



**EDURGY**  
innovatievermogen  
in systeemdenken

# HANDBOEK

bij de oprichting van een  
energiegemeenschap

**131**

pagina's

**13**

hoofdstukken

**2024**

Gepubliceerd in  
januari 2024





Gefinancierd in het kader van de respons van de Unie op de COVID-19-pandemie

Handboek bij de oprichting van een energiegemeenschap

©2024 ESF investeert in jouw toekomst

Gefinancierd in het kader van de respons van de Europese Unie  
op de COVID-19-pandemie

Auteurs:

**Th!nk E** | [www.think-e.be](http://www.think-e.be)

Leen Peeters (Th!nk E), Quentin De Clerck (Th!nk E),  
Jan Bormans (Th!nk E), Sarah Bogaert (Th!nk E)

Met medewerking van:

Roeland Van Muylder (Witteveen+Bos), Bart Van  
Camp (Gysemans en partners), Inne Peersman  
(GEP), Matilde Defraije (Flux50), Kris Voorspools  
(70Gigawatt Consultancy), Silke De Pauw (GEP),  
Danny Dewit (GEP), Stevan Decat (ECoOB)

Lay-out en design:

Agata Smok (Th!nk E)

Kaft foto:

Los Muertos Crew, Pexels

Dit artefact valt onder de European Union Public License (EUPL) en dient  
gedistribueerd te worden onder de meest recente versie van de EUPL.  
Meer informatie hierover is beschikbaar op [EUPL | Joinup \(europa.eu\)](http://EUPL | Joinup (europa.eu)).




### Afkortingen:

<b>CREG</b>	De Commissie voor de Regulering van de Elektriciteit en het Gas
<b>EAN</b>	European Article Number
<b>EGB</b>	Energiegemeenschap van burgers
<b>ESCO</b>	Energy Service Company
<b>HEG</b>	Hernieuwbare-energiegemeenschap
<b>kW</b>	Kilowatt
<b>kWh</b>	Kilowatt uur
<b>P2P</b>	Persoon-aan-persoonverkoop of peer-to-peerhandel
<b>PV</b>	Photovoltaic (fotovoltaïsch)
<b>VREG</b>	De Vlaamse Regulator van de Elektriciteits- en Gasmarkt

<b>Het doel en het kernteam</b>	<b>8</b>
<b>Het business model</b>	<b>14</b>
De business model canvas	
Van business model canvas naar ondernemingsplan	
<b>Activiteiten</b>	<b>24</b>
Windenergie	
Elektriciteitsopwekking met zonnepanelen	
Energiedelen	
Renovatie-advies	
Advies over zonnepanelen	
Sociaal georiënteerde acties	
Andere	
<b>Het middel: een energiegemeenschap of iets anders?</b>	<b>52</b>
Energiegemeenschap van burgers	
Hernieuwbare-energiegemeenschap	
<b>De ondernemingsvorm</b>	<b>58</b>
Welke vennootschapsvormen kan je kiezen voor een energiegemeenschap?	
<b>Financiële en fiscale aspecten</b>	<b>68</b>
Belastingvoordeel voor vennoten	
Belastingen, voordelen, en sociale bijdragen voor de energiegemeenschap	
Persoon-tot-Persoon (P2P) verkoop	

<b>Opstart</b>	<b>78</b>
De visie vertalen in concrete structurele maatregelen	
Het vastleggen van de rollen en verantwoordelijkheden	
De statuten en het intern reglement van de energiegemeenschap	
Het registreren van de energiegemeenschap	
<b>Marketing en communicatie</b>	<b>86</b>
De doelgroep	
Het doel	
De stijl en de visuele identiteit	
De communicatiekanalen	
De algemene strategie en planning	
<b>Het ecosysteem</b>	<b>100</b>
<b>Verzekeringen</b>	<b>104</b>
<b>Meten is weten</b>	<b>108</b>
<b>Van één naar meerdere projecten</b>	<b>114</b>
<b>Wanneer en hoe houdt het op?</b>	<b>118</b>
Het operationele luik	
Het financiële luik	
<b>Annex 1</b>	<b>124</b>
Business Model Canvas	
<b>Annex 2</b>	<b>126</b>
Onderhandelen	





Dit handboek helpt bij de oprichting van een energiegemeenschap. Het werd opgesteld in het kader van de ESF opleiding Energie, waar het past binnen het thema "innovatievermogen in systeemdenken". Het doel is de gebruiker te begeleiden doorheen de verschillende stappen die kunnen leiden tot de oprichting van een energiegemeenschap. Voor specifieke bijkomende informatie over de actoren in de energiemarkt, en relevante begrippen, wordt daarom verwezen naar [think-e.be/esf/energie](https://think-e.be/esf/energie).



Dit handboek brengt neutrale informatie en verdedigt geen specifiek model. Die keuze is doelbewust gemaakt en gestoeld op gesprekken met diverse actoren actief in dit domein en wetenschappelijke literatuur. Het document bevat de nodige referenties om bijkomende informatie op te zoeken of de geldigheid van potentieel tijdelijke voorstellen na te gaan.



# Het doel en het kernteam

**Veel energiegemeenschappen en collectieve initiatieven starten vanuit een beperkte groep vrijwilligers die samen de ambitie hebben om actief bij te dragen aan de energietransities. Soms met een duidelijk beeld, soms vooral met ambitie.**



Een energiegemeenschap is een middel, en geen doel op zich. Het is daarom belangrijk na te denken wat het succes van de activiteiten betekent.

Het doel of de ambitie kan maatschappelijk, ecologisch, of economisch zijn. In principe is enkel het waardeoordeel van de initiële groep relevant bij het bepalen van het doel. Maar één belangrijke maatstaf kan wel relevant zijn: wordt er door deze ambitie schade toegebracht aan een groep mensen, of een ecologische systeem, dan is er mogelijk nood om bij te sturen of compenserende maatregelen op te nemen.

Definieer met de initiële groep wat idealiter binnen 5 jaar gerealiseerd is. In eerste instantie is dat een vage formulering. Die is nodig en voldoende om een overzicht te maken van lokale, regionale, en Vlaamse initiatieven met activiteiten en visies die aanleunen bij het idee van de kerngroep. Die initiatieven zijn vaak gekend bij de gemeente of provincie, en zijn actief op sociale media (meestal Facebook). Naast kleinschalige initiatieven kan het ook gaan om lokale, regionale en Vlaamse initiatieven en energiegemeenschappen. Neem tijd om ze te ontdekken, kies er dan een aantal waarmee voldoende overlap bestaat in visie en in geplande activiteiten en organiseer daarmee een gesprek. Doe dat gesprek 1-op-1, en niet via een tussenspeler, de sfeer moet open zijn en informatie ongefilterd. Het belang van de ongefilterde uitwisseling wordt onder meer uitgelegd door [Seyfang et al.](#) in het wetenschappelijk tijdschrift *Environmental Innovation and Societal Transitions*. Een goede voorbereiding van deze gesprekken is cruciaal. Denk daarbij aan een lijst van vragen, kijk via de [balanscentrale](#) de jaarrekeningen na, lees jaarverslagen en notulen van algemene vergaderingen, bekijk artikels en sociale media. Besef ook dat niet alles wordt neergeschreven, en dat informatie soms genuanceerder gebracht is dan waar het werkelijk op staat. Durf op bepaalde observaties in te gaan tijdens het gesprek en durf de vragen te stellen die het idee van de initiële groep van het nieuw op te richten initiatief aan het wankelen kunnen brengen. Het zijn geen gesprekken om een goed gevoel te krijgen, het zijn belangrijke eerste aftoetsingen van de haalbaarheid van het idee en van de 5-jaren ambitie.



Op basis van die eerste gesprekken, kan het nodig zijn de visie te herformuleren en/of meer te concretiseren. De lijst in Box 1 helpt om de focus op het doel en niet het middel te leggen, en dus ambities te definiëren los van structuren. Niet elke vraag moet een antwoord hebben. Waar wel ambitie bestaat bij een bepaald onderwerp, is het belangrijk om zo concreet mogelijk te zijn over de realisaties binnen 5 jaar. De lijst is niet-limitatief, voeg dus zeker nog onderwerpen toe waar relevant.

	<b>Hernieuwbare energie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat/welke activiteiten?</li> <li>▪ Doel?</li> <li>▪ Klant?</li> <li>▪ Participant?</li> </ul>
	<b>Energiebesparing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat/welke activiteiten?</li> <li>▪ Doel?</li> <li>▪ Klant?</li> <li>▪ Participant?</li> </ul>
	<b>Sociale cohesie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat/welke activiteiten?</li> <li>▪ Doel?</li> <li>▪ Klant?</li> <li>▪ Participant?</li> </ul>
	<b>Milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat/welke activiteiten?</li> <li>▪ Doel?</li> <li>▪ Klant?</li> <li>▪ Participant?</li> </ul>
	<b>Mobiliteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat/welke activiteiten?</li> <li>▪ Doel?</li> <li>▪ Klant?</li> <li>▪ Participant?</li> </ul>
	<b>Diensten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat/welke activiteiten?</li> <li>▪ Doel?</li> <li>▪ Klant?</li> <li>▪ Participant?</li> </ul>

Box 1: Potentiële onderwerpen en activiteiten die de ambitie over 5 jaar voorstellen.

Het kan zijn dat niet iedereen van het kernteam zich hierin kan vinden. Het is een goede oefening om bezorgdheden en verschillen uit te spreken. Waar geen consensus kan worden gevonden, is het gezond om samen te beslissen dat niet iedereen aan boord blijft.

Eens de ambitie duidelijk is, wordt die best uitgeschreven in een korte visietekst van enkele zinnen. Die moet begrijpbaar zijn, en leidend in de verdere uitwerking. Dat wil niet zeggen dat die niet meer wordt aangepast, maar wel dat die gebruikt wordt als toetssteen, om af en toe te evalueren of de status en acties in lijn zijn met de visie.

Als duidelijk is wat de ambitie is, kan worden gekeken naar samenwerking met andere lokale initiatieven die in belangrijke mate dezelfde visie hebben. Het ontwikkelen van concurrerende initiatieven omtrent energiebesparing, hernieuwbare energie, mobiliteit, milieu en sociale cohesie in een kleine markt, verlaagt de slaagkans. Bovendien zijn er effectief veel vrijwilligers nodig om de initiatieven te ontwikkelen, te implementeren en effectief operationeel te houden.

Initiatieven, al dan niet met commercieel doel, starten bijna steeds op basis van vrijwilligers. Het is belangrijk dat bij die initiële groep gedreven mensen de juiste competenties aanwezig zijn. Een initiatief met de focus op implementatie, zoals typisch kan worden verwacht wanneer naar energiegemeenschappen wordt gekeken, vereist een multidisciplinair kernteam.

Competenties die zeker aanwezig moeten zijn:

- **Technische expertise,**
- **Bedrijfseconomische expertise,**
- **Economische expertise** om een business case te analyseren,
- Expertise rond **wetgevende en regelgevende** aspecten,
- Competentie om stakeholders en **relevante netwerken te engageren,**
- **Marketing en communicatie,**
- **Processen, procedures, risicobeheersing en kwaliteitsbewaking,**
- **Marktkennis** om de vraag naar de voorziene dienst of het potentieel voor de voorziene activiteiten te analyseren.

Bekijk kritisch de competenties die aanwezig zijn bij de kerngroep. Besef dat het gaat over de opzet van een onderneming: zijn de aanwezige profielen sterk genoeg, waar is versterking nodig, en waar is bijscholing nodig.



© EcoOB - Project Museum M Leuven

**ECoOB** ([www.ecoob.be](http://www.ecoob.be)) kende een lokale start vanuit inspirHerent, een organisatie waar verschillende adviesraden en de bredere lokale sociale werking nadachten over wat een warm beleid in Herent zou kunnen zijn.

Rond 2013 is vanuit inspirHerent het idee gegroeid om een coöperatie rond hernieuwbare energie op te starten. Een 6-tal vrijwilligers vanuit Herent zijn met dat idee verder aan de slag gegaan en in 2018 is een coöperatie opgericht. In parallel was er een groep vrijwilligers vanuit de werking van Licht Leuven en de provinciale financiële steun daaraan, die eveneens keken naar burgerparticipatie in hernieuwbare energie.

Een 8-tal vrijwilligers vanuit het Leuvense zijn dan aangesloten bij het initiatief dat in Herent werd gevormd. Een sterkte van deze kerngroep was de sterke complementaire kennis die aanwezig was. Er was expertise rond financiering en boekhouding, Humanresourcesmanagement (HR) en coaching van medewerkers, marketing, projectwerking, en ook een sterke technische kennis.

Box 2: ECoOB startte met een doordacht samengesteld kernteam.

Versterking zoeken is niet evident en kan tijdrovend zijn. Begin daarom met een duidelijke “vacature” waarin enerzijds de competenties staan die gezocht worden, en anderzijds de visie van het startende initiatief wordt uitgelegd. Verspreid die vacature via lokale media, sociale media, binnen de kennissenkring en stuur ze gericht naar mogelijke relevante profielen. Hoewel het gaat om een vrijwilligersactiviteit, is het goed de lat hoog genoeg te leggen: een kerngroep mag niet te groot zijn om efficiënt te zijn. Hoewel het geen evidentie is, is het goed om in deze fase al aandacht te hebben voor diversiteit. Denk daarbij aan de genderbalans, maar ook diversiteit in leeftijd, cultuur en socio-economische achtergrond.

**Eens het kernteam volledig is, wordt nogmaals de visie bekeken en mogelijk aangepast op basis van de competenties van de nieuwe leden van het kernteam. Neem voldoende tijd om elkaar echt goed te leren kennen.**



©Andre Ouellet, Unsplash



©Alexander Dummer, Unsplash



Bespreek een aantal belangrijke aspecten, zoals:



Hoe intern communiceren,



Hoeveel tijd kan eenieder vrijmaken voor dit initiatief,



Hoe wordt omgegaan met meningsverschillen,



Hoe wordt intern constructief commentaar gegeven op voorstellen,



Welke kwaliteitsprincipes moeten al vroeg worden ingevoerd (denk aan een 4-ogen principe voor cruciale aspecten zoals techno-economische analyses).

Vervolgens worden rollen en verantwoordelijkheden binnen het kernteam besproken. Die rollen en verantwoordelijkheden zijn in deze fase belangrijk om progressie te maken tot de oprichting en eerste implementatie. Het kan uiteraard nuttig zijn die rollen regelmatig te herevalueren, om op die manier in te spelen op de specifieke behoeften om een bepaalde stap te realiseren of om op specifieke noden in te spelen.

# Het business model


## De business model canvas




**De energiegemeenschap is een onderneming waar in principe niet de winst de drijfveer is, maar mogelijk meer aandacht is voor ecologische en sociale doelen. Toch moet het business model kloppen, om de onderneming gezond te houden en verdere groei of verbreding van activiteiten mogelijk te maken.**

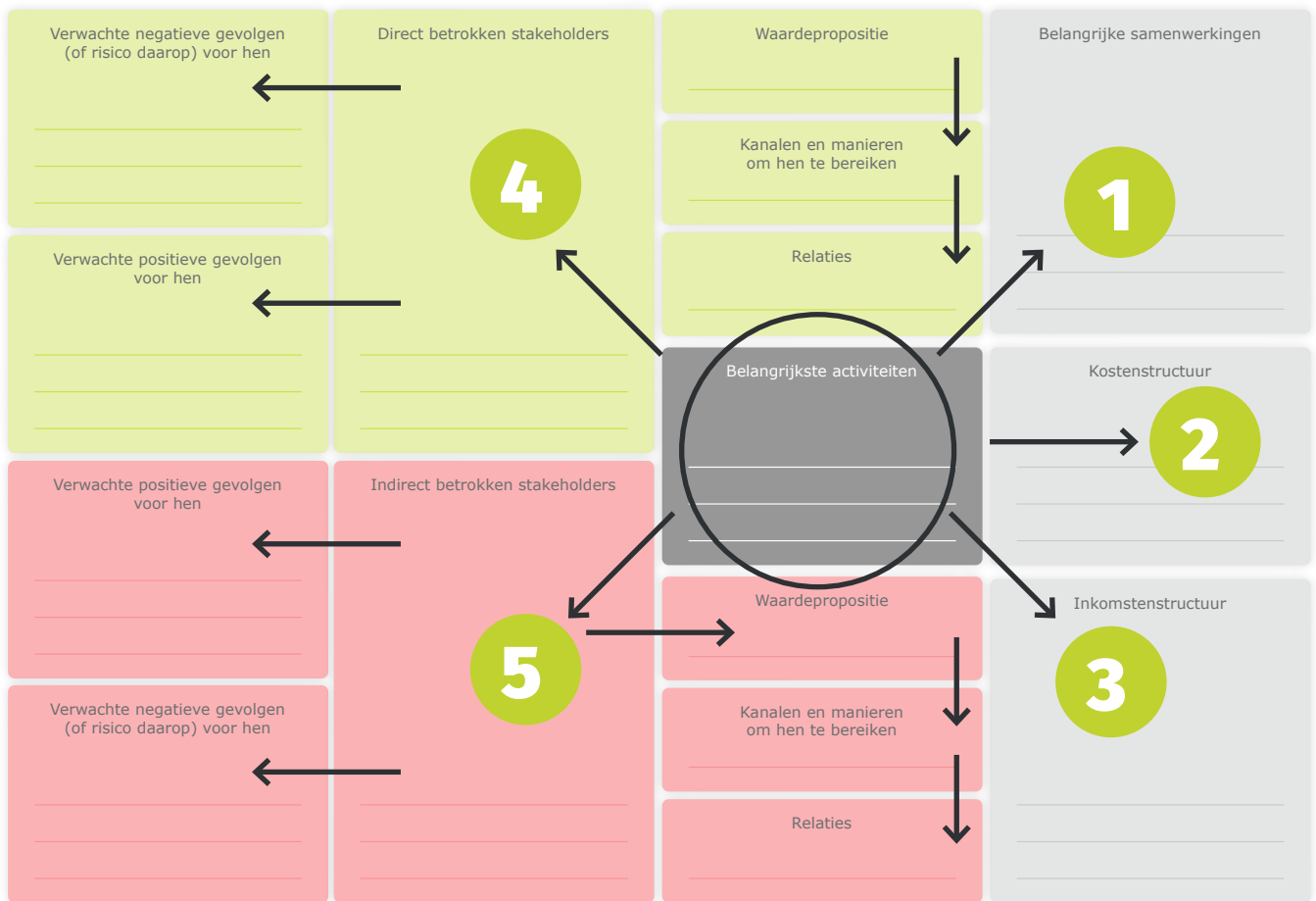
Omwille van die bredere focus, is het klassieke business model canvas minder aan de orde. Hieronder en in [Annex 1: Business Model Canvas](#) wordt een alternatieve business model canvas voorgesteld.

### De grijze zone

Het kader invullen begint bij de grijze zone. De start is het centrale blok , i.e., de belangrijkste activiteiten. Als de activiteiten telkens een specifieke doelgroep beogen, kan een aparte canvas worden opgesteld per activiteit of kan met kleuren gewerkt worden. Denk bij de oplijsting van de activiteiten steeds na welke potentieel competitieve alternatieven al worden aangeboden. Zo is het weinig zinvol om met renovatie-advies te beginnen in een stad waar al een zeer sterk en financieel interessant aanbod is. Ga ook niet in competitie met andere energiegemeenschappen in dezelfde stad of gemeente voor wat betreft zonnedaken of zonneparken. Interactie met energiegemeenschappen leert dat het in de meeste gevallen een uitdaging is om geschikte daken te vinden, dus de al kleine markt gaan delen door twee is niet productief.

Een volgend element in het grijze blok  gaat over de belangrijkste samenwerkingen <sup>1</sup>. Het gaat hier om samenwerkingen die een invloed hebben op het aanbod naar direct betrokken en indirect betrokken stakeholders, cruciaal zijn voor de realisatie van de activiteiten (denk aan een ontwikkelaar van projecten met windturbines), en/of een invloed hebben op de kosten of inkomsten van de energiegemeenschap.

Tenslotte zijn er twee blokken die betrekking hebben op de financiële aspecten van de activiteiten: de kosten <sup>2</sup> en inkomsten <sup>3</sup>. Het is belangrijk hierin realistisch te zijn. Energiegemeenschappen met gelijkaardige activiteiten kunnen een goede inschatting geven, maar praat ook zeker met een boekhouder, verzekeringsagent, en eventueel een bank.



Figuur 1: Alternatieve business model canvas met (initiële) gefaseerde aanpak, vertrekkend van de belangrijkste activiteiten.

## De direct betrokken stakeholders

Direct betrokken stakeholders <sup>4</sup> zijn de beoogde leden, coöperanten, vennoten, maar kunnen ook klanten zijn van diensten of producten die de energiegemeenschap levert. Naast positieve gevolgen zoals deelname in winst en ontzorging indien de PV-installatie door de energiegemeenschap wordt verzorgd, kunnen er mogelijk ook negatieve gevolgen zijn. Voorbeeld daarvan zijn de administratieve kost die verschillende commerciële energieleveranciers aanrekenen bij energiedelen, de meerkost bij een PV-installatie via de energiegemeenschap.

Voor elk van de direct betrokken stakeholders moeten een of meerdere activiteiten van de energiegemeenschap een aantrekkelijke waardepropositie inhouden. Waarde kan verschillende betekenissen hebben, en hoeft zeker niet eenduidig financieel te zijn.

De Nederlandse Coöperatie GOED ([www.cooperatiegoed.nl](http://www.cooperatiegoed.nl)) heeft een atypisch business model waarbij leden niet financieel participeren. Elke project wordt als een apart geheel bekeken. Daarbij zijn twee dingen belangrijk: genoeg sympathisanten in de buurt van het project, en de optimalisatie van de financiering.

Het eerste aspect is gelinkt aan de Nederlandse vereiste voor het subsidieprogramma voor coöperatieve energiegemeenschappen, waarbij een project lokaal gedragen moet zijn. Indien genoeg lokale actoren zich linken aan het project, zelfs zonder dat ze zelf gebruik zullen maken van de opgewekte energie, dan krijgt de coöperatie een garantie op een bepaalde minimumprijs voor de geproduceerde energie. Die garantie wordt enkel uitgekeerd indien de marktprijs zakt onder de prijs die nodig is om het project financieel haalbaar te maken, en wordt dus in de huidige omstandigheden niet uitgekeerd.

Het tweede aspect, de optimalisatie van de financiering, is doorslaggevend om maximaal voordeel op te leveren voor het lokaal gekozen goede doel. Door sterk te onderhandelen met banken, potentieel te combineren met subsidies of garanties, kan coöperatie GOED de financieringskost van elk project zo laag mogelijk houden.

Box 3: Een alternatief voor financiële participatie.



Daarnaast is het belangrijk om na te denken hoe de beoogde direct betrokken stakeholders zo goed mogelijk kunnen worden bereikt. Zeker als een energiegemeenschap als doel heeft effectief inclusief te zijn qua coöperanten of vennoten, is het zo concreet mogelijk invullen van dit deel van het canvas geen evidentie. Praten met lokale actoren, vertegenwoordigers van minderheidsgroepen en van bepaalde culturele groepen, maar ook de vertegenwoordiger van de KMO-zone en samenwerking met de lokale overheid kunnen hierbij zeker helpen. De resultaten van die gesprekken kunnen zeker ook helpen om het kader omtrent relaties in te vullen.



Foto © GOED

## De indirect betrokken stakeholder

Omdat energiegemeenschappen gevoelig zijn aan het Mattheüseffect en in theorie een meer sociaal doel hebben dan klassieke ondernemingen, werd aan de klassieke business model canvas een impact op indirect betrokken stakeholders <sup>5</sup> toegevoegd.

Het Mattheüseffect verwijst naar een patroon waarin diegenen die beginnen met een voordeel, meer voordeel vergaren in de loop van de tijd en diegenen die beginnen met een nadeel meer achtergesteld worden in de loop van de tijd. Het resultaat is steeds grotere verschillen tussen de bevoordeelden en de achtergestelden.

