



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Handreiking

De rol van gemeenten bij lokale duurzame energie-initiatieven

Versie 2

Datum 10 juni 2013

Colofon

Projectnaam	Gemeenten en Lokale Energie Initiatieven
Projectnummer	
Versienummer	Versie 2
Publicatienummer	
Locatie	Utrecht
Projectleider	Irma Straathof
Contactpersoon	Irma Straathof

Aantal bijlagen	
Auteurs	Arjan Klopstra, Ruud Schuurs

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking met:	De Natuur en Milieufederaties HIER Klimaatbureau Agentschap NL RWS Leefomgeving
---	--

Hoewel dit rapport met de grootst mogelijke zorg is samengesteld kan Rijkswaterstaat geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Inhoud

Colofon	2
Inhoud	3
Achtergrond.....	4
Inleiding.....	6
1. 'Wat is een lokaal duurzaam energie-initiatief'?	7
2. Waarom moet een gemeente hierbij betrokken zijn?	9
3. Welke rollen kan een gemeente hebben bij een LDE?	12
4. Persoonlijke factoren, kennis en cultuur.....	19
5. De (on)mogelijkheden van wettelijke kaders	22
6. Tips voor betrokken ambtenaren	24
7. Leestips, literatuur en links	27

Achtergrond

Gemeenten hebben meer en meer te maken met burgerinitiatieven. Inmiddels hebben behoorlijk wat gemeenten ervaring hiermee opgedaan, vaak met vallen en opstaan. In bijna de helft van de gemeenten zijn duurzaamheidsnetwerken actief, in velerlei vormen, zo blijkt uit onderzoek van SME Advies [6]. Vaak wordt gehoord dat de relatie tussen een burgerinitiatief en de gemeente verzandt in wederzijds onbegrip, procedurele onduidelijkheid en valse verwachtingen. Er is sinds enkele jaren een specifieke stroming onder de burgerinitiatieven, die van de lokale duurzame energiebedrijven. Deze initiatieven hebben het voornemen in de gemeente of de regio duurzame energie te gaan opwekken en/of leveren. Dat houdt in dat het een permanent initiatief is. Het doel vergt bovendien een hoge mate van (technische, financiële, organisatorische) professionaliteit en betrouwbaarheid. En voor ondersteuning kloppen ze in de beginfase vaak bij de gemeente aan. Daar gaat deze handreiking over.

In het kader van de Lokale Klimaatagenda heeft het themateam Duurzame Energie het initiatief genomen tot deze handreiking, ter ondersteuning van ambtenaren die zich oriënteren op de rol die ze tegenover lokale duurzame energie-initiatieven kunnen aannemen. Deze handreiking wordt als kennisdossier opgenomen op de website van HIER Opgewekt, omdat hier ook een groot aantal dossiers wordt ontwikkeld die zijn gericht op ondersteuning van lokale duurzame energie-initiatieven. HIER Opgewekt is een samenwerkingsverband van HIER Klimaatbureau en de Natuur en Milieufederaties.

Enkele termen

Naar initiatieven die als doel hebben het vormen van een lokaal duurzaam energiebedrijf verwijzen we met 'LDE' (lokaal duurzaam energie-initiatief) of 'het initiatief'.

Met 'initiatiefnemers' bedoelen we de mensen die de kern van het initiatief vormen en als gesprekspartner voor de gemeente optreden namens het initiatief.

We spreken steeds over 'de gemeente'. In veel gevallen betreft het ook individuele gemeenten waar een initiatief mee te maken krijgt, maar soms is het ook een regionale dienst, een enkele maal ook een stadsdeel. In alle gevallen gaat het om de overheidsdienst die de gemeentelijke

verantwoordelijkheid draagt en/of taken van de gemeente uitvoert.

In de tekst verwijzen we naar personen met 'hij'; natuurlijk kan daar ook 'zij' gelezen worden als dat van toepassing is.

De nummers tussen haakjes [...] verwijzen naar de leestips, literatuur en links in hoofdstuk 7.

Lokale Klimaatagenda: samen-werken aan lokale klimaatinitiatieven

Met de Lokale Klimaatagenda dragen gemeenten, waterschappen, provincies en Rijk bij aan een gezond klimaat.

De Lokale Klimaatagenda stimuleert en/of faciliteert initiatieven van burgers en bedrijven die leiden tot duurzaamheid in gebouwen, in bedrijven, in mobiliteit en in energieproductie. En zodoende tot klimaat neutrale steden en regio's.

Kernwoorden hierbij zijn kennis en samenwerking tussen overheden en partners in de ketens.

Deelnemers aan de Lokale Klimaatagenda kunnen in leergroepen, kennisbijeenkomsten en via netwerksites nieuwe kennis en ervaringen uitwisselen. Samen zoeken zij naar oplossingen voor lokale problemen, zodat onze klimaatdoelstellingen makkelijker kunnen worden bereikt. Inmiddels doen al meer dan honderd partners mee aan de Lokale Klimaatagenda. Dat aantal groeit nog steeds. Haak aan. Doe mee! Kijk op www.lokaalklimaatbeleid.nl/lka voor meer informatie, aanstekelijke voorbeelden uit de praktijk en meld u meteen aan.

De Lokale Klimaatagenda is een initiatief van het ministerie van I&M. Het programma wordt uitgevoerd door Rijkswaterstaat Leefomgeving.

Inleiding

De afgelopen jaren zijn in Nederland vele lokale duurzame energie initiatieven (LDE's) van de grond gekomen. Deze initiatieven verschillen veel van elkaar, maar hebben als belangrijke gemene deler dat ze zijn gestart vanuit een zekere behoefte van burgers om nauwer betrokken te zijn bij de verduurzaming van het energieverbruik in hun eigen gemeenschap. Soms komt die behoefte voort uit onvrede over het optreden van de gevestigde bedrijven of de overheid (te anoniem, te groot, te traag, te weinig lef), soms ook uit de wil meer betrokken te zijn bij de kwaliteit van de eigen leefomgeving (sociale cohesie, leefbaarheid) of omdat men verwacht dat het winstgevend is. Een lokaal duurzaam energie initiatief draagt, in al zijn verschillende vormen, bij aan een energieke samenleving. Een samenleving waar burgers niet achterover leunen maar zelf hun energievoorziening gaan organiseren.

Maar ook een lokaal initiatief kan niet zonder partners. Samenwerking met andere stakeholders is een belangrijke voorwaarde voor succes. Deze handreiking gaat over en is geschreven voor één van deze stakeholders: de gemeente. Voor een gemeente is betrokkenheid bij een LDE echter niet vanzelfsprekend. Bovendien kan deze betrokkenheid allerlei vormen aannemen.

