met je leden via een energierekening.
Hoonhorst	Het Bid-book geeft 17 concrete projecten en de bijbehorende denkrichting.  Zoek naar quick wins die energie geven op korte termijn en die mensen aan boord houden. Bij de werkgroep zorg was het moeilijk de lange termijn visie terug te vertalen naar het 'hier en nu', deze werkgroep loopt niet makkelijk en heeft twee keer een herstart gemaakt.
Wilhelminapark	Voor de prijsvraag wordt een concreet jaarplan 2011 gemaakt en een vergezicht geschetst. Het plan beoogt Wilhelminapark Koploper in Duurzaamheid (KiD) te maken, met als uitgangspunt 10% besparing bij 10% van de huishoudens ten opzichte van 2010.

De doelstellingen moeten vanzelfsprekend goed aansluiten bij de wens van de initiatiefnemer en de kernwaarden van het idee. Wellicht nog belangrijker is echter dat ze goed aansluiten bij de drijfveren en concrete behoeften van de beoogde participanten. Wie is de doelgroep, voor wie stel je je open?

Nr 5	<b>Stem doelstelling, aanpak en ambitieniveau af op de doelgroep</b>	Aanpak
<p>Specificeer je doelgroep en onderzoek hun drijfveren en concrete behoeften.</p> <p>Klimaatbewustzijn en energiebesparing zijn onderwerpen die spelen bij een beperkt deel van de Nederlandse bevolking. Een hoger opgeleide doelgroep vergroot de kans op affiniteit met duurzaamheid. Daarnaast biedt een hoger inkomen en een koopwoning meer handelingsperspectief voor bewoners omdat ze bijvoorbeeld kiezen voor isolatie voor hun woning of de aanschaf van zonnepanelen.</p> <p>Wanneer de doelgroep uit voornamelijk huurwoningen bestaat is het betrekken van een woningbouwcoöperatie aan te bevelen. Daarnaast kan worden gekeken naar de mogelijkheden van openbare gebouwen zoals sport- en clubhuizen en scholen met collectieve daken.</p> <p>In een heel kinderrijke buurt kunnen ook zij actief worden betrokken bij het initiatief en via hen hun ouders. In het kader van duurzaamheid worden zij vaak als interessante doelgroep gezien.</p>		
Coevorden	Vijf studenten van de Hanze Hogeschool opleiding communicatie doen in okt 2012 een drijfverenonderzoek onder de burgers van Coevorden.	
Hoonhorst	Mensen zijn bezorgd over de leefbaarheid in het dorp, over de lokale economie, over de ecologie (CO2 en grondstof tekort). Geld speelt pas als laatste bij beslissingen. Duurzaam Hoonhorst heeft bewust gekozen voor leefbaarheid en niet duurzaamheid en richt zich bewust op de in het dorp aanwezige wensen, gevoelens	



	<p>en ervaringen.</p> <p>Tijdens de eerste actie hebben 80 mensen een subsidie voor een maatwerkadvies ontvangen. Er is een enquête gehouden om te kijken wat mensen willen en van plan zijn.</p>
Wilhemina park	<p>Er zijn relatief veel hoogopgeleide bewoners die over het algemeen meer interesse hebben in duurzaamheid en professioneel ervaring hebben met projecten opzetten.</p> <p>Het plan richt zich op sociale duurzaamheid (sociale cohesie en duurzaamheid zijn als drijfveer even belangrijk). Doelstelling is om 10% energiebesparing te realiseren bij 10% van de huishoudens t.o.v. 2010.</p> <p>Op de ongeveer 5% monumentale panden in de wijk mogen van de gemeente geen zonnepanelen worden geplaatst. Er wordt op een informatieavond ZON veel aandacht besteed aan de mogelijkheid om op collectieve daken (bijvoorbeeld de school) zonnepanelen te installeren. In de wijk zijn vrij veel bomen die schaduw geven, waardoor vrij veel huizen niet geschikt en rendabel zijn om zonne-energie op te wekken.</p> <p>Tijdens de voorlichtingsavond worden intekenformulieren verspreid waarop bewoners kunnen aangeven of ze geïnteresseerd zijn in zonne-energie (#20) en/of isolatie (#30). Deelnemers konden 10% korting krijgen op een EPA advies.</p> <p>Daags voor de voorlichtingsavond voor volwassenen wordt een workshop voor kinderen gehouden waarin ze op een speelse manier met zonne-energie kunnen kennismaken. Zij maken zonnwindmolens onder begeleiding van een buurtbewoner die professioneel projecten met zonne-energie uitvoert in ontwikkelingslanden.</p> <p>Drukke tweeverdieners worden in de loop van het initiatief nog maar nauwelijks bereikt, dus gaan ze voor de 'Linda-look': een trendevent met nieuwe thema's als inrichting, vervoer en voeding. Vooral dit laatste onderwerp was een hit. Er komen 80-90 man op de bijeenkomst en deels nieuwe mensen. "We hadden van te voren uitgebreid overlegd welke mensen we nu aan ons wilden binden".</p>

Wanneer de visie, de doelstellingen, de behoeften van de doelgroep en de concrete plannen duidelijk zijn, is het heel zinvol om concreet te maken, wanneer het initiatief een succes is. Tegen welke lat wil je dit meten of anders geformuleerd: **bepaal je Key Performance Indicatoren**. Deze KPI's kunnen een grote diversiteit aan dimensies beslaan. In Hoffmann en High-Pippert (2010) worden een aantal voorbeelden gegeven: Als de sociale cohesie toeneemt, als de participanten hun leefstijl veranderen, als veel beslissers binnen organisaties ons initiatief kennen, als er een dialoog ontstaat tussen de verschillende stakeholders (verschillende overheden, de energie sector, bedrijven en scholen), als er weinig participanten

stoppen e.d. Duidelijkheid over de KPI's, vergroot de kans dat je daadwerkelijk de successen realiseert omdat het o.a. een helder en gedeeld beeld over biedt waar mensen samen voor kunnen gaan, het een concreet kader biedt bij keuzes en het helpt bij tussentijdse evaluaties en mogelijke bijsturing.

Bij lokale energie initiatieven rijst vanzelf de vraag, hoe groot (in aantal mensen of aantal km<sup>2</sup>) is nog lokaal? Het is nog lokaal zolang er voldoende gedeelde identiteit is. Is het de geografische verbondenheid of de sociale verbondenheid die een rol speelt bij participatie? Het antwoord zal zijn: beide.

Als initiatiefnemer moet je zowel de geografische, fysieke als sociale structuur van de wijk of het gebied bekijken. Leent deze zich voor een collectief initiatief?

Geografische verbondenheid zorgt dat je in ieder geval op fysiek niveau een aantal zaken deelt, zoals sportvereniging, kerk of buurthuis. En maakt persoonlijke werving en contact mogelijk bij de participanten. Fysieke structuren kunnen ook een direct invloed hebben op de sociale structuur. Een grote weg of rivier die door een wijk of gebieden heen loopt, kan bijvoorbeeld voor een 'breuk' zorgen in de sociale structuur van een wijk [Servicepunt duurzame energie]. Een wijk rond hofjes en overzichtelijke straten is 'socialer' van opzet dan een lange rechte weg. Wijken waar al sprake is van een sterk sociale cohesie zijn heel geschikt voor burgerinitiatieven. Het is van belang met een lokaal initiatief binnen de grenzen van de gezamenlijke identiteit te blijven.

Nr. 6	<b>Houdt de schaal bewust lokaal en dus beperkt/klein</b>	Schaalgrootte
<p>Houdt de schaal van het initiatief lokaal en faciliteer en benut onderlinge (sociale) verbondenheid en voed een gedeelde identiteit, aangezien dit belangrijke drijfveren zijn voor participatie aan dit soort initiatieven.</p> <p>Dit soort type lokale energie initiatieven zijn dus nooit op schaalbaar want dan gaat het lokale karakter verloren. Wel kun je eenzelfde concept op verschillende plekken uitrollen, aangepast aan de lokale omstandigheden, behoeften en wensen.</p>		
Coevorden	<p>De geografische verbondenheid is belangrijk – lokaal. Hou het initiatief klein. Je kunt maar maximaal 1000-1500 mensen 'kennen'. Met ongeveer de omvang van een dorp kun je je verbonden voelen.</p> <p>Er is belangstelling vanuit Emmen en Harderberg. "Dit zullen dan afzonderlijke coöperaties worden en lokaal. Je wilt niet dat de bewoners van Emmen meebeslissen waar een windmolen in Coevorden komt te staan."</p>	
Eemstroom	<p>Eemstroom is lokaal en investeert lokaal. Zij stellen zich echter wel bewust voor iedereen open en zien dat als een expliciete succesfactor.</p>	
Wilhelminapark	<p>Er wordt een informatieavond georganiseerd in de trouwzaal van de gemeente Zeist om het aanbod voor de aanleg van zonnepanelen, ontwikkeld voor het Wilhelminapark, aan inwoners van de gehele gemeente Zeist voor te leggen. De site van energiekebuurt.nl wordt gebruikt voor 'marketing'. Er komen</p>	

	<p>zo'n 110 mensen op af en 60-80 vragen uiteindelijk een maatwerkadvies aan.</p> <p>“Ik vond het leuk om weer eens andere mensen te zien. De mensen uit mijn buurt die kennen me nu wel.”</p>
--	--

De gemeentelijke en provinciale herindeling zal initiatieven op gemeente niveau waarschijnlijk minder opportuun maken, omdat het geen herkenbare geografische eenheden meer zijn (betrokkenheid en gedeelde identiteit minder). Daarmee ontstaat er wellicht juist behoefte, ruimte en noodzaak tot nieuwe vormen van lokale cohesie via lokale initiatieven.

Nr. 7	Maak gebruik van externe triggers die focus en momentum aan het initiatief kunnen geven.	Aanpak
<p>Maak bij aanvang van het initiatief, waar mogelijke gebruik van externe triggers. Een concrete kans met deadline (bijvoorbeeld een prijsvraag vanuit gemeente/provincie) zorgt voor het benodigde gevoel van urgentie en bundeling van mensen en middelen. Het kan goede intenties omzetten naar daadwerkelijke actie. Zoek ze op, herken ze en maak er gebruik van.</p> <p>Het vasthouden van het benodigde momentum is ook een grote uitdaging tijdens het initiatief. De spanningsboog van participanten is kort. Zorg dat activiteiten niet te lang duren en hou mensen tussentijds op de hoogte van de voortgang. Een veel gehanteerd middel is het spel- en competitie-element.</p>		
Hoonhorst	<p>De provincie Overijssel is bezorgd over de leefbaarheid van het platteland en schrijft een prijsvraag ‘Duurzaam dorp’ uit voor wijkraden. Dit brengt de verschillende sporen van Antje Kingsma, Timo Veen en Evert-jan Hof samen en ook de gemeente reageert na een initieel wat afwijzende houding.</p> <p>De 10-10-10 Actie maakte gebruik van het moment (de datum): 10% energie besparen op 10 oktober (10) 2010.</p>	
Wilhelminapark	<p>Jitske Tiemersma wordt door een buurgenoet gebeld dat er vanuit de gemeente een prijsvraag voor het beste buurtinitiatief op het gebied van energie gelanceerd gaat worden. Ze besluit gezamenlijk met 8-9 buurtgenoten een plan te verzinnen. Uiteindelijk wordt het plan afgemaakt door 3 mensen. “Het maken van het plan was een korte flitsende actie – de spanningsboog is kort.”</p> <p>Gemeentelijke prijsvraag had slechts 2 inzendingen. “Misschien had de gemeente meer de bewoners moeten opzoeken, bijvoorbeeld in samenwerking met de buurtverenigingen en/of woningbouwcoöperaties”.</p>	

### 3.2.2 De financiële kant van het initiatief

Vroeg of laat staat elk initiatief voor de uitdaging financiering voor hun plannen te realiseren. Dit is de meest geïdentificeerde barrière voor lokale energie-initiatieven [Bomberg&McEwen, 2012 en Seyfang et al, 2012].