Als het gaat over het energiesysteem, dan schuilt Mattheüs in evidente dingen. Als bepaalde mensen geld hebben om al dan niet samen te investeren in een veilige rendabele investering die leidt tot een lagere energiefactuur, dan zullen ze daarmee een financieel voordeel opbouwen. De kloof met diegene die niet kunnen participeren of investeren en dus geconfronteerd blijven met die hogere energiefactuur is daarom groter.

Dat hoeft niet altijd een probleem te zijn. Als een groep mensen samen investeert in een windturbine en de geproduceerde energie in een competitieve markt kan verkopen, dan is dat een investering die slim en duurzaam is. Dat ze daarbij een winst maken die in de sector normaal is, lijkt dan ook aanvaardbaar.

Gaat die groep echter investeren in een productie-installatie of energie-efficiëntie in een publiek gebouw, dan loert Mattheüs al snel om de hoek. Stel dat inderdaad een groep individuen samen investeert in een PV-installatie op het dak van een gebouw van de gemeente en daarbij een rendement nastreeft van tussen 3.5% en 6%, terwijl de markt mogelijk een qua diensten en materiaal gelijkaardig aanbod kan doen met financiering aan 1.5%. Dan betaalt de gemeente, aan een beperkte groep begoede individuen een rendement dat 2 tot 4.5% hoger ligt dan het alternatief. Op dat moment kiest een openbaar bestuur ervoor om een begoede groep een voordeel te geven ten koste van de rest van zijn burgers.

Box 4: Mattheüseffect



Foto © GOED



Indirect betrokken stakeholders zijn deze die geen aandeelhouder of coöperant zijn, en die om verschillende redenen niet actief deelnemen aan de energiegemeenschap. Een voor de hand liggende groep zijn mensen in precare financiële situaties, zij die een taalbarrière ondervinden, vrouwen, en mensen van andere en vaak meer gesloten culturele gemeenschappen (↪ [Hanke et al, 2021](#)). Toch heeft de werking van de energiegemeenschap mogelijk een impact op hen, of kan gekeken worden of er activiteiten kunnen worden ontwikkeld voor een specifieke doelgroep.

ECoOB heeft een sterke sociale dimensie. Via twee specifieke projecten werken ze actief rond energie-armoede. Het eerste is een project met steun van de Koning Boudewijn Stichting en de Provincie Vlaams-Brabant waarbij zonnepanelen worden voorzien op de daken van 40 gezinnen in armoede. Het tweede project is volledig intern gefinancierd en voorziet energie, via energiedelen, aan een aantal gezinnen in armoede die geen eigenaar zijn.

Het eerste project, Zonnewerkers, voorziet zonnepanelen op het dak van mensen in armoede, waarbij een klein bedrag (bvb. € 10) per maand wordt gevraagd en waarbij alle zelfconsumptie gratis ter beschikking gesteld wordt van de bewoners. De injectie komt op de rekening van ECoOB

die dat bedrag gebruikt om de installatie te financieren. Na 15 jaar zijn de zonnepanelen van de bewoners. ECoOB streeft ernaar om de totale elektriciteitsrekening van de betrokkenen onder de 80% van het sociale tarief te krijgen. Daarnaast is er een garantiefonds gefinancierd door particulieren. Dat fonds springt in wanneer de bewoners niet kunnen betalen.

Bij het tweede project wordt, via energiedelen, injectie van ECoOB ter beschikking gesteld aan niet-leden in armoede. Uiteraard moet de analyse gemaakt worden of deze mensen hieruit een voordeel halen, gegeven de potentiële vaste kost via hun leverancier. Ook is het uitgespaarde bedrag niet erg hoog, maar het kan wel een positief verhaal zijn.

Box 5: Specifieke initiatieven van ECoOB voor indirect betrokken stakeholders.



Net zoals voor de direct betrokken stakeholders, voorziet de aangepaste canvas ruimte om de positieve en negatieve gevolgen van de acties en activiteiten voor de indirect betrokken stakeholders uit te werken. Deze aanpak heeft als doel na te denken of er vanuit de energiegemeenschap acties kunnen worden genomen, maar houdt uiteraard geen verplichting in.

Verder wordt ook voor deze doelgroep verwacht dat de initiatiefnemers nadenken wat het voorstel is voor de indirect betrokken stakeholders, hoe men ze kan bereiken, en op welke bestaande relaties men verder kan werken.

De voorgestelde aanpak met het (alternatieve) business model canvas biedt een gestructureerd kader dat helpt om gerichte gesprekken te voeren met de direct en indirect betrokken stakeholders. De informatie en de inzichten die voortvloeien uit deze gesprekken kunnen leiden tot een verbeterd business model canvas. Het opstellen van het canvas is dus geen eenmalige gebeurtenis, maar een iteratief proces.

De zo bekomen ingevulde business model canvas is een aanzet tot een meer gedetailleerd business model.



Indirecte  
betrokkenen



Sociale  
projecten



Business  
model canvas

## Van business model canvas naar ondernemingsplan

Een business model canvas is uiteraard nog geen becijferd ondernemingsplan. Voor de inschatting van de haalbaarheid, maar ook voor de effectieve registratie van de onderneming is een ondernemingsplan nodig.

Zie het ondernemingsplan vooral als een eerste realiteitstest voor wat neergeschreven is in het business model canvas. Dat wil zeggen dat een financieel plan wordt opgesteld dat kosten en inkomsten in detail uitwerkt. De [VLAIO gids voor het opstellen van een ondernemingsplan](#) (vanaf hoofdstuk 4) is hierbij een nuttige leidraad.

Een belangrijk aspect hierbij is de techno-economische haalbaarheid van de geplande projecten en activiteiten. Een goede start is de informatie die verkregen werd via de gesprekken met andere energiegemeenschappen. Dit dient uiteraard verder verfijnd te worden. Typische kosten en mogelijkheden om opbrengsten te berekenen komen aan bod in de verdere hoofdstukken van dit handboek. Op basis van deze eerste berekeningen kan een inschatting gemaakt worden van de financieringsmodellen.

Een belangrijk element daarbij is het bedrag van een aandeel, indien met financiële participatie wordt gewerkt.

Aspecten die mee kunnen worden genomen in de bepaling van de waarde van het aandeel:

- Elk aandeel is een risico-investering, is het zinvol dat mensen in moeilijkere financiële situaties via een gespreide betaling mee kunnen doen of worden voor hen alternatieve vormen van participatie voorzien?
- De wijze waarop wordt omgegaan met indirect betrokken stakeholders kan mee bepalen hoe “toegankelijk” een aandeel moet zijn
- Hoeveel aandelen kunnen maximaal worden toegekend aan één aandeelhouder, en is één aandeelhouder een gezin of een persoon?
- Wat is het totale bedrag dat geambieerd wordt om op te halen met deze aandelen?
- Wat is de administratieve last per aandeel en per aandeelhouder?

Als startwaarde voor de interne discussie kan uiteraard gekeken worden naar de bedragen die andere energiegemeenschappen hanteren.



Foto © Getty Images

# Activiteiten



Er is een hele reeks activiteiten die een energiegemeenschap kan opzetten. Onderstaande gaat dieper in op de meest frequente, met een focus op de aanpak eerder dan de technologiebeschrijving. Voor achtergrond over ondermeer de energiemarkt wordt verwezen naar [think-e.be/esf/energie](https://think-e.be/esf/energie). Het platform biedt ook toegang tot een heleboel andere opleidingen omtrent specifieke technologieën zoals (slimme laadpalen), opslag, en warmtepompen.

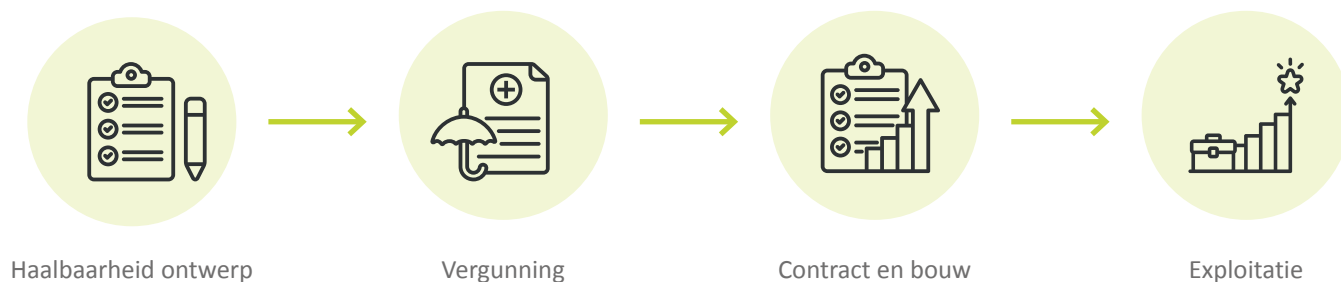
## Windenergie<sup>1</sup>

Windenergie is een gekende technologie die een inherente plaats in neemt in onze energietransitie. Projecten met windturbines zijn niet evident, en nemen vaak veel meer tijd in dan oorspronkelijk verwacht. Neem de tijd voor het inwinnen van goed, maar ook en vooral onafhankelijk advies van experts die geen belang hebben bij welk business model en welke samenwerking wordt gekozen (denk aan ondermeer studie bureaus die enkel een techno-economisch advies geven, of advocaten die een onafhankelijk advies geven zonder een voordeel bij welk model dan ook). Weinig energiegemeenschappen realiseren een windturbine als eerste en onafhankelijke project. Maar dat wil niet zeggen dat er geen zijn.

Uiteraard kan je een eerste reeks eenvoudige berekeningen doen en analyseren of er al een aanvraag is in die zone<sup>2</sup>, maar windturbines moeten ingepland worden op plaatsen die qua ruimtelijke ordening daartoe geschikt zijn, en qua windsnelheid optimale locaties. Aanvliegroutes voor een luchthaven, of bepaalde vogelbroedplaatsen, zijn voorbeelden van beperkende factoren. Er zijn uiteraard een aantal analyses die een (startende) energiegemeenschap zelf kan uitvoeren. Daarbij zijn tools zoals deze van [WindEurope](#) handig om een inschatting te maken van de mogelijke opbrengst. Ook een gesprek met de gemeente kan verhelderend zijn. Indien de overtuiging er is om voor een windturbine te gaan, schakel je best professionele experts in. Onderstaande legt de verschillende stappen uit (zei ook [Figuur 1: Algemeen stappenplan realisatie windturbine \(bron: Witteveen+Bos\)](#)), met een inschatting van de kost.

1 Uitwerking in samenwerking met studie bureau Witteveen+Bos.

2 [vlaanderen.be/datavindplaats/catalogus/windturbines-omgevingsvergunningen](https://vlaanderen.be/datavindplaats/catalogus/windturbines-omgevingsvergunningen)



Figuur 1: Algemeen stappenplan realisatie windturbine (bron: Witteveen+Bos)

## Start met een haalbaarheidsstudie

In deze stap kunnen twee aanpakken genomen worden, ofwel is er een locatie die de energiegemeenschap naar voren schuift, ofwel geeft de energiegemeenschap een regio op waarbinnen de ideale plaats voor een windturbine wordt gezocht. De eerste aanpak houdt het risico in dat de voorziene locatie niet geschikt is om een rendabele investering in een windturbine te realiseren. Daarom wordt de vraag best gesteld of/waar een windturbineproject een haalbare kaart is en een relevante business case kan opleveren binnen een bepaalde regio.

Een studiebureau begint dan met een eerste screening. Dit omvat ondermeer:

- Planologische screening en vergunbaarheid van de locatie of gebied;
- Het onderzoek van restricties rond woongebieden, natuurgebieden, radars, .. nodig om haalbaarheid en maximale grootte van de windturbine te bepalen;
- Analyse van kansrijkheid op basis van windprofielen;
- Eerste inschatting van de opbrengst in functie van de tijd op die locatie bij verschillende standaardmodellen.



Deze eerste haalbaarheidsstudie kost typisch tussen € 5.000 en € 8.000 en duurt maximaal drie maanden. De energiegemeenschap kan op deze basis een volgende stap zetten. Dit omvat een detaillering van de business case en analyse van financieringsmogelijkheden. In deze fase is het interessant al na te gaan hoe de financiële opbrengst kan worden gemaximaliseerd, dat wil zeggen de analyse van mogelijke afnemers voor directe consumptie (directe lijn of “achter de meter”), afnemers van geïnjecteerde stroom en tegen welke condities. Die gegevens kunnen helpen om de mogelijke meerwaarde in kaart te brengen en te analyseren wat een mogelijk dividend is voor aandeelhouders bij gedeeltelijke of volledige financiering via participatie.

Met die informatie kan de eerste analyse van mogelijke financieringsmodellen worden uitgewerkt. Denk daarbij aan burgerparticipatie, een banklening, alsook een participatie van een andere energiegemeenschap of van een bedrijf.

Verder is het belangrijk in deze stap na te gaan welke van de interessante locaties ook effectief realistisch zijn voor de energiegemeenschap om een windturbine op te ontwikkelen. Criteria zijn de relevantie van de locatie voor de energiegemeenschap (wil de energiegemeenschap echt lokaal werken of is een grotere afstand tot een project geen drempel), is er een relatie met de grondeigenaar, geeft een eerste bezoek en uitwisseling een realistisch potentieel? Bij de analyse van de haalbaarheid van een locatie voor effectieve plaatsing van een windturbine, moet ook rekening gehouden worden met alle ruimte die potentieel wordt ingenomen tijdens de constructie, het onderhoud, en de latere ontmanteling bv om een kraan te kunnen plaatsen om eventueel wieken neer te halen.

Voor één of een beperkt aantal voorkeurlocaties moet de ambitie zijn om een ‘voorlopige overeenkomst’ te maken met de grondeigenaar over recht van opstal, met een eerste afspraak over het bedrag van de opstalvergoeding in functie van de grootte van de windturbine, en of die vergoeding deels wordt voldaan in aandelen of niet. Gebruik in de voorbereiding van dat gesprek de onderhandelingsvragen in [↩ Annex 2](#) van deze handleiding.

## Projectdefinitie en ontwerp

Deze analyse geeft een eerste detaillering in verband met de haalbaarheid. Ziet dat er positief uit, dan wordt idealiter de opdracht van het ingenieursbureau uitgebreid met een effectieve projectdefinitie. Hierbij wordt gekeken naar de grootte van de windturbine, i.e. wat is maximaal haalbaar, wat is beschikbaar op de markt, wat zijn daarbij de effecten op de omgeving omgeving (geluid, slagschaduw, veiligheid, impact natuurwaarden). Indien uit de haalbaarheidsstudie en projectdefinitie naar voor komt dat het aangewezen is om geluidsmetingen of tellingen van vogels of vleermuizen uit te voeren, wordt dit bij voorkeur reeds opgestart. De projectdefinitie is een iteratieve analyse waarbij de marktbevraging mee de doorlooptijd bepaalt. Deze fase duurt typisch 2 tot 3 maanden en kost tussen € 10.000 tot € 15.000.


Volgend op de projectdefinitie dienen de gemaakte afspraken te worden geconcretiseerd. Het is niet verkeerd te beginnen met een eerste aftoetsing bij de gemeente:

- Hoe staan zij tegenover de geselecteerde turbine op de gekozen locatie;
- Zijn er andere lopende projecten in de buurt die een impact kunnen hebben;
- Is er weerstand bij de omwonenden;
- Hoe past de turbine in de ambities en duurzaamheidsbeleid van de gemeente?

Op basis van die informatie kan de haalbaarheid opnieuw worden geëvalueerd, kunnen de financiële berekeningen worden geconcretiseerd, en kunnen de financieringsmodellen worden gedetailleerd. Vervolgens wordt best een eerste plan uitgewerkt en uitgerold voor betrokkenheid van omwonenden, en interesse van burgers, KMOs, en anderen voor wat betreft financiële participatie.

Opnieuw is het goed om te praten met andere energiegemeenschappen omtrent de aanpak: wat werkte en wat werkte niet, wat zouden ze anders gedaan hebben.

**“Ervaring van ECoOb is dat je niet te snel mag starten met informatievergaderingen voor potentiële aandeelhouders. Een project moet concreet genoeg zijn, en er moet kunnen geïnvesteerd worden op korte termijn.”**



Daarnaast is vooral het gesprek met omwonenden een soort onderhandeling. Neem dus voldoende tijd om die voor te bereiden. Idealiter wordt pas met de vergunning gestart als de omwonenden al zijn ingelicht. Bij participatieve projecten is dat nog meer het geval. Er is geen wetenschappelijk bewijs dat het faciliteren van burgerparticipatie de aanvaarding van windturbineprojecten verhoogt. Maar het lijkt evident dat een participatief project transparantie en inspraak vereist. Het gevoel van inspraak verhoogt als er nog een aantal vrijheidsgraden zijn. Gebruik daarom de uitkomst van de projectdefinitie om een aantal scenario's voor te leggen. Flankerende maatregelen maatregelen (voor bijvoorbeeld potentiële hinder door geluid of slagschaduw), financiële participatie die eerst wordt opengesteld voor de omwonenden en andere voorstellen kunnen de weerstand verkleinen.

Dit proces is een onderhandeling en vraagt dus een goede voorbereiding.

↪ **Annex 2** kan hier opnieuw een meerwaarde bieden.

## **Vergunningsaanvraag opmaken**

Een duidelijkheid over het project en relatieve zekerheid omtrent de acceptatie door de verschillende stakeholders, kan worden gestart met de opmaak van de vergunningsaanvraag. Het is een goede praktijk om vooraf langs te gaan bij de verschillende instanties (zoals Agentschap voor Natuur en Bos, Agentschap Landbouw en Visserij, Defensie enzovoort) die een advies moeten geven over de vergunning. Op die manier kunnen eventuele opmerkingen en bedenkingen worden meegenomen in de finale vergunningsaanvraag. De vergunning omvat het dossier voor stedenbouw, inclusief de plannen en visualisaties, maar ook studies voor wat betreft geluid, slagschaduwstudie, veiligheid, project-mer-nota, en natuurtoets. Deze fase is erg belangrijk, een goed onderbouwd en compleet dossier geeft minder ruimte voor tegenkanting.

Deze fase vraagt typisch een investering van € 20.000 tot € 30.000 en neemt tussen 3 en 6 maanden tijd in beslag (afhankelijk van de op te maken studies).

Vergunningen voor windturbines met een vermogen vanaf 1.5 MW moeten worden aangevraagd bij het Vlaams Gewest.<sup>3</sup> Kleinere windturbines worden vergund via de gemeente. Na de indiening heeft de vergunningverlenende overheid 30 dagen om de ontvankelijkheid na te gaan.

Vervolgens volgt een openbaar onderzoek van opnieuw 30 dagen. Tijdens deze periode:

- is de gemeente verplicht om informatiemoment te organiseren;
- dient de aanvraag openbaar te worden gemaakt, ondermeer via een aanplakbord op de site;
- kunnen bezwaren worden ingediend;
- vraagt de vergunningverlenende overheid adviezen aan de relevante instanties.

Bij sommige projecten moet de omgevingscommissie samenkomen, wat ook kan plaats vinden na de 30 dagen van het openbaar onderzoek.

Eens de vergunning is afgeleverd, kan op eigen risico gestart worden met de werken. Toch, het is verstandig om te wachten.

Tijdens 30 dagen na het verlenen van de vergunning kan beroep worden aangetekend:

- bij de provincie indien de vergunningsaanvraag was ingediend bij de gemeente,
- bij de Raad voor vergunningsbetwisting als de indiening van de vergunningsaanvraag bij Vlaams Gewest gebeurde.

Indien toch een beroep wordt aangetekend, dien je rekening te houden met procedures die veel tijd in beslag nemen en waarvan de kosten van advocaten kunnen oplopen. Vooral procedures bij de Raad voor vergunningsbetwistingen duren makkelijk een jaar en zijn erg intensief en duur voor wat betreft uitwerking van de verdediging.

Box 6: De vergunning voor een windturbine.

3 [omgevingsloketvlaanderen.be/windturbines-vlaanderen-altijd-bevoegde-overheid](https://omgevingsloketvlaanderen.be/windturbines-vlaanderen-altijd-bevoegde-overheid)

## Aanbestedingsdossier en contractonderhandeling

De volgende stap is het aanbestedingsdossier en de contractonderhandeling. Deze stap duurt niet lang en wordt typisch voorbereid tijdens de vergunningsprocedure.

Soms wordt het aanbestedingsproces voor de vergunningsaanvraag gestart om een voorselectie van types te maken en concretere technische details te hebben. Ervaring leert dat een vergunningsaanvraag meer kans op slagen heeft wanneer er meer concrete technische details worden gegeven. Het nadeel van die aanpak is dat de vergunning dan ook specifiek voor dat type is.

Omdat de energiegemeenschap normaal een private entiteit is, wordt typisch gewerkt met drie offertes van windturbines en installatiebedrijven. Voor de onderhandeling is zowel technische expertise nodig, als expertise in verband met conditionele contracten.

### **Uitvoering: bouwfase, werftoezicht, oplevering, en gebruik**

Een windturbine vereist een gedetailleerd technische ontwerp van de civiele en elektrische werken. In principe hoort die kost (om en bij de € 10.000) mee in het investeringsbedrag te zijn opgenomen. Terwijl de technische fase in principe snel kan gaan, zullen de meeste fabrikanten van windturbines pas beginnen aan de productie wanneer het contract getekend is en dus de conditie van het verkrijgen van de vergunning vervalt. De looptijd is moeilijk te voorspellen, maar ervaring leert dat dit een periode kan innemen die varieert tussen enkele maanden tot zelfs jaren.

Qua verzekeringen wordt een aansprakelijkheidsverzekering aangeraden om zich in te dekken tegen faillissementen van en problemen met de aannemer tijdens uitvoering en exploitatie. Daarnaast is het zinvol om een onderhoudscontract aan te gaan. Vooral bij “refurbished” turbines is een onderhoudscontract met garantie op vervangstukken aangeraden. Dergelijke turbines hebben een lagere investeringskost en (een risico op) een hogere operationele kost. In dat geval is het afsluiten van een onderhoudscontract op 20 jaar geen luxe.

**De normaal laatste tussenkomst van het ingenieursbureau is controle op de “as built”, de voorlopige oplevering. Deze tussenkomst en eventueel verdere opvolging gebeurt typisch op basis van een verrekening van de gepresteerde uren.**





Foto: © Karolina Grabowska Pexels

## Elektriciteitsopwekking met zonnepanelen

**Voor verschillende energiegemeenschappen zijn investeringen in projecten met zonnepanelen minstens een belangrijk deel van de activiteiten. Het merendeel van die projecten zijn zonnepanelen op daken, maar ook zonneparken behoren tot de mogelijkheden.**

Een energiegemeenschap gaat in eerste instantie op zoek naar interessante daken. Indien een installatie technisch haalbaar blijkt is er de keuze bij de gebouweigenaar om ofwel zelf te investeren ofwel te kiezen voor derdepartijfinanciering (vb. via een energiegemeenschap).

ECoOB heeft de ervaring dat in 80% van de projecten uiteindelijk een installatie komt waarbij 60% via derdepartijfinanciering en 20% via financiering door de gebouweigenaar.

Uiteraard gaan energiegemeenschappen hier in concurrentie met meer klassieke installatiebedrijven en/of studie bureaus. Kernwoorden in het aanbod van de energiegemeenschap zijn ontzorging, begeleiding en opvolging. In de uitwerking van het aanbod moeten die termen dus leidend zijn. Een energiegemeenschap wordt in veel gevallen een klankbord voor andere energetische vragen zoals analyse van kwartiergegevens om eigenverbruik te verhogen en piekverbruiken te vermijden, economische duurzaamheid van een batterij, elektrificatie van de verwarming, hoe laadpalen slim kunnen aangestuurd worden en zo het project versterken.