Het voornaamste doel van deze handreiking is om de betrokken ambtenaar te ondersteunen bij het bewust en gestructureerd opbouwen van een constructieve relatie met het initiatief. Vanzelfsprekende randvoorwaarde is daarbij steeds dat de gemeente haar eigen doelen dient door het initiatief te ondersteunen. We beschrijven de verschillende rollen die een gemeente kan nemen, zowel inhoudelijk als vanuit het persoonlijk perspectief van de ambtenaar die verantwoordelijk is (of zich verantwoordelijk voelt) voor de relatie met het initiatief. We larderen dit met tips en voorbeelden en verwijzen waar mogelijk naar andere bronnen met meer achtergrondinformatie.

1 Wat is een 'lokaal duurzaam energie-initiatief'?

Een bezoek aan de website www.hieropgewekt.nl [1] leert dat er LDE's in alle soorten en maten zijn. Motieven, schaal, organisatievorm, ontwikkelingsstadium en aanpak lopen behoorlijk uiteen. Een sluitende definitie is daardoor lastig te geven. Toch hebben ze doorgaans een aantal kenmerken gemeen. HIER Opgewekt onderscheidt de volgende overeenkomsten tussen de verschillende initiatieven:

- Het doel is het opwekken en/of afzetten van duurzame energie in een afgebakende omgeving (maar diensten en producten rond energiebesparing, -educatie, etc. kunnen ook onderdeel zijn van het pakket);
- De initiatiefnemers zijn vaak burgers, al dan niet samen met lokale bedrijven;
- Ze werken, zeker in het begin, vooral met vrijwilligers;
- Het lokale netwerk staat voorop, waarbij gezocht wordt naar samenwerking tussen burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en lokale overheden;
- De gekozen bedrijfsvorm is vaak een coöperatie, omdat deze aansluit bij de behoefte aan gedeeld eigenaarschap en de belangenbehartiging van de lokale gemeenschap (maar andere vormen komen ook voor).

De technologieën waarmee LDE's gebruik maken om te voorzien in de vraag naar duurzame energie variëren sterk: wind, zon, restwarmte, et cetera. Veel initiatieven willen ook aandacht besteden aan energiebesparing en sommigen breiden hun activiteiten uit naar andere aandachtsgebieden, als voedsel, mobiliteit, bouwen, et cetera. Iedere technologie en activiteit heeft zijn eigen, specifieke aspecten waarmee rekening gehouden dient te worden. Voor een lokaal windpark gelden uiteraard andere zaken (zoals wetgeving) dan voor zonnepanelen of energiebesparing.

Voor specifieke aspecten verwijzen we in deze handreiking naar andere bronnen die hier aandacht aan besteden. Veel informatie kan worden gevonden in andere kennisdossiers op de website van HIER Opgewekt. Het is goed om zelf een beeld te vormen van deze beweging door een aantal voorbeelden te bekijken. Een actueel overzicht is steeds te vinden op www.hieropgewekt.nl/initiatieven.

Voorbeelden

Een aantal min of meer gevestigde lokale energiebedrijven die hun oorsprong hadden in een burgerinitiatief:

www.texelenergie.nl

www.thermobello.nl

www.grunnegerpower.nl

Voorbeelden van initiatieven die nog in een wat vroeger stadium van ontwikkeling verkeren:

www.degroenereus.nl

www.de-A.nl

www.lochemenergie.nl

2 Waarom moet een gemeente hierbij betrokken zijn?

Motivatie

De betrokkenheid van een gemeente bij een LDE is – buiten de wettelijke taken - niet vanzelfsprekend. Energievoorziening is immers het terrein waar de energie- en netwerkbedrijven en de overheid traditioneel verantwoordelijk zijn en waarop de burger slechts als consument (letterlijk) aangesloten is. De betrokkenheid van burgers bij energie ging tot voor kort niet veel verder dan investeren in private duurzaamheidsmaatregelen, zoals isolatie en zonnepanelen, vaak met gemeentelijke subsidie. Maar een burgerinitiatief dat (een deel) de volledige energievoorziening aan bewoners en bedrijven wil overnemen en vaak ook nog kapitaalintensieve projecten voor de productie van duurzame energie wil opzetten op het grondgebied van de gemeente, is een nieuw verschijnsel. De gemeente heeft geen enkele verplichting een dergelijk initiatief te steunen.

Veel gemeenten hebben de afgelopen jaren actief beleid ontwikkeld op het gebied van duurzame energie, in het kader van hun energie- en klimaatbeleid. Bij voorspoedige ontwikkeling kunnen LDE's daar een significante bijdrage aan leveren. In energiebeleidsplannen van sommige gemeenten wordt daarom al expliciet aandacht besteed aan de rol van LDE's.

Naast de voor de hand liggende terreinen als energie en klimaat zijn er andere beleidsthema's waarin een LDE een rol kan spelen:

- Duurzaamheid: leden en klanten van een LDE zijn doorgaans sterker gemotiveerd tot duurzaam gedrag op andere gebieden (voeding, kleding, etc);
- Sociale cohesie: de coöperatieve aanpak van een LDE stimuleert tot meer contacten en samenwerking binnen een gemeenschap;
- Burgerparticipatie: burgers raken inhoudelijk betrokken bij de opbouw van een maatschappelijke structuur en nemen verantwoordelijkheid voor hun leefomgeving;
- Leefbaarheid van wijken: sociale cohesie en duurzaamheid vergroten de kwaliteit van leefomgeving, zowel fysiek als sociaal;
- Stimuleren van lokale werkgelegenheid: Uit een onderzoek van RoyalHaskoningDHV blijkt het stimuleren van werkgelegenheid voor veel gemeenten een van de belangrijkste motieven is [2].

Alleen al om de hiervoor genoemde redenen is het de moeite waard om te onderzoeken of het initiatief kan bijdragen aan de gemeentelijke ambities op deze terreinen, ook al wijkt de vorm wellicht af van wat men gewend is.

Voorbeeld

In de duurzaamheidsvisie van de gemeente (in oprichting) De Friese Meren staat:

"In 2030 is elk dorp/kern actief op het gebied van duurzaamheid. Het effect van de transitie naar een duurzame samenleving is in 2030 zichtbaar, zowel op economisch vlak als sociaal vlak. Er is een levendige groene economie ontstaan rondom duurzame energieopwekking, water, grondstoffen (her)gebruik. In 2030 profileren onze bedrijven zich stevig op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de groene economie doet iedereen mee en hebben we locale samenlevingen, die nieuwe ontwikkelingen aankunnen en zich kunnen aanpassen aan zich wijzigende omstandigheden. Duurzaamheidsinitiatieven ontstaan in de dorpen en kernen van onze gemeente en worden maximaal gefaciliteerd."

