

Hoe dit businessplan tot stand is gekomen

Inleiding

Sinds de start van deA hebben veel mensen meegewerkt en meegedacht. Dat bracht een schat aan kennis, ervaring en inzichten met zich mee. Het bestuur in oprichting (i.o.) nam daarom het besluit om het businessplan niet alleen te schrijven en vroeg de aspirant-leden om mee te denken. Het heeft ertoe geleid dat meer dan 40 aspirant-leden van deA meegeschreven hebben aan dit businessplan. En daar zijn we best trots op. De werkwijze past bij de beoogde coöperatie als organisatievorm, waarin de leden het voor het zeggen hebben. Niet voor niets is ons kerndoel 'duurzame energie van en voor Apeldoorn'.

De Delphi-methode

Om het proces goed te laten verlopen hebben we de Delphi-methode gebruikt. In deze methode discussiëren de deelnemers schriftelijk met elkaar, op basis van vragen die het regieteam hen stelt. Stapsgewijs werkt het als volgt:

1. Het regieteam stelt vragen op en stuurt die aan alle deelnemers.
2. De deelnemers krijgen enige tijd om een schriftelijke reactie te formuleren en op te sturen.
3. Het regieteam verwerkt alle bijdragen in een samenvatting en stelt nieuwe, aanvullende vragen voor de volgende ronde.

De deelnemers krijgen elkaars bijdragen pas de volgende ronde te lezen, geheel op basis van anonimiteit. Dit helpt om onbevooroordeeld en onbevangen te reageren. Ook dwingt de methode de deelnemers om zelf een antwoord te geven op de vragen waardoor zij hun eigen ideeën verder kunnen ontwikkelen.

Enkele cijfers

Na gerichte uitnodigingen om mee te schrijven met het businessplan en een algemene uitnodiging aan alle aspirant-leden, hadden we 59 deelnemers. Deelnemers die, ook na herinneringen, hun reactie niet tijdig inleverden, werden van verdere deelname uitgesloten. Op die manier werd de wederkerigheid geborgd. Aan het einde van de derde ronde waren nog 37 deelnemers over.

Vragen/onderwerpen

Ronde 1 stond in het teken van dromen. De centrale vraag was: Hoe ziet deA er volgens jou uit over 5 jaar?

We formuleerden daarvoor 9 hulpvragen, gebaseerd op het business model canvas uit Business Model Generation van Alexander Osterwalder. Deze ronde leverde een schat aan ideeën op, naast een gedeeld beeld van het kerndoel en de kernwaarden van deA.

"Dank voor de uitstekende notitie en prikkelende vragenset. Hierbij mijn bijdrage voor de derde ronde. Heb mijn ideeën wederom met veel plezier opgeschreven. Ik hoop op de slotbijeenkomst aanwezig te kunnen zijn bij (een deel van) de vergadering."

Wat is de klik tussen Leny en deA?

Duurzaamheid heeft altijd mijn aandacht gehad, ook in mijn opleiding (Milieuhygiëne) en werk. Ik maak me behalve om het milieu zorgen om de eindigheid van fossiele brandstoffen. In plaats van afwachten is het veel leuker en fijner en positiever om zelf wat te doen. En dat doen we bij deA. Ook belangrijk vind ik dat we het samen doen. Ik tref er gelijkgezinden.

Hoe kan jij voor deA van betekenis zijn?

Als vrijwilliger ben ik graag betrokken. Ik wil wel op de markt of bijeenkomsten staan om mensen te vertellen over deA, of iets doen in een kenniscentrum. Een stapje verder zou zijn als er projectleiders nodig zijn voor nieuwe opwek. Voor projecten in de biomassa zou ik dat wel willen doen. Als ik nu al die paasvuren zie, denk ik vooral: daar hadden we ook energie mee kunnen opwekken. In het landelijk gebied is nog zoveel te winnen door restproducten als grondstoffen te gebruiken! En ik word natuurlijk klant, al moet ik nog nagaan hoe lang mijn contract bij mijn huidige energieleverancier nog loopt.

Inspiraties voor de toekomst

Mijn inspiratie voor de toekomst is samen, met elkaar. Sterk worden door veel samen te werken met bedrijven en partnerships aan te gaan. Het makkelijker maken voor mensen om zelf duurzame energie op te wekken of te besparen kan ook in het kenniscentrum van deA, waar je kunt aankloppen als je zelf niet goed weet waar of hoe je moet beginnen. Dat kan bij de start met vrijwilligers, zolang die vrijwilligers deskundig zijn, en later, als het haalbaar is, met betaalde krachten. Er zijn volop mogelijkheden in de regio om samen meer duurzame energie op te wekken!

Wat vertel jij over 4 jaar over deA?

Ik zou een verhaal vertellen over de verbondenheid van afnemers en producenten, het teamgevoel. Wij doen het samen en dit is een club waar je bij wilt horen. De band ontstaat door de informatieavonden, maar zeker ook door de excursies naar de producenten van groene energie.

Er is een grote groep klanten en er is nog veel meer regionale productie dan vier jaar geleden. Ik zou vertellen over de zichtbaarheid van deA, wat heel belangrijk is voor de groei van het aantal klanten. Bijvoorbeeld door stickers op de groene containers, zodat duidelijk is dat je groenafval weer gebruikt wordt voor energie.



Leny Lekkerkerk,
deelnemer Delphi

In ronde 2 hebben we deze droombeelden aangescherpt, met focus op het energiebedrijf en daarnaast de prioritering en het belang van een aantal aanvullende diensten. Dat leverde een aantal mooie conclusies op en gaf ruimte om ronde 3 te besteden aan de invulling van de feitelijke organisatie, zowel de uitvoeringsorganisatie als de coöperatie.

De slotbijeenkomst

Na ronde 3 hebben we alle deelnemers uitgenodigd voor de slotbijeenkomst, waar gelegenheid was elkaar te ontmoeten, de samenvatting te delen en nog enkele vraagstukken te bespreken. Vervolgens is het regieteam gaan schrijven. Dit schrijfproces nam nog enkele maanden in beslag, omdat ook hier diverse partijen betrokken werden. Het eerste concept is gedeeld met de Delphi-deelnemers en met een aantal experts, zoals een notaris, een accountant en financieel experts.

Ledenbijeenkomst 24 april 2012

Op basis van de opmerkingen van Delphi-deelnemers en experts is een nieuwe versie gemaakt, die door het bestuur met de aspirant-leden is besproken op de ledenbijeenkomst van 24 april 2012.

Naast dat het plan op de ledenbijeenkomst zeer goed is ontvangen, heeft het gesprek met de aspirant-leden ook geleid tot enkele aanpassingen met betrekking tot de uitgifte van participaties.

- Zo is ieder lid nu verplicht om minimaal één participatie aan te schaffen. De aanwezige aspirant-leden vonden de eis dat iedereen inlegt beter aansluiten bij het begrip coöperatie.
- Daarnaast heeft ook het verwerven van eigen vermogen door het uitgeven van participaties meer aandacht in het businessplan gekregen.

Ervaringen

De manier van werken die we hebben gekozen, kost relatief veel tijd van betrokkenen en heeft een lange doorlooptijd. Het is echter ook een methode die veel oplevert: betrokkenheid, draagvlak, energie, veel ideeën en gezamenlijke betekenisgeving. Een waardevolle gezamenlijke reis waarvan we erg blij zijn dat we hem hebben gemaakt.