Door het prijsverschil tussen injectie en consumptie zijn projecten met een relevante eigenconsumptie van ter plaatse geproduceerde energie het meest aantrekkelijk. In eerste instantie moet een aanbod uitgewerkt worden, waarna men dit kan voorstellen aan een selectie van potentiële klanten. Financiering kan op verschillende manieren, ondermeer via bankleningen en/of participatie van een of meerdere types stakeholders. Specifiek voor energiegemeenschappen in de vorm van coöperaties en met de focus op burgers, wordt in het begin voor 100% gewerkt met financiële inbreng van leden.

Mik op één project om te beginnen, en gebruik dat project om interne procedures, rekensheets, en processen uit te werken. Bij het 2<sup>de</sup> project kan worden bijgestuurd, zodat vanaf project drie een routinematige aanpak kan worden gebruikt.

Bij het uitwerken van een aanbod, moet gekeken worden naar een aantal parameters die samen de haalbaarheid en het financieel rendement van een zonneproject bepalen. Denk daarbij aan:

- de prijs die een typische klant vandaag betaalt voor afname van energie. Hier kunnen klanten in groepen worden gedeeld (bvb zorginstellingen en KMOs), en kan via [↗ simulaties op de website van de Vlaamse Regulator voor de Elektriciteits – en Gasmarkt](#) een prijsvork bekomen worden;
- de mogelijke injectievergoeding die ook via de V-test kan worden gesimuleerd. Hier is het belangrijk om te kijken of de waarde kan worden geoptimaliseerd. Ga daarvoor in gesprek met energieleveranciers en partijen die zonne-energie vermarkten<sup>4</sup>;
- het afnameprofiel van de klant, met daarbij aangegeven hoeveel de klant op elk moment gebruikt. Niet voor elk type gebruiker zijn afnameprofielen beschikbaar, maar een eerste analyse op basis van de [↗ profielen van de regulator](#), en/of contact met andere energiegemeenschappen, geeft een goede start;
- grootte, oriëntatie, en hellingshoek van het beschikbare dak. Hier kan alternatief gewerkt worden met aantal panelen voor verschillende oriëntaties. Potentiële opbrengst op die locatie, wat berekend kan worden via tools zoals:
  - [re.jrc.ec.europa.eu/pvg\\_tools/en/tools.html](http://re.jrc.ec.europa.eu/pvg_tools/en/tools.html),
  - [pvsol-online.valentin-software.com/#](http://pvsol-online.valentin-software.com/#),
  - [apps.energiesparen.be/zonnekaart](http://apps.energiesparen.be/zonnekaart);
- Richtprijzen voor installatie van zonnepanelen op platte en hellende daken, eventueel in functie van de grootte van het project. Deze kunnen bekomen worden bij andere energiegemeenschappen, of bij installateurs.

---

4     Andere manieren om de waarde te optimaliseren is lokaal het eigengebruik te verhogen (denk aan de bijkomende voorziening van laadpalen), of via P2P energie te verkopen aan een andere gebruiker met complementair profiel en voldoende grote afname.

Door deze parameters bij elkaar te brengen, kan gekeken worden welke grootte van zonne-installaties interessant is, en onder welke condities. De meeste energiegemeenschappen mikken op de iets grotere gebruikers (> 50 MWh jaarlijks elektriciteitsgebruik)<sup>5</sup> met voldoende dakoppervlak. Kleine projecten vragen in verhouding te veel werk, en hebben vaak een grotere installatiekost per kW<sub>p</sub> aan zonnepanelen.

Op basis van de voorgaande analyse kan nu gericht gezocht worden naar een eerste geschikt dak. De klanten die typisch in zee gaan met energiegemeenschappen zijn instellingen en bedrijven die geen medewerkers hebben om zich met het gegeven energie bezig te houden, en/of de expertise niet hebben, en/of de investering niet kunnen dragen. Mogelijk hebben ze ook meer sympathie voor een energiegemeenschap versus een commerciële speler die hetzelfde kan aanbieden. Het ecosysteem van de kernleden en vrijwilligers van de energiegemeenschap, en een goed contact met de lokale politiek helpen bij de identificatie van mogelijke projecten.

Maak een eerste screening van de potentiële projecten die via de contacten worden aangeboden. Ga eventueel zelf actief op zoek naar relevante projecten zoals zorginstellingen, scholen, KMOs, en andere. Uit die screening volgt een top drie van mogelijke projecten, eventueel met een reservelijst van nog eens drie projecten.

Start met het project dat bovenaan de top drie staat. Neem de tijd om het eerste contact voor te bereiden (zie ook [↩ Annex 2](#)), maar wees ook realistisch. Als startende energiegemeenschap is er nog geen portfolio van realisaties, de eerste projecten zullen dus een belangrijkere tijdsinvestering vragen en meer overtuigingskracht vergen. Toch mogen van in het begin van de samenwerking liefst duidelijke afspraken op papier staan.

---

5 Hoe hoger het energiegebruik en het opgenomen vermogen, hoe groter de kans dat de gebruiker op middenspanning (typisch grotere entiteiten zoals stedelijke ziekenhuizen) of hoogspanning (zoals fabrieken) zijn aangesloten. Het tarief dat deze gebruikers betalen, is substantieel lager dan dat voor laagspanningsklanten. Die lagere prijs maakt de business case voor de energiegemeenschap erg uitdagend tot onhaalbaar.

Denk daarbij aan de condities en voorwaarden waaronder de energiegemeenschap het project mag uitvoeren, om op die manier te vermijden dat een door de energiegemeenschap volledig uitgewerkt en becijferd voorstel nadien in de markt gezet wordt als individueel en niet als gezamenlijk project.

Eens afspraken zijn gemaakt, is de volgende stap het verzamelen van gegevens:



Facturen met de energieprijis;



Het consumptieprofiel, eventueel op te vragen bij Fluvius;



Persoon (P2P) overschotten mee te delen;



Eventuele andere vestigingen van de (toekomstige/potentiële) klant, om Persoon tot Persoon (P2P) overschotten mee te delen;



Plannen van de dakstructuur, informatie over de dakafwerking.

Met die informatie wordt de specifieke business case uitgewerkt, waarbij de grootte van de installatie kan worden gevarieerd en de impact op de rentabiliteit kan worden berekend. De bestaande elektrische installatie moet uiteraard voldoen aan de AREI-vereisten, maar kan toch tot verrassingen leiden zoals onvoldoende aarding, de aanwezigheid van oude papierloodkabels, onvoldoende dikte van leidingen en barenstellen of ongekeurde uitbreiding/aanpassingen van installaties. Als blijkt dat de investering technisch haalbaar en economisch interessant is, is de volgende stap het contacteren van een stabiliteitsingenieur die de draagkracht van het dak bekijkt in functie van de voorziene installatie, waarbij potentiële ballast voor zonnepanelen op horizontale daken ook moet worden meegenomen in de analyse.



De netstudie bij Fluvius, die verschillende weken kan duren, kan resulteren in een afkeuring of in extra kosten voor de versterking van de aansluiting aan het net. Als ook dat positief is, en in overleg met de gebouweigenaar, kan effectief overgegaan worden tot voorbereiding van de installatie.

Daarbij horen ondermeer:

- een offertevraag voor de installatie;
- het verzamelen van de financiële middelen zoals voorzien,
- een contract tussen de gebouweigenaar en de energiegemeenschap in het kader van recht van opstal, afnamecondities, verzekering, en andere modaliteiten,
- afname of P2P contracten voor de valorisatie van de injectie.



**Eens de financiering rond en de contractuele condities duidelijk, kan overgegaan worden tot de effectieve ondertekening van het contract met de installateur en dus de implementatie van het project.**

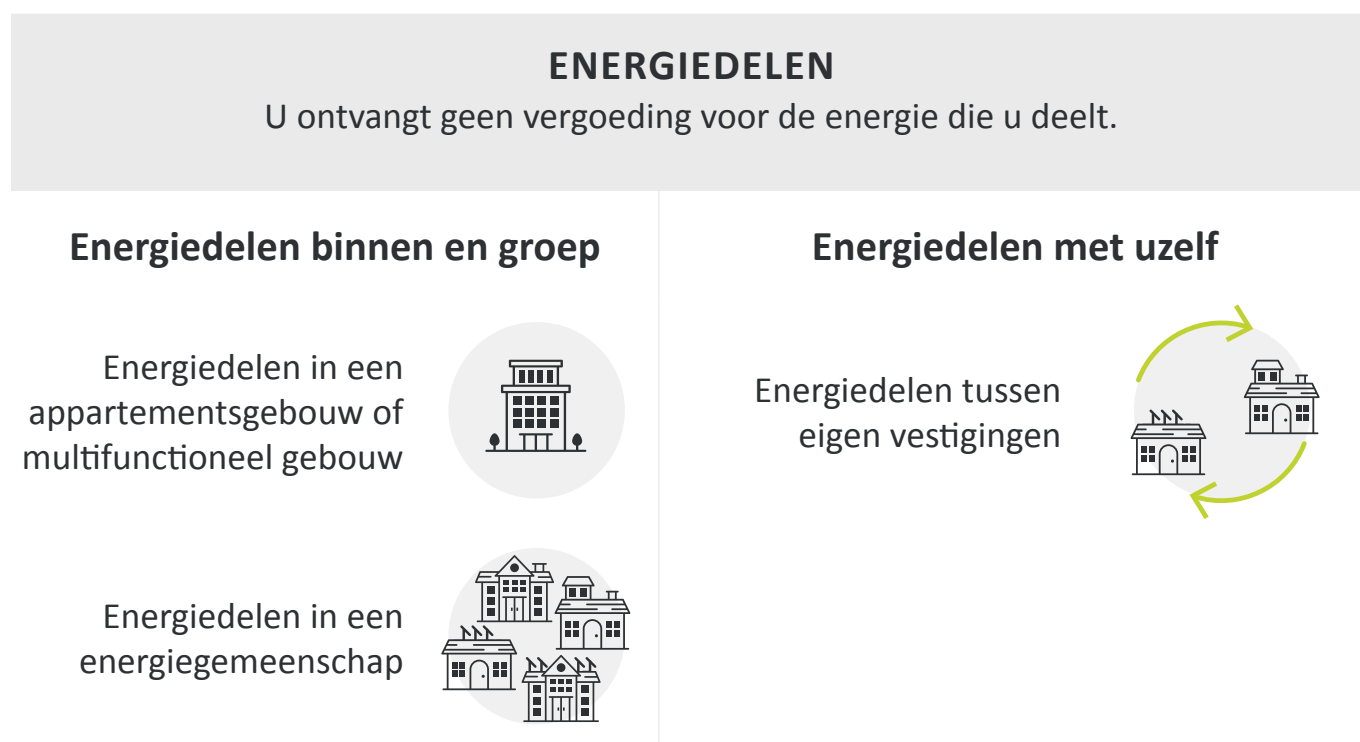
**Voorzie een regelmatige opvolging om te zorgen dat het project effectief opbrengt wat was voorzien.**



## Energiedelen

Energiedelen en energie leveren zijn twee verschillende activiteiten. De wetgever heeft in de omzetting van de Europese richtlijnen van [2018](#) en [2019](#) het verschil tussen die activiteiten duidelijk gesteld: energie mag worden gedeeld, maar mag in principe enkel worden verkocht door een energieleverancier. Energie leveren is namelijk geen evidente activiteit en de partij die dit organiseert is onderhevig aan specifieke wet – en regelgeving. Toch zijn een aantal vormen van energie leveren toegelaten zonder de complexiteit van een energieleverancier.

Het schema in Figuur 2 hieronder verduidelijkt dit.



Figuur 2: Energiedelen en energie verkopen, naar [VREG](#).



Met de Encyclopedie en het Stappenplan Energiedelen krijg je een praktische online gids aangereikt om te komen tot succesvolle projecten. Ze bevatten toegankelijke informatie over wat energiedelen nu precies is en hoe je kan starten met energiedelen. Je vindt [hier](#) de Encyclopedie en [hier](#) het Stappenplan.

## ENERGIE VERKOPEN

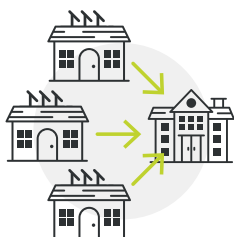
U verkoopt uw energie of schenkt die gratis weg.

### Persoon-aan-persoonverkoop

energie verkopen tussen twee verschillende afnemers



meervoudige persoon-aan-persoonverkoop: meerdere afnemers verkopen energie aan één andere afnemer.



### Vereniging van mede-eigenaars (VME) verkoopt energie aan afnemers in het gebouw

energie verkopen aan mede-eigenaars of huurders in een appartementsgebouw of multifunctioneel gebouw



Weinig energiegemeenschappen hebben energiedelen als activiteit, net omdat het in principe zonder vergoeding is. Toch zijn er enkele interessante mogelijkheden.

- Energiedelen binnen een energiegemeenschap, al dan niet met appartementen, wordt ondermeer toegepast voor afnemers in financieel minder gunstige omstandigheden. Overschot van zonneprojecten kan zo worden gedeeld met participanten die niet-betalend lid zijn van de energiegemeenschap. De energiecomponent van de elektriciteitsprijs wordt dan vrijgesteld op die momenten dat gebruik gemaakt wordt van gedeelde energie, maar er komt mogelijk een administratieve kost bij vanwege de leverancier. De meerwaarde voor dergelijke afnemers moet daarom voor elkeen apart worden bekeken.
- Energiedelen met zichzelf kan interessant zijn bij projecten met zonnedaken waarbij de gebouweigenaar meerdere panden bezit en de overtollige productie bij die andere gebouwen kan opnemen. Op die manier wordt de geïnjecteerde energie gevaloriseerd aan een hoger tarief dan bij zuivere injectie. Het is bij deze opzet wel belangrijk de modaliteiten en condities bij de leverancier na te gaan. Het energiedelen zorgt virtueel voor een ander afnameprofiel bij het ontvangende gebouw, wat mogelijk implicaties heeft op de prijsbepaling door de leverancier.<sup>6</sup>
- Energie verkopen in een P2P verband. Hierbij wordt injectie van één afnemer verkocht aan een andere afnemer. De prijs van de energiecomponent kan hierbij vrij gekozen worden. Uiteraard is het slechts aantrekkelijk voor beide partijen als de afgesproken prijs hoger ligt dan de injectieprijs van de eerste afnemer, en lager ligt dan de afnameprijs van de 2de afnemer. Dit concept is hiervoor al aangehaald bij de projecten met zonne-energie, en kan de rentabiliteit van de investering verhogen.
- Is er een grote afnemer die injectie van meerdere projecten kan en wil absorberen, dan wordt het concept van  $N \rightarrow 1$  worden toegepast. Eigenlijk is dit hetzelfde als meerdere P2Ps, telkens naar dezelfde ontvanger.

---

6 De leverancier koopt energie van producenten op de energiemarkt. Niet-dynamische prijzen worden opgesteld op basis van het afnameprofiel als functie van de tijd en de prijs die op die momenten kan worden verwacht. Als het afnameprofiel zo verandert dat de leverancier enkel nog op duurdere momenten moet aankopen, dan kan worden verwacht dat de prijs wordt aangepast.



Het is uiteraard ook mogelijk om te delen of te verkopen binnen een appartementsgebouw of multifunctioneel gebouw. Toch is de rentabiliteit hiervan niet evident:



Elke afnemer moet **potentieel een administratieve kost** betalen aan zijn leverancier,



Uiteraard is een **digitale meter** nodig, ingesteld op het juiste meetregime,



Het dakoppervlak is klein in verhouding tot het aantal afnemers, waardoor het **deelbaar volume** relatief klein is,



Bij installatie van zonnepanelen wordt ook gekeken naar de isolatie van het dak, waardoor **kosten vaak oplopen**,



Bewoners of gebouwgebruikers moeten bereid zijn een **meerkost** te betalen in vergelijking met het zelf of via de syndicus in de markt zetten van de installatie, een aanpak die ze al gewoon zijn voor alle andere werken aan het gebouw en zijn installaties.

Details over de aanpak van energiedelen zijn te vinden op de website van [Fluvius](#).

## Renovatie-advies

Burgers (en ook KMOs) advies verlenen in verband met renovatie is een belangrijke taak. Verschillende steden en gemeenten zoeken naar oplossingen om de renovatiegraad te verhogen door allerlei aanpakken zoals wijkrenovatieprojecten en gericht advies. Op Vlaamse niveau, maar ook bij verschillende steden en gemeenten, kunnen subsidies worden verkregen voor een audit en advies op maat. De service wordt door verschillende actoren aangeboden, waaronder (kleinere) studiebureaus, architecten, maar ook door energiegemeenschappen.

Energent ([www.energent.be](http://www.energent.be)) toont dat kwalitatief en haalbaar advies gegeven door experts in de materie een haalbaar model geeft, gebruik makend van twee complementaire modellen: direct advies aan huiseigenaars die hen contacteren en waarbij meestal gebruik gemaakt wordt van de burenpremie, en advies in opdracht van steden en gemeenten.

Renovatie-advies is een typische activiteit die per actie wordt vergoed. Het is dus fundamenteel verschillend van hernieuwbare energieprojecten als windturbines, zonnedaken, en zonneparken, waarbij tijdens de looptijd van de projecten weinig werk kan worden verwacht.

**Het is belangrijk dat het ontworpen aanbod een effectief antwoord biedt op wat de markt bereid is te betalen. Het is daarom niet verkeerd om te starten vanuit die markt en een aantal "persona's" op te stellen.<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Ook het Vlaams Energie – en Klimaatagentschap werkt aan persona's voor renovatie in het Fosster project. Contact opnemen kan via de [website](#).

Persona's zijn eigenlijk stereotypes van (in dit geval) woningeigenaars. Een goede aanpak is te starten vanuit de levensfases, denk daarbij aan:



De groep die net een huis heeft gekocht, jonge mensen met weinig spaargeld,



Jonge ouders die geen tijd hebben, maar wel een aantal dingen aan de woning willen verbeteren,




De groep van werkende ouders, waarbij de kinderen net het huis verlaten hebben, en er financiële ruimte is om verbeterwerken uit te voeren,



Jong-gepensioneerden die graag nog een tijd in de woning willen blijven wonen, en ze vooral in lijn met de huidige eisen willen overdragen aan de kinderen over 10 of 15 jaar,



De bewuste oudere bewoner, die afweegt welke investering nog wordt gedaan.



Het verfijnen van die eerste aanzet vertrekt typisch van profielen die de kernleden en vrijwilligers van de energiegemeenschap identificeren binnen hun groep van familie, vrienden, buren, collega's en kennissen. Op die basis wordt het aantal persona's uitgebreid en verfijnd. Vervolgens wordt er nagedacht over hun visie tot renovatie en hun gedrag bij advies. Op die manier kan een verschil gemaakt worden tussen:

- die groepen waarvan wordt verwacht dat ze effectief willen overgaan tot betaald advies, en een grote waarschijnlijkheid hebben om minstens een deel van de voorgestelde renovatiemaatregelen effectief te implementeren op een termijn van bijvoorbeeld één tot twee jaar;
- die groepen waarvan de verwachting is dat er heel veel tijd nodig is om ze te adviseren en overtuigen, en die tijdens de werken nog erg veel tijd zullen vragen;
- die groepen die geen betalend advies willen.

Dat onderscheid laat toe te focussen op relevante klantengroepen. Tijdens de uitrol van de renovatiedienst is het belangrijk die persona's te valideren, te verfijnen en bij te sturen. Op basis daarvan kan ook gericht en op maat promotie worden gemaakt, en kan zelfs het proces worden aangepast per type klant.

Aannemend dat er al een marktanalyse gebeurd is als deel van het invullen de aangepaste business model canvas, is de volgende stap de definitie van het aanbod aan de huiseigenaar en de prijs die daarvoor dient te worden gevraagd. In parallel worden dus best al een aantal flexibel inzetbare experts geïdentificeerd en wordt met hen afgesproken wat een haalbare vergoeding is. Die kost bepaalt uiteraard mee de prijs. Het is nuttig om te kijken naar mogelijke subsidies die kunnen worden gebruikt om de prijs voor de huiseigenaar aantrekkelijker te maken. Toch is het belangrijk dat het model ook werkt zonder die bijkomende middelen, om op die manier te vermijden dat de dienstverlening abrupt stopt bij de stopzetting van de subsidies.

Om de aantrekkelijkheid van het aanbod na te gaan, kan dit worden afgetoetst bij burens en kennissen. Op die manier is er een eerste evaluatie en kan dit mogelijk worden bijgestuurd. Eens het aanbod klaar is, is het belangrijk het te testen. Reële cases, met klanten die effectief betalen, zijn de beste manier om feedback te krijgen en inschattingen te valideren.

Eens het aanbod klaar is voor uitrol, kan het uitgebreid worden aangekondigd op sociale media, de website van de energiegemeenschap, en kan met steden en gemeenten bekeken worden in welke mate de energiegemeenschap de adviesrol van de gemeentelijke diensten kan overnemen en uitbreiden en onder welke condities.

Bij een dienstverlening als deze is, naast het inzetten van kwalitatieve experts, een snelle facturatie en goede opvolging van administratie belangrijk.



© Nathan Dumiao, Unsplash



## Advies over zonnepanelen

Verschillende steden en gemeenten doen beroep op externen om burgers te adviseren over zonnepanelen voor hun specifieke woning. Energiegemeenschappen kunnen daarin een rol spelen, en die rol opnemen tegen een vaste vergoeding per advies of een vaste vergoeding voor een bepaalde periode. Niet al die ervaringen zijn even positief. Advies geven vereist een goede technische kennis en een goede mensenkennis. De technische kennis omvat:



**installatiecomponenten zelf** (ondermeer de panelen, omvormer, aansluiting, impact van schaduw, digitale meter),



**de plaatsingsdetails** (ondermeer het voor zonnepanelen beschikbare dakoppervlak berekenen indien er geen plannen aanwezig zijn),



**de dimensionering** op basis van het afnameprofiel, rekening houdend met geplande investeringen in bv een warmtepomp of laadpaal, en



**prijscomponenten** (ondermeer capaciteitstarief, injectievergoeding, energiedelen).

Het kennisniveau dat de energiegemeenschap hier dient aan te bieden moet van die aard zijn dat het vertrouwen geeft. De juiste profielen kunnen aanwezig zijn in de groep vrijwilligers (denk aan bouwprofessionals technieken of ingenieurs), of kunnen extern worden aangetrokken (eventueel op een freelance basis).

Ook het aspect mensenkennis is belangrijk. Het is de taak van de adviseur om gerust te stellen en te overtuigen. Het is dus belangrijk om het gesprek aan te passen aan de noden en kenmerken van de woningeigenaar. Denk hier opnieuw als een onderneming: de “verkoper” is iemand die weet waarover hij/zij spreekt, passend advies geeft, en kan overtuigen.

Het voordeel van dergelijke opdrachten is dat ze een bron van inkomsten geeft die de groei van de energiegemeenschap kan ondersteunen. Het nadeel is dat ze tijdsintensief en tijdelijk is. Goede afspraken over de duur van de opdracht voor een stad of gemeente en over betalingsvoorwaarden zijn belangrijk.

**Indien de gemeente waarin de energiegemeenschap actief is deze dienst nog niet aanbiedt, kan altijd pro-actief contact opgenomen worden om te bespreken of er interesse is.**

## Sociaal georiënteerde acties

In principe is het sociaal engagement van een energiegemeenschap belangrijker dan winst. Weinig energiegemeenschappen hebben effectief een structurele werking rond sociaal geïnspireerde doelen (zie Box 7). Een uitzondering is het Nederlandse coöperatie GOED (zie [↗ Box 3: Een alternatief voor financiële waarde.](#)).

Bij Bronsgroen ([↗ www.bronsgroen.be](http://www.bronsgroen.be)) worden leden jaarlijks aangemoedigd om sociale projecten voor te stellen. Bronsgroen ambieert namelijk om het equivalent van de winstuitkering via dividend te besteden aan sociale projecten.

De jaarlijkse projectoproep leidt echter niet altijd tot indienen.

Box 7: Uitdagingen om bottom-up sociale projecten te initiëren.