De opkomst van LDE's passen in een brede maatschappelijke beweging waar burgers meer eigen initiatieven nemen en niet meer wachten op grote bedrijven of overheden om veranderingen te bewerkstelligen. Overheden in het algemeen, en gemeenten misschien wel het meest, zien hiermee hun rol veranderen, ook omdat het besef groeit dat de invloed van de gemeente op maatschappelijke ontwikkeling beperkt is. Van een sturende, bepalende overheid migreren ze langzaam naar een meer faciliterende, voorwaardenscheppende rol. Landelijk en lokale overheden realiseren zich steeds vaker dat ze door aan te sluiten bij maatschappelijke initiatieven effectiever hun doelen kunnen bereiken dan door zelf initiatieven op te zetten

Over de energieke samenleving en de daarmee veranderende rol van de overheid wordt intensief gedacht en gesproken, onder verschillende noemers: Overheid Nieuwe Stijl, Energieke Samenleving, de Doe-Democratie, Open Overheid, de Lichte Overheid, et cetera [3, 4, 5, 6, 7]. Kenmerkend in deze ontwikkeling is de opkomst van een mondiger, meer initiërende en participerende burger. De uitdaging waar de overheid voor staat wordt vaak omschreven als het ontwikkelen van een werkwijze waarmee de 'kracht van de samenleving zo wordt gemobiliseerd dat collectieve doelen t.a.v. leefbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid worden gerealiseerd. De opkomst van LDE's geeft aan dat burgers in

toenemende mate ook energie zien als een eigen verantwoordelijkheid, waarin zij de gemeente vooral willen zien als stimulerende en faciliterende partner.

Nauw hiermee verbonden is de dialoog over de veranderende competenties van de medewerkers binnen het overheidsapparaat: Ambtenaar 2.0, de Energieke Ambtenaar [8, 9]. In dit denken wordt stevast een andere, actievere rol toebedacht aan de burger. Eigen verantwoordelijkheid, meer betrokkenheid en delegatie van taken en bevoegdheden naar burgers spelen in op de toegenomen mondigheid van de burger en moeten bovendien de (krimpende) gemeentelijke budgetten ontlasten.

Lerende aanpak

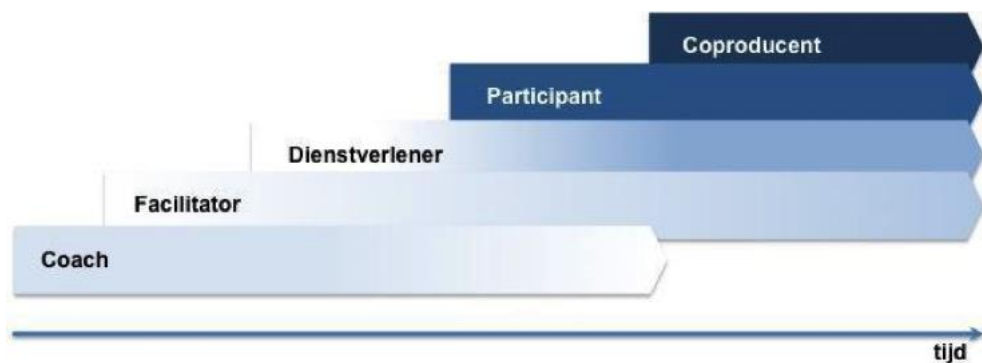
De mogelijkheden voor LDE's om te kunnen uitgroeien tot succesvolle organisaties zijn nog volop in ontwikkeling. Dat, plus de waarneming dat de verschijningsvormen van de LDE's zeer divers zijn, maakt dat er geen 'kookboek' bestaat die de betrokkenheid van de gemeente stap voor stap kan uitstippelen. Het pleit voor een zogenaamde 'lerende aanpak', waarin gemeente en initiatief mét elkaar zoeken naar een relatie die beider belangen kan dienen. Dat vergt een open, constructieve relatie gebouwd op respect voor elkaars drijfveren en ambities en waarin ruimte is voor reflectie op hetgeen men van en met elkaar leert. In de afgelopen jaren zijn hieromtrent diverse publicaties van Agentschap NL verschenen [10, 11, 12, 13].

Bij de keuze van een rol door de gemeente spelen veel factoren mee. Wettelijke verplichtingen en beperkingen, het ontwikkelingsstadium van het initiatief, de politieke agenda binnen de gemeente, de beschikbaarheid van specifieke kennis bij de gemeente en het initiatief, de specifieke plannen van het initiatief, et cetera. Soms kan betrokkenheid logisch volgen uit het beleid van de gemeente, soms is het helemaal niet nodig (of door het initiatief zelfs onwenselijk geacht) om een actieve rol te spelen. Er is geen manier te bedenken die een sluitend antwoord geeft op de vraag 'welke rol moet ik kiezen?' Alleen door voortdurend goed te kijken hoe de situatie is, welke behoeften gemeente en initiatief op een bepaald moment hebben en welke factoren meespelen, kan de ambtenaar in kwestie de juiste rol kiezen. Over de maatschappelijke en economische 'business case' van LDE's is meer te lezen in een rapport van de VNG [14]. In het volgende hoofdstuk geven we een handvat om de ontwikkeling van de relatie op een gestructureerde manier ter hand te nemen.

3 Welke rollen kan een gemeente hebben bij een LDE?

Afhankelijk van haar motieven zal een gemeente dus op een of andere manier betrokken kunnen zijn bij een LDE. Vraag hierbij is hoe deze betrokkenheid ontstaat en meegroeit in de tijd. In veel gevallen waar een gemeente een relatie met een of meer LDE's heeft blijken de relaties in eerste instantie niet het resultaat van heldere afwegingen en keuzes, maar vooral het gevolg van een samenloop van omstandigheden. Zoals gezegd: een methode die succes garandeert bestaat niet!

Wij onderscheiden vijf rollen die zich in de loop van de tijd kunnen ontwikkelen. In onderstaand figuur zijn deze samengebracht.



De cumulatie van rollen die de gemeente kan kiezen

De betrokkenheid van een gemeente bij een LDE is beslist niet statisch. Naarmate het initiatief zich ontwikkelt zal de rol van de gemeente mee veranderen. De mate van betrokkenheid zal kunnen toenemen met het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben en met de mate van inpasbaarheid van de samenwerking in het gemeentelijk beleid. In de loop van de tijd zal zich dus een beweging van links naar rechts in de afbeelding (zie onder) afspelen.