In het prille begin kun je voldoen met een klein startkapitaal en vooral veel inzet van mensen in natura (van uren van deskundige vrijwilliger voor boekhouding, administratie, onderhandelen over technologie, tot het drukken van een flyer of het bouwen van een website). Op een meer structurele wijze en bij opschaling is dit meestal niet vol te houden en is het belangrijk stil te staan bij het bedrijfsmodel van het initiatief. Een bedrijfsmodel beschrijft de grondgedachte van hoe je initiatief waarde creëert, levert en behoudt. Een verdienmodel maakt hier onderdeel van uit en kan (om risico's te spreiden) op meerdere pijlers rusten: lidmaatschapsgelden, participaties, provisies van leveranciers, sponsorgelden, subsidies, winstmarges [hieropgewerkt.nl]. Een onderscheid tussen structurele en incidentele inkomsten is hier van belang, veel initiatieven starten nu met een prijs of subsidie [Seyfang et al., 2012] en dit zal langzaam moeten verschuiven naar economisch duurzame business modellen met structurele inkomsten (bijvoorbeeld door opwek).

Nr. 8	<b>Realiseer toegang tot de benodigde financiële middelen</b>	Aanpak
<p>Toegang tot de benodigde financiële middelen bij aanvang (startkapitaal) maar ook doorlopend is noodzakelijk voor de continuïteit. Een gezonde business case waarin ook de inkomstenkant goed gedekt is essentieel voor de overlevingskansen van een initiatief en mogelijke opschaling in omvang en tijd. Zoek bewust naar mogelijkheden om multipliers te creëren voor het beschikbare budget door goede samenwerking met participanten en stakeholders.</p> <p>Passie en business hoeven elkaar niet te bijten.</p>		
Coevorden	<p>Heel 2011 wordt er, parallel aan andere ontwikkelingen, gewerkt aan het ondernemersplan en de business case voor de energiecoöperatie. Johan Boekema werkt hierbij nauw samen met Rene Pie, resulterend in eenzelfde business case.</p> <p>Samen met de parkmanager wordt een plan uitgewerkt om zonnepanelen op daken van bedrijven te leggen. Totaal financiering is 1,5 miljoen (750k lening van de gemeente bij SVN en 750k Drentse Energie Organisatie – revolving investments). De lening zal of direct worden doorgesluisd naar de ondernemer, of de panelen komen voor 10 jaar in eigendom van de coöperatie en de ondernemer betaald huur. De coöperatie zal mede ondertekenen zodat ook bedrijven die niet lid zijn van de parkmanagementvereniging via de coöperatie kunnen participeren.</p> <p>“Opvallend is dat er zo makkelijk zoveel geld op tafel kan komen</p>	

	<p>en dat zoveel ondernemers willen participeren”.</p>
Eemstroom	<p>Met het eerste idee zijn de twee initiatiefnemers naar de gemeente gestapt. Zij krijgen commitment via een uitgestelde lening van 10.000 euro.</p> <p>Heel 2011 wordt er, parallel aan andere ontwikkelingen, gewerkt aan het ondernemersplan en de business case voor de energiecoöperatie. Johan Boekema werkt hierbij nauw samen met Rene Pie, resulterend in eenzelfde business case.</p> <p>Van de marge gecreëerd door inkoopvoordeel worden de operationele kosten gedekt en de rest kan lokaal worden geïnvesteerd door eigen projecten te starten (met externe financiers samen). Operationele kosten moet je meenemen in de business case, alleen ben je ‘bestand tegen opschaling’. Dit is te groot om als vrijwilligersorganisatie te functioneren. Kosten kun je laag houden door bijvoorbeeld goede ICT systemen.</p> <p>“Een initiatief is pas duurzaam, als het ook economisch duurzaam is”. Economische duurzaamheid van de eigen organisatie moet vanaf dag 1 worden meegenomen. ‘Goed doen’ en ‘Geld binnen halen’ kunnen elkaar ook versterken.</p> <p>Je maakt geen grote marge op energie: “Massa is kassa”. Nieuwe leden werven is essentieel en in het marketingplan zijn voor 2013 een aantal acties geïdentificeerd om bekendheid te creëren.</p> <p>Voor de oprichting van de BV is 18 duizend Euro nodig, waarvoor twee bedrijven bereid zijn een lening te verstrekken.</p> <p>“Externe financiers willen wel, want er is een betrouwbare afzetmarkt doordat mensen lid zijn en niet zomaar van energieleverancier zullen wisselen”.</p>
Hoonhorst	<p>Duurzaam Hoonhorst wint de prijsvraag en daarmee een bedrag van 1,5 miljoen Euro vrij te besteden in een periode van 3 jaar. Het geld mag worden besteed aan geld voor projecten of mensen. Maar niet voor de tijd die de bewoners van Hoonhorst in het initiatief steken, dat moet op vrijwillige basis gebeuren.</p> <p>In het eerste jaar is er 500.000 euro uitgegeven door Duurzaam Hoonhorst. Daar is echter door derden 1 miljoen euro tegen aangelegd (bewoners, KPN, XS4All), dus een multiplier van drie.</p> <p>Het pakket voor zonnepanelen kun je zowel kopen als ook huren en dan blijft het eigendom van Hoonhorst. Op deze wijze worden ook minder draagkrachtige gezinnen gefaciliteerd en wordt een bron van inkomsten gerealiseerd voor na 2013, wanneer het budget moet zijn uitgegeven.</p>
Wilhelminapark	<p>De buurtvereniging krijgt bericht dat er twee indieners waren en dat zij prijswinnaar zijn van de competitie en de prijs van 2000</p>

	<p>euro ontvangen. Het andere voorstel had de focus volledig op isolatie liggen en zij kregen alsnog 500 euro.</p> <p>“De prijs was vooral een aanmoediging. Wij hebben dat bedrag van 2000 euro niet eens opgemaakt. 60% van de bewoners is lid van de buurtvereniging en die betalen jaarlijks 10 euro, er is altijd genoeg.”</p> <p>De benodigde investering voor de zonnepanelen op de school is verzamelt via een vorm van crowdfunding. “Er waren zo 5-6 mensen die samen al die 100 panelen zouden willen financieren, maar ik heb liever een grotere groep investeerders zodat het breder gedragen wordt.”</p>
--	--

Naast de strikt financiële kant van het initiatief (euro's) is het ook van belang te kijken naar de andere 'waarde' die je de stakeholders wilt en zal gaan bieden.

Nr. 9	Ontwikkel een gezonde value case	Aanpak
<p>Een value case bekijkt vooral de 'waarde' die het initiatief voor de verschillende stakeholder zal gaan opleveren naast de strikt financiële waarde (euro's). Te denken valt aan natuurlijk een bijdrage aan een duurzamere wereld en het klimaat, invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociale cohesie in de wijk, lokale autonomie, behoudt van faciliteiten in het dorp/wijk, voorselectie een aanbieden van (onafhankelijke) informatie, ontzorgen/gemak, comfort e.d.</p>		
Coevorden	<p>In een gesloten systeem (de aarde) bestaat economische groei niet. Efficiënte (=lokale) economische productie geeft meer vrije tijd en geeft meer geluk.</p> <p>De collectiviteitskorting van de coöperatie wordt gestort in een lokaal investeringsfonds waarvan de leden beslissen waarin dit geld wordt uitgegeven (bijvoorbeeld duurzame energie opwek, maar ook projecten ter bevordering van de sociale cohesie of het opknappen van de plaatselijke school of voetbalclub.</p>	
Eemstroom	<p>Unique selling point is niet dat we de goedkoopste zijn (zoals ANWB en Vereniging EigenHuis, die korting bedingen door vraagbundeling). Eemstroom is lokaal en investeert lokaal, mensen kopen een goed gevoel.</p> <p>Bij zonnepanelen heeft Eemstroom alleen een faciliterende rol. Ze helpen met selecteren en advies op basis van wat het lid belangrijk vindt (lokale installateur, kosten, duurzaamheid).</p>	
Hoonhorst	<p>Er is een dorpshoutkachel voor snoeihout van bewoners en van in de buurt gelegen landgoederen. Dit wordt via een aan te leggen warmtenet geleverd aan de sportkantine, de kerk en het café, die daardoor lagere exploitatielasten hebben en daarmee hopelijk in het dorp kunnen blijven.</p>	

	Het vragen van een eigen bijdrage (kan in-kind) van elke betrokkene heeft echte betrokkenheid gecreëerd
Wilhelminapark	Het plan richt zich op Sociale duurzaamheid – sociale cohesie en duurzaamheid zijn als drijfveren even belangrijk – en daarmee richt het zich op gedragsverandering (bijv. isolatie, opwek via zonnepanelen).

### De juridische kant van het initiatief

Afhankelijk van de doelstellingen moet je een rechtsvorm kiezen die dit het best faciliteert [hieropgewekt.nl]. Dit kan ook een groeimodel zijn van een informele structuur naar een formele rechtsvorm of van de ene naar de andere vorm. Ook fiscale aspecten en aansprakelijkheid spelen hierbij een rol.

Formele afspraken over doelstellingen, aanstellen van het bestuur, toezicht houden, wijze van besluitvorming, aansprakelijkheid van bestuur en de leden, toelating en jaarlijkse bijdrage van leden, uitgifte van participaties e.d. kunnen worden vastgelegd in de statuten (een notariële acte) [hieropgewekt.nl].

Nr. 10	Creëer passende rechtsvorm en organisatiestructuur	Aanpak
Creëer een rechtsvorm en organisatiestructuur die past bij de doelstellingen (en de kernwaarden) van het initiatief. Belangrijk aandachtspunt: houdt de organisatie bestuurbaar en zorg dat er snel besloten kan worden.		
Coevorden	De coöperatie wordt een vereniging met uitgesloten aansprakelijkheid waar mensen lid van kunnen worden. Het bestuur zal bestaan uit een voorzitter (de burgemeester), secretaris (parkmanager) en penningmeester (consument, inwoner van Coevorden en lokale accountant). Daaronder komt een BV voor de uitvoer, wat de benodigde vrijheid van handelen biedt. Deze zal bijvoorbeeld ook de vergunningen aanvragen zodat de burgemeester geen verstrengelde belangen heeft.	
Eemstroom	De coöperatie heeft de visie en is van de grote lijnen. Daaronder komt een BV met een bestuur die de korte termijn, zakelijke beslissingen kan nemen.	
Hoonhorst	Er wordt een stichting opgericht: het initiëren en uitvoeren van activiteiten en projecten die bijdragen tot een ecologisch, economisch en duurzame gemeenschap van Hoonhorst; en het verrichten van handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin van het woord verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn. Het bestuur bestaat uit 7 personen.	

De wet- en regelgeving die de overheid voor de energiemarkt heeft opgesteld is niet alleen ingewikkeld, maar ook voor velerlei uitleg vatbaar [hieropgewekt.nl]. Het is van belang goed geïnformeerd te zijn over vergunningsplicht, salderen en voorwaarden voor energielevering, en ook ruimtelijke ordening en het stelsel van vergunningen. Idealiter zit er iemand met voldoende kennis over lokale, provinciale en nationale wet- en regelgeving in de projectgroep.