Met dank aan

De aspirant-leden die via de Delphi-methode meeschreven aan het businessplan:

Jan Baarveld, Saco Bekius, Lucienne Berenschot, Erik Bijsterbosch, Eelke Bos, Leo Brummelkamp, Ton Ceelie, Dirk Jan de Geer, Ben de Wilde, Martin Hagen, Adelheid Hansen, Jan Iepsma, Lambertus Ijsselstein, Willem Kleinhout, Henk Knip, Hans Kreuwel, Raymond Kroon, Wytze Kuijper, Henk Kuipers, Leny Lekkerkerk, Sylvia Lisapaly-de Winkel, Willem Meurs, Harry op 't Ende, Berry Prins, Adèle Reiss, Sjak Rijnaarts, Arien Scholtens, Ragaiy Sinout, Lianda Sjerps-Koomen, Jan van den Berg, Theo van Es, Bastiaan van Gils, Rudi van Hedel, Maarten Teeseling, Leo Verhoeff, Jan Viljeer, Marja Vink, Rokus Wijbrans, Hans Wolf en Gerard Zoetbrood.

De organisaties die het concept kritisch doorlazen en becommentarieerden:

Boon accountants belastingadviseurs, Nysingh advocaten notarissen, Rabobank Apeldoorn, Trainel Energie en Qwint Energie.

Marieke Gorkink die de eindredactie deed.

Het Delphi-team:

Michael Boddeke, Carola Hoogland, Harco Klunder, Marleen Kwast en Mike van Woudenberg,

Apeldoorn 1 juni 2012,
Het bestuur van deA i.o.

Inhoudsopgave

1	Inleiding en leeswijzer	8
2	Kerdoel en kernwaarden.....	9
2.1	Wat willen we betekenen?	9
2.2	Waarom een <u>lokaal</u> duurzaam energiebedrijf?	10
2.3	Waar staan we voor?	10
3	DeA als coöperatie	12
3.1	Waarom een coöperatie voor deA?	12
3.2	Kernactiviteiten van de coöperatie	13
3.2.1	Kaderstelling richting de uitvoeringsorganisatie van deA	13
3.2.2	Een bijdrage leveren aan de lokale energietransitie en het vergroten van duurzaamheidsbewustzijn	14
3.2.3	Organiseren van bijeenkomsten voor de leden	14
3.3	Organisatie van de coöperatie	14
3.3.1	Algemene Ledenvergadering.....	14
3.3.2	Bestuur van de coöperatie	15
3.3.3	Coöperatieraad.....	15
3.3.4	Actieve vrijwilligers	16
3.4	Inkomsten van de coöperatie	16
3.4.1	Contributie lidmaatschap deA.....	16
3.4.2	Donaties	16
3.4.3	Ledenkapitaal: uitgifte participaties in het Coöperatiefonds	17
3.5	Uitgaven van de coöperatie.....	18
3.6	Ontwikkeling ledenaantal	19
3.7	Financiële prognose coöperatie 2012 - 2017.....	20
4	Van ambitie naar uitvoering	21
4.1	Duurzame energie van en voor Apeldoorn	21
4.1.1	Het leveren van duurzame energie uit Apeldoorn.....	21
4.1.2	Produceren van duurzame energie in Apeldoorn.....	23
4.1.3	Vergunninghouder als energiepartner is nodig.....	24
4.2	Stap 1: Bestaande productie leveren aan Apeldoorn	25
4.3	Stap 2: Projecten uitvoeren.....	26

4.3.1	Zonnepanelen	26
4.3.2	EnergieExpeditie Apeldoorn	27
4.3.3	Kerschoten Energie Neutraal	27
4.3.4	Energie tussen stad en landschap.....	28
4.3.5	Boschbad en omgeving	28
4.3.6	Plannen Waterschap	28
4.3.7	Plannen Circulus	29
5	Te zetten stappen	30
5.1	Start in 2012	30
5.2	2013 en verder.....	31
6	Organisatie van de uitvoering.....	33
6.1	Structuur van de uitvoeringsorganisatie	33
6.2	Inrichting van de uitvoeringsorganisatie	34
6.2.1	Uitgangspunt lean en mean.....	34
6.2.2	Vaste bezetting.....	34
6.2.3	Klantendesk deA.....	35
6.2.4	Projectleiderspool van deA.....	36
6.2.5	Inzet vrijwilligers	36
6.3	Samenwerkingspartners.....	36
6.4	Faciliteiten	37
7	Financiën van de uitvoering.....	38
7.1	Vooralsnog op basis van aannames.....	38
7.1.1	Twee modellen.....	38
7.1.2	Zakelijke klanten	38
7.2	Afnamecontracten	39
7.3	Basiskostenstructuur organisatie	39
7.4	Model Acquisitie.....	41
7.5	Model Pseudo	42
7.6	Aanloopverliezen	43
7.7	Financieringsbronnen naar de toekomst.....	44

I Inleiding en leeswijzer

Opbouw

In de hoofdstukken twee en drie beschrijven we waar deA voor staat en het hoe en waarom van de coöperatie. Deze hoofdstukken vormen het meer ideële gedeelte van het businessplan.

Vervolgens beschrijven we in de hoofdstukken vier en vijf hoe we onze ambitie waar gaan maken. En in de hoofdstukken zes en zeven behandelen we tot slot de organisatorische en financiële kanten van de uitvoeringsorganisatie.

In het businessplan is verder een aantal interviews opgenomen met verschillende mensen over hun verbondenheid met deA en een aantal citaten van aspirant-leden die via de Delphi-methode meeschreven aan het businessplan.

Voor wie?

Dit businessplan schrijven we vooral voor onze (toekomstige) leden. Zij hebben bijgedragen aan de inhoud van dit plan, en stellen de kaders vast waarbinnen de coöperatie en de uitvoeringsorganisatie gaan werken.

We schrijven het ook voor onze (toekomstige) partners. In dit plan maken we duidelijk waar we voor staan en wat we gaan doen.

Dit plan vormt de basis van wat we de komende jaren gaan doen, en is daarmee ook geschreven voor iedereen die voor deA aan de slag gaat.

Op basis van dit plan wordt nog een financiële verdieping gemaakt, welke zijn vertaling krijgt in een notitie die specifiek bedoeld is voor financiers.

Leeswijzer

We schrijven voor het gemak over 'Apeldoorn'. Daarmee bedoelen we de gemeente Apeldoorn, dus inclusief de dorpen en het buitengebied. Afwisselend gebruiken we 'deA' of 'we', daarmee bedoelen we hetzelfde.

2 Kerndoel en kernwaarden

Het vraagstuk van onze toekomstige energievoorziening is één van de meest urgente van deze tijd. De belangstelling voor energiebesparing en duurzaamheid neemt toe, ook in Apeldoorn. Allerlei partijen dragen bij aan duurzamer werken en leven en een duurzame energievoorziening. De gemeente heeft de ambitie 'Apeldoorn energieneutraal in 2020', maar verwacht tevens eigen initiatief en verantwoordelijkheid van 'de samenleving'. De gemeente heeft geen ambitie om een gemeentelijk duurzaam energiebedrijf op te richten.

In die ontwikkelingen past het om duurzame energie in Apeldoorn zelf vorm te geven. In het najaar van 2010 zijn zes vrijwilligers, ondersteund door de Rabobank Apeldoorn e.o., van start gegaan. Zo hebben we zelf de regie en komen we zelf in actie.