De rollen die zich in de loop van die tijd ontwikkelen, sluiten elkaar nadrukkelijk niet uit; het is meer een intensivering van de betrokkenheid die zich vertaalt in een geleidelijke uitbreiding van de relatie. Hierin zijn echter wel een paar duidelijke stappen te onderscheiden. Grofweg zien we vijf rollen voor de gemeente, die zich opeenvolgend en overlappend aandienen. Deze kunnen worden gezien als fasen in de relatie met het LDE, maar wel ieder met een eigen dynamiek en instrumentarium. Men kan ook stellen dat de afstand tussen gemeente en LDE met het ontwikkelen van de relatie (in de figuur van links naar rechts) afneemt.

Dat neemt niet weg dat de gemeente in elke fase een open, onderzoekende en kritische houding aanneemt. In de figuur wordt de ontwikkeling verbeeld: de rollen overlappen, vloeien in elkaar over. Hoe donkerder de kleur, hoe intensiever en formeler (financieel, juridisch, organisatorisch, etc.) de relatie.

De ambtenaar is de verbindende schakel tussen de verschillende fasen en rollen. Hij drukt met zijn optreden, zeker in de beginfase, een sterk stempel op de ontwikkeling van de relatie. Naarmate de relatie zich ontwikkelt zal een groter aantal mensen geïnformeerd en betrokken raken. Wat eerst een persoonlijke relatie was met een of twee initiatiefnemers ontwikkelt zich tot een veelzijdiger verbinding tussen beide organisaties. Naast de persoonlijke relatie gaan er verbindingen lopen met een materieel en financieel karakter. De relatie wordt daardoor breder, formeler, complexer en in zekere zin risicovoller en daarmee dus ook politieker. De ambtenaar, al dan niet met zijn collega's, heeft als taak om als een spin in het web (en later als één van de spinnen) deze veelzijdige relatie succesvol te laten groeien en bloeien.

1. Coach

Als een gemeente wordt benaderd door een LDE zijn doorgaans nog veel zaken onduidelijk:

- De mensen achter het initiatief, hun kennis en intenties, hun ervaring en hun overtuigingen.
- De ambities van het initiatief en de aanpak die ze voorstaan.
- De precieze behoeften en vragen waarmee ze bij de gemeente aankloppen.

Door de rol van de onderzoekende coach te kiezen kan de ambtenaar zijn eigen beeld van het initiatief en de mensen erachter opbouwen. Hiermee bedoelen we dat de betrokken ambtenaar serieus in gesprek gaat met de initiatiefnemer en probeert het initiatief verder te brengen door vragen te stellen, goed te luisteren en mee te denken met het initiatief. Voor een initiatiefnemer is een professioneel luisterend oor, zeker in een beginfase, van grote meerwaarde. Hij helpt het LDE met zijn vragen om kritisch naar zichzelf te kijken en waar nodig hun plannen, profiel en werkwijze aan te scherpen. Het initiatief wordt zo geholpen 'in zijn kracht te komen', ook als dat betekent dat de initiatiefnemers tot de conclusie komen dat hun ideeën moeten worden bijgesteld.

Nieuwsgierigheid en werkelijke interesse zijn belangrijke drijfveren voor de coach. Op de eerste plaats zal de coach door vragen te stellen de feiten

rond een initiatief leren kennen. Door een zekere afstand te houden - zonder afstandelijk te zijn! – kan de ambtenaar het initiatief in perspectief plaatsen. Juist door nog geen formele verbinding aan te gaan, nog geen toezeggingen te doen over een actieve rol van de gemeente, kan een objectief oordeel worden opgebouwd over de kansen en de impact van het initiatief. De volgende vragen geven richting aan de gesprekken:

Over de initiatiefnemers:

- Wie zijn de initiatiefnemers?
- Wat drijft de initiatiefnemers? Waarom vinden ze dit belangrijk?
- Wat is hun achtergrond? Welke relevante kennis en ervaring hebben zij?
- Hoelang wonen ze al in de gemeente/wijk? Kunnen zij mensen mobiliseren? Hoe is hun relatie met medeburgers?
- Hoeveel verloop is er onder de initiatiefnemers?
- Zijn de initiatiefnemers voldoende gemotiveerd om zich lange tijd vrijwillig voor dit doel in te zetten?
- Is er sprake van een formele organisatie? Zo ja, welke rechtsvorm/juridische binding bestaat er? Waarom hebben ze die gekozen?

Over de ambities en plannen van het initiatief:

- Hoelang is het initiatief al bezig? Wat hebben ze in die tijd gedaan/gerealiseerd?
- Zijn de initiatiefnemers zich voldoende bewust van de complexiteit van de materie?
- Heeft het initiatief geleerd van andere/eerdere initiatieven? Hoe? In welke netwerken zijn ze actief?
- Is er een business plan in enige vorm? Hoe professioneel is dat?
- Is aan alle aspecten (technologie, business plan, financiën, maatschappelijk draagvlak, et cetera) gedacht?
- Welke aannames liggen ten grondslag aan de plannen? Waarom vinden ze die valide? Zijn ze doordacht en getoetst?

Over de vraag aan de gemeente:

- Welke concrete behoeften heeft het initiatief op dit moment?
- Hebben ze een concrete vraag aan de gemeente? Hebben initiatiefnemers een reëel beeld van de mogelijkheden die de gemeente heeft?
- Lopen doelen en ambities van het initiatief parallel aan het gemeentelijk beleid, ook al is de aanpak anders?
- Welke positie neemt dit initiatief in naast eventuele andere burgerinitiatieven? Kan een verbinding met een ander initiatief hen helpen efficiënter en effectiever te zijn?

De rol van coach kan zeer relevant blijven, ook als de relatie intensiever en formeler wordt. Het initiatief zal vaak nog lange tijd gebaat zijn bij een klankbord en een onderzoekende gesprekspartner die helpt om opdoemende vragen onder ogen te zien. Naarmate de relatie tussen gemeente en initiatief zich ontwikkelt naar een zakelijker karakter, bijvoorbeeld als de gemeente besluit participant te worden of samen met het initiatief als coproducent een project te ontwikkelen, zal coaching waarschijnlijk relatief ondergeschikt raken.

Coaching is voor veel gemeenteambtenaren geen logische of vanzelfsprekende vaardigheid. Voor medewerkers van gemeenten die gewend zijn beleid uit te voeren, is dit een behoorlijke stap om te zetten. Maar gelet op de eerder genoemde ontwikkelingen rond de energieke samenleving en de daarbij veranderende rol van de overheid is het van belang deze rol en de bijbehorende competenties verder te ontwikkelen. Het kan ook helpen als deze rol organisatorisch wordt ondersteund, bijvoorbeeld door de inrichting van een energieloket of informatiepunt.