### 3.2.3 De zakelijke kant van het initiatief

Er moet veel gebeuren na de eerste planmakerij. Bedenk een structuur waarin veel zaken tegelijkertijd kunnen worden aangepakt [ hieropgewekt.nl], zoals verschillende werkgroepen waarin deeltaken of specifieke thema's verder kunnen worden opgepakt. Zorg voor goede afstemming en korte lijnen.


Nr. 11	<b>Kies een professionele, bedrijfsmatige aanpak en organisatiestructuur - ook voor aansturen vrijwilligers</b>	Aanpak
<p>Veel initiatieven in Nederland worden gestart door 'amateurs' uit idealisme. Het is belangrijk om vanaf het begin een professionele aanpak te kiezen en de juiste vakkennis in te brengen. Op deze wijze kun je continuïteit borgen en wordt je geen slachtoffer van je eigen succes bij opschaling.</p> <p><b>Backoffice</b>                  Zeker als energie coöperatie moet je een serieus bedrijf neerzetten en betrouwbaar zijn in levering van energie, facturatie e.d. Een professionele backoffice maakt dat het initiatief toekomst vast en betrouwbaar.</p> <p><b>Vrijwilligers</b>                  Vrijwillig is iets anders dan vrijblijvend. Je moet goed nadenken over de inzet van vrijwilligers – heb een duidelijke visie en een concreet plan en zorg voor een diversiteit aan mensen qua competenties en vooral passie. Een specifieke en duidelijk hulpvraag, waarvoor deelname/aanmelden direct kan en heel makkelijk is helpt veel beter dan een generieke oproep.</p>		
Coevorden	<p>Heel 2011 wordt er, parallel aan andere ontwikkelingen, gewerkt aan het ondernemersplan en de business case voor de energiecoöperatie. Johan Boekema werkt hierbij nauw samen met Rene Pie, resulterend in eenzelfde business case.</p> <p>Een goede backoffice maakt onderdeel uit van een professionele aanpak. "Sommige andere initiatieven bouwen alles zelf. Dit is slecht schaalbaar en ze zullen daarop gaan stuklopen."</p>	
Eemstroom	<p>Er wordt besloten eerst de organisatie goed neer te zetten en dan pas breed naar buiten te gaan.</p> <p>Er wordt een bestuur voorgesteld en er worden keuzes gemaakt en vastgelegd in verschillende plannen: statuten voor de coöperatie, communicatieplan, business case (in Excel), marketing. En een fulltime assistent raakt betrokken.</p> <p>"Je moet betrouwbaar zijn, zeker met energie".</p> <p>Eemstroom is launching customer van Smart Meter Solutions voor de belangrijke back-office processen, het klantcontact en de factuur. Voordeel is dat requirements op maat kunnen worden ontwikkelt, nadeel is dat ze nog gebouwd moeten worden. Voor</p>	



	levering start een test periode.
Hoonhorst	<p>Vijftig vrijwilligers hebben zich in totaal gemeld. Je moet ook vrijwilligers(werk) bedrijfsmatig aanpakken met aandacht voor mensen en competenties. Je verwacht zelfstandigheid en zelfsturende teams, maar je moet ze zorgvuldig begeleiden.</p> <p>Er worden 8 werkgroepen gevormd rond mobiliteit, het kenniscentrum, communicatie, de 'Groene strijd', mest en biomassa, zorg, glasvezel en infra, groen en natuur. Er is ook één werkgroep gestart, die niet goed gegaan is en vervolgens is stopgezet.</p> <p>Successen moet je vieren met alle betrokkenen. Zeker als je met vrijwilligers werkt, die beloon je o.a. met plezier.</p>

Zodra de bewoners weten dat je bij het initiatief betrokken bent krijgt je als vrijwilliger vaak allerlei (technische) vragen voor je kiezen, Kennis dit je als vrijwilliger vaak niet hebt. Als burgerinitiatief zou je deze kennis moeten aantrekken, zonder daar financiële middelen tegenover te hoeven zetten [Servicepunt duurzame energie].

Nr. 12	<b>Zoek naar onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid en spreid ondernemerschap ten toon.</b>	Aanpak
<p>Ook voor lokale duurzame energie initiatieven is het zoeken naar een goede rol. Het is vaak noodzakelijk echt uit de box te denken op zoek naar onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid. Het vraagt 'entrepreneurship'.</p> <p>Je moet zelf het initiatief nemen en niet afwachtend kijken naar partijen om je heen, zoals de overheid, als je echt wat wilt bereiken. Want ook deze andere partijen zoeken naar hun rol.</p> <p>Een burgerinitiatief moet onafhankelijk willen zijn t.o.v. alle stakeholders, ook de burgers. De bewoners zélf gaan overeenkomsten aan met de uitvoerder, niet het burgerinitiatief op zich.</p>		
Eemstroom	"Je hebt als burgerinitiatief grote flexibiliteit omdat je niet vast zit aan een aanbestedingsplicht".	
Hoonhorst	<p>De gemeente schrok in eerste instantie en wist niet wat ze met het burgerinitiatief aan moesten – achteraf gezien hadden we ook een boodschappenlijstje waarvan we ergens verwachten dat de gemeente initiatief nam.</p> <p>Vanuit o.a. het oogpunt van multimediaal onderwijs, zorg op afstand en het voorkomen van kilometer wordt besloten dat glasvezel in het buitengebied van Hoonhorst belangrijk is. KPN kan dit niet kostendekkend aanleggen. Duurzaam Hoonhorst besluit het netwerk zelfstandig aan te laten leggen door een</p>	

	<p>lokale aannemer. Dit is financieel mogelijk doordat 375 bewoners zijn overgestapt op XS4All. Uiteindelijk heeft KPN het netwerk teruggekocht.</p> <p>Gevestigde bedrijven zijn niet snel genegen op individuele verzoeken in te spelen. Vraagbundeling kan het verschil maken.</p> <p>Binnen de stichting moet elkaar vertrouwen, lef hebben en consistent zijn.</p>
---	---

Een expliciet onafhankelijke rol past ook goed in een belangrijke drijfveer voor participatie in lokale duurzame energie-initiatieven: autonomie. Van belang is het besef dat een community zelfstandig kan overleven, relatief onafhankelijk van buitenstaanders (energie industrie en overheid) en de vrijheid heeft om eigen beslissingen te nemen en hun eigen toekomst in handen te hebben [Bomberg en McEwen]. Autonomie blijkt vooral een belangrijke drijfveer bij inkomen genererende energie acties, zoals lokale productie. Deze inkomsten kunnen dan naar eigen inzicht lokaal worden uitgegeven.

#### 3.2.4 *De technische kant van het initiatief*

De opzet van lokale duurzame energie initiatieven vraagt om het maken van meer technische keuzes [hieropgewekt.nl]. Bij het opwekken van duurzame energie moet een keuze worden gemaakt voor het type bron(nen): zonne-energie, windenergie, waterkracht, biomassa, (aard)warmte. Bij energiebesparing zijn het keuzes op het gebied van bijvoorbeeld isolatie te maken. Ook hier geldt dat toegang tot voldoende specifieke informatie belangrijks is, dan wel binnen het initiatief, dan wel door bijvoorbeeld het betrekken van lokale middenstanders.

### 3.3 **Participanten werven en vasthouden**

Initiatieven bouwen die daadwerkelijk de betrokkenheid van burgers maximaliseren vraagt aandacht voor twee, van elkaar afhankelijke, issues: ten eerste het werven van participanten, en ten tweede het behoud van hun participatie [Hoffman&High-Pippert, 2010]. De belangrijkste succesfactor van burgerinitiatieven ligt in de kwaliteit van de groep [Seyfang, 2012], in de karakteristieken van de groep en de inzet en het commitment van belangrijke individuen, volgens een Engels onderzoek onder lokale energie initiatieven, en vergt dus de nodige aandacht. De groep zal zowel bestaan uit hele actieve 'kern-leden' als meer passieve 'supporters'. Hoffman en HighPippert (2010) geven aan dat bij lokale burgerinitiatieven vooral de 'persoonlijke werving' van groot belang is. Ook vanuit Servicepunt Duurzame Energie wordt gesteld dat bezoeken aan de deur, ook al zijn ze tijdrovend, het gewenste succes sorteren. Warme en persoonlijke communicatie met een buurtgenoot werkt, aangezien potentiële participanten vooral worden gemotiveerd door het 'buurtgevoel'/'buurtactie'. Hieraan valt des te makkelijker te appelleren, als de sociale cohesie in een wijk al groter is en als je specifieke zaken al deelt. Dit kan zijn op fysiek niveau zoals een buurthuis/school of meer op het niveau van ambities en gedeelde lokale waarden. Ook Bomberg en McEwen (2012) benoemen het belang van een sterke gedeelde identiteit (community identity), die een oplossing kan bieden voor het collectieve actie probleem, zoals benoemd in introductie als een belangrijke barrière [Bomberg&McEwen, 2012]. De gedeelde identiteit refereert in de context van lokale duurzame energie-initiatieven aan een 'locatie-gebaseerde'

identiteit, die voortkomt uit een gedeelde geografische plek, de geschiedenis, de infrastructuur, het thuis voelen e.d. [Hieskanan et al., 2020; Walker and Devine-Wright, 2010]. De mate van gedeelde identiteit zal per community wisselen. Een hogere mate van impliciet of expliciet gedeelde identiteit, verhoogt de mate van communicatie tussen de participanten, bouwt aan vertrouwen en kan resulteren in gevoelens van reciprociteit.

Dit vertaalt zich in persoonlijke mensen (die je kent) benaderen en vragen, het inzetten van buurtambassadeurs, samen deelnemen aan bestaande sociale structuren, verenigingen, meetings of projecten en informatie delen via e-mail, buurtnieuwsbrieven, lokale kranten e.d. Wanneer je mensen persoonlijk aan gaat spreken kun je van te voren mensen identificeren met een hoog 'participatie potentieel', mensen die niet alleen goed zouden kunnen deelnemen, maar ook waarschijnlijk ja zeggen. Vanuit Servicepunt duurzame energie wordt geconcludeerd dat dit vaak mensen zijn in de leeftijdscategorie 40+ en met een gemiddeld tot hoog inkomen. De werving van participanten voor lokale duurzame initiatieven is afhankelijk van het netwerk van persoonlijke contacten en buurtrelaties [Hoffman&High-Pippert, 2010].