2.1 Wat willen we betekenen?

Duurzame energie van en voor Apeldoorn, dat is ons kerndoel. Dat is wat we willen bereiken. Dat betekent dat we duurzame energie produceren en leveren in de gemeente Apeldoorn. Ook vinden we het belangrijk om bij te dragen aan bewustwording over duurzaamheid en besparing van energie. Dan kunnen we immers met dezelfde productie meer klanten van duurzame energie voorzien.

Onze droom

Over 5 jaar heeft heel Apeldoorn wel eens van deA gehoord, en hebben we 4000 (particuliere en zakelijke) klanten die we voorzien van duurzame energie die in Apeldoorn geproduceerd wordt. Daarmee zijn we hard op weg naar de 6000 klanten = 10% van de Apeldoornse huishoudens. We organiseren regelmatig ledenbijeenkomsten en er zijn veel ontmoetingen tussen leden: om thema's met elkaar te bespreken, kennis en ervaring uit te wisselen, nieuwe ideeën uit te werken of om in de vorm van een excursie of fietstocht langs de productielocaties te gaan. DeA is nadrukkelijk onderdeel van het Apeldoornse netwerk van bedrijven, organisaties en personen die zich met duurzaamheid en projecten daaromtrent bezighouden. *DeA verbindt, initieert, produceert, faciliteert en investeert.* Dat kan omdat we een kleine kern van professionele en betaalde medewerkers hebben met daaromheen een grote groep van enthousiaste en kundige vrijwilligers. We werken met elkaar aan alle facetten van een duurzame energievoorziening: productie, levering, besparing en we exploreren nieuwe mogelijkheden voor duurzame opwek. Het bruist en borrelt van de energie in Apeldoorn!

Wat is de klik tussen deA en uw organisatie?

De gemeente heeft de ambitie 'Apeldoorn energieneutraal 2020'. Een ambitieuze doelstelling die we als gemeente niet alleen kunnen realiseren. We willen en kunnen energieneutraliteit niet opleggen en steunen niet financieel. Wel kunnen we initiatieven van inwoners en bedrijven ondersteunen en faciliteren. DeA is een fantastisch initiatief en draagt bij aan de ambitie van Apeldoorn. Bijvoorbeeld bij Kerschoten Energie Neutraal. Kerschoten is uitgekozen door Gebieden Energie Neutraal als eerste wijk om de bestaande bebouwing energie-neutraal te maken, mede dankzij de betrokkenheid van deA en de woningcorporaties. We delen daarin het enthousiasme en werken er samen aan mee.



Olaf Prinsen,
wethouder
Apeldoorn

Hoe kan de gemeente voor deA van betekenis zijn?

Het belangrijkste is dat we elkaar vinden en elkaar horen. Zo kunnen we samen bijdragen aan Apeldoorn Energie-neutraal 2020. Ik vind het belangrijk dat mensen die met overtuiging en enthousiasme aan de slag gaan met duurzame energie of energiebesparing, ondersteuning vinden bij de gemeente. Dus een gemeente die meedenkt en geen barrières opwerpt. Als het zover is dat er grootschalig zonnepanelen neergelegd worden, kunnen we natuurlijk altijd de mogelijkheid onderzoeken om dat op daken van gemeentelijke gebouwen te doen. Maar veel belangrijker zijn de Apeldoorners zelf, dus misschien kunnen alle wethouders wel meedoen aan collectieve inkoop van zonnepanelen via deA voor thuis? Ik ben daarin in ieder geval geïnteresseerd!

Inspiraties voor de toekomst

We zien nu al dat inwoners en bedrijven elkaar enthousiasmeren. Zulke ambassadeurs hebben we nodig en het moeten er steeds meer worden. Die krijgen we door bewustwording, door vol trots met elkaar te delen hoe we energie kunnen besparen. Dat leidt weer tot meer initiatieven en een groeiende beweging van bewoners. De gemeente gaat slim met de regels om, geeft toestemming als het kan en verwijst door voor alternatieven als het niet kan.

Wat zou u over 4 jaar over deA vertellen op een bijeenkomst?

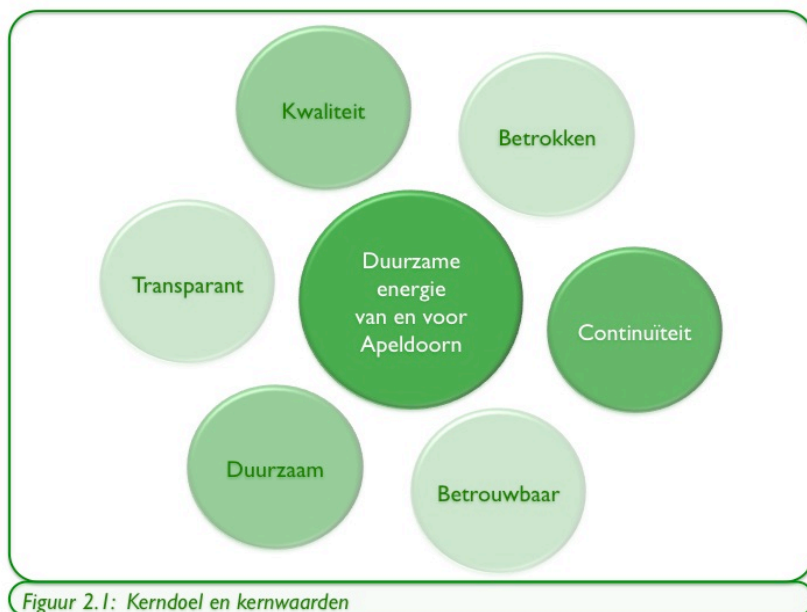
Ik zou heel kort het woord willen voeren, om aan te geven hoe trots ik ben dat dit gebeurt in de stad waar ik wethouder ben. Ik kan er echter niet zelf mee pronken, want het is van de inwoners. De initiatiefnemers van deA hebben het aangedurfd er tijd en energie in te steken om het mogelijk te maken voor Apeldoorn. En daarover laat ik hen zelf graag aan het woord.

2.2 Waarom een lokaal duurzaam energiebedrijf?

Er zijn meerdere redenen om te kiezen voor een lokaal duurzaam energiebedrijf. Eén is onafhankelijkheid. We hebben zo zelf een regierol in het verduurzamen van Apeldoorn en zijn daarmee niet afhankelijk van organisaties die op landelijke of wereldschaal opereren. Een andere reden is dat we op deze manier zelf iets kunnen doen en handelingsperspectief aan de inwoners bieden. Ook willen we laten zien dat het lokaal kan. We hebben lokaal zoveel (productie)mogelijkheden voor duurzame energie. Die benutten we beter in onderlinge samenwerking. We maken duurzame energie heel concreet en zichtbaar in de gemeente, en dat doen we ook nog samen. Zo werken we samen aan een duurzamer Apeldoorn.

2.3 Waar staan we voor?

Waar we voor staan hebben we geformuleerd in de volgende zes kernwaarden.



Figuur 2.1: Kerndoel en kernwaarden

Betrokken

We geloven in de kracht van de lokale gemeenschap; in de betrokkenheid van mensen bij elkaar, hun leefomgeving en het milieu. Daarom wordt onze energie lokaal geproduceerd en geleverd. We zijn een Apeldoornse organisatie die samenwerkt met andere (lokale) organisaties. DeA zorgt voor betrokkenheid bij het thema duurzaamheid en stelt Apeldoorners in staat om zich onderdeel van de oplossing te voelen en zelf een bijdrage te leveren.

Duurzaam

Dat wat we doen, put de aarde niet uit. We leveren energie die schoon geproduceerd is, zodanig dat toekomstige generaties niet met de vervuiling blijven zitten. Zo dragen we bij aan een duurzamer Apeldoorn.