2. Facilitator

De gemeente heeft veel mogelijkheden om een initiatief te steunen, zonder zich direct te committeren aan de doelen of anderszins een (min of meer) formele verbinding aan te gaan. Initiatieven zijn vrijwel zonder uitzondering beperkt in hun middelen, zeker in de eerste jaren van hun bestaan. Als de fase aanbreekt dat de gemeente vindt dat het initiatief voldoende potentie heeft, maar een intensievere samenwerking nog niet aan de orde is, kan het steun geven door te faciliteren. Dat wil zeggen dat de gemeente middelen beschikbaar stelt waar het initiatief zelf geen geld voor heeft. Dat kan allerlei vormen aannemen, zoals:

- Het ter beschikking stellen van een vergaderruimte;
- Het ter beschikking stellen van (technische, financiële, andere) expertise;
- Ruimte bieden in eigen media voor communicatie door het initiatief;
- Hulp bieden bij het leggen van contacten met andere initiatieven en kennisdragers.

De rol van facilitator vergt relatief weinig inspanning; het gaat er vooral om dat de ambtenaar zich wil inzetten om zaken mogelijk te maken voor het initiatief terwijl de opbrengsten voor de gemeente zelf vaak nog onduidelijk of zelfs afwezig zijn.

Voorbeelden

In Zeeland bestaat het voorbeeld *Duurzaam Diekendamme*, waar de gemeente een belangrijke rol heeft gespeeld om initiatieven te stimuleren middels het uitschrijven van een wedstrijd. Het project 'Duurzaam Diekendamme' is een wedstrijd, waarbij het winnende dorp onder meer een hoofdprijs van € 50.000 ontvangt. Alle dorpen in de gemeente Borsele deden mee. De prijs is eind 2012 toegekend aan het dorpssteam van Baarland, dat het beste plan heeft gemaakt om het eigen dorp 'duurzaam' en leefbaar te maken. Dorsteam van Nisse ontving een ACE-Award voor het dorp met het beste plan op het onderdeel energie en klimaat. Het project is een initiatief van het 'Bedrijvennetwerk Duurzaam Borsele' en het Zeeuws Klimaatfonds.

Het project 'Duurzaam Diekendamme' is bovendien genomineerd voor de P-Nuts Award, een nationale duurzaamheidsprijs die jaarlijks wordt uitgereikt aan lokale, duurzame energie-initiatieven. Meer informatie: Marcel Aanen, gemeente Borsele of <http://www.diekendamme.nl/>

De gemeente Dalfsen heeft het voorbeeld van Duurzaam Hoonhorst gebruikt om de andere kernen in de gemeente te motiveren om ook een initiatief te beginnen. Dit is gelukt met Nieuwleusen Synergie en Duurzaam Lemelerveld.

3. Dienstverlener

Als de gemeente ertoe overgaat zijn bevoegdheden in te zetten om het initiatief inhoudelijk te steunen en er duidelijk sprake is van formalisering van de positie van het initiatief jegens de gemeente, spreken we niet meer van faciliteren maar van dienstverlening. Hieronder vallen alle zaken waarin de gemeente in de uitvoering van haar taken en de uitoefening van haar bevoegdheden steun verleent aan het initiatief. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- Hulp bij het doorlopen van vergunningsprocedures,
- Ruimte geven aan het initiatief in gemeentelijke communicatie met bewoners
- Actief zoeken naar beschikbare locaties voor een windmolenpark of grote daken voor zon-pv installaties

De rol van dienstverlener confronteert de ambtenaar en de organisatie met de noodzaak van transparantie. Omdat hier de formele bevoegdheden worden gebruikt om een bepaald doel te ondersteunen is het belangrijk dat besluiten altijd te verantwoorden zijn.

Voorbeeld

De Duurzame Energie Coöperatie 'De Groene Reus' uit Almere was op zoek naar meer contact met inwoners. De gemeente heeft de Groene Reus hierbij geholpen door een vragenlijst over duurzame energie te sturen naar het Stadspanel waar 900 bewoners aan deelnemen. De uitkomsten van de vragenlijst zijn, inclusief informatie over de Groene Reus, teruggekoppeld naar de deelnemers.

4. Participant

Een belangrijke stap in de relatie tussen initiatief en gemeente is als de laatste besluit daadwerkelijk te gaan participeren in het initiatief. Dat kan verschillende vormen aannemen:

- De gemeente kan lid worden van de organisatie en met contributie en actieve deelname het proces stimuleren. De gemeente geeft daarmee bovendien een krachtig signaal aan de bewoners dat het het betreffende initiatief als betrouwbaar en kansrijk ziet.
- De gemeente kan klant worden van het initiatief. Als afnemer van lokale duurzame energie heeft de gemeente door haar omvang alleen al een belangrijke positieve rol spelen.
- De gemeente kan een financiële participatie nemen. Hiervoor zijn veel verschillende modellen, variërend van een lening via een garantstelling tot mede-investering of aandeelhouderschap.

De betrokkenheid van de gemeente is in deze fase doorgaans gebonden aan stringente regels, die vaak ten doel hebben om oneigenlijke besteding van publieke middelen tegen te gaan en gelijke behandeling van burgers en maatschappelijke partijen te waarborgen. De gemeente is als publiek orgaan uiteraard gehouden aan deze regels. Voorbeeld van een dergelijke regeling zijn de Europese aanbestedingsregels die het aangaan van verplichtingen boven een bepaalde waarde bij inkoop van producten en diensten door overheden regelt.

Voorbeeld

De gemeente Peel en Maas ondersteunt het initiatief GLOEI en neemt er ook aan deel, waarbij diverse initiatieven van onderop worden gesteund. Zie de website <http://www.gloeipeelenmaas.nl>. Contactpersoon van de gemeente is Frank Wijnen.

5. Co-producent (Gemeentelijk Energie Bedrijf)

De meest intensieve samenwerking, de meest gelijkwaardige samenwerking ook, is die van co-producent. Dit houdt in dat de gemeente zich aan het initiatief verbindt als samenwerkingspartner in het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen. De verbintenis kenmerkt zich door een specifieke taakverdeling tussen gemeente en initiatief, waarbij iedere partij zijn eigen meerwaarde heeft.