Nr. 13	<b>Maak gebruik van bestaande lokale sociale structuren</b>	Participanten
<p>Maak gebruik van in de doelgroep reeds aanwezige samenhang en structuur, zoals (buurt)verenigingen, de kerk, jaarlijkse terugkerende lokale evenementen (kerstmarkt, midwinterfeest) etc. In deze bestaande netwerken kan het thema 'verduurzaming van de wijk' vaak prima aan de orde worden gesteld. Dit maakt optuigen van een nieuw specifiek netwerk, wat veel tijd en energie kost overbodig.</p>		
Eemstroom	<p>Voor het werven van nieuwe leden wordt heel bewust aansluiting gezocht bij 'groene' activiteiten die al door andere organisaties in de buurt worden georganiseerd, zoals bijvoorbeeld een streekmarkt of groene fietstoer. De lokale kerstmarkt in het winkelcentrum Vathorst wordt bezocht.</p>	
Hoonhorst	<p>Op de jaarlijkse kerstmarkt (2009) staat een bedrijf voor groen recycling. Zij hebben een mooie demo met een compostbak met daar doorheen een waterslang. Bij composteren kan de temperatuur oplopen tot 70° en deze warmte zou je kunnen afvangen – die kon je nu echt ervaren/voelen. Dertig mensen raakten daar aan de praat over duurzaamheid.</p> <p>Op de jaarlijkse kerstmarkt (2010) wordt de 'Groene strijd' gelanceerd. Je moet zelf je meterstanden opnemen en doorgeven. Diegene die een jaar later de meeste besparing heeft gerealiseerd krijgt de hoofdprijs van 2500 euro.</p> <p>In de voetbalkantine ging het napraten op een gegeven moment echt over kWh, je kunt het bijna niet geloven. Sommige mensen gingen daarom maar meteen na de wedstrijd naar huis.</p>	
Wilhelminapark	<p>Het Wilhelminapark heeft een heel actieve buurtvereniging waar 70-80% van de bewoners bij zijn aangesloten. Dat maakt het</p>	

	<p>relatief eenvoudig om mensen te mobiliseren. De kick-off van het energie initiatief is gehouden tijdens het traditionele Midwinterfeest van de buurtvereniging en informatie avonden vanuit het energie initiatief worden gekoppeld aan de ALV van de buurtvereniging.</p> <p>De buurtvereniging organiseert traditioneel het Midwinterfeest, dat altijd goed wordt bezocht (100 volwassenen en veel kinderen). Hieraan wordt de kick-off van het KID-project gekoppeld en wordt gezamenlijk een jaaragenda gemaakt.</p> <p>Daarnaast worden voorlichtingsavonden gekoppeld aan een ALV. "Het is goed om het thema duurzaamheid breed door te trekken in de reeds aanwezige activiteiten".</p>
--	---

Nr. 14	<b>Organiseer collectieve bijeenkomsten (soms gekoppeld aan bestaande events) en spreek mensen persoonlijk aan</b>	Participanten
<p>Met het organiseren van collectieve bijeenkomsten kun je meerdere mensen tegelijkertijd bereiken. Zeker wanneer het gekoppeld is aan een al bestaande, bekende activiteit met eigen wervingskracht kun je het bereik van je communicatie vergroten. Een meer generieke bijeenkomst trekt vaak ook mensen die komen om gezellig met de burens bij te praten en die zullen in meer of mindere mate tot de doelgroep behoren. Dit kan worden ondervangen door een bijeenkomst heel bewust te focussen op één onderwerp en dit ook van te voren duidelijk te communiceren.</p>		
Hoonhorst	<p>Op de jaarlijkse kerstmarkt (2009) staat een bedrijf voor groen recycling. Zij hebben een mooie demo met een compostbak met daar doorheen een waterslang. Bij composteren kan de temperatuur oplopen tot 70° en deze warmte zou je kunnen afvangen – die kon je nu echt ervaren/voelen. Dertig mensen raakten daar aan de praat over duurzaamheid</p> <p>De film voor de prijsvraag is in het café vertoond toen hij af was.</p> <p>De Energieke informatiemarkt was die eerste actie waarbij gloeilampen konden worden ingeruild voor LED. De 150 aangeschafte LED-lampen waren binnen 2 uur weg. Uiteindelijk zijn 200 (van de totaal 350) huishoudens bereikt.</p> <p>Op de jaarlijkse kerstmarkt (2010) wordt de 'Groene strijd' gelanceerd. Je moet zelf je meterstanden opnemen en doorgeven. Diegene die een jaar later de meeste besparing heeft gerealiseerd krijgt de hoofdprijs van 2500 euro</p>	
Wilhelminapark	<p>De kick-off van het initiatief was tijdens de Midwinteravond van de buurtvereniging.</p>	

	<p>Er is een voorlichtingsavond over het initiatief gehouden op school waar zo'n 80 mensen langsgekomen zijn (normaal 40 op een ALV). Er is huis aan huis geflyerd en mensen zijn persoonlijk aangesproken. "Persoonlijk aanspreken, naast flyeren, haalt mensen over de streep".</p> <p>Er is een informatieavond zon georganiseerd (breed gecommuniceerd onder vermelding dat het een echt inhoudelijke avond zou zijn) voor daadwerkelijk geïnteresseerde. Er is veel aandacht besteed aan de mogelijkheid om op collectieve daken (bijvoorbeeld de school) in de wijk zonnepanelen neer te leggen. "Voorbereiding van informatieavonden kost veel tijd"</p>
--	---

Het werven van leden en het vergroten van draagvlak kan alleen als je de communicatiemiddelen goed op orde hebt, dat wil zeggen passend bij de kernwaarden van het initiatief en de beschikbare resources (tijd/budget etc.) De minimale communicatiemix bestaat uit een naam, een logo, een pay off, een actuele website en een e-mailadres [hieropgewekt.nl]. Daarna valt te denken aan aanwezigheid bij bestaande evenementen en het organiseren van bijeenkomsten (zie lessons learned hierboven), maar ook de pers benaderen, goede inzet van sociale media, enthousiasmerende ervaringsverhalen verzamelen, ludieke acties zoals muziekband door de wijk, inzet van straatambassadeurs, creatieve spelvormen tijdens bijeenkomsten e.d. Dit soort zaken kosten veel tijd en energie, maar het levert wat op [hieropgewekt.nl en Servicepunt duurzame energie]



Nr. 15	Gebruik creatieve communicatievormen	Participanten
<p>Naast tekst zijn vooral ook creatieve en meer beeldende communicatievormen uitermate geschikt voor het overbrengen van denkbeelden, waarden en ambities.</p>		
Eemstroom	<p>Er is een banner ontwikkelt die bij verschillende activiteiten zal worden gebruikt.</p>	
Hoonhorst	<p>Er wordt een bid-book ontwikkeld voor de prijsvraag met 17 concrete projecten en bijbehorende denkrichtingen. Daarnaast wordt een film gemaakt 'Duurzaam Hoonhorst 2025' en een streekverhaal dat een goed beeld geeft van wat er leeft in Hoonhorst. Dit alles wordt in een koffertje aangeboden.</p> <p>De film is een belangrijke succesfactor. Beeld zegt meer dan woorden. Je kunt de toekomst mooi vatten in beelden waar geeft eenieder de ruimte voor een eigen interpretatie. Daarnaast heeft het maken van de film voor veel zichtbaarheid van het initiatief gezorgd in het dorp en is een grote groep bewoners betrokken (veel mensen werkten mee en bijvoorbeeld iedereen haalde zijn auto uit de straat). De film is ook vertoond in het café toen hij af was.</p>	
Wilhelminapark	<p>Er is een 'foto' gemaakt van de ambitie, dit was heel leuk</p>	

	<p>gedaan.</p> <p>Er wordt veel gecommuniceerd naar de buurt. Niet alleen ter voorbereiding van, maar ook na events. Soms ook een beetje (te) veel: "Ik werd aangesproken door een buurvrouw: Jitske, nu moet je echt stoppen met al die berichten, nu wordt het spam". Het is dus zaak een middenweg te vinden.</p>
--	--

Het is belangrijk het thema duurzaamheid vaak en met verschillende type activiteiten (en dus verschillende doelgroepen) onder de aandacht te brengen. Het is ook belangrijk om het totaalproces scherp te hebben, waardoor participanten bij elke communicatiemoment vooruitgang zien en voelen [Servicepunt duurzame energie].

Blijf de boodschap vaak herhalen. Mensen kunnen de eerste oproep in de kracht of bijeenkomst gemist hebben en dat betekent niet dat ze niet geïnteresseerd zijn. Daarnaast zie je dat vaak direct na een communicatiemoment aanmeldingen binnemen en daarna ebt de aandacht weer weg. **Communiceer lang en breed.** En realiseer je ook dan dat nooit de gehele wijk zal participeren. Een deelname percentage van 10-15% is een prima resultaat [Servicepunt duurzame energie]. En **communiceer daarnaast 'onafhankelijk'**. Internet bevat heel veel informatie, zoveel dat je door de bomen en bos bijna niet meer zien. Het bevat daarnaast ook regelmatig tegenstrijdige informatie en informatie die niet vrij is van commerciële belangen. Het initiatief kan een voorselectie doen en verwijzen naar gerichte, betrouwbare informatiebronnen [Servicepunt duurzame energie]. Mensen hebben op een gegeven moment behoefte aan concrete cijfers, zoals investeringskosten en besparingscijfers [Servicepunt duurzame energie] en het initiatief kan voorzien in juiste en heel gericht informatie. Gebrek aan de juiste kennis is een belangrijke bottleneck voor bijvoorbeeld energiebesparende maatregelen. Naast informatieoverdracht en kennisdeling is het heel belangrijk (en vaak veel effectiever) om mensen het daadwerkelijk te laten zien en ervaren.

Nr. 16	<b>Laat mensen het vooral zelf ervaren, niet alleen vertellen</b>	Participanten
<p>Het is belangrijk het thema duurzaamheid vaak en met verschillende type activiteiten (en dus verschillende doelgroepen) onder de aandacht te brengen. Belevissen werken hierin beter dan platte informatie, te denken valt aan bijvoorbeeld iets echt kunnen uitproberen, een demonstratieopstelling of een kijkwoning</p>		
Hoonhorst	<p>Op de jaarlijkse kerstmarkt (2009) staat een bedrijf voor groen recycling. Zij hebben een mooie demo met een compostbak met daar doorheen een waterslang. Bij composteren kan de temperatuur oplopen tot 70° en deze warmte zou je kunnen afvangen – die kon je nu echt ervaren/voelen. Dertig mensen raakten daar aan de praat over duurzaamheid.</p> <p>Op de Energieke informatiemarkt (10-10-2010) hebben ze een</p>	

	<p>woonkamer gebouwd met gewoon licht en met een druk op de knop veranderde dit in LED-verlichting.</p> <p>Er is een elektrische dorpsauto aangeschaft in de hoop de aanschaf en het gebruik van 2<sup>e</sup> auto's terug te dringen</p>
Wilhelminapark	<p>Bij de voorlichtingsavond op school rond het initiatief is niet alleen informatie te verkrijgen (advies generiek of op maat), maar kun je ook met eigen ogen zien en voelen.</p> <p>Er is, daags voor een voorlichtingsavond voor volwassenen, een workshop gehouden voor kinderen, waar ze op een speelse wijze met zonne-energie konden kennis maken door onder begeleiding zonnemolens te bouwen.</p> <p>Een initiatief in de wijk met het delen van een auto komt maar matig van de grond.</p>

Na het werven van participanten is het belangrijk ze te kunnen behouden en ze te ontwikkelen tot actieve(re) deelnemers. Aan de ene kant moet duidelijk zijn wat de materiële voordelen zijn die participatie zal bieden, wat hieropgewekt.nl noemt, het aantrekkelijk lidmaatschap, of het Servicepunt duurzame energie dat spreekt over **'an offer you can't refuse'**; wat biedt je de participanten. Naast een helder verhaal over je ambitie, je plan van aanpak en de rol die anderen daarin kunnen spelen is een duidelijk aanbod voor zowel de afzonderlijke leden als een aanbod voor de lokale gemeenschap belangrijk. Een deel van het aanbod zal vaak meteen duidelijk zijn, zonnepanelen kopen, inkoopvoordeel op isolatie, energiebesparingsmogelijkheden of groene stroom. Een ander deel zal aanvullend maatwerk zijn, zoals onafhankelijk advies over zonnepanelen of isolatie, een EPA-scan (Energie Prestatie Advies), een warmtefoto van een huis, e.d. om (meer) mensen daadwerkelijk over de streep te trekken. Naast het feitelijk aanbod gaat het ook over de **'verpakkingwijze'**, de marketing. Mensen kopen geen isolatie maar een behaaglijk huis, geen zonnepanelen, maar financiële ruimte en daarmee bijvoorbeeld nieuwe gordijnen of een weekendje weg. Er is geen verduurzamings- of besparingsproject gaande, maar jou woning wordt verbeterd [Choice, 2012]. Dit soort communicatie maakt het persoonlijk relevant voor deelnemers, en daarmee komt het veel dichterbij dan grote en abstracte begrippen als klimaat en duurzaamheid. Wanneer de rol van marketing groter wordt is het wel van belang om aandacht te houden voor de specifieke kenmerken van individuen, doelgroepen en woningen, het is zelden een kwestie van 'one size fits all' [Servicepunt duurzame energie]

Volgens Hoffman en High-Pippert (2010) wordt blijvende participatie gevoed en behouden door het commitment aan de community-waarden. Deelnemers halen 'sociale voldoening' uit het feit dat ze samen werken met andere (gelijkgestemde) mensen, dat ze netwerken en nieuwe vrienden maken. Ze halen 'burgerlijke voldoening' uit het feit dat ze bijdragen aan hun lokale community en aan het milieu waar ze zich ook persoonlijk verantwoordelijk voor voelen. Mensen voelen dat ze niet alleen werken aan een hun voor hun belangrijk onderwerp, maar deel uitmaken

van een grotere en daarmee daadkrachtigere groep mensen. Dit sterke gevoel van commitment aan de buurt is belangrijker dan de concrete keuzes en uitwerking in projecten en mogelijke meningsverschillen hierover. Het is belangrijk en zeer uitdagend om deze gevoelens te blijven aanspreken en de voldoening voldoende hoog te houden.