Betrouwbaar & transparant

Leden en partners kunnen ervan op aan dat we onze beloftes nakomen. Energievoorziening is een basisbehoefte voor het dagelijkse leven en moet dus betrouwbaar zijn. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. We zijn eerlijk en transparant, en verwachten dat ook van onze partners. We maken inzichtelijk waarom en hoe we dingen doen, en waar de geleverde energie vandaan komt.

Kwaliteit

We leveren kwaliteit aan onze leden en klanten en selecteren onze partners (mede) op kwaliteit. Kiezen voor kwaliteit betekent kiezen voor een combinatie van bestendigheid, rendement en betaalbaarheid.

Continuïteit

Wat we doen, doen we met het oog op de toekomst. We starten nu maar ook straks moeten leden en klanten op ons kunnen rekenen. Ons doen en laten is steeds gericht op de lange termijn. Ook in die zin zijn we duurzaam; we gaan lang mee! DeA wil deelnemers duurzaam aan zich binden en kiest ook in de samenwerking met partners voor duurzame relaties.

“Tendens is om meer te kijken naar de eigen regio, de belangstelling voor streekproducten neemt sterk toe. Dit kan ook gaan gelden voor energie. DeA staat voor duurzame energie, opgewekt in de eigen gemeente. Het maakt mensen veel bewuster van het energieverbruik en de productie. Het verkleint de transportafstanden van elektriciteit. Het maakt je onafhankelijker. Interessant is dan ook om leden/klanten en producenten aan elkaar te koppelen. Organiseer eens een excursie i.p.v. een voorlichtingsavond, bijvoorbeeld naar de VAR, laat zien hoe en waar de productie van groene stroom/gas voor deA plaatsvindt.”

Wat is de klik tussen Berry en deA?

Het verhaal van deA spreekt me aan, en dan vooral het feit dat er een groep enthousiaste mensen is, die geloof hebben in dit lokale initiatief. Een groep mensen die, ondanks wellicht wat hobbels hier en daar, vanuit een heldere visie bezig zijn dit van de grond te krijgen. Bovendien denk ik dat een dergelijk initiatief ook goed bijdraagt aan een verdere bewustwording, we moeten bewuster omgaan met onze dagelijkse leefomgeving, als was het alleen al als voorbeeldfunctie voor onze kinderen. Zij hebben recht op een goed verhaal.



Berry Prins,
lid van deA

Hoe kan jij voor deA van betekenis zijn?

Ik krijg energie van nieuwe initiatieven, helemaal als het verhaal erachter dan ook nog klopt! Mijn inbreng komt het beste tot zijn recht als die wordt ingezet in de fase van 'kwartiermaken'. Dat zet mijn creatieve radars op scherp, en stelt me in de gelegenheid om een initiatief echt verder te brengen. Zo denk ik graag mee over de manier waarop we deA onder de aandacht kunnen brengen onder de Apeldoornse gemeenschap. Een mooi voorbeeld is mijn besteleend, inmiddels een rijdend reclameobject voor deA (zie foto).

Wat zijn jouw inspiraties voor deA voor de toekomst?

Door deA worden Apeldoorners zich weer bewust van hun leefomgeving, ook brengt het 'energie' weer dichterbij. Dat zal mensen aanspreken, het past in de tendens van meer aandacht voor streekproducten en lokale initiatieven. Ik denk niet dat deA op termijn alle huishoudens binnen Apeldoorn zal aanspreken. Daarvoor is het te veel een 'niche' markt. Maar dat neemt niet weg dat deA op termijn toch zeker wel voldoende klanten aan zich moet zien te verbinden, met een mooi streefgetal van 10% van het totaal. Dat zou betekenen dat deA zich de komende jaren moet doorontwikkelen tot een lokaal duurzaam energiebedrijf met zo'n 6.000 klanten!

Wat vertel jij over 4 jaar over deA?

Voor mij zal vooral de opstartfase van deA blijvend inspireren. Mijn verhaal zal dan ook vooral gaan over die eerste fase: "Weet u nog wel, vier jaar geleden, toen we de eerste klanten van deA officieel 'aansloten' door de ondertekening van het energiecontract?" Ik zal ook refereren aan die groep mensen, die geloof bleven houden in het succes van deA, en nu na 4 jaar trots mogen zijn op de volwaardige positie van deA als echt lokaal bedrijf.

3 DeA als coöperatie

2012 het jaar van de coöperatie

Het wereldwijde succes van coöperatieve organisaties is gebaseerd op belangrijke principes als continuïteit, billijke tarieven, ledenzeggenschap en sociale verantwoordelijkheid. De coöperatieve vorm is hiermee van enorme betekenis voor democratie en economische voorspoed. De lokale samenwerkingen zorgen niet alleen voor meer onderling begrip, maar geven lokale opgaven ook de kans zich economisch te ontwikkelen. Veel coöperaties zijn in Nederland uitgegroeid tot belangrijke marktpartijen, met een grote maatschappelijke betrokkenheid.

3.1 Waarom een coöperatie voor deA?

DeA staat voor 'Duurzame Energie van en voor Apeldoorn'. De kernwaarden die we daarbij met elkaar hebben vastgelegd, sluiten naadloos aan op de hierboven beschreven principes van een coöperatieve organisatie. Via de coöperatie van deA kunnen 'gelijkgestemden' ten aanzien van de kernwaarden van deA zich verenigen, om zo gezamenlijk doelen te bereiken in de lokale energietransitie, die voor elk individu afzonderlijk onbereikbaar zouden zijn geweest. Bovendien houden zowel producenten als gebruikers met de keuze voor een coöperatie zelf zeggenschap en kunnen zij, door zich te verenigen, de economische en maatschappelijke 'macht' van lokaal opgewekte duurzame energie vergroten en gebruik maken van het schaalvoordeel dat hierdoor ontstaat.

De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgerichte vereniging. Zij moet zich blijkens haar statuten ten doel stellen stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoefte uitoefent of doet uitoefenen (art. 2:53 BW)

In een coöperatie gaat het dus om meer dan alleen een ideëel doel. Het leveren van lokaal geproduceerde duurzame energie door de coöperatie is een uitwerking van het voorzien in een stoffelijke behoefte.

Zeggenschap en eigenaarschap binnen de coöperatie staat centraal

In de coöperatie ligt de zeggenschap en het eigenaarschap bij de leden. Zowel natuurlijke personen (vanaf 18 jaar) als rechtspersonen kunnen lid worden van de coöperatie. Anders gezegd: zowel inwoners als bedrijven kunnen lid worden.