Voorbeelden van coproductie zijn:

- Het opzetten van een lokaal duurzaam energiebedrijf waarbij de gemeente significante bevoegdheden en taken overdraagt aan het energiebedrijf;
- Het oprichten van een joint-venture van gemeenten en LDE voor de realisatie van een windpark in de gemeente;
- Het ontwikkelen van een multi-stakeholderaanpak voor energiezuinig renoveren van het woningbestand in de gemeenten.

Voorbeeld

De gemeente Deventer laat Deventer Energie het Energieloket beheren. Elke gemeente in Overijssel krijgt subsidie van de provincie om bewoners te informeren over energiebesparing en die rol heeft de gemeente nu bij het lokale initiatief neergelegd.

4 Persoonlijke factoren, kennis en cultuur

De mogelijkheid die een ambtenaar heeft om een bepaalde rol te kiezen hangt af van een aantal factoren. Omdat hij de verbindende schakel tussen het (externe) initiatief en de (interne) gemeentelijke organisatie is, is het zijn taak te onderzoeken of die twee werelden iets voor elkaar kunnen betekenen en, zo ja, hoe dat tot stand kan komen met optimale opbrengst. Daarom is het voor de ambtenaar van belang om voldoende kennis te hebben over en zicht te hebben op:

- De beweging naar een andere rol van de overheid en de consequenties die dit heeft voor de eigen manier van werken en de waarde van burgerinitiatieven;
- Hoe de betreffende gemeente hierin staat. Is zij bang voor precedentwerking of durft zij te differentiëren en een initiatief te steunen waarbij het niet vanzelfsprekend is dat ook andere initiatieven dezelfde faciliteiten krijgen?
- Relevante interne ontwikkelingen rond verschillende beleidsdossiers, de ambities van de gemeenteraad en de wethouder en de cultuur van eigen ambtelijke organisatie;
- Persoonlijke aspecten die van belang zijn bij het opbouwen van de relatie met het initiatief en het succesvol opereren tussen de wereld van de gemeente en die van het initiatief;
- Relevante landelijke en lokale ontwikkelingen op het gebied van energievoorziening

Twee werelden

De wereld van ambtenaren en de samenleving verschillen op vele terreinen van elkaar. In de publicatie 'Loslaten, Vertrouwen, Verbinden' van Jos van der Lans [15] worden deze werelden als volgt geschetst:

PUBLIEK - Systeemwereld	Leefwereld - PRIVAAT
Overheid, politici, ambtenaren	Burgers, professionals
Stadhuis, gemeente	Buurt, wijk, straat
Beleid	Activiteit
Grootschalig	Kleinschalig
Probleemgericht	Oplossingsgericht
Specialistisch	Generalistisch
Rechtmatig	Willekeurig
Procedureel	Emotioneel
Formeel	Informeel
Risicomijdend	Passie/plezier
Controleerbaar	Praktisch
Hiërarchisch georganiseerd	Horizontaal - netwerkachtig
Instanties	Personen
Voorlichting/PR/marketing	Sociale media
Gestuurde uitvoering	Dienstbare ondersteuning
Bureaucratisch	Activistisch

Het zoeken van de verbinding tussen deze twee werelden is een vak apart. De afgelopen jaren zijn vele lokale initiatieven stukgelopen op de logica van de overheid. Ambtenaren die hier een brugfunctie in willen en kunnen vervullen zullen de komende jaren onmisbaar zijn. Van deze ambtenaren wordt ook veel verwacht. In het boekje 'Tien kansen voor de energieke ambtenaar' [8] staan tips voor het persoonlijk functioneren in dit spanningsveld zoals 'wees nieuwsgierig', 'werk op meerdere niveaus', 'gebruik trends' en 'maak ruimte'.

Steeds meer gemeenten hebben aandacht voor de nieuwe rollen van de overheid en de bijbehorende competenties van ambtenaren. In het beleidsdocument van de gemeente Lochem 'Regisserend Lochem' [5] worden bijvoorbeeld enkele nieuwe rollen van het lokale bestuur beschreven met de bijbehorende competenties van ambtenaren. Deze competenties zijn aanvullend aan de bestaande. Een belangrijke competentie van energieke ambtenaren is dat ze in de twee verschillende werelden kunnen opereren. Daarnaast zijn ze in staat om aan te sluiten bij bestaande ontwikkelingen, empathisch en luisterend en weten ze om te gaan met verschillende belangen.

Voor ambtenaren die betrokken zijn bij LDE is het aan te bevelen om te onderzoeken of in hun eigen gemeente een beweging gaande is die zich richt op dit nieuwe type ambtenaar en/of organisatie. Door een LDE te zien als een pilotproject voor deze vernieuwing, kan soms breder draagvlak worden gecreëerd binnen de eigen organisatie en kan wellicht aandacht en steun worden verkregen van andere afdelingen en het bestuur.

Verschillende beleidskaders

Het leggen van verbindingen naar andere beleidsafdelingen die, vanuit een andere aanvliegroute, ook belang kunnen hebben bij het initiatief kan helpen om de mogelijkheden van betrokkenheid bij het initiatief vanaf een grotere afstand te beschouwen. LDE's hebben te maken met verschillende afdelingen binnen een gemeente, afhankelijk van doel en scope van een initiatief. Het is zinvol om een eigen overzicht te maken van mogelijke interne relaties en de belangen van deze afdelingen ook mee te wegen in contacten. Op deze manier is de ambtenaar in staat om een brugfunctie te vervullen tussen het initiatief en een groter deel van het ambtelijk apparaat. Een gesprek met de verantwoordelijk wethouder over zijn of haar doelstellingen geeft zicht op de politieke ambities op dit terrein.

De tips in deze handreiking gaan veelal over persoonlijke competenties en het zoeken naar ruimte binnen de bestaande cultuur. Vaak is er meer ruimte dan jezelf denkt maar vergt het enig lef of doorzettingsvermogen om hier gebruik van te maken. Initiatieven komen vaak niet in een gespreid bedje terecht tenzij er nadrukkelijk ruimte voor is opgenomen in een beleidsvisie. Het is ook de taak van de ambtenaar om nieuwe ontwikkelingen op te sporen om toekomstig beleid te kunnen voeren.

5 De (on)mogelijkheden van wettelijke kaders

Wettelijke kaders

Wettelijke aspecten waarvoor de gemeente verantwoordelijk is en waar een LDE mee te maken krijgen zijn bijvoorbeeld bepalingen rond grondverkoop en erfpacht. Afhankelijk van de gekozen bron is een vergunning noodzakelijk en mogelijk een MER. Wanneer de gemeente ervoor kiest om mee te financieren en/of mede-initiatiefnemer te zijn, zijn vele wettelijke bepalingen van toepassing. Meer informatie over wettelijke bepalingen is te vinden in het rapport 'Project wetten en regels Lokale Energiebedrijven' [16].