Als we het iets platter slaan gaat het ook gewoon om de 3G's Gewin, gemak en genot<sup>2</sup>

Nr. 17	<b>Maak het gezellig, leuk, makkelijk en vier samen de successen</b>	Aanpak
<p>Maak deelname laagdrempelig, makkelijk en leuk.</p> <p>Een competitie/wedstrijd is een vaak genoemd instrument voor onderlinge contacten en 'fun'. Een energiecompetitie blijkt in praktijk toch een grote uitdaging i.v.m. het proces van dataverzameling en een korte spanningsboog bij deelnemers en daarmee niet zomaar een succes. Je beweegt geen nieuwe mensen tot gedragsverandering.</p>		
<p>Hoonhorst</p> 	<p>De 4<sup>e</sup> G van Groen, Gezond, Gemeenschappelijk en Gezellig is later toegevoegd en is heel belangrijk.</p> <p>Successen moet je vieren met alle betrokkenen. Zeker als je met vrijwilligers werkt, die beloon je o.a. met plezier. Na het winnen van de prijsvraag is in het dorp een feest georganiseerd om dit te vieren en daar melden zich veel vrijwilligers.</p> <p>Met een leuk en verbindend bedoeld competitie element is er een 'Groene strijd' gestart met als hoofdprijs 2500 euro. Deze competitie is echter niet gelukt, het was niet makkelijk genoeg (je moest zelf de meterstanden opnemen) en de winnaar was al een heel bewust iemand met een heel duurzaam gebouwd huis (die dus nóg meer had weten te besparen).</p>	
<p>Wilhelminapark</p>	<p>"Maak het leuk en makkelijk, dat is een succesfactor".</p> <p>Als opvolging van de kick-off op het midwinterfeest kon je mee doen aan de energiecompetitie. "Dit kon per mail of op de site, je hoefde alleen maar te klikken, heel makkelijk". Uiteindelijk bleek de energiecompetitie geen succes. Het was eigenlijk niet leuk genoeg en het vraagt om iemand die er constant bovenop zit en vraagt om de meterstanden (moest handmatig meter aflezen en invoeren op website) invoeren, waarmee het niet makkelijk genoeg is. De uiteindelijke winnaar had zijn huis al energieneutraal gemaakt.</p> <p>Er wordt één aanbod voor zonne-energie gepresenteerd aan geïnteresseerden met goede technologie (micro-omvormers),</p>	

<sup>2</sup> <http://gewingemakgenot.com/>



	praktische inzichten (doortrekkabels essentieel), gratis maatwerkadvies en lokale leveranciers die ook de nazorg kunnen bieden. Er zijn 8 adviezen uitgebracht en 3 deelnemers hebben uiteindelijk zonnepanelen aangelegd.
--	--

Houdt de vaart erin als initiatiefnemer en blijf mensen informeren. Hierdoor zorg je dat mensen blijven aangehaakt [Servicepunt duurzame energie].

### 3.4 Omgevingsbewustzijn

Een lokaal duurzaam energie-initiatieven doe je niet alleen met de initiatiefnemer en de participanten (leden of klanten). **Maak een uitgebreide scan van je netwerk en je omgeving** [hieropgewekt.nl]. en kijk met wie je kunt samenwerken en in welke vorm. Het opbouwen van een netwerk, het smeden van ondersteunende samenwerkingen en leggen van relaties met externe organisaties wordt als één na belangrijkste succesfactor benoemd door initiatieven in Seyfang et al. (2012), het gebrek hieraan wordt echter niet gezien als een belangrijke risicofactor.

Deze initiatieven kennen, in ieder geval, drie belangrijke stakeholder: de burgers, de overheid en het bedrijfsleven. Voor een goede en duurzame samenwerking is het belangrijk inzicht te hebben in elkaars belangen en elkaar expliciet zichtbaarheid te gunnen. Daarnaast kunnen bedrijven en gemeente/provincie natuurlijk een klant worden als er sprake is van een energie coöperatie [Hieropgewerkt.nl] Realiseer je dat overheden en bedrijven tijd nodig hebben om zich aan te passen aan hun nieuwe rol, de mondigheid van de burger en dit soort initiatieven. Zij zullen niet als vanzelf hun rol bij deze initiatieven zien. Dit kan een gezamenlijke verkenning vergen.



#### De gemeente

Ieder initiatief rond lokale duurzame energie-initiatieven speelt zich af in een gemeente, die op haar beurt energie- en klimaatdoelstellingen heeft [Servicepunt duurzame energie]. De Vereniging van Nederlandse gemeenten [VNG, 2012] stelt dat meerdere gemeenten, klein of (middel)groot, inzetten op zelfvoorziening van hun energie. Samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en inwoners om collectief bijvoorbeeld zonnecollectoren of windmolens te plaatsen, liggen door veranderende economische kaders en grote afhankelijkheid van fossiele brandstoffen steeds meer voor de hand. Uit onderzoek [VNG, 2012] blijkt dat 40% van de gemeenten plannen heeft om lokaal duurzame energie op te wekken en dat 16% van de gemeenten al actief is met energiewinning. Daarnaast past het bij de nieuwe rol van de overheid, waarin zij een meer teruggetrokken rol speelt en initiatieven overlaat aan burgers en de markt.

Nr. 18	<b>Betrek de lokale overheid (vroegtijdig) bij het initiatief</b>	Omgeving
Betrek de lokale overheid (vroegtijdig) bij het initiatief. Zij kunnen een aantal rollen		

<p>vervullen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• als initiator van een lokaal initiatief,</li> <li>• als stimulator voor lokale initiatieven door bijvoorbeeld het uitschrijven van een prijsvraag of het beschikbaar stellen van financiële stimuleringsmaatregelen en</li> <li>• als facilitator van initiatieven door hen heel praktisch te ondersteunen met huisvesting, communicatie, of expertise. Ook zijn lokale initiatieven vaak gebaat bij aanpassingen van vergunningen of wet- en regelgeving, bijvoorbeeld welstand voor zonnepanelen, monumentenstatus van panden e.d.</li> <li>• als adviseur en inbrenger van expertise.</li> <li>• Daarnaast hebben lokale overheden een maatschappelijke voorbeeldfunctie en kun je via hun (politieke) steun het vertrouwen van burgers krijgen.</li> <li>• als laughing customer kunnen ze een voorbeeldfunctie heel concreet invulling geven.</li> </ul> <p>Bedenk van tevoren welke rol(len) je van de gemeente verwacht, dan kun je hier in gesprekken duidelijk op aansturen en checken of dit overeen komt met de rol die de gemeente voor zichzelf ziet.</p> <p>Op dit moment zijn initiatieven erg afhankelijk van de ambitie van een specifieke gemeente en van specifieke personen bij gemeenten. Er lijkt nog weinig sprake te zijn van uniformiteit en stabiliteit van beleid. Bij een prijsvraag vanuit de provincie/gemeente varieerde het prijzengeld bijvoorbeeld resp. van 1,5 miljoen tot 2000 euro.</p> <p>Politiek bestuur, zeker vanuit het perspectief van een gedreven, kleinschalige en realisatiegerichte initiatiefnemer, is traag. Meer formele processen en procedures voelen dan snel als vertragend. Neem dat mee in je verwachtingen en heb geduld.</p>	
<p>Coevorden</p>	<p>In de initiële idee fase is er gesproken met de gemeenteraad en de burgemeester. Het voorstel is positief ontvangen en de gemeente nam een 'kat uit de boom kijken'-houding aan, laat eerst maar zien.</p> <p>De burgemeester is beoogt voorzitter van de coöperatie én hij heeft andere rollen en taken. Belangenverstrengeling is een belangrijk aandachtspunt.</p> <p>Daarnaast is er ook gesproken met de provincie.</p>
<p>Eemstroom</p>	<p>Met het eerste idee zijn de twee initiatiefnemers naar de gemeente gestapt. Zij krijgen commitment via een uitgestelde lening van 10.000 euro, waarmee de gemeente niet alleen in woord maar ook in daad steunt. De gemeente is verder wel op afstand gebleven.</p> <p>Ze zijn kind aan huis bij het gemeentehuis. Er zit daar veel denkkraft, maar weinig doe-kracht en dat zal zeker niet meer worden bij een terugtrekkende overheid. Voor de doe-kracht kijkt de gemeente naar de lokale coöperaties en initiatieven.</p> <p>Voor Eemstroom is de gemeente van begin af aan ook gezien als een potentiële afnemer van energie en dit is ook bewaarheid.</p>

	<p>Daarnaast hebben ze aangegeven zich op te zullen stellen als actieve referent voor Eemstroom.</p> <p>In de visie van Eemstroom zou het goed zijn als gemeenten vergunningen van dit soort initiatieven boven op de stapel leggen en snel betalen (wanneer van toepassing).</p> <p>Eemstroom kijkt met de provincie naar mogelijkheden voor het opstellen van een 'Community of Practice'. Mensen mogen meekijken bij Eemstroom en ze zullen alle informatie ter beschikking stellen.</p>
Hoonhorst	<p>De provincie Overijssel is bezorgd over de leefbaarheid van het platteland. Ze schrijven een prijsvraag Duurzaam dorp uit voor wijkraden – Duurzaam Hoonhorst ontwikkelt een bid-book in reactie hierop. Na het winnen van de prijsvraag blijft de provincie betrokken bij het opstellen van een begroting en na het oprichten van de stichting hebben ze regelmatig overleg met de provincie.</p> <p>De gemeente kwam zelf met een folder waarin zij de ambitie uitspreekt een duurzame gemeente te willen worden. Hier lijken kansen te liggen voor samenwerking met het burgerinitiatief, maar er is geen klik. De gemeente schok in eerste instantie en wist niet wat ze er mee aan moest.</p> <p>Tijdens de Energieke informatiemarkt waren ook de gemeente en gespecialiseerde bedrijven aanwezig</p> <p>“Vanuit je eigen drive wil je heel snel en vanuit kleinschaligheid kun je ook heel snel. Procedures e.d. voelen dan snel als vertragend, maar je moet niet vergeten dat ‘formeel’ ook zijn nut heeft .”</p>
Wilhelminapark	<p>De gemeente Zeist is heel ambitieus. De aanwezigheid van de wethouder op een voorlichtingsavond toont de betrokkenheid van de gemeente richting de bewoners.</p> <p>De gemeente gaf hele goede hands-on ondersteuning (medewerker milieudienst), maar was niet echt inspirerend. Er ging weinig visie, lef en gevoel van urgentie van uit.</p> <p>Met de gemeente is een proces in gang gezet om te kijken naar de vergunningverlening rond zonnepanelen, met als resultaat dat de gemeente haareisen versoepelt. Aanvankelijk moesten aanvragers individueel, uitgebreide tekeningen van installateurs aanleveren wat tot aanzienlijke meerkosten leidde.</p>

Realiseer je dat dé gemeente niet bestaat. Welke afdeling zou relevant zijn voor (onderdelen) van het initiatief: Milieu, Ruimtelijke ordening, Sociale zaken of een afdeling Energie&Klimaat? Zijn er daarnaast specifieke personen binnen de gemeente die zich hard willen maken voor het initiatief, een betrokken wethouder/ambtenaar? De betrokkenheid van de gemeente is niet afdelings- maar persoonsgebonden [hieropgewekt.nl].