Het nalezen van de verslagen van de jaarlijkse algemene vergadering van bestaande gemeenschappen leert dat er bij stemming een overtuigende meerderheid is voor een maximaal dividend. Een van de energiecoöperatieven die vandaag actief is, probeert momenteel via een aanpassing aan de statuten structureel een deel van de winst te alloceren aan projecten met een sociaal oogmerk. Die allocatie betekent een daling van het dividend voor de aandeelhouders. De aangepaste business model canvas stuurt het proces om van bij de opstart na te denken over een aanbod aan stakeholders die niet direct betrokken zijn als aandeelhouders of leden. Sociale doelen kunnen breed zijn, denk aan activiteiten of projecten rond armoede, inclusiviteit en sociale cohesie. Rond armoede wordt wel eens geclaimd dat het aanbieden van een aandeel dat betaald kan worden in schijven, een oplossing is om mensen in armoede te laten participeren. De praktijk toont dat die optie zelden wordt gebruikt. Een andere manier van werken is het gratis beschikbaar stellen van een aantal aandelen per project, specifiek voor die doelgroep. Op die manier worden mensen in precare situaties betrokken, en worden ze deel van een groep. Die aanpak heeft vaak een gunstig effect op het sociaal welbevinden.

Bij de start van de energiegemeenschap is het daarom nuttig na te denken in welke mate en op welke manier de sociale oriëntatie kan worden ingebed in de werking. Lokale verankering is daarbij interessant, maar niet noodzakelijk.

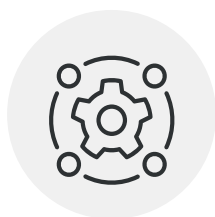
Een sociaal doel is geen verplichting, het is dus een keuze. De eerste stap in de integratie van een sociaal doel is vervat in de vraag hoe belangrijk een sociaal engagement is voor de energiegemeenschap. Als dat effectief een van de doelstellingen is, dan zijn er vervolgens drie bijkomende en samenhangende vragen te beantwoorden:



Welk **sociaal doel** wordt gekozen,



Welke **vorm** krijgt de steun,



Hoe wordt dit **structureel ingebed** in de werking van de energiegemeenschap.

**De keuzes die hieromtrent gemaakt worden bij een startende energiegemeenschap bepalen mee de identiteit van de energiegemeenschap. Dat kan een belangrijke factor zijn in de differentiatie van de energiegemeenschap ten opzichte van andere initiatieven.**

## Andere

Bovenstaande activiteiten zijn deze die het meest worden geïntegreerd in energiegemeenschappen. Uiteraard zijn er meerdere mogelijkheden zoals **deelmobiliteit, warmtenetten, ESCO-activiteiten, laadpalen en aggregatie**.

Indien er interesse is die activiteiten, is het zinvol te kijken naar energiegemeenschappen of bedrijven die dergelijke activiteiten doen. Begin dan met de analyse van hun aanbod en jaarrekeningen, en contacteer de lokale overheid waar de activiteit zou worden uitgerold. Op die manier kan een beeld gevormd worden van de mogelijke markt.

Vervolgens zijn gerichte gesprekken met al ervaren actoren in die markt een goede stap. Op basis van die informatie kan worden afgewogen of de activiteit haalbaar is als business concept, en of het al dan niet zinvol is om de activiteit alleen op te starten of eerder te participeren in een startend of lopend project.







Foto's van links © EVs laadpalen Jenny Ueberberg, Warmtenet Jonas Jacobsson, Unsplash.  
Warmtepomp in Kortrijk © Agata Smok

# Het middel: een energiegemeenschap of iets anders?



**Eens de visie duidelijk is, kan worden gekeken of het al dan niet gewenst is een energiegemeenschap op te zetten. Een energiegemeenschap is een middel, geen doel op zich. Samen investeren in hernieuwbare energie gebeurde in veel Europese landen al vaker, nog voor de wetgeving omtrent energiegemeenschappen werd uitgewerkt en geïmplementeerd.**

Denk aan de verschillende, voornamelijk kleine coöperatieve vennootschappen in Denemarken waarmee in windturbines op het land werd geïnvesteerd.<sup>8</sup> Die vennootschappen hadden typisch tussen 5 en 20 leden. De overheidsgaranties zorgden voor een goed financieel rendement met beperkt risico. Na de levensduur van de windturbines stopten de coöperatieve ondernemingen, omdat de condities veranderd waren. Overheidsgaranties waren niet langer nodig, omdat de technologie matuur was. Ook in Vlaanderen en Nederland kenden we al gezamenlijke investeringen in windturbine(s) en zonneparken.

---

8 [mdpi.com/2071-1050/10/9/3339](https://mdpi.com/2071-1050/10/9/3339)

De vragen in onderstaande tabel helpen om de evaluatie te maken over het al dan niet initiëren van een energiegemeenschap.

Vraag	Energiegemeenschap of niet?
Is het de bedoeling iets met energie te doen, of eerder te focussen op het sociale aspect?	Kan
Zal participatie of lidmaatschap open en op vrijwillige basis zijn?	Kan
Is het doel een financiële optimalisatie, i.e. een maximum aan winst realiseren?	Kan
Is het de bedoeling om de participanten effectief inspraak te geven?	Kan
Is het de bedoeling om energie te delen tussen meerdere deelnemers?	Moet
Is zeggenschap bij grote bedrijven of bij bedrijven voor wie energie en energiediensten een belangrijke activiteit zijn?	Kan niet

Hieronder worden de termen energiegemeenschap van burgers en Hernieuwbare-energiegemeenschap weergegeven. De exacte formulering is te vinden in het [Vlaams Energiedecreet](#). Relevante achtergrondinformatie over de keuze van de wet – en regelgever is te vinden op de websites van [VEKA](#) en [VREG](#). In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de ondernemingsvormen.

## Energiegemeenschap van burgers

Op de websites van VEKA en VREG wordt voornamelijk gekeken naar energiegemeenschappen die effectief acties doen omtrent energie, en wordt in die hoedanigheid gesproken over “afnemers”. Strikt genomen is dat niet noodzakelijk en kan pakweg een voetbalploeg van daklozen in Antwerpen voldoen. Het gebruik van het woord “afnemers” is dus onnodig restrictief, maar wel begrijpbaar vanuit de context van de regulator.

Een energiegemeenschap van burgers is een rechtspersoon die gebaseerd is op de open en vrijwillige deelname van zijn vennoten of leden<sup>9</sup>, en die als hoofddoel heeft voordelen op ecologisch, economisch of sociaal gebied te verschaffen voor zijn vennoten, leden of de omgeving waar hij actief is, die geen winstoogmerk heeft of een winstoogmerk dat ondergeschikt is aan het hoofddoel en die de volgende activiteiten kan ontplooien:

- energie produceren uit een installatie, rechtstreeks aangesloten of onrechtstreeks aangesloten via de aansluiting van vennoten of leden van de energiegemeenschap van burgers op een elektriciteitsdistributienet, het plaatselijk vervoernet van elektriciteit, een gesloten distributienet van elektriciteit of een warmte – of koudenet, waarbij de energiegemeenschap van burgers de eigenaar is of de gebruiksrechten heeft van de productie-installatie (met uitbating eventueel toegewezen aan een derde partij);
- het zelfverbruik van de energie, vermeld in vorige;
- energie opslaan;
- energiediensten aanbieden of eraan deelnemen;
- optreden als dienstverlener van flexibiliteit of deelnemer aan flexibiliteit of aggregatie;
- de energie, vermeld in het eerste onderdeel, verkopen, ook met een stroomafnameovereenkomst;
- oplaaddiensten voor elektrische voertuigen aanbieden;
- energiedelen, tussen de vennoten of leden, van de energie vermeld onder het eerste punt.

---

<sup>9</sup> Deelname hoeft niet financieel te zijn, dat wil zeggen dat er niet noodzakelijk vennoten zijn. Ook kan er een verschil gemaakt worden tussen het aandeel (eenmalig te betalen) en gratis of betalend lidmaatschap.

Lidmaatschap is breed en open (ondermeer natuurlijke personen, lokale overheden of ondernemingen van verschillende grootte), maar zeggenschap is beperkt tot natuurlijke personen, lokale overheden, of kleine ondernemingen die niet betrokken zijn bij grootschalige commerciële activiteiten en voor wie de energiesector niet de belangrijkste economische activiteit vormt.



Energiegemeenschap  
burgerleden



Regulatorcontext  
"afnemers"



Doelen: ecologisch, economisch,  
sociaal



Activiteiten en  
bevoegdheden



Breed lidmaatschap,  
beperkte zeggenschap



Natuurlijke personen, lokale  
overheden, kleine ondernemingen

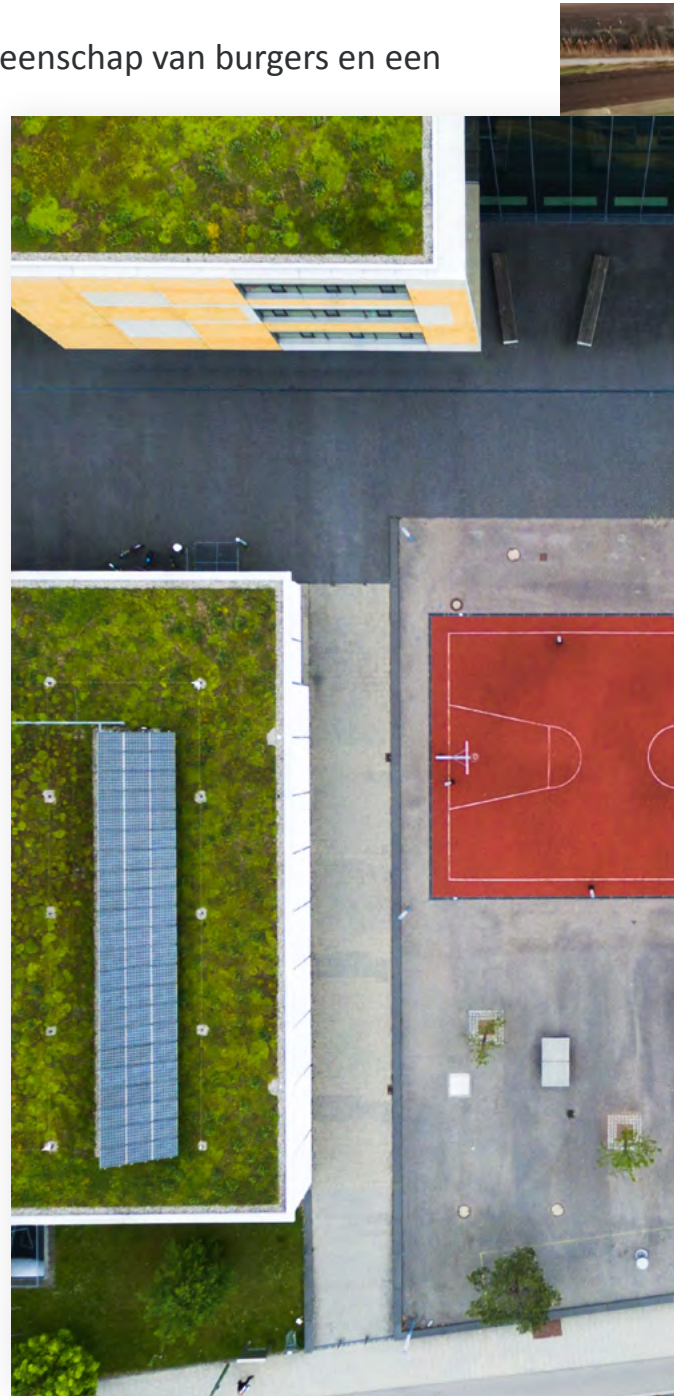


## Hernieuwbare-energiegemeenschap

Er zijn belangrijke verschillen tussen een energiegemeenschap van burgers en een hernieuwbare-energiegemeenschap. Ze worden hieronder toegelicht.

1. De activiteiten van de hernieuwbare-energiegemeenschap inzake productie van energie, zelfverbruik, de verkoop van energie en energiedelen hebben enkel betrekking op **energie uit hernieuwbare energiebronnen**.
2. De installaties voor de opwekking van hernieuwbare energie zijn eigendom van de hernieuwbare-energiegemeenschap. De uitbating van die installaties **mag wel worden toewezen** aan een derde partij.
3. De vennoten of leden van de hernieuwbare-energiegemeenschap zijn **natuurlijke personen, lokale overheden of kleine en middelgrote ondernemingen** waarvan de deelname aan de energiegemeenschap niet de belangrijkste commerciële of professionele activiteit vormt.
4. De vennoten of leden hebben **controle over de activiteiten** van de hernieuwbare-energiegemeenschap.

Een hernieuwbare-energiegemeenschap beschikt over de eigendomsrechten van de installaties die ze gebruikt om haar activiteiten te kunnen uitoefenen.





Foto's: van links © Kateryna Hliznitsova, Julian Wildner, Unsplash and Getty Images

# De ondernemingsvorm



Een belangrijke keuze is de vennootschapsvorm voor de energiegemeenschap. In principe is elke vennootschapsvorm mogelijk. Onderstaande geeft een overzicht van de relevante vennootschapsvormen ([↩ De vennootschapsvormen | FOD Economie \(fgov.be\)](#)).

## Welke vennootschapsvormen kan je kiezen voor een energiegemeenschap?

Een energiegemeenschap neemt de vorm aan van een rechtspersoon, dat wil zeggen dat in principe elk soort rechtspersoon die vermeld wordt in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen in aanmerking komt (vzw, VOF, commanditaire vennootschap, coöperatieve vennootschap, BV, NV, enz.).

In de praktijk vallen VOF en commanditaire vennootschap meestal af omdat daar een onbeperkte aansprakelijkheid is van de oprichters. BV en NV zijn handelsvennootschappen en hebben een commercieel doel, maar kunnen wel gekozen worden als vorm.

Losse groepsverbanden zonder eigen rechtspersoonlijkheid (de zogenaamde 'feitelijke verenigingen'), zoals een familie, gezin of vriendengroep kunnen geen energiegemeenschap vormen.

Onderstaand overzicht<sup>10</sup> is een eerste leidraad.

Elk van de vennootschapsvormen die in aanmerking komen voor een energiegemeenschap worden hieronder kort toegelicht.

---

10 Gebaseerd op [justitie.belgium.be/sites/default/files/brochure\\_hervorming\\_ondernemings-\\_en\\_vennootschapsrecht\\_nl.pdf](https://justitie.belgium.be/sites/default/files/brochure_hervorming_ondernemings-_en_vennootschapsrecht_nl.pdf)

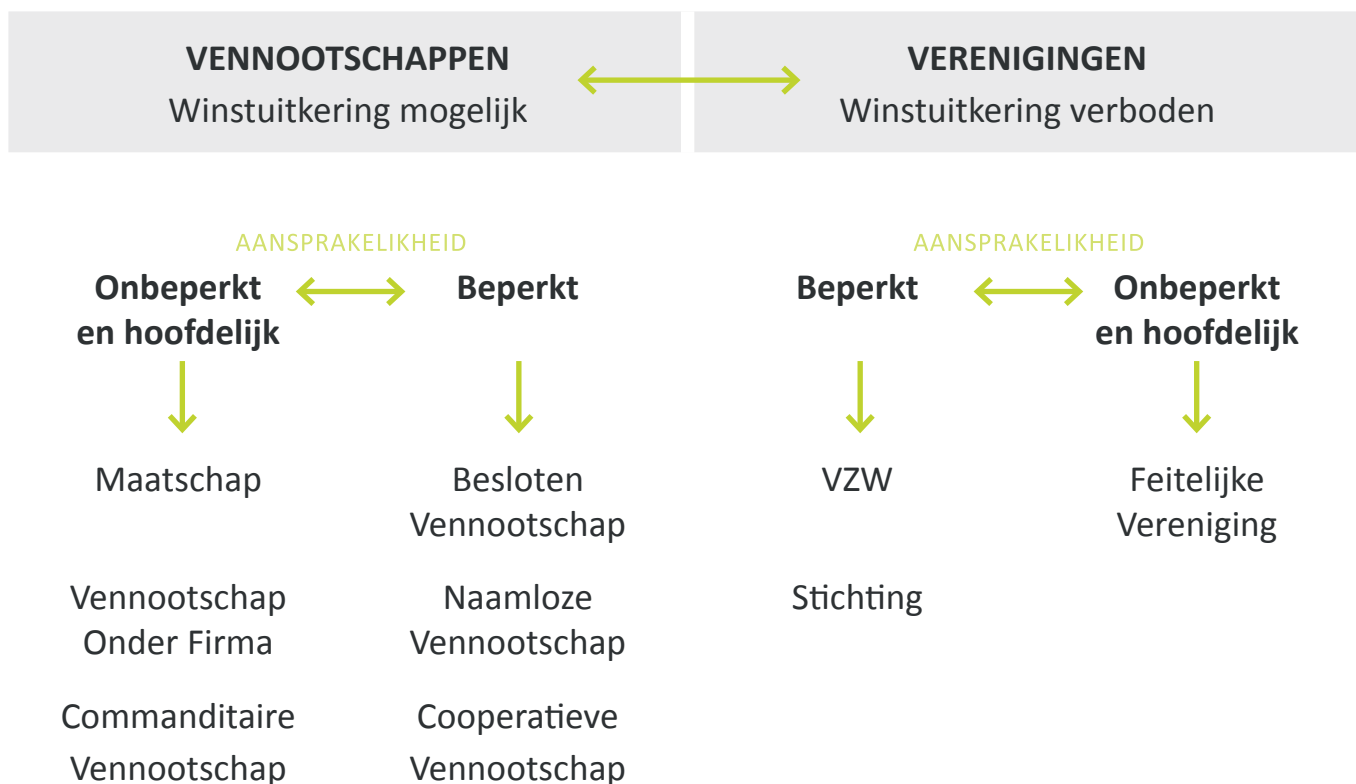


## De vennootschap onder firma (VOF)

**De vennootschap onder firma of VOF is de minst gereguleerde en meest eenvoudige vennootschapsvorm; het is een zuivere personenvennootschap.**

Het is een vennootschapsvorm met weinig formaliteiten: bij de oprichting is geen notaris betrokken, is geen financieel plan nodig, en er moet geen jaarrekening gepubliceerd worden. De wet legt verder ook geen minimumkapitaal op.

De vennoten zijn hoofdelijk en onbeperkt aansprakelijk voor de verbintenissen van de vennootschap. Verder is de VOF een personenvennootschap, die in principe ontbonden wordt bij het overlijden van een van de vennoten. Daarnaast kunnen de vennoten hun aandelen niet verkopen of schenken zonder akkoord van de medevennoten. Hoewel het zeker kan als vennootschapsvorm voor een energiegemeenschap, is het geen evidente en vooral ook een risicovolle keuze.



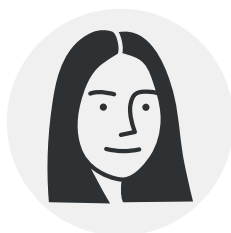
## De commanditaire vennootschap (CommV)

**De commanditaire vennootschap is een vennootschap met rechtspersoonlijkheid die werkende en stille vennoten heeft.**

De gecommanditeerde (werkende) vennoten nemen deel aan het bestuur. De commanditaire (stille) vennoten zijn geldschieters maar hebben geen inspraak in het bestuur. Alleen de gecommanditeerde vennoot is met zijn vermogen onbeperkt en hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden en verliezen van de vennootschap. De commanditaire vennoot is alleen aansprakelijk ten belope van zijn inbreng, tenzij hij de vennootschap heeft (mee)bestuurd.

De wet legt geen minimum startkapitaal op. Verder volstaat een onderhandse akte, en dus is een bezoek aan de notaris niet nodig. Net zoals bij de vennootschap onder firma, moeten er nog steeds twee vennoten zijn om een dergelijke vennootschap op te richten en wordt ze automatisch ontbonden als er één vennoot wegvalt.

Deze vennootschapsvorm kan in theorie, maar dient te worden bekeken in het kader van potentieel risico voor de oprichters.



De werkende vennoten zijn betrokken bij het runnen van het bedrijf



De stille vennoten geldschieters zijn zonder zeggenschap in het bestuur



## De besloten vennootschap (BV)

**De besloten vennootschap (BV) wordt over het algemeen beschouwd als de meest geschikte rechtsvorm voor een klein of middelgroot bedrijf.**

De BV heeft een eigen rechtspersoonlijkheid en is dus als rechtspersoon een andere persoon dan de aandeelhouders of de enige aandeelhouder. Ze heeft ook een eigen vermogen waarvoor geen minimum startkapitaal is vastgelegd.

Een besloten vennootschap heeft aandelen op naam (de aandeelhouder is dus geregistreerd zodat kan worden nagegaan wie de aandelen bezit). In de statuten is beschreven wat de mogelijkheden zijn om deze aandelen over te dragen. De statuten moeten bij notariële akte worden opgemaakt.

De BV is beperkt aansprakelijk. Dat houdt in dat de aandeelhouders zich enkel verbinden tot hun inbreng. In geval van faillissement kunnen de schuldeisers het privévermogen van de aandeelhouders in principe niet aanspreken. Gaat de vennootschap binnen de eerste drie jaar na de oprichting failliet, dan kunnen de oprichtende vennoten aansprakelijk worden gesteld. Aan de hand van het financieel plan moet dan worden aantonen dat je zaak over voldoende middelen beschikte om vanaf dag één de rekeningen te betalen en de vooropgestelde doelen te realiseren. Blijkt dat niet het geval, dan riskeren de oprichters om toch persoonlijk te moeten opdraaien voor de schulden van de vennootschap.

Deze vennootschapsvorm kan een goede keuze zijn voor een energiegemeenschap. Het is een relatief eenvoudige structuur, met voldoende bescherming.



BV heeft een eigen identiteit  
los van de aandeelhouders

## De naamloze vennootschap (NV)

**De naamloze vennootschap (NV) wordt gekozen als vennootschapsvorm voor middelgrote en grote ondernemingen.**

Haar startkapitaal is minstens 61.500 euro. De NV moet bij notariële akte opgericht worden en heeft relatief zware administratieve verplichtingen voor kleine structuren.

Deze vennootschapsvorm is te verkiezen wanneer veel kapitaal nodig is, want het accent ligt voornamelijk op de kapitaalsinbreng van de aandeelhouders. De aandelen kunnen over het algemeen gemakkelijk en zonder beperking overgedragen worden.

De NV heeft als voordeel dat de onderneming volledig gescheiden is van haar aandeelhouders. Hun aansprakelijkheid is dus beperkt tot hun inbreng.

Voor de meeste startende energiegemeenschappen is deze ondernemingsvorm minder geschikt. Indien een energiegemeenschap substantieel groeit, kan een NV wel worden overwogen.



Het voordeel van de NV is de volledige scheiding tussen de onderneming en de aandeelhouders, waardoor hun aansprakelijkheid beperkt is tot hun inbreng

## De coöperatieve vennootschap (CV)

**Een CV of coöperatieve vennootschap heeft als doel om een specifieke nood van haar coöperanten te voldoen.**

De aandeelhouders moeten dus zelf genieten van de dienstverlening van de CV. Er zijn minimaal drie oprichters vereist die 'iets' inbrengen, maar er geldt er geen minimumkapitaal. Aandeelhouders kunnen vrij in – of uit de CV uitstappen, zonder al te veel formaliteiten. De leden van de coöperatieve vennootschap, de zogenaamde coöperanten, kunnen vrij in – en uitstappen. Dat kan zonder al te veel formaliteiten. Er kunnen wel beperkingen worden vastgelegd in de statuten. Aandelen zijn in principe vrij overdraagbaar tussen de aandeelhouders. Een overdracht aan derden kan enkel voor zover het beschreven staat in de statuten.

Verder heeft de cv een beperkte aansprakelijkheid: de aandeelhouders zijn enkel aansprakelijk voor het bedrag van hun inbreng, de oprichters hebben net als bij een BV een oprichtersaansprakelijkheid gedurende de eerste drie jaar.