Zoek de ruimte die er toch is

Veel ambtenaren hebben moeite om een andere rol te kiezen dan ze gewend zijn. Vaak worden hiervoor wettelijke belemmeringen als argument aangedragen: *'Als ambtenaar moet je onpartijdig blijven, als ik jou help moet ik anderen ook helpen'* en *'We kunnen niet zomaar met jullie in zee gaan want we hebben te maken met de aanbestedingswet'* zijn door initiatieven veelgehoorde opmerkingen. Maar al te vaak worden wettelijke verplichtingen aangevoerd om iets niet te hoeven veranderen, om de status quo te handhaven.

Nu hebben ambtenaren uiteraard te maken met wettelijke kaders en beperkingen. In het algemeen kan worden gesteld dat de wettelijke kaders strakker worden naarmate de relatie intensiever wordt. Naarmate de relatie zich verdiept zal men meer geconfronteerd worden met wetten en regels. Er is geen enkele wettelijke beperking die verkennende gesprekken met een LDE verhindert, om te verkennen wat de initiatiefnemers van plan zijn en te bezien of en hoe de gemeente daar een rol bij heeft. Sterker nog, bij steeds meer gemeenten wordt dit van de ambtenaar verwacht. Het is wel verstandig om dit in alle openheid en in afstemming met het eigen team te doen. Regelmatig terugkoppelen van de observaties is immers van belang om te kunnen signaleren welke andere belangen en initiatieven er spelen.

Ook voor de faciliterende en dienstverlenende rollen bestaan geen formele beperkingen, al moet de ambtenaar hier natuurlijk wel prudent mee omgaan. Met name het belang van transparantie in de gevolgde argumentatie moet hier in het oog worden gehouden. Af en toe een zaaltje ter beschikking stellen of een keer wat kopieën maken is doorgaans geen probleem, zolang zich geen patroon van bevoordeling boven andere initiatieven aftekent en het in alle openheid plaatsvindt.

Het wegwijs maken van een initiatief binnen de gemeentelijke organisatie hoort bij de rol van de ambtenaren. Actief wijzen op subsidie-mogelijkheden en nodige wetgeving voor het initiatief is hier onderdeel van. Zorg daarbij wel voor onderbouwing en steun van het eigen team. De relatie begint nu vaste vormen aan te nemen.

De voelbaarheid van wettelijke kaders en de noodzaak van zorgvuldigheid wordt groter als de gemeente overgaat tot daadwerkelijke participatie, bijvoorbeeld als *launching customer* of als medefinancier. De gebruikelijke wetgeving speelt hier een rol. Aan deze beslissing ligt vaak ook een besluit van een bestuurlijk of politiek orgaan ten grondslag, omdat de gemeente hier een bepaald belang neemt of een risico loopt. In ieder geval is hier vaak sprake van een bewuste keuze voor een bepaald initiatief, waarmee de facto andere mogelijkheden worden uitgesloten.

Nu is deze wetgeving niet altijd zo rigide als men wil geloven; vaak is er binnen de kaders meer mogelijk dan in eerste wordt gedacht. Een bij LDE betrokken ambtenaar kan de interpretatie van regels die vanzelfsprekend lijken soms ter discussie stellen. Maar al te vaak blijkt dan dat er meer mogelijk is. Zo zijn er bij de aanbestedingswet volop mogelijkheden om lokale aspecten te laten meewegen bij de beoordeling.

Gemeenten hebben te maken met de aanbestedingsregels bij de keuze van bijvoorbeeld energieleveranciers. Hoewel veel ambtenaren deze regels zien als belemmering voor lokale duurzame initiatieven is er in de praktijk veel mogelijk.

Hierbij is het noodzakelijk dat de gemeente zich een heldere ambitie heeft gesteld voor wat betreft duurzaamheid en dat bij de aanvraag niet alleen wordt gegund op prijs maar op prijs/kwaliteit (EMVI).

Hiervoor zijn verschillende methodes in de markt beschikbaar (bijv. gunnen met waarde, concurrentiegerichte-dialoog). Binnen het bestek worden eisen geformuleerd. Deze eisen moeten logisch volgen uit de ambities en kunnen bijvoorbeeld gaan over lokale voorzieningen.

Op het kennisportaal Europese aanbestedingen is meer informatie over de verschillende aanbestedingsprocedures te vinden:
www.europeseaanbestedingen.eu.

6 Tips voor betrokken ambtenaren

Confrontatie met het nieuwe van een burgerinitiatief kan voelen als bedreiging, als extra werk, als ongemakkelijk. Omdat het je dwingt nieuwe territoria te betreden, je uit de comfortzone van het gewone werk brengt. Anderzijds geeft het kansen om te leren, te ontwikkelen, effectiever te worden langs andere wegen. Hoe dan ook wordt van de ambtenaar in kwestie een mening gevraagd. Hij wordt uitgenodigd zich te verdiepen in de vraag en positie te kiezen, een rol te nemen die de gemeente dient.

Deze handreiking is een poging hem daarbij te helpen. In de Tips voor Betrokken Ambtenaren hebben we voornaamste aanbevelingen nog eens samengevat.

Tip 1: Zie het grotere plaatje

Maatschappelijke ontwikkelingen staan zelden op zichzelf. De opkomst van burgerinitiatieven die aan de slag willen met duurzame energie is geen op zichzelf staand fenomeen. Ook in andere sectoren ontstaan nieuwe organisatievormen waarin burgers en overheid samenwerken om maatschappelijke functies uit te voeren. Als je de overeenkomsten en drijfveren in deze veranderingen kunt zien, ben je beter in staat om de betekenis van een initiatief op waarde te schatten en een strategische aanpak te ontwikkelen. Zoom daarom uit, zie de trends in burgerparticipatie en de veranderende rol van de overheden. Kun je het initiatief zien als een middel om de kracht van de samenleving te benutten voor het realiseren van doelen die de gemeente heeft?

Tip 2: Maak het helder voor jezelf

De termen lokaal duurzaam energiebedrijf, burgerparticipatie, etc. kunnen breed geïnterpreteerd worden. Het is handig als je voor jezelf een keuze maakt wat je wel en niet tot initiatieven rekent die je aandacht krijgen. Moeten er altijd burgers bij betrokken zijn? Wat is de rol van maatschappelijke organisaties? En van bedrijven? Is een minimale omvang noodzakelijk?