### Lokale ondernemers

Ondernemers worden vaak door initiatieven betrokken wanneer de aanschaf van bijvoorbeeld isolatie en/of zonnepanelen speelt. Ze kunnen ook bewust worden ingezet voor informatie en demonstratiedoelinden.

Nr. 19	Betrek de lokale ondernemers bij het initiatief	Omgeving
<p>Betrek de lokale ondernemers bij het initiatief. Zij kunnen soms scherpere en meer maatwerk oplossingen aandragen en ze kunnen een belangrijke rol spelen bij het concreet en tastbaar maken van de technische oplossingen.</p> <p>Daarnaast maken zij onderdeel uit van dezelfde sociale structuur als de participanten, waardoor de gedeelde identiteit en het gevoel van autonomie (belangrijke drijfveren voor participatie) verder wordt versterkt.</p>		
Coevorden	<p>In de initiële idee fase is er gesproken met parkmanagement en industriële partijen. Reacties waren wisselend: Eén parkmanager was negatief, aangezien hij zelf een PM-Energiebedrijf heeft, waarmee ze gezamenlijk energie inkopen. De andere parkmanager was wel positief, daar deze het geen core-business van parkmanagement vindt.</p> <p>Coevorden betreft de lokale middenstand bewust niet. Dat gebeurt via de consument.</p>	
Hoonhorst	<p>Tijdens de Energieke informatiemarkt waren ook de gemeente en gespecialiseerde bedrijven aanwezig.</p> <p>Een lokale ondernemer heeft een bestelauto op aardgas (i.p.v. diesel) aangeschaft.</p> <p>Een lokale aannemer legt glasvezel aan (nadat KPN dit weigerde omdat het niet kostendekkend is).</p>	
Wilhelminapark	<p>Opvallend was dat bij de lokale aanbieders veel gunstigere deals en voorwaarden konden worden verkregen voor maatwerkadvies, isolatie en zonnepanelen dan bij de landelijke bedrijven. Bovendien waren de lokale aanbieders veel enthousiaster en (pro-)actiever.</p> <p>Vanuit het bredere thema duurzaamheid is er een avond georganiseerd over duurzaam beleggen, waarvoor de Triodos bank die in Zeist zetelt is uitgenodigd.</p>	

### Onderwijs en onderzoek

Lokale duurzame energie-initiatieven zijn, als sterk opkomende nieuwe vorm, een welkom onderzoeksobject voor zowel universiteiten als hogescholen, voor zowel AIO's, afstudeerders als studenten.

Nr. 20	<b>Betrek studenten/AIO's vanuit (hoger) onderwijs voor specifieke taken</b>	Omgeving
<p>Het betrekken van studenten bij het initiatief maakt het mogelijke een concrete vraag of taak uit te besteden aan (gratis) denk- en werkkrachten. Dit kan een heel positieve aanvulling zijn op vrijwilligers</p> <p>Er wordt door onderzoeksinstellingen, universiteiten en hogescholen op dit moment veel onderzoek verricht naar lokale duurzame initiatieven door studenten en AIO's. Helaas zijn de onderzoeksresultaten maar beperkt openbaar vindbaar en beschikbaar.</p>		
Coevorden	Vijf studenten van de Hanze Hogeschool van de opleiding communicatie voeren een drijfverenonderzoek uit onder de burgers van Coevorden Dhr. Boekema: "Gebruik van gratis denkkracht"	
Hoonhorst	Een aantal studenten van de Saxxion Hogeschool raakte betrokken in de fase dat het BidBook Duurzaam Hoonhorst voor de prijsvraag werd ontwikkeld.	
Wilheminapark	Studenten voeren een mini-EPA scan uit (Energie Prestatie Advies) voor buurtbewoners tijdens een voorlichtingsavond	

### Andere lokale energie initiatieven

Hoe kun je initiatiefnemers (onder)steunen en zorgen dat het minder tijd en energie kost om een dergelijk initiatief te realiseren? Het delen van ervaringen, successen en leerpunten, maar ook het concreet delen van businessplannen of marketingmateriaal kan van grote waarde zijn. De samenwerking tussen verschillende lokale energie-initiatieven kan zowel praktisch zijn als ter inspiratie. Naast het directe contact tussen initiatieven komen er ook steeds meer studies beschikbaar die ervaringen vanuit verschillende cases bundelen en online beschikbaar stellen [o.a. hieropgewekt.nl en servicepunt duurzame energie].

Nr. 21	<b>Kopieer successen en haal inspiratie bij andere initiatieven</b>	Omgeving
<p>Duurzaamheidsinitiatieven en coöperaties kunnen elkaar inspireren en ondersteunen met lessons learned, ervaringen en bijvoorbeeld business modellen. Dit kan leiden tot meer snelheid (minder tijd en energie nodig), een grotere kans op succes en daarmee tot een sterke groei van het aantal van dit soort initiatieven. Er kan ook onderling nauw worden samengewerkt op het gebied van bijvoorbeeld producten, diensten, marktsegmentatie en marketing.</p> <p>Ze kunnen elkaar echter ook dwarszitten wanneer ze te dicht op elkaar zitten en de burgers onduidelijkheid ervaren. Dit potentiële probleem wordt groter met het sterk groeiende aantal initiatieven. Onderlinge afstemming is dan noodzakelijk en verkenning van samenwerkingsvormen of zelf samengaan. Zelforganisatie en dus ook zelfregulering?</p>		

Coevorden	<p>In de initiële fase wordt gesproken met andere initiatieven en lokale coöperaties. Het leren van vergelijkbare initiatieven uit andere regio's verkleint de kans in dezelfde valkuilen te stappen. Samenwerken en bouwblokken delen kan efficiëntie en snelheid verhogen.</p> <p>Coevorden en Eemstroom werken nauw samen bij ontwikkelen ondernemersplan, business case en backoffice</p>
Eemstroom	<p>Coevorden en Eemstroom werken nauw samen bij ontwikkelen ondernemersplan, business case en backoffice.</p> <p>Het initiatief 033-Energie, vanuit bedrijfsleven en overheid, heeft een grote subsidie gekregen vanuit Blok voor Blok. Zij hebben als doel om gezamenlijk woningen in Amersfoort energiezuiniger te maken. Binnen 3 jaar moeten 2000 woningen twee energielabels omgaan of label B krijgen en 20 woningen energieneutraal zijn. Op bestuursniveau is overlegd of dit initiatief zou kunnen samengaan met Eemstroom in één organisatie. Dit was niet opportuun.</p> <p>Er zijn contacten met de provincie over het opstellen van een Community of Practice, mensen mogen meekijken met Eemstroom en alle informatie zullen ze ter beschikking stellen. Er komen veel telefoontjes van andere initiatieven en geïnteresseerden.</p> <p>“Iedereen heeft het recht op het maken van zijn eigen fouten” en “Initiatiefnemers zijn eigenwijze mensen die denken dat zij het beter weten”</p>
Hoonhorst	Zorginnovatie is moeizaam gelet op het groot aantal betrokkenen. Kopieer de successen van elders.
Wilhelminapark	De aanpak om mensen de interesseren voor isolatie of zonnepanelen wordt voor een belangrijk deel 'geleend' van de Dichterswijk. Een wijk in Zeist die hier al eerder mee aan de slag was.

#### Diverse andere stakeholders.....

Heel veel andere partijen kunnen ook stakeholders zijn in (delen van) het initiatief, denk bijvoorbeeld aan woningcorporaties, welzijnsorganisaties, milieuorganisaties, bedrijventerreinen, scholen, sportverenigingen en commerciële partijen.

Nr. 22	Informeel en betrek andere stakeholders bij het initiatief (waar dit beide partijen versterkt)	Omgeving
<p>Naast burgers, overheid en bedrijfsleven zijn er vaak andere interessante partijen voor het initiatief om mee samen te werken en hen expliciet als stakeholder te benoemen en aan het initiatief te verbinden. De vorm van de samenwerking kan sterk verschillen van alleen informeren, adviseren tot een nauwe samenwerking in</p>		

de uitvoering.	
<p>Realiseer je dat andere stakeholders betekent het incorporeren van andere prioriteiten, tijdslijnen en werkwijzen en dit kan mogelijk leiden tot vertraging. Daarnaast is het belangrijk expliciet aandacht te besteden aan mogelijke belangenverstrengeling van mensen die betrokken raken bij het initiatief, wanneer dit fout gaat kan het je in opspraak brengen.</p>	
Coevorden	<p>In de initiële idee fase is er gesproken met de eigenaar van EnergyArt, die werkt aan een backoffice voor coöperaties. Coevorden wordt hier 'launching customer' en krijgt zo gratis advies en kan aangeven wat een coöperatie nodig heeft en zo input geven aan de te ontwikkelen backoffice.</p> <p>In de initiële idee fase is er gesproken met de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM), die steun verklaart en aangeeft een rol te kunnen spelen wanneer (additionele) financiering nodig is.</p> <p>Er wordt gesproken met Stichting Noord-Nederland (SNN) over mogelijke financiering van een zonnepanelen project bij consumenten. Dit zou nieuwe klanten opleveren voor de coöperatie.</p> <p>Er wordt gesproken met de Milieufederatie Drenthe die aangeven te zullen zorgen dat dit initiatief overal bekend wordt.</p> <p>Er wordt gesproken met Eneco/Nuon/Essent – de algemene reactie is "Leuk, dat kunnen we", maar niemand behalve Eneco kwam er ook daadwerkelijk op terug.</p>
Eemstroom	<p>Tijdens het ontstaan van de eerste ideeën voor dit initiatief was er contact met SET.nl. Samenwerking is niet doorgezet omdat SET.nl uitgaat van centralisatie en de initiatiefnemers sterk geloven in de kracht van lokaal.</p> <p>Na een eerste fase van sparren en plannen maken worden tussenrapportages gedeeld met externen uit het netwerk van de verschillende initiatiefnemers. Dit is een moment waarop de ideeën worden getoetst bij externen. Dit valt goed en veel van deze mensen zijn nog steeds bij het initiatief betrokken.</p> <p>Eemstroom hanteert het 'echte' coöperatie gedachtengoed: niet wat kan ik hier komen halen, maar wat kom je brengen. Dit levert bij sommige potentiële partners, die graag in formele opdrachtgever-opdrachtnemer relaties werken, wrijving en problemen. Slechts een beperkt aantal partijen kunnen op deze wijze zakendoen.</p> <p>Een wervingsactie bij IKEA is een win/win. IKEA kan concreet invulling geven aan zijn duurzaamheids- en MVO doelstellingen en Eemstroom heeft toegang tot veel mensen en de steun vanuit</p>