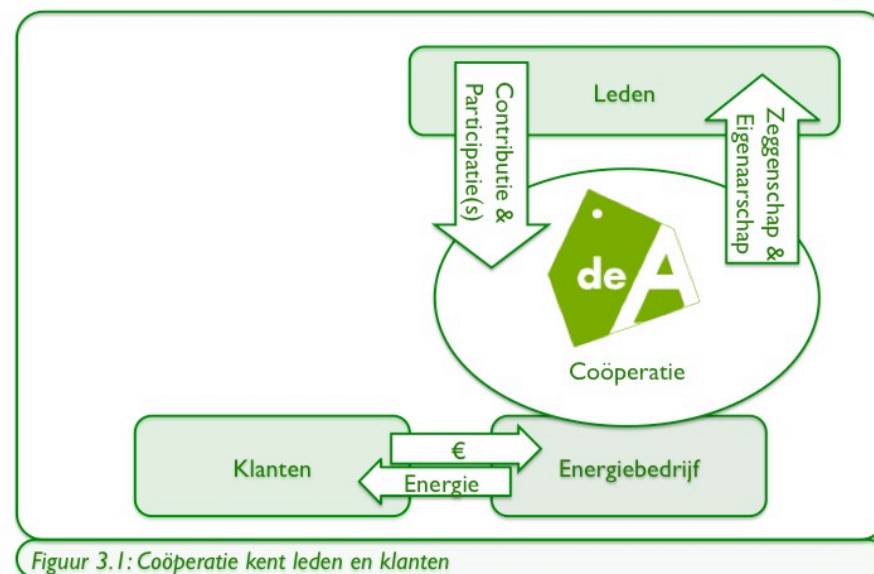
Alle leden van deA onderschrijven de doelstelling van de coöperatie: duurzame energie van en voor Apeldoorn. Iedereen mag lid worden, maar we richten ons primair op Apeldoorn en de directe omgeving daarvan (overigens zonder dat daarop getoetst wordt).

Een getekende ledenovereenkomst bekrachtigt het lidmaatschap van deA.

De coöperatie deA ontkoppelt het lidmaatschap van deA en het feitelijk energie afnemen van het energiebedrijf deA (als 'klant'). Op deze manier kun je dus klant zijn van deA zonder dat je lid hoeft te zijn van de coöperatie. Andersom kun je ook lid zijn zonder klant te zijn, al verwachten wij dat dit minder vaak voorkomt.

Het lidmaatschap van deA levert zeggenschap en eigenaarschap op over deA, via de algemene ledenvergadering (ALV). Daarnaast organiseren we ledenbijeenkomsten voor leden van deA. Dat kunnen thema-avonden zijn, of excursies. Ook hebben leden de mogelijkheid actief deel te nemen en bij te dragen aan 'duurzame energie van en voor Apeldoorn', samen met anderen.

DeA is een coöperatie U.A., waarbij U.A. staat voor Uitgesloten Aansprakelijkheid.



3.2 Kernactiviteiten van de coöperatie

De coöperatie concentreert zich op drie kernactiviteiten, om het kerndoel van deA: duurzame energie van en voor Apeldoorn, te verwezenlijken:

- kaderstelling richting de uitvoeringsorganisatie.
- een bijdrage leveren aan de lokale energietransitie en het vergroten van duurzaamheidsbewustzijn.
- organiseren van bijeenkomsten en excursies

3.2.1 Kaderstelling richting de uitvoeringsorganisatie van deA

Zoals eerder gezegd vormt de coöperatie de kern van deA en bepaalt zij de kaders waarbinnen de uitvoeringsorganisatie opereert om de doelstellingen te bereiken. Met kaderstellend bedoelen we dat de coöperatie het WAT bepaalt en niet het HOE. Dus vraagstukken als "WAT moeten we de komende jaren gaan doen, willen we onze doelstellingen bereiken?" liggen bij de ALV. De uitvoeringsorganisatie zal hier zelf het antwoord op mogen en moeten gaan geven (HOE), passend bij de organisatie. Door de toetsing op de jaarrapportages van de uitvoeringsorganisatie, wordt het voor de coöperatie mogelijk de missie en visie van deA te monitoren, en desgewenst bij te stellen.

Deze kaderstelling ligt bij de ALV. Het bestuur zal daarvoor voorstellen of plannen ter instemming of advies aan de ALV voorleggen.

Wat is de klik tussen deA en Leerplein055?

Allereerst willen we het bewustzijn van onze leerlingen op het gebied van milieu en energie vergroten. Dat doen we al op verschillende manieren maar deA, als lokaal initiatief zou daar ook een belangrijke rol bij kunnen spelen. Als openbare scholen vinden we het belangrijk dat kinderen zich bewust zijn van hun maatschappelijke omgeving, kinderen opleiden naar actief burgerschap. Nu, deA is daar een prachtig voorbeeld van.

Ten tweede willen we als organisatie zuiniger omgaan met energie. Zo doen we nu mee aan het project 'Zuinig met Energie'. Niet alleen vanwege het milieu maar ook omdat we daar nu erg veel geld aan kwijt zijn. Naast het duurzaam opwekken van energie, richt ook deA zich op energie besparen. Ook in dat opzicht zijn we dus partners.

Hoe kan Leerplein055 voor deA van betekenis zijn?

Er zitten in totaal ongeveer 4500 kinderen op de verschillende scholen van Leerplein055 en via de kinderen zijn ook ouders en grootouders met de school verbonden. Leerplein kan het verhaal van deA podium geven. Bedenk dat je door de samenwerking met deA een belangrijk signaal afgeeft.

Daarnaast kan Leerplein055 ook de daken van haar scholen beschikbaar stellen voor zonnepanelen.

Wat zijn uw aspiraties voor de toekomst?

Ik zou het geweldig vinden als in de toekomst alle schoolgebouwen van Leerplein energieneutraal zouden zijn. Dat zou echt fantastisch zijn. Goed voor de bewustwording rond het thema energie en ook goed voor het profiel van de school. Door te besparen en zelf energie op te wekken met zonnepanelen en misschien een kleine windmolen op het schoolplein. Laten zien dat het kan en hoe het werkt.

Wat vertelt u over 4 jaar over deA?

Ik hoop dat ik over vier jaar kan vertellen over de zonnepanelen die in samenwerking met deA op onze schooldaken zijn gelegd. Zichtbare resultaten daar gaat het om, als dat lukt dan zou ik daar zeker vol trots over vertellen.



3.2.2 Een bijdrage leveren aan de lokale energietransitie en het vergroten van duurzaamheidsbewustzijn

Met energietransitie wordt het overschakelen van fossiele brandstoffen naar duurzame energiebronnen bedoeld. Het omvat niet alleen de productie van duurzame energie maar ook onderzoek naar nieuwe technologieën. Veel partijen in en om Apeldoorn houden zich ermee bezig om Apeldoorn op die manier te verduurzamen. De coöperatie deA wil hierin graag een serieuze 'samenwerkingspartner' zijn door actief mee te denken en te werken aan de verduurzaming van Apeldoorn en omgeving. Dit doen we bijvoorbeeld door intensief samen te werken in trajecten als EnergieExpeditieApeldoorn (via gemeente Apeldoorn), gezamenlijk bijeenkomsten te organiseren met partijen als AVID (Apeldoorn Voorop In Duurzaamheid) of de verbindende schakel te zijn tussen diverse partijen die samenwerken in een duurzaam energieproject.

3.2.3 Organiseren van bijeenkomsten voor de leden

Om betrokkenheid van de leden binnen de coöperatie groot te houden, organiseren we themabijeenkomsten. Hierbij denken we aan een informatiebijeenkomst over mogelijkheden van energiebesparing, gezamenlijke 'werkdagen' in het veld (samen werken in een energiebos) of een fietsexcursie langs duurzame opwekprojecten in en rond Apeldoorn. Initiatieven worden voorgelegd aan de Algemene Leden Vergadering (ALV) van de coöperatie en voorbereid door actieve vrijwilligers binnen de coöperatie.