Tip 3: Bouw betrokkenheid op

Als een burgerinitiatief zich meldt met de vraag wat de gemeente kan doen om hen te helpen, zul je niet meteen naar de hoogste versnelling schakelen. Alvorens te overwegen om een actieve rol te nemen, is een initiatief geholpen met een goed klankbord en eenvoudige ondersteuning bij het opstarten. Daarnaast kan een initiatief zeer geholpen zijn met het

beschikbaar stellen van een zaaltje, wat communicatiemiddelen en andere faciliteiten.

Naarmate de relatie met en de kennis van het initiatief zich ontwikkelen, kan beter worden ingeschat in welke rol de gemeente de gedeelde belangen van initiatief en gemeente kan dienen.

Tip 4: Wees eerlijk, schep geen valse hoop

Financiële hulp, toegang tot kennis en onvoorwaardelijke steun in de communicatie naar burgers: de verwachtingen die initiatiefnemers hebben van de gemeente zijn vaak hooggespannen. Een vertrouwensrelatie kan echter alleen gebouwd zijn op een reëel beeld van de wederzijdse mogelijkheden. Wees daarom transparant over hetgeen de gemeente kan en mag doen, welke overwegingen een rol spelen en wat de beperkingen van je mandaat zijn. Deel je visie op de rol van burgerinitiatieven, schets het grotere plaatje en de veranderende rol van de gemeente.

Tip 5: Zet het initiatief in zijn kracht

Als gesprekspartner van een initiatief ben je in de positie om ze te helpen hun eigen kracht te vinden en te ontwikkelen. Door een onderzoekende instelling wordt het beeld van het initiatief steeds duidelijker en krijg je zicht op wat de potentie van het initiatief is. Zijn de trekkers standvastig? Vinden ze gehoor bij een brede achterban? Beschikken ze over eigen deskundigheid? Zijn ze professioneel in hun werkwijze en ambities? Kunnen ze werkelijk uitgroeien tot een betekenisvolle beweging? Door verschillende initiatiefnemers bij elkaar te brengen kunnen lokale bewegingen aan sterkte winnen. Wat kunnen initiatieven van elkaar leren? Hoe kunnen ze elkaar helpen, met capaciteit, faciliteiten, kennis?

Tip 6: Bouw je eigen interne netwerk en vangnet

Zoek steun in je eigen organisatie, op verschillende niveaus. Wie zijn de bestuurders en politici die op dit terrein een mening hebben? Kun je steun van hen verwachten? Wie zijn de kennisdragers binnen de verschillende afdelingen. Ontwikkel je netwerk door gesprekken aan te gaan op verschillende niveaus: de maatschappelijke trends, de concrete initiatieven.

Tip 7: Kies bewust: onder water of politiek?

Als ambtenaar kun je veel beter inschatten hoe de kansen zijn van een openlijke politieke besluitvorming over steun aan een initiatief. Vaak is het veel verstandiger om de relatie met het initiatief nog even 'onder water' te houden, dat wil zeggen dat je gebruik maakt van de mogelijkheden die je binnen je mandaat hebt (eventueel met steun van je afdeling of je interne netwerk) om het initiatief te steunen tot het moment dat een formeel

besluit noodzakelijk en kansrijk is. Bijvoorbeeld: risicodragende participatie kan een initiatief misschien financieel helpen, maar vergt een lange en onzekere politieke besluitvorming. Dat is niet in het belang van het initiatief als het afbreukrisico groot is.

Tip 8: Gebruik bestaande structuren, maar wees creatief

Gebruik de kracht en energie die al in je organisatie aanwezig is. Vraag je af waar het initiatief bijdraagt aan een ambitie van de gemeente, bijvoorbeeld op het gebied van energie, klimaat, sociale cohesie, burgerparticipatie, en benut de instrumenten die daarvoor zijn bedoeld. Dit is doorgaans een stuk sneller en kansrijker dan een nieuw beleidsterrein te moeten ontwikkelen.

Maar durf ook van gebaande paden af te wijken. Soms blijkt het wegnemen van interne obstakels, zoals juridische voetangels, helemaal niet nodig als je een andere invalshoek kiest. Check je aannames en vooronderstellingen over wat mogelijk en onmogelijk is en ga eens buurten bij een andere afdeling!

7 Leestips, literatuur en links

[1] *Www.hieropgewekt.nl*. Website. HIER Opgewekt is een gezamenlijke campagne van HIER Klimaatbureau en de Natuur en milieufederaties, waarmee lokale duurzame energie-initiatieven worden ondersteund.

[2] *Rol gemeenten in lokale energiesector*. Artikel over onderzoek van RoyalHaskoningDHV, TU Delft en VNG in magazine *Energie+*, december 2012.

[3] *Signalenrapport 'De energieke samenleving'*. Planbureau voor het Leefmilieu, 2011.

[4] *Vertrouwen op burgers*. Publicatie Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2012. ISBN 978-90-8964-404-6

[5] *Regisserend Lochem*. Nota College Burgemeester en Wethouders Gemeente Lochem, november 2012.

[6] *Gemeenten en de Energieke Samenleving*. SME Advies, april 2013.

[7] *Help een burgerinitiatief!* Werkboek Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, november 2010. ISBN 978-90-8073-343-5

[8] *Tien kansen voor de energieke ambtenaar*. José Andringa, Liane Lankreijer, Caroline van Leenderd, Lidwien Reyn. Nieuw Akademia, 2012. ISBN/EAN: 978-90-8105-554-3

[9] LinkedIn-groep 'Energieke Ambtenaar' (www.linkedin.com).

[10] *Kracht uit eigen energie*. Brochure Agentschap NL/Ministerie van VROM, juni 2010. Zie www.lokaleduurzameenergiebedrijven.nl

[11] *Lokale duurzame energiebedrijven. Negen lessen van de Community of Practice*. Brochure Agentschap NL/Ministerie van Infrastructuur en Milieu, augustus 2012.
www.agentschapnl.nl/actueel/nieuws/praktijklessen-lokale-duurzame-energiebedrijven.

[12] *Informatiekaart lokale duurzame energiebedrijven*. Publicatie van Agentschap NL/Ministerie van VROM, 2010.

[13] *Burgermeesterboek*. Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen. Pepik Henneman, Derk Loorbach, Debora Timmerman. Koninklijke Van Gorcum, 2012. ISBN: 978-90-2325-027-2.

[14] *Lokaal energiek: decentrale duurzame elektriciteit. Business case en maatschappelijke kosten-batenanalyse*. Rapport Vereniging van Nederlandse Gemeenten, januari 2013.

[15] *'Loslaten, Vertrouwen, Verbinden'* Jos van der Lans, 2011.

[16] *Project wetten en regels voor lokale energiebedrijven*. Rapport Agentschap NL/Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, oktober 2011.