In het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen is een sociale, coöperatieve insteek een absolute must voor elke CV. In het geval dat het geplande ondernemingsproject kadert in de sociale economie, is de coöperatieve rechtsvorm de enige die de aanvraag voor een erkenning als sociale onderneming toelaat, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Een CV kan voor twee types erkenning gaan:

1. Erkenning als sociale onderneming,
2. Erkenning door de Nationale Raad van Coöperatie.

Beide worden hieronder toegelicht.



Een CV heeft als doel om te voldoen aan specifieke behoeften van haar leden, de coöperanten.

## CV erkenning als sociale onderneming<sup>11</sup>

De erkenning als sociale onderneming kan een aantal voordelen opleveren. Een vennootschap met sociaal oogmerk vermeldt in de statuten minimaal volgende elementen:

- de vennoten streven geen of een beperkt vermogensvoordeel na,
- een duidelijke beschrijving van het sociale doel,
- een beschrijving van hoe de winst besteed zal worden in overeenstemming met het sociale oogmerk,
- de maximaal uitgekeerde winst mag niet hoger zijn dan de rentevoet die de koning (dus de regering) vastlegde voor coöperaties erkend door de Nationale Raad voor de Coöperatie,
- een omschrijving van hoe een werknemer vennoot kan worden,
- een omschrijving van hoe een werknemer-vennoot kan uittreden en kan worden uitgesloten,
- de vermelding dat in geval van vereffening het overblijvende kapitaal gebruikt zal worden voor een doel dat nauw aansluit bij het sociale oogmerk van de vennootschap.

In de Algemene Vergadering bezit daarnaast niemand meer dan 10% van de stemmen. Als ook werknemers vennoot zijn, mag niemand meer dan 5% van de stemmen hebben. Verder dient een speciaal jaarlijks verslag te vermelden hoe de vennootschap haar sociaal doel heeft verwezenlijkt.

---

11 [economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-oprichten/belangrijkste-stappen-om-een-vennootschapsvormen/cooperatieve-vennootschappen/erkenning-als-sociale](https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-oprichten/belangrijkste-stappen-om-een-vennootschapsvormen/cooperatieve-vennootschappen/erkenning-als-sociale)

## Erkenning van coöperatieve vennootschappen door de Nationale Raad van Coöperatie<sup>12</sup>

De erkenningsvoorwaarden omvatten ondermeer:

- De toetreding tot een coöperatieve vennootschap is vrijwillig,
- De aandelen scheppen, per soort van aandelen, dezelfde rechten en verplichtingen,
- De stemming van de vennoten op de algemene vergadering is democratisch, dat kan op verschillende manieren (1 stem per aandeel, één stem per aandeelhouder, of combinaties ervan)<sup>13</sup>,
- Bestuurders en commissarissen worden door de algemene vergadering benoemd, zonder dat hier gedetailleerd dient te worden hoe lang ze aanblijven en hoe vaak ze herverkiesbaar zijn,
- Het uitgekeerde dividend is beperkt,
- Het mandaat van bestuurders en commissarissen is niet bezoldigd, hoewel hen wel een onkosten – of presentievergoeding mag worden toegekend,
- Een gedeelte van de jaarlijkse inkomsten wordt voorbehouden voor informatieverstrekking aan en opleiding van haar leden.

De erkenning door de Nationale Raad van Coöperatie levert een aantal voordelen op, waaronder:

- Belastingvrijstelling van een deel van de dividenden uitgekeerd aan vennoten die natuurlijke personen zijn,
- Uitgebreide toepassing van het verlaagde belastingtarief voor vennootschappen,
- Sociale zekerheid van werknemers voor de bestuurders,
- Deelgenoot zijn van de Nationale Raad voor de Coöperatie.

---

12 [economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-oprichten/belangrijkste-stappen-om-een-vennootschapsvormen/cooperatieve-vennootschappen/erkenning/voordelen-verbonden-aan-de](https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-oprichten/belangrijkste-stappen-om-een-vennootschapsvormen/cooperatieve-vennootschappen/erkenning/voordelen-verbonden-aan-de)

13 Op basis van wetenschappelijke literatuur (ondermeer [Hanke et al., 2021](#)), is geweten dat dit niet noodzakelijk het gevoel geeft van democratische participatie.

## Vereniging zonder winstoogmerk (vzw – vereniging)

**Een vereniging zonder winstoogmerk (vzw) is een groep natuurlijke personen of rechtspersonen die een belangeloos doel nastreven.**

De vzw bestaat uit ten minste twee personen. De leden van een vzw mogen geen vermogensvoordeel genieten door de vzw. De vzw beschikt over een eigen rechtspersoonlijkheid en heeft dus zelf rechten en plichten heeft. De leden beschikken over een beperkte aansprakelijkheid en verbinden hun eigen vermogen niet aan het lot van de vzw.

Het aspect “zonder winstoogmerk” wil niet zeggen dat er geen winstgevende activiteit mag zijn of dat er geen winst gemaakt mag worden, maar dat eventuele winst die wordt gemaakt terug aangewend moet worden voor het belangeloos doel van de vereniging.

De oprichting van een vzw vereist geen inbreng van startkapitaal.

	CV	BV	NV	CommV	VOF
<b>Oprichting</b>					
TYPE AKTE	Authentiek (via notaris)	Authentiek	Authentiek	Onderhands	Onderhands
FINANCIEEL PLAN BIJ OPRICHTING	Inhoud wettelijk vastgelegd	Inhoud wettelijk vastgelegd	Inhoud wettelijk vastgelegd	Niet vereist	Niet vereist
<b>Kapitaal</b>					
MINIMUM KAPITAAL IN EURO	Geen minimum bedrag, wel voldoende aanvangsvermogen	Geen minimum bedrag, wel voldoende aanvangsvermogen	€61.500 (volledig volstort)	Geen minimum bedrag- ingebrachte goederen vormen onverdeeld vermogen	Geen minimum bedrag- ingebrachte goederen vormen onverdeeld vermogen
<b>Vennoten</b>					
MINIMUM AANTAL OPRICHTERS	3	1	1	2	2
AANSPRAKELIJKHEID VENNOTEN	Beperkt tot hun financiële inbreng	Beperkt tot hun financiële inbreng	Beperkt tot hun financiële inbreng	Gecommaniteerde vennoten onbeperkt en hoofdelijk aansprakelijk; stille vennoten beperkt tot hun inbreng	Vennoten onbeperkt en hoofdelijk aansprakelijk



	CV	BV	NV	CommV	VOF
<b>Aandelen</b>					
TYPE	Op naam	In principe op naam, uitzonderingen mogelijk	Niet op naam (naamloos)	Op naam	Op naam
OVERDRAAGBAARHEID	Vrij overdraagbaar tussen vennoten (tenzij in statuten anders bepaald)	Vrije overdraagbaarheid mogelijk	Vrij overdraagbaar	Niet overdraagbaar (tenzij andere overeenkomst)	Niet overdraagbaar (tenzij andere overeenkomst)
NIEUWE VENNOTEN	Kan bij gewone beslissing van bestuur of algemene vergadering	Kan, gebeurt steeds via notariële akte	Het bestuur of algemene vergadering kan nieuwe aandelen uitgeven	Niet mogelijk (tenzij andere statutaire bepaling) Publicatie in B.S.	Niet mogelijk (tenzij andere statutaire bepaling) Publicatie in B.S.
UITGIFTE VAN NIEUWE AANDELEN	Regeling volgens de statuten- zonder notariële akte	Via notariële akte	Kapitaalverhoging via statutenwijziging met notariële akte	Via unanieme beslissing van de vennoten of via overeenkomst	Via unanieme beslissing van de vennoten of via overeenkomst
TERUGNAME VAN AANDELEN	Regeling volgens de statuten- zonder notariële akte	1 x per jaar voor einde boekjaar via notariële akte	Eenparigheid (tenzij andere overeenkomst)	Via unanieme beslissing van de vennoten of via overeenkomst	Via unanime beslissing van de vennoten of via overeenkomst
STEMRECHT	Alle aandelen moeten stemrecht hebben. In principe x aandelen = x stemmen, maar grote statutaire vrijheid	Minstens 1 aandeel met stemrecht. In principe x aandelen = x stemmen, maar grote statutaire vrijheid	Niet-beurs genoteerd: meervoudig stemrecht mogelijk. Beursgenoteerd: dubbel stemrecht statuair mogelijk voor trouwe aandeelhouders (≥ 2 jaar)	Eenparigheid (tenzij andere overeenkomst)	Eenparigheid (tenzij andere overeenkomst)
WINSTUITKERING	Onderworpen aan balans- en liquiditeitstest. Maximaal 6% voor de CV erkend als Sociale Onderneming	Onderworpen aan balans- en liquiditeitstest	Geen uitkering mogelijk als op afsluitdatum boekjaar het nettoactief is gedaald tot onder het bedrag van het gestorte kapitaal	Vrij	Vrij
<b>Bestuur</b>					
BESTUURDERS	1 bestuurder	1 bestuurder	"1 bestuurder, Drie mogelijke formats: Enige bestuurder Klassiek college Duaal bestuur (=directieraad en raad van toezicht)"	1 zaakvoerder; stille vennoot mag geen bestuursdaden stellen	1 zaakvoerder

# Financiële en fiscale aspecten



Energiegemeenschappen zijn een legale entiteit en dus onderhevig aan belastingen, bijdragen, en vergoedingen. Dit hoofdstuk geeft een eerste overzicht van verplichtingen en mogelijkheden, die dan verder kunnen worden besproken met de boekhouder of fiscalist.

## Belastingvoordeel voor vennoten

### Tax shelter voor startende vennootschappen

De tax shelter is een belastingvermindering van 45% (micro-vennootschap) of 30% (kleine vennootschap), afhankelijk van de investeringswijze voor aandelenparticipatie (rechtstreeks en onrechtstreeks) van max. € 100.000 door particulieren per jaar aan micro & kleine vennootschappen die minder dan 4 jaar bestaan.<sup>14</sup>

Opgelet, dit voordeel is niet terugbetaalbaar, noch overdraagbaar. Dat wil zeggen dat het in dat bepaald aanslagjaar kan worden afgetrokken van de te betalen belastingen, zonder daarbij negatief te gaan (i.e., de tax shelter kan geen aanleiding geven tot terugbetaling, enkel een vermindering van de te betalen belastingen). Het bedrag kan ook niet worden meegenomen naar een later aanslagjaar (i.e. het is niet overdraagbaar).

### Vrijstelling belasting op dividend

Om burgers aan te moedigen om rechtstreeks te investeren in bedrijven is er een algemene belastingvrijstelling voor dividenden ingevoerd. Dat is een vrijstelling in de personenbelasting, niet in de roerende voorheffing. De roerende voorheffing die ingehouden is op de vrijgestelde dividenden kan dus worden verrekend in de personenbelasting van de vennoten. Er kan roerende voorheffing verrekenen voor een maximum van € 800 aan dividenden.<sup>15</sup>

Aangezien het maximumtarief van de roerende voorheffing 30 % is, kunt er dus maximum € 240 ingehouden roerende voorheffing worden gerecupereerd (€ 800 x 30 %).

14 [eservices.minfin.fgov.be/myminfin-web/pages/public/fisconet/document/48ccfcc8-ae2b-4022-8a21-20fa45820a8f](https://eservices.minfin.fgov.be/myminfin-web/pages/public/fisconet/document/48ccfcc8-ae2b-4022-8a21-20fa45820a8f)

15 Dit bedrag kan jaarlijks worden herzien.

## Winwinlening

Met de Winwinlening van Participatie Maatschappij Vlaanderen (PMV) moedigt de Vlaamse overheid particulieren aan om een achtergestelde lening te verstrekken aan kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's). Een particulier kan tot € 75.000 lenen aan een Vlaamse KMO gedurende een looptijd van 5 tot 10 jaar. De kredietgever krijgt hiervoor een jaarlijks belastingkrediet van 2,5% op het openstaande kapitaal van de Winwinlening. Indien de kredietnemer niet kan terugbetalen, kan de kredietgever daarnaast 30% van het verschuldigde bedrag terugkrijgen via een eenmalig belastingkrediet. Een KMO kan tot een bedrag van € 300.000 Winwinleningen aangaan, met een maximum van € 75.000 per kredietgever. Ook VZW's met een economische activiteit komen in aanmerking. De wettelijke intrestvoet wordt gepubliceerd op de websites van [VLAIO](#) en [PMV](#), en bedroeg 5,25% voor 2023. Daardoor moest de rente van een Winwinlening afgesloten in 2023 liggen tussen 2,625% en 5,25%.<sup>16</sup> Voorwaarden en details zijn [hier](#) te vinden.

## Vriendenaandeel

Met het Vriendenaandeel van PMV moedigt de Vlaamse overheid particulieren aan om rechtstreeks kapitaal te investeren in kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's), gevestigd in het Vlaamse Gewest. De particuliere investeerder (vriendenaandeelhouder) krijgt in ruil gedurende 5 jaar een belastingkrediet van 2,5% op het geïnvesteerde bedrag van maximaal € 75.000 per jaar. De Vriendenaandelen zijn altijd nieuw uitgegeven aandelen. De vennootschap die de aandelen uitgeeft, gebruikt de ontvangen bedragen uitsluitend voor ondernemingsdoeleinden en kan zo tot € 300.000 extra kapitaal ophalen om het eigen vermogen te versterken. Voorwaarden en details zijn [hier](#) te vinden.

---

16 [vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank/winwinlening](https://vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank/winwinlening)

# Belastingen, voordelen, en sociale bijdragen voor de energiegemeenschap

## Verhoogde investeringsaftrek

Artikel 69 van het Wetboek der Inkomstenbelasting (W.I.B.) biedt ondernemingen de mogelijkheid hun belastbare winst te verminderen met een verhoogde investeringsaftrek voor energiebesparende investeringen. De aftrek wordt verricht op de winst van het belastbaar tijdperk tijdens hetwelk de vaste activa zijn verkregen of tot stand zijn gebracht. Als er in een boekjaar onvoldoende belastbare basis aanwezig is, dan wordt de aftrek zonder enige beperking in tijd naar de volgende boekjaren overgedragen. De verhoogde investeringsaftrek wordt ieder jaar vastgelegd. Voor 2023 bedroeg die 20,5%.<sup>17</sup> Voor de toepassing van de investeringsaftrek moet aan volgende voorwaarden voldaan zijn:

- Het gaat om investeringen in (im)materiële vaste activa;
- Ze zijn in nieuwe staat verkregen of tot stand gebracht tijdens het boekjaar;
- Ze worden gebruikt voor beroepsactiviteiten in België.

De investeringen die in aanmerking komen moeten in één van de volgende categorieën vallen (niet-limitatieve lijst):

- Beperking van energieverliezen in bestaande gebouwen of broeikassen,
- Beperking van energieverlies door in gebruik zijnde apparaten, leidingen, afsluiters en kanalen te isoleren of in gebruik zijnde warme of koude vloeistofbaden af te dekken,
- Beperking van ventilatieverlies in bestaande gebouwen,
- Terugwinnen van afvalwarmte,
- Warmte-kracht-koppelingsapparatuur (WKK),
- Verbrandings-, verwarmings-, klimatiserings – en verlichtingsapparatuur,
- Productie en gebruik van energie door chemische, thermochemische of biochemische omzetting van biomassa en afvalstoffen,
- Energieproductie op basis van hernieuwbare energieën,
- Vervoer via spoor – of waterweg.

17 [vlaanderen.be/verhoogde-investeringsaftrek-voor-energiebesparende-investeringen-door-ondernemingen](https://vlaanderen.be/verhoogde-investeringsaftrek-voor-energiebesparende-investeringen-door-ondernemingen)

De Vlaamse overheid is bevoegd voor de investeringsaftrek van energiebesparende maatregelen, VEKA is betrokken bij de uitvoering. Een gedetailleerde handleiding is [hier](#) te vinden.<sup>18</sup> Investeringsaftrek van de energiegemeenschap beheerd door de energiegemeenschap, maar geplaatst in of op het gebouw of de installaties van een derde partij, komen in aanmerking. Wanneer met de opgewekte energie aan energiedelen wordt gedaan, vervalt onder bepaalde omstandigheden het recht op verhoogde investeringsaftrek.<sup>19</sup>

Het is een goede praktijk om contact op te nemen met de relevante overheidsdiensten. De administratieve verplichtingen vereisen dat het dossier tijdig wordt voorbereid.

---

18 Voor investeringen in Brussel, kan meer informatie gevonden worden bij [Leefmilieu Brussel](#). De informatie voor het Wallonië is [hier](#) te vinden.

19 Artikel 75, 1<sup>o</sup>, WIB 92 bepaalt dat de investeringsaftrek niet van toepassing is op vaste activa die niet uitsluitend voor het uitoefenen van de beroepswerkzaamheid worden gebruikt. Als een onderneming de 'overschotten' van de door haar PV-installatie geproduceerde stroom uitsluitend verkoopt aan derden en/of kosteloos ter beschikking stelt van haar werknemers (wat hen een belastbaar voordeel van alle aard oplevert) of van haar klanten (als een vorm van klantenbinding), mag worden aangenomen dat die installatie uitsluitend voor de uitoefening van haar beroepswerkzaamheid wordt gebruikt. In dat geval vormt die verkoop of kosteloze terbeschikkingstelling van haar 'stroomoverschotten' op zich geen beletsel voor de toepassing van de investeringsaftrek.

Als een onderneming die 'overschotten' van de door haar PV-installatie geproduceerde stroom daarentegen kosteloos ter beschikking stelt van externe afnemers zonder enige vorm van return voor de onderneming, wordt die installatie niet uitsluitend voor haar beroepswerkzaamheid gebruikt en geeft ze in toepassing van artikel 75, 1<sup>o</sup>, WIB 92 geen recht op de investeringsaftrek.

## Steun en subsidies

Energiegemeenschappen komen in aanmerking voor een aantal steunmaatregelen en subsidies, die vaak met calls met specifieke deadline werken. Zo was er eind 2023 de call groene stroom die specifiek werd opengesteld voor energiegemeenschappen. Ook vanuit VLAIO zijn er verschillende steunmaatregelen voor duurzaam ondernemen en duurzame investeringen.<sup>20</sup>

Verschuillende lokale en provinciale overheden geven ad hoc steun aan energiegemeenschappen. Vanuit het Lokaal Energie – en Klimaatpact (LEKP) zijn specifieke doelstellingen gedefinieerd rond participatieve projecten, energiegemeenschappen, en energiedelen. Het loont dus zeker de moeite bij deze overheden langs te gaan, het project voor te stellen, en te informeren naar steunmaatregelen, relevante contacten, ... .

Kleine en middelgrote ondernemingen die een beroep doen op het brede publiek voor financiering, krijgen te maken met de prospectusregeling. Afhankelijk van hoe het project in elkaar zit, kan de energiegemeenschap onder de prospectuswet<sup>21</sup> vallen en een prospectus verplicht moeten aanbieden aan aandeelhouders. Een prospectus is een zeer gedetailleerd document waarin het investeringsplan van de energiegemeenschap uitgelegd wordt.

De verplichting om een prospectus of een informatienota op te stellen, geldt niet voor aanbiedingen met een totale tegenwaarde van € 500.000 of minder, berekend over een periode van twaalf maanden, voor zover elke belegger voor maximum € 5.000 euro op de aanbieding kan inschrijven.

Box 8: Prospectuswet

20 [vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank/zoek?thema=29](https://vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank/zoek?thema=29)

21 [1. In welke gevallen moet er een prospectus worden gepubliceerd? En in welke gevallen een informatienota? | FSMA](#)



## **Specifieke voordelen voor erkende coöperatieven**

Belastingvrijstelling van een deel van de dividenden uitgekeerd aan vennoten die natuurlijke personen zijn

In principe is elke vennootschap onderworpen aan de inkomstenbelasting op het totale bedrag van haar winst, met inbegrip van de uitgekeerde dividenden. Erkende coöperatieve vennootschappen vormen een uitzondering op de regel. Concreet is deze uitzondering van toepassing op het gedeelte van de dividenden uitgekeerd aan de vennoten, natuurlijke personen, van de erkende coöperatieve vennootschappen, voor zover het dividend aan deze vennoten niet hoger is dan het (geïndexeerd) bedrag van 200 euro (aanslagjaar 2022).

Uitgebreide toepassing van het verlaagde belastingtarief voor vennootschappen

Er bestaat een verlaagd belastingtarief voor de vennootschappen waarvan de belastbare inkomsten niet meer bedragen dan 322.500 euro. Alle coöperatieve vennootschappen erkend voor de Nationale Raad voor de Coöperatie, genieten van het verlaagde tarief.

Sociale zekerheid van werknemers voor de bestuurders

De personen die, als bestuurder en tegen een vergoeding (anders dan kost en inwoning), als belangrijkste beroepsactiviteit het beheer of de dagelijkse leiding van erkende coöperatieve vennootschappen hebben, kunnen genieten van de sociale zekerheid van de werknemers. Dat wil zeggen dat de bestuurder ook loontrekkende kan zijn in geval van een erkende coöperatieve vennootschap.

## BTW betreffende energiedelen en energiegemeenschappen<sup>22</sup>

Voor de belasting op de verschillende vormen van energiedelen werd een kader uitgewerkt. Onderstaande heeft betrekking uit energiedelen als deel van de activiteiten van een energiegemeenschap, en dus niet voor energiedelen in de privésfeer.

### Energiedelen binnen de energiegemeenschap

Bij energiedelen binnen een energiegemeenschap is er geen sprake van een levering van elektrische stroom die de BTW opeisbaar maakt. Opdat er sprake is van een aan de BTW onderworpen handeling in België, voorziet het BTW-Wetboek ondermeer dat vereist is dat deze handeling ten bezwarende titel (een prestatie zonder tegenprestatie) wordt verricht. Gelet op het kosteloze karakter van de handeling verrichten de betrokken particulieren of ondernemingen geen belastbare handeling in de zin van artikel 2 van het BTW-Wetboek.



Ecolife project, Kortrijk © Agata Smok, 2020

22 Informatie verzameld uit brieven van het kabinet van Vincent Van Peteghem (o.a. minister van Financiën) en de Federale Overheidsdienst Financiën

## Persoon-tot-Persoon (P2P) verkoop

Een eigenaar van zonnepanelen kan zijn 'overschot' (de groene stroom die in het net wordt geïnjecteerd) rechtstreeks verkopen aan een andere actieve afnemer. Hierbij wordt tussen de partijen een prijs afgesproken waartegen de levering van de overtollige stroom wordt vergoed.<sup>23</sup>

Er dient bijgevolg een onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds het geval waarin de verkoper van de energie geen andere activiteit heeft waarvoor hij belastingplichtige is en anderzijds het geval waarin de verkoper wel een andere activiteit heeft waarvoor hij belastingplichtige (met volledig of gedeeltelijk recht op aftrek of vrijgesteld) is.



© Getty images

<sup>23</sup> In de Beslissing BTW nr. E.T.114.454 d.d. 28.10.2014 heeft de administratie zich reeds uitgesproken over de BTW-behandeling van de levering van elektriciteit aan hun elektriciteitsleverancier door eigenaars van zonnepanelen die over een digitale meter beschikken. Gelet op de gelijkenissen tussen dit reeds bestaande systeem en de P2P-handel van groene stroom, is de administratie van oordeel dat deel II) van voormelde Beslissing BTW nr. E.T.114.454 d.d. 28.10.2014 eveneens voor de P2P-handel van groene stroom kan worden toegepast.

## **De verkoper van groene stroom heeft geen andere activiteit waarvoor hij belastingplichtige is**

De verkoper verkoopt aan een andere actieve afnemer een hoeveelheid elektrische stroom, wat wordt beschouwd als een levering onder bezwarende titel van een goed. Bovendien heeft de verkoper de bedoeling om de door hem geproduceerde overtollige stroom op geregelde wijze te verkopen om daaruit een duurzame opbrengst te verkrijgen zodat de productie en verkoop van elektrisch stroom in dergelijke omstandigheden als een economische activiteit moet worden bekeken. Daarom is de verkoper voor deze activiteit een belastingplichtige en zijn de door hem gedane leveringen van elektrische stroom onderworpen aan de BTW tegen het normale tarief.