	<p>een groot merk werpt een positieve 'schaduw' op Eemstroom.</p>
Hoonhorst	<p>Werkgroep mobiliteit - Vanuit de ambitie om kilometers te voorkomen wordt er gesproken met het ROC, dat veel leerlingen vanuit Hoonhorst kent, over de mogelijkheden van meer thuis doen – gelijk aan de gedachte vanuit het nieuwe werken.</p> <p>Werkgroep zonnepanelen - De twee basisscholen in Hoonhorst krijgen zonnepanelen op het dak en via een webdisplay hebben de klassen inzicht in de data.</p> <p>Werkgroep zorg – samen met de woningbouwcoöperatie wordt gekeken naar de bouw van nieuwe appartementen met als aandachtspunten domotica, tafeltje-dekje en mantelzorg. De verschillende partners (kerk, thuiszorg, woningbouwvereniging) hadden een andere snelheid (geen momentum) en soms een ander beeld van hun rol.</p> <p>Een aantal lokale bouwbedrijven tekenen een convenant en slaan de handen ineen voor een geïntegreerde oplossing duurzaamheid in woningen.</p>
Wilhelminapark	<p>Tijdens een voorlichtingsavond wordt een 'marktje' georganiseerd waar ook partijen als Greenchoice, ENECO en installateurs aanwezig zijn. Bewoners hebben veel vragen die door deze partijen beantwoord worden, ook ervaringen worden gedeeld.</p>

Nr 23	<b>Realiseer bewust stakeholdermanagement en public relations (PR)</b>	Omgeving
<p>PR – zichtbaarheid en (in)formele steun en commitment zijn belangrijk voor lokale duurzame energie initiatieven. Dit geldt voor de initiële fase, maar ook daarna voor het behoud van momentum binnen het initiatief. Het is belangrijk veel aandacht te besteden aan de omgeving, ook zonder daar meteen iets voor terug te willen. Transparantie draagt bij aan benodigde integriteit.</p> <p>Voor een goede en duurzame samenwerking met stakeholders is het van belang inzicht te hebben in elkaars belangen om een win-win situatie te kunnen creëren. Gun elkaar expliciete zichtbaarheid bij successen.</p>		
Coevorden	Het is belangrijk de belangen van alle stakeholders te kennen	
Eemstroom	Eemstroom heeft de vestiging van IKEA benaderd of ze daar nieuwe klanten mogen werven. Aangezien IKEA het belang van zowel duurzaamheid als lokaal ondernemerschap onderschrijft, steunt zij dit initiatief.	
Hoonhorst	Successen moet je vieren met alle betrokkenen, alles wordt gevierd met de bewoners van Hoonhorst via gezamenlijke opening/start. Zeker als je met vrijwilligers werkt, die beloon je o.a. met plezier.	



	<p>Succes kan alleen met dé driehoek: burgers, overheid en bedrijfsleven. Voor deze drie moet altijd aandacht zijn en je moet elkaar de mond gunnen en ieder het zijne erin gunnen.</p> <p>Veel bekende politici (landelijk, provincie en gemeente) worden ingezet bij openingen. Ruud Lubbers en de burgemeester openen een elektrische laadpaal in Hoonhorst. Het startsein voor de zonnepanelen op de twee lokale basisscholen wordt gegeven door de gedeputeerde van Overijssel en de staatsecretaris van Infrastructuur en Milieu.</p>
<p>Wilheminapark</p>	<p>De uitreiking van de prijs in een feestelijke bijeenkomst in de raadszaal van de gemeente Zeist leverde goede zichtbaarheid op bij de burgemeester en een artikel in het plaatselijke suffertje.</p> <p>De wethouder was aanwezig bij een voorlichtingsavond over het energie-initiatief.</p>

<p>Nr. 24</p>	<p><b>Realiseer je dat stakeholders (nog) niet gewend zijn aan burgerinitiatieven en hun wensen/behoefte</b></p>	<p>Omgeving</p>
<p>Gemeentes zijn (nog) niet gewend aan burgerinitiatieven en bedrijven moeten wennen aan de nieuwe klant die mondiger is en om een nieuwe gecombineerde oplossing vraagt. Iedereen zal moeten wennen aan de nieuwe verdeling van taken en verantwoordelijkheden en dit is een (gezamenlijke) zoektocht.</p>		
<p>Coevorden</p>	<p>Bedrijven en overheden hebben tijd nodig om zich aan te passen aan de nieuwe rol en mondigheid van de consumenten en burgers. De 'oude' wereld is nog niet klaar voor deze nieuwe ontwikkeling. Na een half jaar begreep Eneco pas wat de bedoeling was.</p>	
<p>Hoonhorst</p>	<p>De gemeente schrok in eerste instantie en wist niet wat ze ermee aan moesten – achteraf gezien hadden we ook een boodschappenlijstje waarvan we ergens verwachten dat de gemeente initiatief nam.</p> <p>Na het winnen van de prijsvraag vanuit de Provincie, dacht de gemeente "Dat moeten wij gaan regelen" als het gaat om het beheer en de verdeling van de 1,5 miljoen. "Niet dus!"</p> <p>Gemeenten en bedrijven als Essent en KPN zijn verzuild. De behoeften van coöperaties lopen dwars door deze structuur heen. Daarnaast zijn ze niet gewend aan tweeweg verkeer (qua communicatie én handelen).</p>	
<p>Wilhelminapark</p>	<p>Een grote barrière vormen de andere buurtverenigingen (met oudere besturen). Zij zijn vaak erg gericht op het verdedigen van belangen van de buurt en op formele gemeentezaken. Zij zetten niet de stap naar duurzaamheid. Eén vereniging gaf expliciet aan dat hun leden helemaal niet geïnteresseerd waren in isolatie en</p>	

	zonnepanelen, maar toen er uiteindelijk toch een sessie werd georganiseerd, bleek dit heel anders te zijn.
--	--

### 3.5 Interne organisatie

Realiseer een team dat naast inhoudelijke kennis over wet- en regelgeving, financiën, communicatie, belastingen, duurzame energie technieken [hieropgewerkt.nl] ook over de verschillende benodigde vaardigheden beschikt, zoals trekkracht, besluitvaardigheid, administratieve kracht en voorzitterschap [Servicepunt duurzame energie]. Zorg ook voor meer sociaal-demografische diversiteit in het team (leeftijd, geslacht, opleiding e.d.) en borg de aanwezigheid van *colour locale* [hieropgewerkt.nl]. Ook vanuit het onderzoek van Seyfang et al. (2012) komt dat teamsamenstelling wordt gezien als een succesfactor.

Nr. 25	<b>Realiseer een diverse teamsamenstelling (qua passie en professie)</b>	Interne organisatie
Realiseer een team (bestuur, maar ook vrijwilligers) met complementaire kennis én kunde en zet vooral de mensen in hun kracht en in hun passie! Kies mensen met relaties en netwerk binnen de belangrijkste stakeholders.		
Coevorden	De drie stakeholders (politiek/bestuur, industrie/bedrijfsleven en consument/particulier) moeten alle drie in het bestuur vertegenwoordigd zijn.	
Eemstroom	Het bestuur wordt gekozen op basis van benodigde kwaliteiten: financieel specialisten, sociale veiligheid, verzekeringen, overtuigend spreken in het openbaar, de weg weten bij de gemeente. Het zijn zakelijke capabele mensen.	
Hoonhorst	We hebben bewust gezocht naar bepaalde competenties binnen het bestuur. Iemand met financiële kennis, bekend binnen het zorgdomein, een ouder iemand met goede connecties binnen de kerk	
Wilhelminapark	Gezamenlijk met 8-9 buurtbewoners is het besluit genomen op een plan op te stellen voor de Gemeentelijke prijsvraag. Uit een heel professionele brainstorm met allemaal goede mensen kwam een grote matrix met gedrag, feiten, meten, doelgroepen etc.	

Als het team op orde is moeten alle partners in het project duidelijk weten wat hun taak is en hoe zij bijdragen aan de doelstellingen van het initiatief [hieropgewerkt.nl].

Nr. 26	<b>Maak rollen, taken, belangen en verwachtingen expliciet.</b>	Interne organisatie
Heldere afspraken over betrokkenheid (rollen/taken) en motivatie (belangen/verwachtingen) versterken de slagkracht van het initiatief. Als je taakgericht bent en verantwoordelijkheid neemt kun je snel beslissen.		

Maak ook expliciet of er financiële vergoedingen kunnen worden gegeven, nu of in de toekomst	
Coevorden	De energiecoöperatie komt (tijdelijk) stil te liggen door een mogelijke belangenverstremgeling van één van de betrokkenen.
Eemstroom	<p>Uitgangspunt is het coöperatie gedachtegoed: Niet wat kan ik hier halen, maar wat kom je brengen. Er is een kernteam van ondernemers, maar er zijn nog een zakelijke afspraken. De 10.000 euro lening van de gemeente wordt over de drie partijen verdeeld. "Dit is een toets: kunnen we dit goed verdelen".</p> <p>Voor het ontwikkelen van de nieuwe huisstijl zijn mensen benaderd met de mededeling: er is nu nog geen geld, straks misschien wel. Er was veel respons, maar uiteindelijk heeft het toch geleid tot wrijving en ellende. De opdrachtnemer wilde niet echt partner zijn en wilde toch geld zien en concrete afspraken maken.</p>
Hoonhorst	<p>We hebben een aantal zaken rond succesfactoren, vertrouwen en taakverdeling heel expliciet gemaakt. Rollen verdelen betekent aan dat je aan de ene kant dingen moet kunnen loslaten (delegeren) en een ander vertrouwen: "Als je alles doet de je niets". En aan de andere kant is eigen verantwoordelijkheid nemen belangrijk</p> <p>"Voor een goede en duurzame samenwerking is het ook van belang inzicht te hebben in elkaars belangen. Open communicatie is essentieel. Je moet elkaar vertrouwen, lef hebben en consistent zijn."</p>

Specialisatie maakt het mogelijk dat verschillende mensen op een bij hen passende wijze kunnen bijdragen: gepensioneerden met veel tijd die algemene zaken kunnen oppakken en ouders van een jong gezin met minder tijd, die een specifiek taak kunnen invullen [Servicepunt duurzame energie].

Een wijkinitiatief is een arbeidsintensief proces. Zorg daarom voor voldoende mensen binnen de groep. Als de deelnemers doen wat ze leuk vinden, is er de meeste kans op succes [ Servicepunt duurzame energie].