3.3 Organisatie van de coöperatie

De coöperatie krijgt vorm en inhoud door een aantal verschillende functie-eenheden:

- de Algemene Ledenvergadering (ALV)
- het Bestuur van de Coöperatie
- de Coöperatieraad
- actieve vrijwilligers voor uitvoering van activiteiten

3.3.1 Algemene Ledenvergadering

De Algemene Ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan binnen de coöperatie. Alle leden hebben toegang tot die vergadering. De ALV vindt elk jaar plaats of zoveel vaker als nodig. Tijdens de ALV beslissen de leden van deA over belangrijke voorstellen. Zo stelt de ALV onder meer het jaarplan en de jaarrekening vast, keurt

statutenwijzigingen goed en stelt de omvang en benoemingen van de coöperatieraad vast. De inzet van ledenkapitaal (zie 3.4.3) heeft altijd de goedkeuring nodig van de ALV. Ook benoemt de ALV het bestuur van de coöperatie. De ALV treedt daarbij kaderstellend op. Leden van de coöperatie hebben ieder één stem, ongeacht het aantal participaties!

3.3.2 Bestuur van de coöperatie

Het coöperatiebestuur van deA is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van de coöperatie. Het bestuur zorgt ook voor de activiteiten binnen de coöperatie, in die zin is sprake van een uitvoerend bestuur. Het coöperatiebestuur legt verantwoording af aan de leden via de ALV.

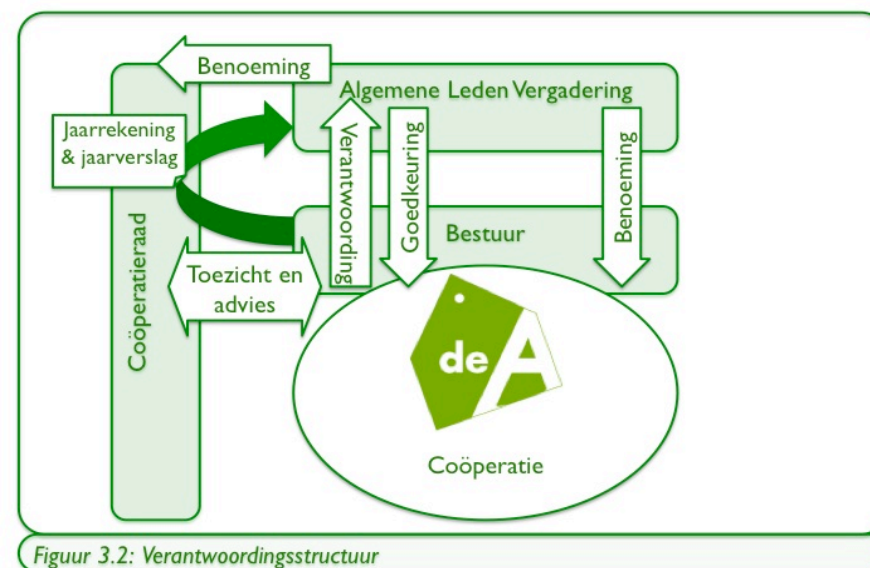
Het bestuur van de coöperatie bestaat uit tenminste drie door de ALV uit haar midden te benoemen leden. Het maximum aantal bestuursleden is zeven en het aantal bestuursleden moet oneven zijn.

Het bestuur kiest uit haar midden een voorzitter, een secretaris en een penningmeester, alsmede hun vervanger. De voorzitter, secretaris en penningmeester tezamen vormen het dagelijks bestuur. Bestuursleden kunnen, met opgave van redenen, door de ALV worden geschorst en ontslagen.

De zittingstermijn van een bestuurslid is drie jaar. Elk jaar treedt tenminste één van de leden van het bestuur af, volgens een door het bestuur op te stellen rooster. Een aftredend lid is terstond herbenoembaar. Een tussentijds benoemd bestuurslid neemt op het rooster van aftreding de plaats van zijn voorganger in. De maximale termijn van zitting van een bestuurslid is 9 jaar (3 termijnen). De ALV kan in uitzonderingssituaties anders beslissen over de maximale zittingstermijn.

3.3.3 Coöperatieraad

Naast het coöperatiebestuur van deA bestaat ook een coöperatieraad, waarbinnen enerzijds toezicht wordt gehouden (Raad van Toezicht) en anderzijds gevraagd en ongevraagd advies wordt gegeven (Raad van Advies). Naast dat met deze Raad kennis aan de coöperatie van deA toegevoegd wordt, vormt deze Raad ook een goed middel om ons als coöperatie te verbinden met maatschappelijke organisaties. Deze binding komt tot stand als mensen uit maatschappelijke organisaties zitting in de coöperatieraad nemen.



Figuur 3.2: Verantwoordingsstructuur

3.3.4 Actieve vrijwilligers

De kracht van deA vloeit voort uit het zelforganiserend vermogen van een enthousiaste club mensen (vrijwilligers: inwoners, bedrijven en organisaties) die graag zelf de lokale energietransitie in beweging willen brengen. De vrijwilligers binnen de coöperatie vormen een onuitputtelijke en noodzakelijke bron van enthousiasme en inzet, en dragen zorg voor de betrokkenheid van de leden binnen de coöperatie. Zij zetten zich belangeloos in voor de doelstellingen van de deA, door bijvoorbeeld inbreng van ervaring en kennis over specifieke onderwerpen (bijvoorbeeld op het gebied van energietechniek of besparingsmogelijkheden), of zij bieden ruimtes aan voor de bijeenkomsten van de coöperatie, of anderszins.

3.4 Inkomsten van de coöperatie

De coöperatie ontvangt inkomsten via haar leden door jaarlijks binnenkomende contributiegelden. Ook worden aanvullende inkomsten gegenereerd door donaties aan deA. Daarnaast wordt met de uitgifte van participaties binnen de coöperatie kapitaal gegenereerd, waarmee projecten kunnen worden opgestart op het gebied van duurzame energieopwekking of energiebesparing. In de volgende paragrafen gaan wij nader in op deze drie bronnen van inkomsten.

3.4.1 Contributie lidmaatschap deA

Ieder lid van de coöperatie deA betaalt een, jaarlijks door de ledenvergadering vastgestelde, contributie. Bij beëindiging van het lidmaatschap krijgt het lid de betaalde contributie niet terug. De contributie vormt één van de structurele inkomstenbronnen voor het uitvoeren van activiteiten binnen de coöperatie (denk aan ALV, themabijeenkomsten, etc.). Het lidmaatschapsbedrag is voor ieder lid van deA hetzelfde. Op dit moment bedraagt het basisbedrag € 25,-. Het staat iedereen uiteraard vrij een hoger bedrag te betalen dan het basisbedrag.

Donaties via de Stichting deA

Tot nu toe heeft de voorbereiding van deA plaatsgevonden onder de 'kapstok' van de Stichting ter bevordering van duurzame energie van, voor en door Apeldoorners. Deze stichting heeft gefungeerd als juridisch vehikel met het oog op de voorbereiding van de oprichting van deA als coöperatie. Alle ingeschreven aspirant-leden van deA zijn als 'aangeslotenen' geregistreerd bij de stichting.

Aan de stichting is de ANBI-status toegekend. Vanwege deze ANBI-status zal de stichting ingezet worden als een kanaal ten behoeve van de donaties.

3.4.2 Donaties

Naast leden van deA zijn er diverse organisaties die het gedachtegoed van deA ondersteunen. Deze partijen zullen donaties of wellicht ook uren 'om niet' in willen brengen in de coöperatie, omdat zij daarmee een bewuste bijdrage willen leveren aan de verdere verduurzaming van Apeldoorn en omgeving. Ook kunnen er donateurs van deA zijn die eenmalig een bedrag doneren om daarmee de coöperatie in haar doelstellingen te ondersteunen. Deze inkomsten vormen een welkome aanvulling op de inkomstenstroom.