Indien de groenestroominstallatie een maximaal AC-vermogen dat niet groter is dan 10kVA, wordt gesteld dat hij geen economische activiteit uitoefent en heeft hij bijgevolg niet de hoedanigheid van belastingplichtige. Bedoelde leveringen van elektriciteit zijn bijgevolg niet onderworpen aan de BTW.

Wanneer zijn jaaromzet niet meer dan € 25.000 euro bedraagt, valt deze verkoper onder de vrijstellingsregeling voor kleine ondernemingen. Hij kan evenwel kiezen voor de toepassing van de gewone regeling.

## **De verkoper van groene stroom heeft een andere activiteit waarvoor hij belastingplichtige (vrijgestelde, met volledig recht op aftrek, met gedeeltelijk recht op aftrek) is**

De levering van elektrische stroom is in dit geval wel onderworpen aan de BTW tegen het normale tarief. In dit geval speelt het geen rol of de verkoper beschikt over een groenestroominstallatie met een maximaal AC-vermogen dat kleiner is dan of gelijk aan 10 kVA dan wel groter is dan 10 kVA. Er is recht op aftrek van de BTW geheven van de installatiekosten voor zover en in de mate waarin de door de installatie opgewekte elektriciteit wordt aangewend in het kader van de door de verkoper uitgeoefende belaste activiteit of als overtollige stroom onder bezwarende titel wordt overgedragen.

Wanneer het een kleine onderneming betreft met een jaaromzet niet meer dan € 25.000 euro bedraagt, valt deze verkoper onder de vrijstellingsregeling. Hij kan evenwel kiezen voor de toepassing van de gewone regeling.





© Cambio Autodelen, 2020



© Daria Eprikhina, Unsplash

# Opstart

Eens duidelijk is wat de activiteiten zijn, hoe het business model eruit ziet, en welke vorm gekozen wordt voor de legale entiteit, wordt er overgegaan tot de echte opstart.



## De visie vertalen in concrete structurele maatregelen

Een belangrijke start is de visie vertalen in structurele maatregelen die vervolgens worden opgenomen in de statuten of het interne reglement.<sup>24</sup> Analyse van een aantal energiegemeenschappen en energiecoöperatieven leert dat het niet structureel verankeren vooral een risico is voor elementen van de visie die betrekking hebben op sociale cohesie en ambities rond armoede en inclusiviteit (zie Box 9).

Strikt genomen geeft inclusiviteit de kwaliteit aan om veel verschillende soorten mensen op te nemen en ze allemaal eerlijk en gelijk te behandelen. Een inclusieve gemeenschap is dus een gemeenschap waarbij er geen sprake is van uitsluiting en er geen drempels tot participatie zijn. Leeftijd, ras, gender, socio-economische situatie, geloof, of andere staan een gelijkwaardige deelname aan het initiatief niet in de weg. Je kan het ook sterker zien: omdat bepaalde minderheidsgroepen drempels ervaren, doet de gemeenschap extra moeite om een brede betrokkenheid te ambiëren.

Box 9: Betekenis van inclusiviteit.

<sup>24</sup> In principe is geen intern reglement nodig. Toch heeft dat een belangrijk voordeel: de flexibiliteit van aanpassen kan in de statuten worden vastgelegd, terwijl de aanpassing zelf geen herpublicatie van de statuten vraagt.



Neem dus de tijd om te kijken welke elementen in de visie werden gedefinieerd, en hoe dat structureel kan worden omgezet. Voorbeelden zijn:

- Er wordt telkens voor 5 jaar een specifiek lokaal goed doel gekozen. Goede doelen kunnen worden aangebracht door leden en/of vennoten, door het bestuur, of door het goede doel zelf. Tijdens een periode van 5 jaar wordt vervolgens minimaal x% van de winst wordt vervolgens jaarlijks toegekend aan het geselecteerde project;
- Minimaal x% van de geïnjecteerde energie wordt beschikbaar gesteld voor energiedelen aan mensen in armoede. Elk jaar wordt daarvoor met het OCMW bekeken om welke gezinnen het gaat;
- De energiegemeenschap streeft naar een inclusief bestand van leden en/of vennoten. Er wordt daarom jaarlijks overlegd met de lokale verenigingen X, Y, en Z om acties op te zetten om de vertegenwoordiging van hun leden of gemeenschap in de energiegemeenschap te verbeteren. Minstens tweejaarlijks worden evenementen of workshops samen georganiseerd;
- Er wordt gestreefd naar een genderbalans. Daartoe wordt er elke 6 maanden een evaluatie gedaan van de gendervertegenwoordiging bij leden en/of vennoten, vrijwilligers, leden van de kerngroep, en participatie op evenementen en workshops. Waar een gender met minder dan 40% is vertegenwoordigd, worden minimaal x personen gecontacteerd om te bevragen wat beter kan worden georganiseerd opdat de vertegenwoordiging verhoogd. Er wordt ook minstens één maal per jaar een workshop of evenement georganiseerd specifiek voor (en mogelijk enkel toegankelijk voor) het minst vertegenwoordigde gender;
- Alle evenementen en workshops zijn rolstoeltoegankelijk.

Selecteer daarbij wat effectief in de statuten moet, en wat in een intern reglement komt.

## Energiedemocratie

Over de betekenis van het begrip energiedemocratie bestaat geen consensus in de wetenschap.<sup>25</sup> Wat blijkt uit recent onderzoek is ondermeer:

- een groot verschil tussen hoe Europeanen en Amerikanen het begrip invullen;
- een neiging om de grassroots initiatieven te idealiseren;
- verwarring over de rol van de staat, privékapitaal en gemeenschappen;
- een gebrek aan aandacht voor de dreiging die uitgaat van energiepopulisme.

Energiedemocratie is een begrip dat zijn oorsprong kent in het activisme, maar het heeft niet dezelfde betekenis als democratie in de context van beleid of beslissingsneming. Sommige onderzoekers hebben het over een organisatieprincipe en een maatschappelijke beweging die de transitie naar een volledig hernieuwbare energieproductie voor ogen heeft, zonder het te hebben over de rol van de actoren in die transitie. Andere interpretaties gaan meer in de richting van “power to the people”, een meer populistische invalshoed die zich vooral lijkt af te zetten tegen de dominante neoliberale visie.

Men kan spreken over beslissingsprocessen binnen gemeenschappen en of die al dan niet egalitair zijn. Maar omwille van de uitdaging van inclusiviteit en sociale druk bij die beslissingen, is al eerder de vraag gesteld of dat democratisch is.

---

25 Interessante literatuur:

- [Szulecki K., Overland I., 2020, Energy democracy as a process, an outcome and a goal: A conceptual review, Energy Research and Social Science](#)
- [Wahlund M., Palm J., 2022, The role of energy democracy and energy citizenship for participatory energy transitions: A comprehensive review, Energy Research and Social Science](#)
- [Tarhan, 2017, Renewable Energy Co-operatives and Energy Democracy: A Critical Perspective, Canadian Association for Studies in Co-Operation](#)
- [Jochensen N., et al, 2022, Exploring the challenges of citizen initiatives for a more sustainable Utrecht, Utrecht University](#)
- [Setton D., 2022, The Role of Public Participation in Energy Transitions – Chapter 12: Social sustainability: making energy transitions fair to the people.](#)

Men zou kunnen stellen dat meer participatie van burgers in de energietransitie in lijn is met energiedemocratie. Maar er zijn vandaag te veel gegevens die de beperkte participatie van minderheidsgroepen en burger in precare situaties in gemeenschapsprojecten bevestigen. Iets goed doen voor die groep, is namelijk niet gelijk aan hen evenwaardig doen participeren.

Een werkbare definitie zou kunnen zijn dat energiedemocratie een streven is naar een gelijkwaardige meerwaarde voor alle participanten/actoren in de energietransitie. Ook dit is geen consensusinterpretatie, maar mogelijk wel een richtinggevend werkbaar begrip.

Wat wordt geopperd door verschillende onderzoekers in het domein energiedemocratie in energiegemeenschappen, is dat het een goede praktijk is om alle leden en/of vennoten actief te bevragen in verband met hun ervaring van democratie, gelijkwaardigheid, en participatie met betrekking tot processen in en beslissingen van de energiegemeenschap. Een structurele verankering van deze bevraging in de statuten, met een beschrijving van de hoe de resultaten moeten worden verwerkt kan ofwel in de statuten, ofwel in een intern reglement.



Foto's van links © Suraj Kardile, Unsplash  
© Rolf Disch Solar Architecture, Freiburg, Germany

## Het vastleggen van de rollen en verantwoordelijkheden

In hoofdstuk één werd al ingegaan op de rollen en competenties die nodig zijn voor de initiële fase van een energiegemeenschap. In de voorbereiding van de effectieve oprichting is het goed te herevalueren, herbevestigen waar nodig, en (indien nodig) aan te vullen. De voorbereidende fase waarbij de energiegemeenschap zoekt wat de activiteiten zijn, de haalbaarheid evalueert, en de interesse in kaart brengt, geeft een eerste idee van de inspanning die wordt gevraagd van de kerngroep (op vrijwillige basis) en de vrijwilligers die de kerngroep ondersteunen. Enkele belangrijke vragen bij de effectieve voorbereiding van de opstart zijn daarom:

- Zijn alle competenties aan boord?
- Welke competenties moeten in het bestuur vertegenwoordigd zijn?
- Wat is de tijdsbesteding die verwacht wordt?
- Hoe vaak wordt er vergaderd?
- Welke beslissingen zullen hoe worden genomen?
- Welke competenties en expertise moet binnen de energiegemeenschap worden opgebouwd, en welke wordt extern ingehuurd?
- Welke rol komt met welke verantwoordelijkheid?
- Wat kunnen vrijwilligers opnemen?

De bovenstaande vragen kunnen helpen bij het evalueren of bijkomende leden moeten worden aangetrokken tot ofwel de kerngroep ofwel de groep van vrijwilligers. Het is waarschijnlijk, maar niet noodzakelijk, dat (een groot deel van) de kerngroep de effectieve raad van bestuur zal vormen. Het aantal leden is vrij, maar een oneven aantal heeft het voordeel dat een interne stemming niet in een 50/50 kan eindigen. Bespreek met de kerngroep ook hoe lang een mandaat best kan duren. Enerzijds is continuïteit gewenst, anderzijds is het de bedoeling dat er voldoende variatie is. Denk daarom aan modellen waarbij een mandaat niet langer dan 4 jaar kan duren, en maximaal twee keer kan worden verlengd.

## **De statuten en het intern reglement van de energiegemeenschap**

### **De statuten**

Elke energiegemeenschap moet zich registreren als een legale entiteit. Daartoe worden statuten opgesteld, aangepast aan de specifieke energiegemeenschap. Een goede praktijk is hierbij de starten van de modelstatuten die in opdracht van de Vlaamse Overheid werden opgesteld. Toch hoeven die niet 1-op-1 te worden overgenomen. Bekijk daarom ook zeker de statuten en de verslagen van de jaarlijkse vergadering van die energiegemeenschappen die een sterke overeenkomst met de eigen visie vertonen, en haal daar inspiratie voor specifieke differentiërende elementen ten opzichte van de standaard. Verder kunnen de specifieke punten eerder gedefinieerd onder de structurele maatregelen worden opgenomen. Laat de statuten telkens nalezen door een expert: ze leggen verantwoordelijkheden vast.

## Het intern reglement

Naast de statuten is het mogelijk een intern reglement op te stellen.<sup>26</sup> Dat werkt dan complementair aan de statuten, waarbij deze laatste kunnen verwijzen naar de manier van aanpassen van het intern reglement. Het voordeel van het intern reglement is dat er sneller kan worden ingespeeld op nodige aanpassingen aan processen en procedures.

Het intern reglement kan modaliteiten vastleggen voor ondermeer:

- De organisatie van de stemming in het kader van de jaarlijkse algemene vergadering. Denk aan het toevoegen van elektronisch stemming vanaf 10 dagen voor de fysieke bijeenkomst, om op die manier het aantal stemmen te verhogen. Op vraag van de leden en/of vennoten kunnen eventueel stemmingen per brief worden toegevoegd als duidelijk is dat een bepaalde doelgroep ondervertegenwoordigd is in de stemming.
- De kilometervergoeding voor leden van het dagelijks bestuur en voor vrijwilligers.
- De evaluatie van de werking, waarbij kan beschreven worden hoe de evaluatie zal gebeuren en welk het minimum aantal antwoorden moet zijn opdat er conclusies kunnen worden uit getrokken.
- De voorstelling van projecten voor sociale cohesie en hoe erover wordt gestemd.
- Het aanpassen van een eventuele jaarlijkse ledenbijdrage.
- De organisatie en selectie van kandidaturen voor leden van de raad van bestuur.
- De selectie van freelancers en potentiële werknemers.
- Het vastleggen van salarisschalen voor werknemers.

Ook hier is het zeker relevant te luisteren naar de aanpak en ervaringen van bestaande energiegemeenschappen.

---

26 Andere namen zijn een huishoudelijk reglement of een protocol. Een arbeidsreglement is nog een ander document, dat gerelateerd is aan effectieve werknemers. Hiervoor kan het sociaal secretariaat een juiste partner zijn, gezien dit document dient te voldoen aan de wettelijke voorschriften.



## Het registeren van de energiegemeenschap

Naast de obligatoire visite langs de notaris, moet elke energiegemeenschap (ook als ze niet deelt, en ook als ze niet rond elektriciteit werkt) zich registreren bij de Vlaamse Regulator voor de Elektriciteits – en Gasmarkt. Dit kan via volgend formulier:

[↖ Aanmelden energiegemeenschap \(vlaanderen.be\)](https://www.vlaanderen.be)



Foto's van links © Getty images,  
Powerhouse Brattørkaia Project © Ivar Kvaal

# Marketing en communicatie

Marketing en communicatie zijn cruciale elementen om de (opstartende) energiegemeenschap bekend te maken, potentiële vrijwilligers en aandeelhouders aan te trekken, en het ecosysteem uit te bouwen.



**Over marketing, communicatie, en engagement is heel wat online informatie beschikbaar. Neem de tijd om tips en voorbeelden te zoeken<sup>27</sup>. Verschillende overzichten geven ook informatie over hoe de impact van een campagne of activiteit te meten, en hoe bij te sturen. Durf daarbij algemeen te zoeken, en zeker niet alleen op thema's als energie of energiegemeenschappen.**

De effectieve strategie hangt sterk af van hoe de energiegemeenschap vorm wordt gegeven, welk type aandeelhouders wordt beoogd, en welke activiteiten voorzien zijn. De strategie in zijn geheel heeft als doel te informeren en te engageren (zie Tabel 1), en moet efficiënt en effectief zijn om zo de groei van de energiegemeenschap te ondersteunen.

Informereren	Engageren
Naamsbekendheid; Interesse wekken; Het “merk” linken aan realisaties in lijn met de visie van de energiegemeenschap; Acties bekend maken;	Aandeelhouders en/of leden aantrekken; Oproepen om deel te nemen aan workshops, evenementen, of acties; Oproep voor kandidaat-vrijwilligers of kandidaatstelling voor andere functies binnen de energiegemeenschap; Aantrekken van potentiële projecten.

Tabel 1: Belangrijkste doelen van informeren en engageren.

<sup>27</sup> Zie bijvoorbeeld de informatie ter beschikking gesteld door VLAIO op: [hetinternetookuwzaak.be](https://www.hetinternetookuwzaak.be)

Op de volgende pagina geeft een algemeen plan van aanpak, dat uiteraard moet worden aangepast en verfijnd voor elke energiegemeenschap.



Foto's van links © Getty images, Toa Hefiba, Peter t'Hooft, Unsplash

## De doelgroep

De eerste stap is de definitie van de doelgroep. De informatie uit de aangepaste business model canvas (**hoofdstuk 2**) en het ecosysteem (**hoofdstuk 9**) kunnen hierbij de start vormen. Denk kritisch en creatief na. Volgende vragen kunnen gebruikt worden om de doelgroep te definiëren:



Wie zijn effectief de **direct betrokken stakeholders**?



Wie dient **op de hoogte te zijn** van de activiteiten?



Met wie zou er mogelijk op korte of langere termijn worden **samengewerkt**?



Wie kan de werking van de energiegemeenschap mee **promoten of versterken**?



Wie is potentiële **ontvanger van de dienstverlening** door de energiegemeenschap?

Vervolgens wordt voor elk van de stakeholders die werden gedefinieerd als deel van de doelgroep bekeken welke rol van hen wordt verwacht, en wat hun huidige kennis over het onderwerp energiegemeenschappen is. Beschrijf ook elk van de actoren met betrekking tot hun communicatiestijl (bvb op welke media zijn ze actief, is er voorkeur voor dialoog op evenement op locatie, hoe zoeken ze informatie, hoe beslissen ze).





Samen met de kinderen een buurt-batterij  
in Oud-Heverlee schilderen © Agata Smok



© Marcos Luiz Unsplash

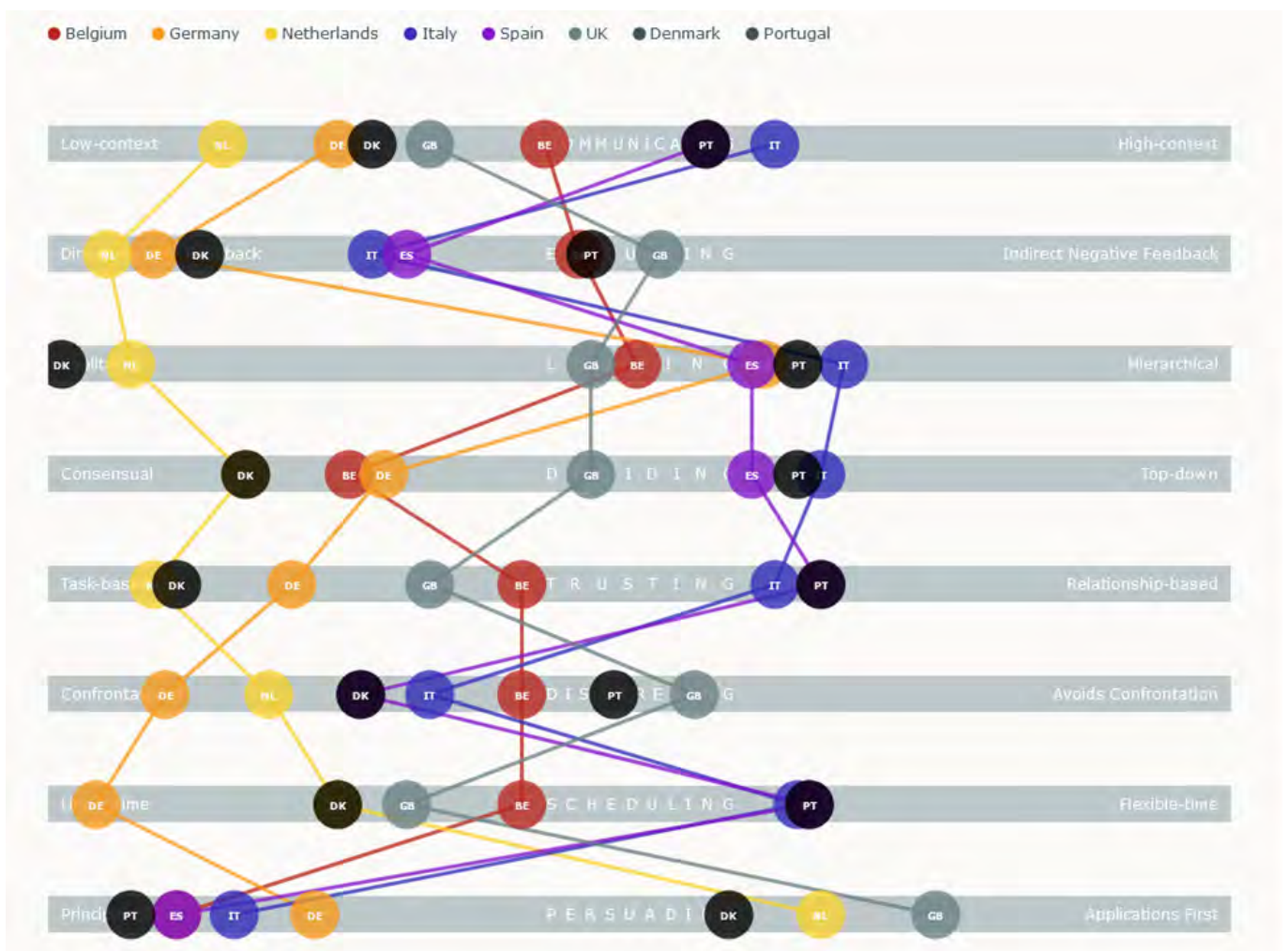
Afhankelijk van de doelgroep kunnen er meerdere culturen in vertegenwoordigd zijn.<sup>28</sup> Hoewel er niet echt een stereotype is van iemand uit een bepaald land, is er wel onderzoek gedaan naar een aantal typerende kenmerken van mensen uit bepaalde landen. Voor een selectie van Europese lidstaten toont onderstaande [↖ Figuur 4: Overzicht van culturele verschillen voor een selectie van Europese landen \(© The country map\)](#). relevante verschillen. De kenmerken die aan bod komen zijn:

- Low-context versus high-context communicatie. Een vuistregel hier is hoe omvangrijker de taal qua woordenschat, hoe minder context tussen de lijnen gegeven moet worden. Nederlands is een vrij directe taal, Italiaan en Frans zijn talen waar veel van de boodschap ook “tussen de lijnen” zit;
- Directe of indirecte negatieve feedback, wat vooral belangrijk is bij verschillende culturen in de kerngroep of bij de vrijwilligers;
- Vlak of hiërarchisch leiderschap;
- Beslissen met consensus of top-down, wat niet alleen aan bod komt bij de kerngroep en vrijwilligers, maar ook bij hoe leden van bepaalde culturen verwachten dat de beslissingen worden genomen;
- Vertrouwen op basis van het geleverde werk of eerder op basis van opgebouwde relaties;
- Confrontatie wel of niet aan gaan indien men het oneens is;
- De flexibiliteit in tijd bij afspraken;
- Overtuigen, of dus de manier van “verkopen” van een boodschap.

---

28 Inclusiviteit, gendergelijkheid, en multiculturaliteit zijn een typische uitdaging voor energiegemeenschappen. Is het opgenomen in de visie van de energiegemeenschap, dan moet het in de uitwerking van de activiteiten voor marketing en communicatie ook effectief aandacht krijgen.





Figuur 4: Overzicht van culturele verschillen voor een selectie van Europese landen (© The country map<sup>29</sup>).

Het overzicht van de doelgroep, net zoals het overzicht van het ecosysteem in het volgende hoofdstuk, is opnieuw geen statisch gegeven. Het is op regelmatige tijdstippen te herbekijken, aan te vullen, en te verfijnen. Overweeg ook om een enquête af te nemen bij de doelgroep om te controleren of de aannames of veronderstellingen waarop de doelgroep gebaseerd is, correct zijn.

29 [erinmeyer.com/tools/culture-map-premium](http://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium)

## Het doel

Het doel voor communicatie en engagement is de energiegemeenschap mee mogelijk maken. Dat wil zeggen dat de communicatie en engagement activiteiten mee moeten zorgen voor:

- het aantrekken van projecten;
- de groei van de energiegemeenschap in aantal vennoten en/of leden;
- de eventuele werking rond educatie en sociale cohesie bekend te maken en doen bloeien;
- het opbouwen van de credibiliteit in de energiegemeenschap als actor.

Het hoofddoel is vaak vrij algemeen. Het gebruik van specifieke subdoelen is daarom aangewezen. Bij het uitschrijven van het doel en de subdoelen is het zinvol om eerst na te denken over de ambities van de energiegemeenschap als functie van de tijd. Zorg dat subdoelen concreet en meetbaar zijn, zodat progressie ook kan worden geverifieerd.