Nr. 27	<b>Besteed voldoende tijd en aandacht aan interne groei</b>	Interne organisatie
<p>Naarmate het initiatief zich ontwikkelt is er vaak behoefte aan meer (actief) betrokkenen, zowel in het kernteam als in de schil daar direct omheen (vrijwilligers/participanten). Deze groei vergt bewuste aandacht.</p> <p>De betrokkenheid en bevoegenheid van de mensen die in een latere fase tot het kernteam toetreden is vaak anders. De initiatiefnemer(s) steken meer tijd in het initiatief dan mensen die later opschakelen.</p> <p>Er is geen duidelijk maximum, maar het is een aandachtspunt de bestuurbaarheid,</p>		

<p>slagvaardigheid en efficiëntie van het initiatief ook bij groei te behouden. Werken in taak of thema gerichte (sub)teams met korte lijntjes via een trekker kan een goede werkvorm zijn.</p>	
Coevorden	<p>Het beoogd bestuur raakt echt betrokken en delen de waarden: transparantie, lokale economie en leefbaarheid. Johan Boekema steekt 2 dagen per week in dit initiatief, de andere drie ongeveer 1 dag per maand.</p>
Eemstroom	<p>Bij de oprichting van de BV ontstaat een nieuwe directie. Ergens begin je dan weer opnieuw en er is weinig tijd en ruimte voor kennismaking</p>
Hoonhorst	<p>Met drie man kun je reuze tempo maken... er werd nooit vergaderd. De 'nieuwe' mensen (het bestuur bij oprichting van de stichting bestaande uit 7 personen) hadden een achterstand in kennis en het soort van denken. Omgaan met tijd werd nu ook opeens een issue.</p> <p>Uitbreiding met ander 'trekkende' mensen is noodzakelijk, maar moeilijk te realiseerbaar (zeker met een vergelijkbare drive en inzet).</p> <p>Vijftig vrijwilligers hebben zich in totaal gemeld, die worden ingezet in 8 werkgroepen. Wanneer vrijwilligers zich aanmelden voel je (toch) de druk om te starten.</p> <p>De drie 'founding partners' zijn, min of meer, overal bij betrokken. De anderen hebben meer focus en hebben ook niet standaard één dag in de week vrij genomen.</p>
Wilhelminapark	<p>Er waren/zijn nog voldoende ideeën (rond de energiecompetitie), maar je hebt meer mensen nodig die dingen willen trekken – het is niet makkelijk om de kerngroep uit te breiden.</p> <p>Uit de tussentijdse interne evaluatie volgt als één de punten de wens om meer mensen te betrekken en vooral die mensen die ook willen trekken.</p>

Een paar initiatiefnemers met een droom, met een kleine(re) groep mensen in een trekkende rol, een (grote) groep mensen aan de slag als vrijwilliger en dan de hele buurt/dorp als participant. Hoe zorg je dat je als burgerinitiatief namens de burgers blijft spreken.

Nr. 28	<b>Realiseer vertrouwen door transparantie, consistentie en integriteit</b>	Interne organisatie
<p>Een belangrijke basis en legitimiteit voor de initiatiefnemers of een bestuur is het vertrouwen van de achterban, en daarmee het vertrouwen richting de verschillende stakeholders. Zorg voor transparantie in besluitvorming (zeker als er geld wordt uitgegeven/toegekend) en zorg voor consistentie in de boodschap.</p>		

<p>Zorg voor persoonlijke integriteit van alle betrokkenen (geen dubbele agenda's). Mits hierover heel helder en transparant wordt gecommuniceerd lijkt een eigenaar van een installatie- of aannemersbedrijf rustig actief vrijwilliger of straatambassadeur te kunnen zijn.</p>	
<p>Coevorden</p>	<p>Het initiatief (en de initiatiefnemer) moet echt zijn. Geen verborgen agenda's of belangen. Een coöperatie vraagt om het coöperatieve gedachtegoed en niet iemand die rijk wil worden.</p> <p>Een organisatie in de directe omgeving (een stakeholder) raakt betrokken bij schandaal. Als je als initiatief zuiver en transparant bent en zelf integer, dan overleef je dergelijke voorvallen.</p>
<p>Hoonhorst</p> 	<p>De 1,5 miljoen voelde als een heel serieuze verantwoordelijkheid. Je moet iedereen recht in de ogen kunnen blijven kijken. We hebben rustig de tijd genomen om na te denken hoe ze dit geld willen gaan uitgeven. Er was heel duidelijk dat alléén de stichting (3 man) beslist over waar het geld aan wordt uitgegeven. De criteria hiervoor zijn voor iedereen beschikbaar en transparant.</p> <p>'Practice what you preach' is een belangrijke voor het borgen van geloofwaardigheid en heeft als voordeel dat je in de praktijk zaken kunt demonstreren: Het informatiecentrum heeft zonnepanelen om in haar eigen energiebehoefte te kunnen voorzien; Een lokale ondernemer heeft een bestelauto op aardgas (i.p.v. diesel) aangeschaft; Hoonhorst en de twee andere kernen van Dalfsen hebben een laadpaal. Ook is er een elektrische dorpsauto aangeschaft in de hoop de aanschaf en het gebruik van 2<sup>e</sup> auto's terug te dringen.</p> <p>Binnen de stichting moet elkaar vertrouwen, lef hebben en consistent zijn.</p>

Het is belangrijk dat je als initiatief benaderbaar en aanspreekbaar bent., via de initiatiefnemer, het bestuur of de vrijwilligers.

<p>Nr. 29</p>	<p><b>Creëer één zichtbaar (fysiek) loket of aanspreekpunt</b></p>	<p>Interne organisatie</p>
<p>Als initiatief moet je aanspreekbaar zijn, informatie kunnen geven en vragen kunnen beantwoorden. In deze tijd kan dat via een website en sociale media, maar een bekend (vast) gezicht of een fysieke locatie om binnen te lopen met vragen over bijvoorbeeld isolatie of zonnepanelen werkt erg goed en is zeker op buurt/wijk niveau ook realistisch. Op straatniveau kan er gebruik worden gemaakt van straatambassadeur.</p>		
<p>Hoonhorst</p>	<p>Het initiatief wordt te pas (en te onpas) gevraagd om hun verhaal te vertellen. Visitekaartjes worden geregeld en ook een locatie om 'Hoonhorsters' te kunnen ontvangen en geïnteresseerde van</p>	

	<p>buiten: het informatiecentrum. Elke vrijdag is er open middag en kun je binnenlopen. Er komen op een vrijdagmiddag zo'n 15-20 mensen even binnenlopen. Nadat het plaatselijke postkantoor is opgeheven bemant de vaste medewerker van het kantoor, het informatiecentrum.</p> <p>Twee initiatiefnemers doen de contacten naar buiten (bewuste taakverdeling) vanuit Duurzaam Hoonhorst. Zo vertel je ook een consistent verhaal.</p> <p>"Je merkte echter toch dat je aan de keukentafel niet zo serieus genomen werd."</p> <p>Een fysieke locatie om binnen te lopen met vragen over bijvoorbeeld isolatie of zonnepanelen werkt erg goed</p>
Wilheminapark	<p>Eén van de doelen is om huiseigenaren te interesseren voor isolatie van hun huis en de opwek van duurzame energie middels zonnepanelen. Ambitie is om zoveel mogelijk te ontzorgen via een 'isolatieloket', waar eenvoudig een maatwerkadvies kan worden opgesteld en waar al contacten/keuzes gemaakt zijn met aanbieders van apparatuur en installateurs.</p>

Een lokaal initiatief rond duurzame energievoorziening gaat door vele fasen, neemt vele beslissingen waarvan sommige beter uitpakken dan anderen, onderneemt continue actie, waarvan sommige succesvoller dan anderen, bewandelt verschillende wegen, waarvan sommige (te) ver weg leiden t.o.v. het gestelde doel.

Nr. 30	<b>Reflecteer, leer en ga weer door</b>	Interne organisatie
<p>Er komt veel op energie initiatieven af; ideevorming, financiën, participanten werven, vrijwilliger aansturen. Het is belangrijk om af en toe een moment bewust van reflectie in te bouwen en de huidige situatie te toetsen aan je initiële ambitie en doelstellingen.</p> <p>Daarnaast is het belangrijk om te leren van de zaken die niet zo gaan als verwacht. Maak leerpunten specifiek en deel ze (net zoals successen).</p>		
Eemstroom	<p>"Alle initiatiefnemers/ondernemers zijn eigenwijs en willen/moeten hun eigen fouten maken. Ze moeten het zelf ervaren en voelen. Er zal dus geen blauwdruk komen voor dit soort initiatieven."</p>	
Hoonhorst	<p>"Reflectievermogen is een belangrijke succesfactor. Je moet je eigen neus stoten en dan (eventueel na bezinning) doorlopen".</p>	
Wilhelminapark	<p>Na het trendevent is er een dip op het gebied van isolatie en zon en kijkt de initiatiefgroep terug op wat zij allemaal heeft gedaan. Er zijn uiteindelijk 15 maatwerkadviezen uitgevoerd en 10 huishoudens hebben geïsoleerd. Uit de evaluatie volgt dat ze: a) meer mensen willen betrekken en vooral die ook mee willen trekken, b) van grote events naar kleine gerichte bijeenkomsten,</p>	

	<p>c) nieuwe thema's als eten en levensloop bestendig wonen. Ze besluiten nog een tweede golf in gang te zetten met isolatie en zonnepanelen.</p> <p>“Je doet veel, maar het resultaat is niet eenduidig toe te kennen aan de acties.”</p>
--	--

## 4 Referenties

- [Bomberg & McEwen, 2012] Bomberg, E., and McEwen, N., 2012. *Mobilizing community energy*. Energy Policy, 51, 435-444
- [Choice, 2012] The Choice marktonderzoek en advies, in opdracht van Ministerie van Economische zaken, landbouw en innovatie en Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (april 2012). *Doelgroepsegmentatie energiebesparingsprojecten*. Bron mei 2013  
<http://www.agentschapnl.nl/sites/default/files/Doelgroepsegmentatie%20Blok%20voor%20Blok.pdf>
- [Hieropgewerkt.nl] Gereedschapskist lokale duurzame energie initiatieven. Starten: zeven facetten voor succes. 13 mei 2013  
Bron mei 2013 -  
<http://www.hieropgewerkt.nl/sites/default/files/Starten%2C%207%20facetten%20voor%20succes%20-%20handreiking%20voor%20initiatieven%20-%20mei%202013.pdf>
- [Hoffman & High-Pippert, 2010] Hoffman, S.M., and High-Pippert, A., 2010. *From private lives to collective action: recruitment and participation incentives for a community energy program*. Energy Policy, 38, 7567-7574
- [Huygen, 2013] Huygen, A.E.H. (2013). *Lokale energievoorziening*. Openbaar bestuur, april 2013, 32-36
- [Schwenke, 2012] Schwenke, A.M. (AS I-Search), 21 augustus 2012. *Energieke BottomUp in Lage Landen. De Energietransitie van Onderaf. Over Vrolijke energieke burgers - Zon- en windcoöperaties - Nieuwe nuts*.
- [Servicepunt Duurzame Energie] Servicepunt Duurzame Energie (2013). Kennisdocument wijkinitiatieven energiebesparing Noord-Nederland. Leerpunten voor een effectieve aanpak en communicatiestrategie.  
Bron mei 2013 -  
<http://www.servicepuntduurzameenergie.nl/uploads/images/Martijn/kennisdocument%20wijkinitiatieven.pdf>
- [Seyfang et al., 2012] Seyfang, G., Park, J.J., and Smith A. (2012). *Community energy in the UK*. 3S Working paper  
Bron mei 2013 –  
<http://sssrq.webapp3.uea.ac.uk/sites/default/files/3S%20WP%202012-11%20CISE.pdf>
- [VNG, 2012] Vereniging van Nederlandse gemeenten, april 2012. *VNG koerst op duurzaamheid*.  
Bron mei 2013 –  
[http://www.vng.nl/files/vng/publicaties/2013/20120427\\_vng\\_koerst\\_op\\_duurzaamheid.pdf](http://www.vng.nl/files/vng/publicaties/2013/20120427_vng_koerst_op_duurzaamheid.pdf)
- [Walker, 2008] Walker, G., 2008. *What are the barriers and incentives for community owned means of energy production and use?* Energy Policy, 36, 4401-4405