Vervolgens wordt gekeken wat de rol is van elke stakeholder in de doelgroep in de realisatie van een of meerdere subdoelen.

Op deze basis kan een prioritering van betrokkenheid van doelgroepen in de tijd worden opgesteld.



Foto van Ursula en Michael Sladek. Met dank aan Frank Dietsche, © EWS Elektrizitätswerke Schönau eG

## De stijl en de visuele identiteit

De visuele identiteit van de energiegemeenschap is een belangrijk gegeven. Het is vaak het eerste wat iemand ziet van de energiegemeenschap, en moet dus de visie van de energiegemeenschap ondersteunen. Uiteraard is er in de opstart van de energiegemeenschap geen budget om een extern marketingbureau in te huren, maar zelfstandige grafisch vormgevers behoren mogelijk wel tot de mogelijkheden. Maak als start een overzicht in PowerPoint of op een Word document van wat de kerngroep wel en niet mooi vindt, en definieer heel duidelijk wat de visie is, en benadruk waar deze energiegemeenschap zich differentieert van andere gelijkaardige initiatieven. Na het mondeling samen overlopen kan de grafisch vormgever aan de slag.

Indien je toch zelf aan de slag gaat, dan kan datzelfde overzicht van wat mooi wordt gevonden, wat de visie is, en de differentiërende elementen opnieuw erg handig zijn. Er zijn een heleboel gratis online tools om een logo te ontwerpen, maar start van een aantal basiselementen: kleur en logo concept.

De betekenis van kleuren is aangegeven in [Figuur 3: betekenis van kleuren](#) hieronder.

<b>ROOD</b> Opwinding Passie Gevaar	<b>BLAUW</b> Vetrouwen Betrouw- baarheid Kalmte	<b>GEEL</b> Warmte Vrolijkheid Geluk	<b>ORANJE</b> Speelsheid Warmte Levendigheid	<b>ZILVER</b> Prestige Koud Weten- schappelijk
<b>GROEN</b> Natuur Frisheid Groei	<b>PAARS</b> Spiritualiteit Waardigheid	<b>PASTELS</b> Zachtheid Verzorging Zekerheid	<b>WIT</b> Puurheid Zuiver Jong	<b>GOUD</b> Prestige Duur Elegant

Figuur 3: betekenis van kleuren

Voor het concept van het logo zijn er verschillende mogelijkheden:

1. Een **monogram of lettermerk** logo (bvb. NASA, wat een afkorting is van de volledige naam);
2. Een **woordmerk** logo (bvb. Google, waarbij de volledige naam wordt gebruikt als logo);
3. Een **beeldmerk** logo (bvb. het “appeltje” van Apple);
4. Een **abstract** logo (bvb. de streepjes van Adidas, of het logo van Nike);
5. Een **mascotte** als logo (bvb. kapitein Iglo);
6. Een **combineermerk** (bvb. Burger King, een visueel logo met de volledige naam).

Bij het zelf ontwerpen, wordt best een selectie gemaakt uit bovenstaande. Vervolgens worden een aantal gratis online tools<sup>30</sup> gebruikt om mogelijke logo's te ontwerpen. Wees niet snel tevreden en laat alle leden van de kerngroep mee beslissen. Eens consensus, kunnen in de meeste van deze applicaties de geselecteerde logo's in hogere resolutie worden aangekocht.

Naast het logo en een kleurenpallet, wordt er best gezorgd voor passende templates voor documenten, presentaties, en de website. Consistentie in de visuele identiteit zorgt mee voor een professioneel imago en vergroot de herkenbaarheid van de organisatie.

Een merknaam of logo is gemakkelijk en goedkoop te registreren bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BOIP) ([↖ boip.int/nl](https://boip.int/nl)).

---

<sup>30</sup> Website platformen als Wix of Squarespace bieden een eenvoudige manier om een website te bouwen, in combinatie met een aantal interessante tools zoals een webshop applicatie, of invulformulieren, en logo ontwerp voor een beperkte kost.



© Brands&People, Unsplash



## De communicatiekanalen

Er is een heel scala aan activiteiten die kunnen worden opgenomen om te communiceren, en engageren.

Typische mogelijkheden:

- Een website;
- Sociale media zoals X, LinkedIn, Facebook, Mastodon, Instagram, TikTok, of YouTube;
- Een nieuwsbrief (wordt vaak erg weinig gelezen, durf te vervangen door korte nieuwsberichten);
- Storytelling;
- Afgedrukte brochures en documentatie, zeker nuttig bij informatie over financiële participatie;
- Aankondigingen en artikels in plaatselijke magazines, zoals het gemeentelijke informatieblad of de regionale editie van “De Zondag”;
- Presentaties op of participatie in (lokaal/regionaal) relevante events;
- Eigen evenementen voor lancering, om bepaalde realisaties te vieren, of bij de jaarvergadering;
- Informatiesessies of opleidingen, eventueel online in de vorm van een webinar;
- Interviews of andere verschijningen bij lokale media (magazines, podcasts, radio, etc.);
- Een aantrekkelijke banner op een strategische locatie in de stad.

Elke activiteit vraagt ook tijd om inhoud te maken en actief te interageren met het publiek. Daarom moet de keuze optimaal passen bij de kenmerken van de doelgroep.

Op basis van statistisch onderzoek<sup>31</sup> onder 2097 respondenten in België werd aangetoond dat meer dan 60% van de mensen regelmatig naar de radio luistert, 78% TV kijkt, 15% wekelijks gedrukte kranten leest, terwijl 50% van de mensen zich informeert via online nieuwswebsites. Facebook is het populairste sociale media platform onder de Belgen: meer dan 70% is actief op het platform.

---

31 Statista consumer survey, 2022



Slechts 13% van de Belgen is actief op X, 19% op LinkedIn en 55% op kanalen zoals Instagram of YouTube. Over TikTok of Mastodon zijn weinig gegevens gekend. Google is veruit het meest gebruikt om online naar informatie te zoeken (>95% van de respondenten geeft aan Google te gebruiken). Probeer voor de te bereiken doelgroep zo goed mogelijk te begrijpen waar deze online aanwezig is en tracht hier op in te spelen. Overweeg het uitvoeren van A/B-campagnes<sup>32</sup> om te testen wat voor inhoud of “taal” het best werkt. Maak gebruik van monitoringtools en tools voor de analyse van sociale media. Uit het niets de bekendheid van een nieuw initiatief opbouwen is geen evidentie. Deelnemen aan events waar (minstens een deel van) de doelgroep aanwezig is, heeft daarom voordelen.

Participeren en netwerken is zeker relevant, maar durf te vragen naar meer actieve participatie: vraag of er een standje mag worden gezet, of er mogelijkheid is om een presentatie te geven, en of eventueel deelname aan een panel kan.

Informereren	Raadplegen	Opnemen	Samenwerken
<p>Unidirectionele benadering, informatieverstrekking om begrip en knowhow te creëren.</p>  <p>Flyers / Postkaarten, Nieuwsbrief, Promotievideo.</p>	<p>Feedback en input krijgen van de belanghebbende via een eenrichtigskanaal.</p>  <p>Interviews, Enquêtes, Informatie sessies.</p>	<p>Werken en beslissen met belanghebbenden tijdens een proces, tweerichtingscommunicatie.</p>  <p>Workshop, Evenementen, Focusgroepen.</p>	<p>Integratie van belanghebbenden in alle stappen van de besluitvorming, het bevorderen van zelfbepaalde implementatie.</p>  <p>Gemeentevergaderingen, Werkgroepen, Interactieve webportalen.</p>

32 A/B campagnes is een marketing experiment waarbij je je publiek opsplijt om variaties van een campagne te testen. Op deze manier bepaal je welke beter presteert. Met andere woorden, je kunt versie A van je content aan de ene helft van je doelgroep tonen en versie B aan de andere helft.

## De algemene strategie en planning

**Marketing, communicatie, en het opzetten van campagnes voor betrokkenheid vragen tijd en minstens een beperkt budget en een relevante tijdsbesteding. Start daarom met een heel duidelijk beeld van de beschikbare middelen. Maak van daaruit een overzicht van mogelijke activiteiten en haalbare intensiteit van het gebruik ervan.**

Vervolgens wordt best vertrokken vanuit de tijdslijn met de doelen en subdoelen. Zo is duidelijk wat wanneer kan worden gecommuniceerd (opportunities), welke activiteit of actie wanneer moet worden ondersteund (noden).

Koppel aan de tijdlijn van opportunities en noden een overzicht van de mogelijke evenementen en acties van derden. Gebruik vervolgens het overzicht van doelgroepen en subdoelen om voor elk van de doelgroepen te analyseren op welke manier bepaalde activiteiten kunnen worden gebruikt om de stakeholders van hun bestaande kennisniveau te brengen naar het gewenste kennisniveau, of om ze de gewenste actie te doen ondernemen. Bekijk daarbij eerste de prioritaire doelgroepen, en maak telkens een impactanalyse van nodige en nog beschikbare middelen. Zorg ook voor synergie: in principe dient een evenement of communicatie voor meerdere groepen. Tenslotte koppel je aan dit overzicht ook een eerste boodschap per actie.

Voor elk van de activiteiten voorzien in de strategie wordt best van bij de start geanalyseerd hoe, wanneer, en door wie de impact wordt gemeten<sup>33</sup>. Op die manier kan eenvoudig worden bijgestuurd als bepaalde activiteiten niet effectief zijn.



Spelenderwijs leren over de capaciteit van apparaten in Oud-Heverlee. © Think E

33 Impact kan op verschillende manieren worden gemeten. Het aantal “likes” op een social media post is bijvoorbeeld vaak een eerste indicatie van betrokkenheid, maar deze “likes” vertalen zich niet steeds naar echte impact. Probeer dus voor je verschillende sociale-mediakanalen te begrijpen waar de omzetting (“conversie”) van “likes” naar impact het grootste is. Sta daarom ook stil bij wat voor kwaliteit of niveau van betrokkenheid beoogd wordt.

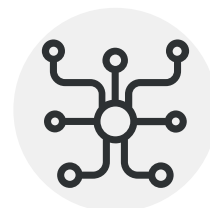
De strategie is een overzicht dat minstens jaarlijks wordt herbekeken. Per periode van maximaal drie maanden worden de acties verder verfijnd, en wordt ondermeer een planning gemaakt voor sociale media, participatie op diverse evenementen, en andere. Wees kritisch in het ontwerp van elk communicatie, engagement en marketing activiteit: biedt het echt een meerwaarde, is de boodschap duidelijk? Vertrek daarbij telkens van de vraag wat de boodschap is die aan een specifieke doelgroep wordt gebracht, aan welke behoeften van die doelgroep het beantwoordt, en welke activiteiten werken bij die doelgroep.



Beeld uit 2019 © Leuven2030 wanneer 16 belangrijke actoren de Leuven 2050 City Roadmap ondertekenden

# Het ecosysteem

Een ecosysteem is een groep van stakeholders die relevant zijn voor de uitrol van de activiteiten van de energiegemeenschap en de groei van de gemeenschap.



Een eerste lijst van stakeholders volgt uit de uitwerking van de aangepaste business model canvas en de verdere detaillering van de activiteiten. Het ecosysteem is geen statisch gegeven, het evolueert in functie van de groei van de energiegemeenschap. Onderstaande Box 10 geeft een overzicht van mogelijke stakeholders in het ecosysteem.

-  Lokale en provinciale overheden
-  Installateurs van zonnepanelen
-  Freelance experts in renovatie
-  Kennisinstellingen
-  Energieclusters
-  Financiële instellingen
-  Andere energiegemeenschappen
-  Lokale aannemers
-  Studiebureaus en adviseurs
-  Lokale NGOs en VZWs
-  Energieleveranciers
-  Aanbieders van aggregatie – en andere energiediensten

Box 10: Overzicht van mogelijke stakeholders in het ecosysteem

Omdat de start van een energiegemeenschap intensief is, en verschillende leden van de kerngroep en vrijwilligers bij diverse activiteiten voor de beginfase betrokken zullen zijn, is het nuttig om op regelmatige basis de samenstelling van het ecosysteem te bekijken en aan te vullen.

Naast het oplijsten van de stakeholders, is het belangrijk aan te geven welke relaties met welke stakeholders moeten worden aangegaan en welke meerwaarde de energiegemeenschap kan realiseren door de relatie met de betrokken stakeholder. Een mogelijke aanpak is de opmaak van een matrix met daarin:

- de voor de pilot relevante stakeholdergroepen (bvb financiële instellingen);
- de relevante stakeholders voor elke stakeholdergroep (bijv. Triodos bank, KBC, crowdlending platform);
- de huidige relatie van de energiegemeenschap met elke stakeholder;
- relevante kenmerken van de stakeholder en zijn/haar noden en waarden;
- de verwachtingen van een samenwerking per stakeholdergroep;
- de randvoorwaarden die gelden voor elke samenwerking (die gerelateerd kunnen zijn aan de marges die ze verwachten, of aan de maximale kosten van de diensten die ze zouden leveren, het vermijden van samenwerking met grote entiteiten, enz;)
- de status van interacties met elk van de stakeholders in de stakeholdergroepen.



Een VR-bezoek aan de top van een grootschalige windturbine in 2019. © Wasewind



Het moment van interactie met specifieke stakeholders is afhankelijk van de verwachtingen van de relatie of samenwerking. Zeker bij die stakeholders die verwacht worden een cruciale bijdrage te leveren in de opstart en/of groei van de energiegemeenschap, is het nuttig de interactie in detail voor te bereiden. Denk daarbij aan:

- wanneer is de interactie verwacht en dient (of wenst) **de stakeholder mogelijk al eerder op de hoogte te zijn** van de (ambities van de) energiegemeenschap;
- op welke volgende momenten is **de relatie met deze stakeholder relevant**;
- welke bijdrage of welk voorstel wordt **verwacht van deze stakeholder** en waarom zou de betrokken stakeholder akkoord gaan;
- wat kan de energiegemeenschap bieden om de waarde **voor de stakeholder aantrekkelijk te maken**, hoe kan de energiegemeenschap de stakeholder ondersteunen in de realisatie van doelen relevant voor de stakeholder;
- welke persoon binnen de organisatie van de stakeholder is **best betrokken**.





Het is dus de bedoeling om bij elke stakeholder een soort waardevoorstel uit te werken. Hoewel verschillende interacties als vanzelf zullen verlopen, is het bij zeker bij de eerste interacties in het kader van de werking van de energiegemeenschap nuttig om dit voor te breiden als een onderhandeling (↗ [Annex 2](#)). Op die manier wordt de exacte vraag scherper geformuleerd, en is de kans om een antwoord te krijgen dat dicht ligt bij het maximale dat uit de interactie kan worden gehaald.

**Relaties bouwen kan tijd vragen, relaties onderhouden vraagt net zo goed tijd. Analyseer daarom bij elke stakeholder hoe de relatie best evolueert en op welke manier dat kan worden gerealiseerd.**



Beeld uit 2019 © Leuven2030 wanneer 16 belangrijke actoren de Leuven 2050 City Roadmap ondertekenden

# Verzekeringen



Een energiegemeenschap werkt vaak en veel met vrijwilligers, maar potentieel ook met werknemers. De projecten gaan vaak gepaard met (participaties in) relatief groter investeringen of met adviesverlening aan derden.

Een aantal verzekeringen zijn verplicht, een aantal zijn mogelijk meer dan nuttig. Hieronder worden de meest relevante verzekeringen opgelijst. Onderstaande is een niet-limitatieve lijst en legt de focus op de meest voorkomende acties en noden. Naast gesprekken met andere energiegemeenschappen die gelijkaardige projecten realiseerden, is het nuttig om de kritische risico's van een project en werking in kaart te brengen. Bouw daarom een goede relatie met je makelaar, leg goed uit wat het doel is, en hoe andere energiegemeenschappen het aanpakken.

## Verplichte verzekeringen:

- Een **arbeidsongevallenverzekering** voor personeel,
- Een verzekering voor **eventuele voertuigen** van de energiegemeenschap,
- Een verzekering **machinebreuk/alle risico's voor grote investeringen** waarbij een deel van de middelen door een banklening wordt gedekt (een soort omnium voor bv een windturbine of een groot zonnepark).

## Aangeraden verzekeringen:

- Burgerlijke **aansprakelijkheid voor vrijwilligers** (is voor een selectie van ondernemingsvormen gratis<sup>34</sup>). Het gaat hierbij bijna altijd om materiële of lichamelijke schade, toegebracht door vrijwilligers (leden, medewerkers) aan derden (mensen die buiten de energiegemeenschap staan). De prijs van de verzekering zal mee worden bepaald door de activiteiten die de vrijwilligers opnemen,
- Een **aansprakelijkheidsverzekering** voor de bestuurders van de energiegemeenschap,
- Een **brandverzekering** voor gebouw en inboedel van de gehuurde kantoren,
- Eventueel een **verzekering die de schade bij diefstal** dekt.

34 [vlaanderen.be/gratis-verzekering-voor-vrijwilligers](https://vlaanderen.be/gratis-verzekering-voor-vrijwilligers)

In Nederland ziet men een toename van het aantal koperdiefstallen bij zonneparken. Het blijkt vooral te gaan om zonneparken zonder goede omheining en zonder camerabewaking.

Het zonnepark van Energiecoöperatie Endona U.A (gelegen in Raalte, in het noorden van Nederland) werd binnen 48 uur twee keer slachtoffer van koperdieven. Kabels werden doorgeknipt en meegenomen, waardoor er uiteraard geen productie meer was. Bekijk met je makelaar welke voorwaarden er zijn voor welke risico's je je kan verzekeren.

Box 11: Koperdiefstallen bij zonneparken



## Specifieke projectgerelateerde verzekeringen zoals:



### Voor windturbines:

- Een verzekering die de constructiefase dekt, net zoals op een bouwplaats de algemene risicoverzekering (ABR verzekering, of beter een montage – en proefdraaien),
- Een cascoverzekering, wat een soort omniumverzekering is voor schade aan de windturbine of de schade veroorzaakt door de windturbine aan derden, tenzij een machinebreukverzekering is genomen omdat een deel gefinancierd werd met een banklening,
- Een exploitatieverzekering die gemiste opbrengsten dekt voor een aantal vooraf te definiëren gevallen van stilstand van de windturbine (bv door schade).



### Voor projecten met zonne-energie op daken of infrastructuur van derden:

- De extra kost van de brandverzekering van de gebouweigenaar, met extra clause in verband met “afstand van verhaal” ten aanzien van de energiegemeenschap, of
- De energiegemeenschap sluit zelf een brandverzekering af voor de zonnepanelen op een dak,
- Een exploitatieverzekering die gemiste opbrengsten dekt voor een aantal vooraf te definiëren gevallen.





### Voor een zonnepark:

- Een verzekering van alle risico's, waaronder brand, hagel, vandalisme, diefstal, en anderen kunnen vallen.
- Een exploitatieverzekering die gemiste opbrengsten dekt voor een aantal vooraf te definiëren gevallen.



### Voor projecten die advies aan derden omvatten:

- Beroepsaansprakelijkheid voor het personeel, de freelancers, en de vrijwilligers van de energiegemeenschap.



# Meten is weten



Het is belangrijk de werking van de energiegemeenschap op regelmatige basis te evalueren. Het gaat dan niet (zuiver) over de economische performantie (zie ook “Wanneer en hoe houdt het op?”), maar ook over kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die aangeven in welke mate de energiegemeenschap trouw is aan zijn visie en de ambities.

De regelmatige analyse van de performantie kan verder helpen in het zetten van realistische doelen, en het verwerven van inzichten in welke acties en activiteiten welke impact realiseren tegen welke kost en inspanning. De energiegemeenschap blijft immers een onderneming. Zelfs als winst niet het doel is, is het wel belangrijk om voldoende middelen te hebben om de gewenste werking te realiseren.

Indicatoren helpen ook in het visualiseren van de sterktes en zwaktes, en dat op een meer objectieve manier.

De lijst hieronder is niet-limitatief, en is ook vooral illustratief. Dat wil zeggen dat een startende en groeiende energiegemeenschap uit deze lijst een aantal Key Performance Indicatoren (KPIs) kan kiezen, en dat ze er andere kan bijvoegen om op die manier een complete set te hebben die toelaat performantie en progressie te meten. Zorg daarbij voor een realistische en meetbare set. KPIs moeten specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdsgebonden zijn.

**Naast de keuze van de KPIs is het ook belangrijk na te denken over hoe die zullen worden gemeten. Specifiek is het van belang om die data die nodig zijn om de KPIs te berekenen of er een al dan niet kwalitatieve waarde aan toe te kennen, ook worden verzameld of gemeten. Bij de opstart, en bij de uitrol van projecten en activiteiten, is het dus van belang om van bij de start die informatie mee te nemen.**





Een 100 meter lang turbineblad wordt omhoog getransporteerd naar de top van Paul do Serra, Madeira (Portugal). © Colin Watts, Unsplash

## Projecten en werking

# gerealiseerde projecten	-
geïnstalleerd vermogen per technologie voor eigen projecten (zonnepanelen elektrisch, zonnepanelen thermisch, windenergie, warmteproductie, ...)	MW
Equivalent vermogen per technologie voor projecten waarin de energiegemeenschap participeert (zonnepanelen elektrisch, zonnepanelen thermisch, windenergie, warmteproductie, ...)	MW
Jaarlijkse productie via hernieuwbare energie	MWh
Aandeel zelfconsumptie van derden bij projecten met hernieuwbare energie	%
Hoeveelheid energie gedeeld	MWh
# participanten in energiedelen	-
# renovatie-adviezen	-
# renovatiebegeleidingen	-
# kilometers met de deelwagens	km
gemiddeld verbruik van de deelwagens per km	Wh/ km
# gebruikers van de deelwagens	-
# activiteiten voor leden/vennoten	-
# participanten per activiteit	-
# activiteiten voor niet-leden/niet-vennoten	-
# niet-leden/niet-vennoten participanten per activiteit	-
# volgers op sociale media	-
# nieuwe leden/vennoten	-
# leden/vennoten die de energiegemeenschap verlaten hebben	-
# geweigerde leden/vennoten	-
Kwaliteit van de dienstverlening	-

<b>Governance</b>	
# deelnemers aan de algemene vergadering versus totaal aantal leden/vennoten	-
# online deelnemers aan de algemene vergadering	-
#aantal vrouwelijke bestuurders versus totaal aantal bestuurders	-
Perceptie van democratisch beslissingsproces (%)	%
<b>Inclusiviteit</b>	
# leden	-
# vrouwen op totaal aantal leden/vennoten	-
# allochtonen op totaal aantal leden/vennoten	-
# mensen in armoede op totaal aantal leden/vennoten	-
Leeftijdsvariatie (gemiddelde leeftijd, mediaan, spreiding, en aantal leden per leeftijdsgroep)	-
<b>Economische parameters</b>	
Geïnvesteed bedrag	€
Schuld	€
Schuldgraad in verhouding tot kapitaal	-
Eigen vermogen in verhouding tot kapitaal	-
Op tijd betaalde facturen	%
Schulden bij belastingen of RSZ	€
# voltijds equivalente werknemers	€

Tabel 2: KPIs voor energiegemeenschappen



Data kunnen worden verzameld door het goed bijhouden van de gegevens zoals **participanten tijdens activiteiten**, en via specifieke **meters en facturen voor injectie en mogelijke zelfconsumptie**, maar ook via **enquêtes als het gaat om tevredenheid van dienstverlening of van inspraak**.

Een slimme aanpak is het voorzien van de datacollectie bij de procedures die opgesteld worden voor verschillende activiteiten en projecten. Zorg ook voor templates die kunnen worden gebruikt door vrijwilligers, leden van de kerngroep, of potentiële werknemers bij organisatie van activiteiten, opzet en opvolging van projecten, en boekhouding.

Het is verder een goede praktijk om op de vergaderingen van de kerngroep en op de jaarlijkse vergadering de status van de KPIs te overlopen.





De energiecoöperatie "Apsyrtides" tijdens een vergadering in 2021. © Walter Salković.



Clean energy for EU islands La Palma vergadering in 2019 © Marina Montero Carrero



# Van één naar meerdere projecten



**Niet elke energiegemeenschap heeft de ambitie om meerdere projecten te realiseren. Het kan perfect gaan om de realisatie of participatie in één project. Toch streven de meeste energiegemeenschappen naar groei en vergroting van hun impact door meerdere projecten. In principe is de start van een tweede project niet afhankelijk van die eerste realisatie, toch start een energiegemeenschap met vrijwilligers best met een beheersbare en overzichtelijke activiteit.**

De stap van één naar meerdere projecten kan op verschillende manieren. In het ideale scenario wordt het eerste project gebruikt om de processen en procedures uit te werken, wordt het binnen de voorziene tijd gerealiseerd, en levert het de te verwachten resultaten. Dan volgt het tweede project op basis van die eerste ervaring en zorgt het voor het verder bijschaven van processen en procedures om op die manier naar effectieve en efficiënte bedrijfsmodus te gaan, klaar om meerdere gelijkaardige projecten te realiseren. De grote uitdaging is dan de voorraad aan potentiële projecten voldoende groot te houden om selectief te kunnen zijn, maar wel voldoende activiteit te genereren.





Een energiegemeenschap wint aan credibiliteit na de succesvolle realisatie van een eerste project, maar verliest mogelijk aan credibiliteit wanneer de duur tot realisatie van dat eerste project onverwacht lang is. Het eerste project kan een onverwacht lange voorbereiding kennen, en op die manier de nood creëren voor de start van een tweede project nog voor de effectieve realisatie van het eerste project. Box 10 geeft de ervaring van Energent. De nuchtere kijk op het eerste investeringsproject zorgde voor diversificatie van de activiteiten. Die aanpak zorgde voor het behouden van de dynamiek, en de groei van de energiegemeenschap onafhankelijk van de uitdagingen gelieerd aan het initiële project.


Energent werd opgericht in 2013 en draaide volledig op vrijwilligers tot 2016. Het eerste potentiële project dat zich aandeede was een windmolen van Eneco, waar Energent een participatie van 20% kon in nemen. Het idee was dat een project van die grootte voldoende marge zou genereren om een eerste werknemer in dienst te nemen, die zich dan zou kunnen concentreren op verdere investerings – en dienstenprojecten. De windmolen staat er vandaag nog steeds niet.

Parallel aan de ambitie voor een eerste investeringsproject keek het kernteam van Energent ook naar randactiviteiten waaronder renovatie-advies. Het eerste project met vergoeding was een wijkproject voor stad Gent, waardoor de eerste werknemer kon worden aangeworven.

Energent bleef inzetten op investeringsprojecten en heeft ondertussen meer dan 80 zonnepaneelinstallaties in eigendom en beheer, en sinds december 2023 ook een eerste collectief warmteproject.

Ondertussen werd de dienstverlening rond renovatie verder uitgewerkt. Daarna werd een groepsaankoop zonnepanelen gelanceerd. De uitbreiding naar zon en het project zorgden samen voor een sterke groei, hoewel renovatiebegeleiding vandaag nog steeds de belangrijkste activiteit van Energent is.

Box 12: De aanpak voor groei bij Energent.



De stap van één naar meerdere projecten lijkt evident, maar vraagt een kritische blik. De eerste analyse die de energiegemeenschap moet maken is de evidentie, rentabiliteit, en schaalbaarheid van het eerste project. Hier dient een evaluatie van de initiële haalbaarheid zich aan:

- Is de voorbereiding tot implementatie gelopen zoals verwacht?
- Was de nodige inspanning realistisch en is de te verwachten inspanning bij een volgend gelijkaardig project haalbaar?
- Is de rentabiliteit gelijkaardig of beter dan verwacht, of op zijn minst voldoende om het beoogde dividend te kunnen uitkeren tijdens de looptijd van het project?
- Is de assumptie van het potentieel aan gelijkaardige projecten, zoals opgenomen in de business case, nog realistisch of moet het bijgesteld worden?
- Zijn de risico's correct ingeschat?
- Was de interesse voor financiële participatie (indien dat model werd gebruikt) zoals verwacht?
- Waren de condities voor financiering (indien daar gebruik van gemaakt werd) zoals verwacht?

Op basis van de antwoorden op bovenstaande vragen kan een bijsturing van het initiële business model nodig zijn. Denk daarbij aan aanpassingen in het marktpotentieel, nood aan diversificatie, herbekijken van financieringsmodel, hertekenen van processen en procedures, beslissing om eerder te participeren in projecten dan ze zelf van A tot Z te realiseren.

Als alles minstens zo goed is verlopen als verwacht, is de opstart naar een volgend project evident. Gebruik dat 2<sup>de</sup> project dan effectief om verbeteringen aan te brengen in de werking, eventuele berekeningstools, communicatie en administratie. Zet duidelijke ambities voor het 2<sup>de</sup> project, en probeer die ook waar te maken. Denk daarbij aan doorlooptijd tot realisatie en financiële aspecten. Werk parallel aan de opbouw van een “pipeline” van toekomstige projecten en selecteer er daarvan een aantal waarvoor al contacten worden gelegd. Op die manier wordt een realistisch beeld gecreëerd van het groeipotentieel, en ook de evolutie van inkomsten, uitgaven, en werkdruk. Op die manier kan beredeneerd de eerste aanwerving overwogen worden.

Is het eerste project minder goed gelopen, dan is het tijd om te reflecteren. Doe dit in eerste instantie met de kerngroep, eventueel uitgebreid met de vrijwilligers die het meest betrokken waren. Maar neem zeker de tijd om meer gevorderde energiegemeenschappen te contacteren en te vragen om hun visie te geven over wat anders had kunnen lopen. Wat vaak wordt vermeld, is dat er weinig mogelijkheden zijn voor investeringsprojecten in zonnepanelen op daken, een gegeven dat uiteraard regio-afhankelijk is. Neem de feedback van de interne reflectie en de commentaren en suggesties van andere energiegemeenschappen mee in de evaluatie van een potentiële heroriëntatie en het herbekijken van de business case.

**Maak een SWOT<sup>35</sup> analyse en durf op die basis aanpassingen door te voeren, initiële paden te verlaten, en/of te opteren voor een samengaan met een ander initiatief indien dat de beste optie lijkt.**

---

35 SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

# Wanneer en hoe houdt het op?



## Het operationele luik

Een energiegemeenschap start uiteraard met ambities die het wil realiseren binnen een bepaalde periode en regio. In de meeste gevallen wordt daarbij in sterke mate op vrijwilligers gesteund. Niet alle initiatieven lopen zoals voorzien, niet alle initiële projecten komen effectief tot realisatie, en niet iedereen kan de tijd blijven vrijmaken die nodig is.

**Het kan daarom nuttig zijn te evalueren of er nog voldoende potentieel is om de energiegemeenschap effectief verder te zetten.**

Vragen nuttig zijn in die evaluatie:

- Hoe ver staat het eerste effectieve project?
- Hoe vaak is niet iedereen aanwezig op de interne vergaderingen van de kerngroep?
- Hoe vaak wordt er door de kerngroep en de vrijwilligers niet op tijd geleverd wat werd beloofd?
- Hoe is de effectieve interesse van derden in de energiegemeenschap? Denk hierbij aan interesse tot financiële participatie (als dat deel is van het model), of interesse om de energiegemeenschap een lokaal project te doen realiseren (zoals een dak ter beschikking stellen)?
- Bevestigen cijfers die bekomen worden bij onderhandelingen dichterbij de implementatie effectief de initiële assumpties of waren die laatste te positief?
- Is er (ondertussen) een succesvolle energiegemeenschap actief in dezelfde regio en met overlappende activiteiten?

Bovenstaande vragen helpen om te evalueren of het verderzetten van de energiegemeenschap zin heeft of zelfs haalbaar is. Stoppen kan op verschillende manieren. Zo kan de energiegemeenschap worden geïntegreerd in een andere energiegemeenschap, of kan een potentieel al geïmplementeerd project met zonnepanelen worden overgenomen door de eigenaar van het gebouw waarop ze werden geplaatst. Een integratie in een andere energiegemeenschap of het overdragen van installaties aan een andere eigenaar dient boekhoudkundig correct te gebeuren. In het eerste geval kan aan vennoten de mogelijkheid gegeven worden om hun aandeel te behouden, waarbij ze dan aandeelhouder worden van de andere energiegemeenschap. Willen ze dat niet, dan kan hun aandeel worden overgenomen door die energiegemeenschap of door nieuwe aandeelhouders, of kunnen ze eisen dat het wordt terugbetaald aan de oorspronkelijke waarde<sup>36</sup>, met idealiter het volledig bedrag van de aandelen dat terug aan mogelijke aandeelhouders kan worden overgedragen. Stopt de energiegemeenschap en wordt ze niet overgenomen, dan gaat ze in vereffening. De beslissing tot vereffening ligt in principe bij de aandeelhouders en wordt genomen op een gewone of buitengewone algemene vergadering.

**Door de consequenties van de vereffening goed in beeld te brengen, voor elk van de investeringen reeds preliminaire overeenkomsten te sluiten qua overdracht, en een verslag te laten bevestigen door de boekhouder, kunnen aandeelhouders een geïnformeerde beslissing nemen en weten ze onmiddellijk waar ze aan toe zijn.**

<sup>36</sup> De meeste energiegemeenschappen voorzien in hun statuten de minimale duur waarna een aandeelhouder zijn aandeel terug aan de vennootschap kan verkopen, en de periode van het jaar waarin dat kan gebeuren.

## Het financiële luik

Een energiegemeenschap is een onderneming. Zeker wanneer er financiële participatie is van derden via aandelen, is het belangrijk de financiële gezondheid van de energiegemeenschap op regelmatige basis te evalueren. Hoe vaak dat moet gebeuren, is ondermeer afhankelijk van:

- De grootte van de vaste kosten, denk daarbij aan verzekeringen, onderhoud, maar vooral potentiële loonkosten;
- De financiële gezondheid bij de afsluiting van het boekjaar of bij de vorige analyse;
- Het risico van de activiteiten en investeringen.

Op basis van data, zijn bedrijven als Graydon tot de volgende lijst van indicatoren gekomen:

- Te laat betalen van facturen,
- Snelle groei qua investeringen en personeel,
- Schuldgraad versus kapitaal,
- Eigen vermogen,
- Schulden bij de belastingen,
- Er is een dagvaarding van de belastingdienst,
- Meerdere grote klanten nemen afscheid.

Elk van deze indicatoren worden hieronder toegelicht. Het gaat om een combinatie van eenvoudig waarneembare indicatoren, en deze waarvoor specifieke expertise vereist is. Overleg daarom zeker jaarlijks, maar meer frequent indien een van de onderstaande parameters een negatief beeld schetst.

Niet elke onderneming wordt een succes. Op tijd stoppen kan veel leed besparen in het geval van participatie van burgers, KMOs, en andere actoren.



## **Te laat betalen van facturen en lonen**

Een van de eerste signalen van een potentieel cashflow probleem is het niet tijdig kunnen betalen van binnenkomende facturen, en vervolgens lonen. Zeker in het geval van de typische energiegemeenschap met in principe recurrente inkomsten, duiden meerdere periodes met betalingsmoeilijkheden op een belangrijk signaal.

## **Snelle groei qua investeringen en personeel**

Een snelle groei, in investeringen en daarbij typisch ook in personeel, kunnen een belangrijk signaal zijn voor zowel nakende cashflow problemen, als voor risico op faillissement. Snelle groei gaat vaak ook gepaard met suboptimale keuzes: er is dringende nood en er wordt daarom sneller beslist zonder voldoende afweging van voor – en nadelen, of zonder te tijd te nemen voor de selectie van het perfecte profiel om een bepaalde job in te vullen.

## **Schuldgraad versus kapitaal**

Als de schuldgraad hoger is dan het kapitaal, duidt dit op een tekort aan netto bedrijfskapitaal. Het wil zeggen dat het volledige bedrijfskapitaal niet meer volstaat om alle schulden te betalen. Het eigen vermogen is dus negatief. Deze ondernemingen dienen nieuwe rentabiliteit te creëren en hebben dringend nood aan vers kapitaal. Bij de typische aandelen in een energiegemeenschap wordt er uitgegaan van het volledig terugstorten van het ingelegde bedrag. Het kapitaal dat kan worden opgehaald met bijkomende aandelen, is dus niet zomaar kapitaal dat kan worden gebruikt om schulden af te lossen of vaste kosten te voldoen. Het is dus belangrijk voorzichtig te zijn, en deze indicator in de gaten te houden.

## **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen is kleiner dan 50% van het kapitaal. Het bedrag op de balanspost 'eigen vermogen' neemt af wanneer het bedrijf een paar jaar na elkaar geen of onvoldoende reserves en winsten kan overdragen naar het volgende boekjaar.

## **Schulden bij de belastingen**

Schulden van belastingen is het enige signaal dat rechtstreeks uit de jaarrekening wordt gehaald en altijd relevant is. Het wijst op moeilijkheden in de naleving van de sociale verplichtingen en de betaling van fiscale lasten.

## **Er is een dagvaarding van de belastingdienst**

Nog sterker dan een achterstand is een dagvaarding van de belastingdienst. Dit is een heel sterk signaal dat er dringend actie nodig is.

## **Meerdere grote klanten nemen afscheid**

Klanten houden de financiële gezondheid van een leverancier in de gaten. Vertrekkende klanten kunnen echter ook een teken zijn van (opkomende) veranderingen in de markt. Denk aan een te verwachten recessie, een devaluatie van het product (bv. van geproduceerde warmte, of van een duurzaam isolatiemateriaal) omwille van nieuwe, goedkopere, alternatieven die lokaal worden aangeboden.

Het risico is groter wanneer het bedrijf een beperkt aantal grote klanten heeft. Wanneer er ineens één of meerdere grote klanten de samenwerking met de energiegemeenschap stoppen, dan is dit een duidelijk signaal dat er moet worden ingegrepen om faillissement te voorkomen.



© Henner Busch, Lund University



Wat als La Palma over 5 jaar zonder brandstof zou vallen? Workshop met La Palma Renovable op de Canarische Eilanden © Jan Cornillie

# Annex 1

## Business Model Canvas

Verwachte negatieve gevolgen  
(of risico daarop) voor hen

Direct betrokken stakeholders

Verwachte positieve gevolgen  
voor hen

Verwachte positieve gevolgen  
voor hen

Indirect betrokken stakeholders

Verwachte negatieve gevolgen  
(of risico daarop) voor hen

Waardepropositie

Kanalen en manieren  
om hen te bereiken

Relaties

Belangrijkste activiteiten

Waardepropositie

Kanalen en manieren

Relaties

Belangrijke samenwerkingen

Kostenstructuur

Inkomstenstructuur

# Annex 2

## Onderhandelen

Onderhandelen is een inherent deel van samenwerken met diverse actoren. Een onderhandeling heeft het meest kans op slagen bij een goede voorbereiding. Als een vuistregel kan gesteld worden dat de voorbereiding minstens zo lang duurt als de onderhandeling zelf.

De start is de eigen benchmark: wat is de grens van een aanvaardbare uitkomst? Niet elke onderhandeling zal tot een overeenkomst leiden. Daarom is een goede definitie van wat aanvaardbaar en haalbaar een noodzaak, en moet die duidelijk gecommuniceerd zijn binnen de kerngroep van de energiegemeenschap nog voor de onderhandeling met de externe stakeholder(s) wordt gestart.

Verder is de afweging van welke informatie je wanneer deelt belangrijk in het succes van je onderhandeling. Door alle kaarten bij de introductie op tafel te leggen, heb je weinig in handen om overtuigend te reageren op commentaren, claims, en argumenten. Dat wil niet zeggen dat informatie wordt achtergehouden, maar dat er een gradueel en door het onderhandelingsproces bepaalde manier van informatie delen wordt gebruikt.

Wat betreft de logistieke kant, is het bij moeilijkere onderhandelingen goed om die fysiek te organiseren in een ruimte die de energiegemeenschap al gebruikt heeft, en liever niet bij de partij waarmee moet worden onderhandeld. Verder is er best een goede spreiding van het kernteam rond de tafel, zodat non-verbale communicatie zichtbaar is voor de collega's, en worden die plaatsen ingenomen die toelaten te zien wie er binnen komt. Op tijd (of zelfs iets te vroeg) komen is dus de boodschap. Rustig blijven op elk moment van de onderhandeling draagt ook bij tot het beste resultaat.

Voor de voorbereiding kan onderstaande lijst van vragen helpen. Zorg dat de kerngroep van de energiegemeenschap die participeert in de onderhandeling op één lijn zit wat betreft de antwoorden.



## **Waarover gaat de onderhandeling?**

Omschrijf heel duidelijk waarover de onderhandeling precies gaat. Zorg eventueel voor ondersteunend visueel materiaal zoals een plan met aanduiding van maten en van de exacte plaats waarover de discussie gaat. Zorg dat alles hierin omvat is. Als het bv. gaat over de onderhandeling voor een terrein voor een windturbine, zorg dan dat ook alle mogelijke tijdelijke impact op de kaart is aangeduid (denk daarbij ondermeer aan de impact van het transport van de turbinebladen, het nodige werfmateriaal voor de bouw van de funderingen, ...).

## **Met wie wordt onderhandeld?**

Het in kaart brengen van wie de tegenpartij(en) is/zijn, is een belangrijk deel van de voorbereiding. Het gaat daarbij om het goed in kaart brengen van wie er aan de tafel zal zitten, welke kenmerken die personen hebben, en welk belang ze verdedigen.

Volgend daarop is het goed na te denken over welke vragen, bedenkingen, en argumenten ze zullen aanbrengen. Mogelijk willen ze het voorstel afbreken, neem daarom voldoende tijd om argumenten in kaart te brengen.

## **Wat kan er gelinkt zijn aan het onderwerp waarover onderhandeld wordt?**

Het is belangrijk het onderwerp te kaderen in de energiegemeenschap, en de impact te begrijpen van het al of niet slagen van de onderhandeling. Het gaat daarbij om tastbare impact en om indirecte of ontastbare impact. Die worden best duidelijk opgelijst.

Dezelfde analyse dient de kerngroep te maken voor de andere partijen waarmee wordt onderhandeld. Wees daarbij voldoende kritisch. De voorbereiding van een onderhandeling dient het slechts mogelijke scenario te omvatten. Neem de tijd voor deze oefening, gebruik online informatie, praat met mensen die een of andere band hebben met de partij waarmee wordt onderhandeld om informeel informatie te verkrijgen over standpunten, visies, en belangen (bv. een ex-werknemer van een woonzorgcentrum in de buurt van de windmolen of het zonnepark, de cafébaas waar de landbouwer soms komt).

## **Wat is een aanvaardbare uitkomst?**

Vanuit het standpunt van de energiegemeenschap moet er duidelijkheid zijn over wat haalbare uitkomsten van de onderhandeling zijn. Daarom wordt best overeengekomen wat wordt verstaan onder:

- de ideale uitkomst;
- de haalbare uitkomst (de minst interessante, maar nog aanvaardbare uitkomst).

Het verschil tussen de ideale en de haalbare uitkomst definiëren is belangrijk om tijdens de onderhandeling naar hetzelfde doel te streven. Hoewel de ideale uitkomst uiteraard de beste is, is alles tussen de ideale en haalbare uitkomst aanvaardbaar.

Wat minder interessant is dan de haalbare uitkomst, zal leiden tot het einde van het overleg zonder het bereiken van een overeenkomst. Benadruk daarbij dat er zeker opening is om verder te spreken, maar dat het met de gegeven voorstellen niet haalbaar is voor dit project. Zo blijven de contacten positief, en kan er in de toekomst nog gesproken worden over een aangepast voorstel, andere condities, of een samenwerking in het kader van een ander project.

Dezelfde oefening moet ook gedaan worden voor de andere partijen in de onderhandeling, waarbij opnieuw een voldoende kritische houding de beste aanpak is. Gebruik hierbij de eerder geschetste kenmerken van de tegenpartij(en).

## **SWOT van de onderhandelende partijen in verhouding tot het onderwerp waarover wordt onderhandeld?**

Voor de energiegemeenschap en de andere partijen wordt nu een overzicht gemaakt van:

- de sterktes van de organisatie ten aanzien van hetgeen waarover onderhandeld wordt;
- de zwakheden van de organisatie ten aanzien van hetgeen waarover onderhandeld wordt;
- de mogelijke risico's en bedreigingen voor de organisatie als gevolg van hetgeen waarover onderhandeld wordt;
- de opportuniteiten van de organisatie als gevolg van hetgeen waarover onderhandeld wordt.

Probeer kritisch en creatief te zijn. Kritisch wil ook zeggen dat wat neergeschreven is, in vraag gesteld moet kunnen worden tijdens de voorbereiding:

- Is een neergeschreven sterkte van de energiegemeenschap echt een sterkte?
- Is een neergeschreven zwakte bij de tegenpartij effectief een zwakte?

**Wat zijn de bezorgdheden die vanuit de andere partij kunnen worden geformuleerd, en wat zijn de onderbouwde argumenten die kunnen worden gebruikt om daarop te reageren?**

Er wordt in kaart gebracht wat de interesse is van de eigen organisatie en de andere partij(en) bij het bereiken van een onderhandelde oplossing. Daarbij wordt ook opgelijst wat de noden, zorgen, en wensen zijn.

Maak op basis van die informatie, en de informatie van de vorige stappen een tabel met rijen met de mogelijke gewenste en aanvaardbare uitkomsten voor elk van de partijen. Denk daarbij opnieuw in een breed scala van mogelijkheden, en vertrek van een kritische houding van de tegenpartij(en). Hoe beter de voorbereiding, hoe rustiger de positie bij de onderhandeling. Rust straalt vertrouwen uit, maar ook zelfzekerheid, waarmee een voorstel makkelijker wordt aanvaard.

Voeg nu aan de tabel een kolom toe waarbij de repliek op elk van de opmerkingen, bedenkingen, en argumenten wordt uitgewerkt. Gebruik maximaal onderbouwde argumenten, en redeneer vanuit het perspectief van de tegenpartij. Speel in op wat hun noden en bezorgdheden zijn, en zorg dat de repliek daar duidelijk rekening mee houdt. Denk hierbij na welke concessies aanvaardbaar zijn, en welke concessies potentieel van de tegenpartij(en) zouden kunnen worden verwacht.

## Hoe wordt de onderhandeling best gestart?

De energiegemeenschap zal meer dan waarschijnlijk de vragende partij zijn. Er wordt dan verwacht dat het voorstel door hen wordt gepresenteerd. Denk daarbij al in de mogelijke positie van de tegenpartij(en), de gemeenschappelijke basis en interesse, en benadruk de meest relevante voordelen voor de tegenpartij(en).

Leg daarbij niet alle kaarten op tafel. In een onderhandeling is informatie, en wanneer je welke informatie geeft, cruciaal.

Denk ook aan de openingsvraag. Afhankelijk van wie de tegenpartij is, omvat deze eerste vraag een voorstel dat beter is dan de ideale uitkomst, maar niet onrealistisch is en zeker niet onmogelijk is voor de tegenpartij(en).

## Wie zit er in het onderhandelende kernteam en wat zijn de rollen?

Met de informatie die nu is bijeengebracht, wordt het ideale onderhandelingsteam van de energiegemeenschap samengesteld. Elkeen heeft daarbij een rol. Het is niet verkeerd dat één iemand de leiding neemt en aangeeft wanneer wie een vraag moet beantwoorden, of wanneer wie een bepaald aspect verder moet verklaren. Deze persoon moet voldoende mensenkennis hebben, en strategisch en snel kunnen denken.

**Stel ook samen een agenda op die tijdig naar de tegenpartij(en) wordt gestuurd. Op die manier wordt vermeden dat een andere partij het overleg in handen neemt.**