3.4.3 Ledenkapitaal: uitgifte participaties in het Coöperatiefonds

De coöperatie geeft participaties uit om kapitaal te genereren voor het realiseren van het kerndoel van deA: duurzame energie van en voor Apeldoorn. Dit kapitaal komt terecht in het 'coöperatiefonds'.

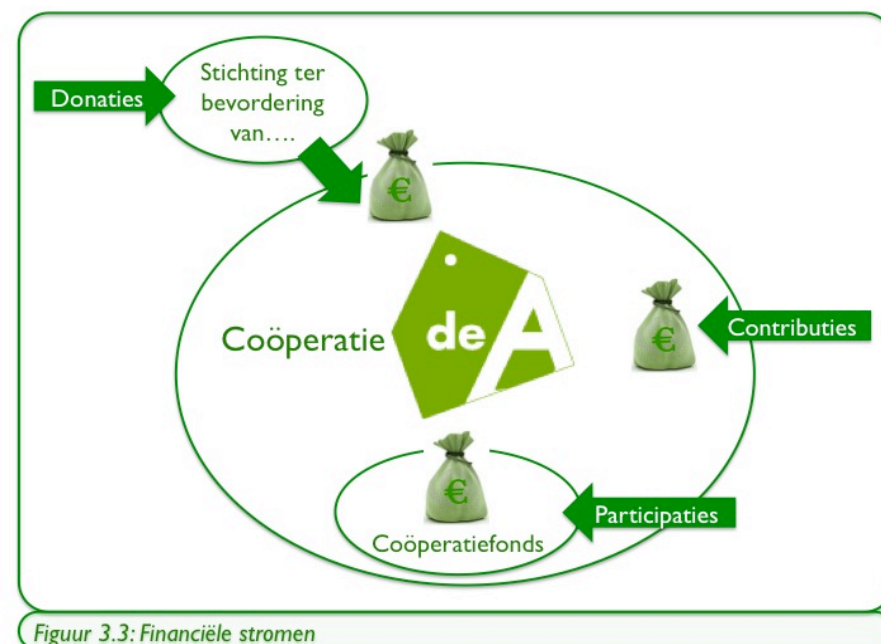
Ieder lid van de coöperatie dient minimaal één participatie af te nemen, met een maximum van 100 participaties per lid. Iedere participatie heeft een nominale waarde van vijftig euro. Participaties zijn achtergesteld, persoonlijk en niet overdraagbaar. Er kan jaarlijks dividend worden uitgekeerd. De hoogte daarvan wordt bepaald door de ALV.

Ieder lid heeft ongeacht het aantal participaties één stem.

Participaties zijn na 5 jaar (of later) inwisselbaar. Om liquiditeitsproblemen te voorkomen, beslist het bestuur hoeveel participaties elk jaar ingewisseld kunnen worden. Als er meer participaties door leden voor inwisseling aangeboden worden, dan wordt er geloot of wordt een verdeelsleutel vastgesteld.

Ieder lid van de coöperatie krijgt bij aanvang van het lidmaatschap de mogelijkheid om participaties af te nemen. Daarnaast kan een lid gedurende zijn lidmaatschap het aantal van zijn participaties uitbreiden, waarvoor een verzoek bij het bestuur wordt ingediend. Ook kan het voorkomen dat extra participaties worden uitgegeven, bijvoorbeeld omdat extra kapitaal nodig is voor een specifiek project. Dergelijke uitgifteacties worden uiteraard van te voren voorgelegd aan de ALV.

Het coöperatiefonds wordt ingezet als eigen vermogen voor de financiering van projecten om duurzame energie op te wekken (om daarmee vreemd vermogen aan te kunnen trekken), of voor de uitvoering van specifieke besparingsprojecten, of bijvoorbeeld als 'voorfinanciering' bij collectieve inkoop van zonnepanelen. De inzet van de middelen is erop gericht om met dit kapitaal extra waarde te creëren. Het is bedoeling is om de revenuen weer terug te laten vloeien in het coöperatiefonds, waardoor het fonds weer aangevuld wordt en de middelen weer voor nieuwe projecten zijn in te zetten.



“Ledencertificaten geven een aandeel in deA en als zodanig recht op inspraak en een jaarlijkse uitkering (dividend) als er winst wordt gemaakt (hoeft niet in strijd te zijn met coöperatie) en de ledenvergadering het verantwoord acht een deel van die winst als zodanig uit te keren.”

3.5 Uitgaven van de coöperatie

Voor de coöperatie geldt de volgende kostenstructuur:

- **Bestuur**
Voor de leden van het dagelijks bestuur van de coöperatie geldt dat zij de maximale belastingvrije vrijwilligersvergoeding krijgen. Voor 2012 bedraagt deze €1.500,- per jaar. De overige bestuursleden ontvangen alleen een vaste onkostenvergoeding.
- **Coöperatieraad**
Leden van de Coöperatieraad ontvangen een vaste onkostenvergoeding.
- **Ledenbijeenkomsten**
Het organiseren van informatiebijeenkomsten, excursies en 'werkdagen' in het veld. Grotendeels wordt de ureninzet daarvoor 'om niet' ingevuld (door de inzet van vrijwilligers), kosten worden mogelijk wel gemaakt voor bijvoorbeeld catering, zaalhuur of materiaal/drukwerk.
- **Overig**
Kosten Kamer van Koophandel, bankrekening etc.

3.6 Ontwikkeling ledenaantal

Mei 2012 telt deA 520 betalende aspirant-leden, waarmee het draagvlak voor deA voldoende is aangetoond. De vraag is hoeveel van deze aspirant-leden straks ook lid van de coöperatie worden en hoeveel mensen straks door klant te worden ook energie geleverd gaan krijgen van deA.

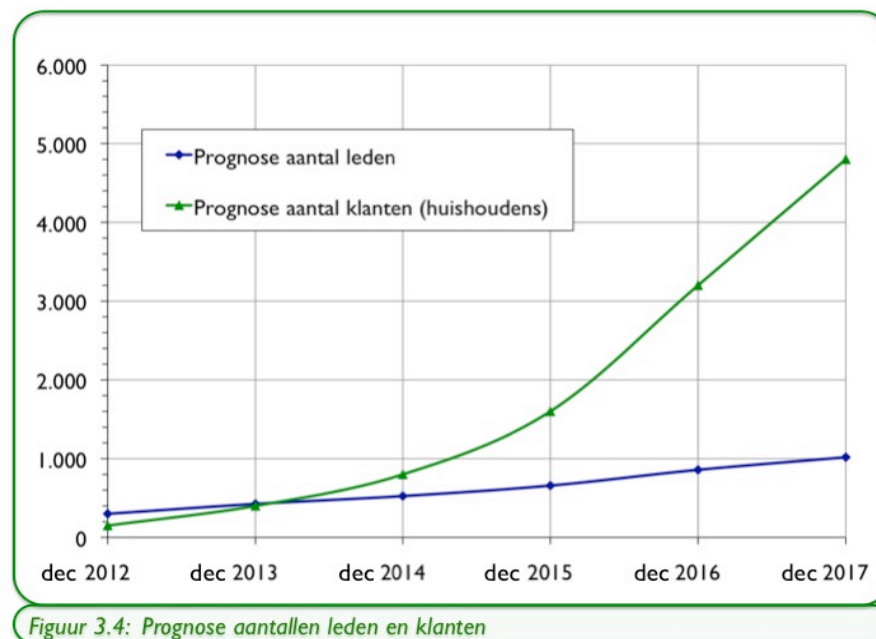
De prognose voor de periode 2012 – 2017 over de ontwikkeling van het aantal leden en klanten is gebaseerd op de volgende aannames:

- In 2012 wordt gestart met 300 leden (60% van het aantal aspirant-leden).
- Daarna bepaalt de groei van het aantal klanten de ledengroei, met de veronderstelling dat in de loop van de tijd steeds minder nieuwe klanten de behoefte zullen hebben om ook lid te worden (2013 de helft, 2014 een kwart, 2015 een zesde, 2016 een achtste en in 2017 een tiende).
- De ‘verkoop’ van een concreet product, als het leveren van energie, wordt als eenvoudiger ingeschat dan de ‘verkoop’ van een aspirant-lidmaatschap van deA. En de ‘verkoop’ van het aspirant-lidmaatschap leverde in nog geen jaar tijd meer dan 500 betalende aspirant-leden op.
- De groei van het aantal klanten zal in het begin gematigd zijn en in loop van de tijd toenemen, in de eerste plaats doordat deA steeds meer naam zal maken en ten tweede leiden klanten tot nieuwe klanten.
- Ingezet is op een exponentiële groei van het aantal klanten in de periode 2013 – 2016: een jaarlijkse verdubbeling.
- Daarna zal de groei zich in een ‘S-Curve’ richting de 6000 ontwikkelen.
- Om in 4 jaar tijd ruim 3000 Apeldoornse huishoudens ($\pm 5\%$ van het aantal huishoudens in Apeldoorn) te verleiden om energie van deA af te nemen lijkt een reële ambitie.
- Op termijn moet 10% van de 60.000 huishoudens in Apeldoorn te verleiden zijn om lokaal, duurzaam geproduceerde energie van deA af te nemen. Deze lange termijn-doelstelling betekent een verdubbeling van het beoogd aantal klanten in 2016.

In tabel 3.1 is de op bovenstaande prognose gebaseerde groei van leden en klanten over de periode 2012 – 2017 weergegeven en in figuur 3.4 tevens op grafische wijze in beeld gebracht.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Klanten (huishoudens)	150	400	800	1.600	3.200	4.800
Leden	300	425	525	658	858	1.018

Tabel 3.1 Prognose aantallen leden en klanten



Figuur 3.4: Prognose aantallen leden en klanten

3.7 Financiële prognose coöperatie 2012 - 2017

In onderstaande figuur zijn de verwachte inkomstenstromen van de coöperatie in beeld gebracht op basis van de in tabel 3.1 geschetste groei van het aantal leden. Hierbij is de aanname gedaan dat ieder lid gemiddeld twee participaties aanschaf.

Inkomsten	2012	2013	2014	2015	2016	2017
# leden eind van het jaar	300	425	525	658	858	1.018
€ leden	€7.500	€10.625	€13.125	€16.450	€21.450	€25.450
Totaal Inkomsten	€7.500	€10.625	€13.125	€16.450	€21.450	€25.450

Kostenstructuur						
Bestuur						
€ Bestuursleden	€2.917	€5.000	€5.000	€5.000	€5.000	€5.000
€ Coöperatieraad	€300	€1.000	€1.000	€1.000	€1.000	€1.000
# Ledenbijeenkomsten	1	3	4	4	5	5
€ Ledenbijeenkomsten	€750	€2.250	€3.000	€3.000	€3.750	€3.750
€ Overig	€1.000	€1.200	€1.400	€1.600	€1.800	€2.000
Totaal kosten	€4.967	€9.450	€10.400	€10.600	€11.550	€11.750

Exploitatie						
Inkomsten	€7.500	€10.625	€13.125	€16.450	€21.450	€25.450
Kosten	€4.967	€9.450	€10.400	€10.600	€11.550	€11.750
Totaal resultaat	€2.533	€1.175	€2.725	€5.850	€9.900	€13.700

Ledenkapitaal						
€ donaties	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
# groei participaties	600	250	200	266	400	320
# Stand participaties eind van het jaar	600	870	1.050	1.316	1.716	2.036
€ Stand ledenkapitaal	€30.000	€42.500	€52.500	€65.800	€85.8000	€101.800

Tabel 3.2: Financiële prognose coöperatie

4 Van ambitie naar uitvoering

4.1 Duurzame energie van en voor Apeldoorn

Het kerndoel van deA - duurzame energie van en voor Apeldoorn – laat zich concreet vertalen in een energiebedrijf dat enerzijds duurzame energie uit Apeldoorn levert en anderzijds duurzame energie in Apeldoorn produceert of laat produceren.

In het “dromen van deA over 5 jaar” werden door de aspirant-leden tal van activiteiten genoemd. Deze activiteiten leveren geclusterd, naast het energiebedrijf als dienst, acht aanvullende diensten op. Het betreft: Bewustwording, Winkel, Collectieve inkoop, Expertisecentrum, Besparen, Klantvoordeel, Regionale contacten en Zelf aan de slag.

Het is de vraag of deze acht diensten ooit ook allemaal door deA uitgevoerd gaan worden. Onder de aspirant-leden die meeschreven aan het businessplan waren lang niet alle diensten onomstreden. Over de dienst Bewustwording twijfelde echter niemand, sterker nog, het is deze dienst waarmee deA zich nu juist onderscheidt van de traditionele energiebedrijven.

Eerste prioriteit en focus ligt op het neerzetten van deA als ‘energiebedrijf’. Doel is meer duurzaam opgewekte energie in Apeldoorn, daar gaat het in essentie om. Het leveren van deze lokaal in Apeldoorn opgewekte energie aan huishoudens en bedrijven in Apeldoorn zorgt voor de noodzakelijke betrokkenheid en financiële middelen om inderdaad te komen tot meer duurzame energie productie in Apeldoorn. Het leveren van energie is dus een middel om het doel van ‘meer duurzame energieproductie in Apeldoorn’ te bereiken.

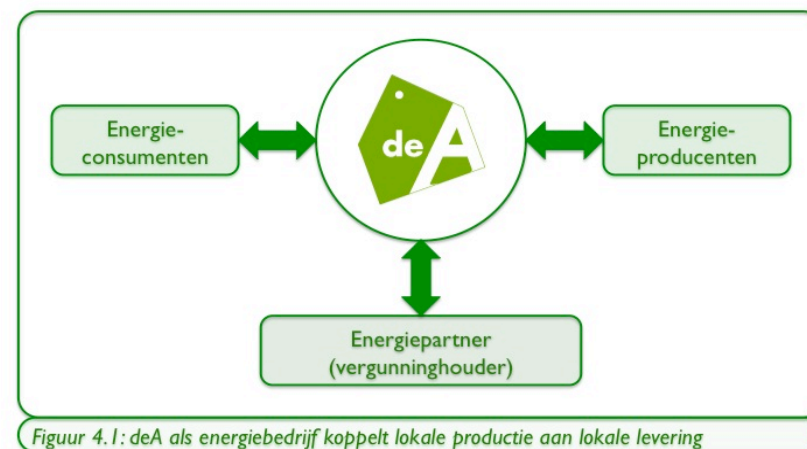
4.1.1 Het leveren van duurzame energie uit Apeldoorn

Een belangrijke pijler van deA als energiebedrijf is het leveren van duurzame energie die in Apeldoorn opgewekt is. Lokaal geproduceerde duurzame energie dus, waarbij de begrippen lokaal en duurzaam enige toelichting behoeven.

Lokale energie

De ambitie van deA is om de productie van duurzame energie in Apeldoorn te vergroten, waarbij de gemeentegrenzen overigens niet strikt gehanteerd zullen worden. Zolang de bronnen op fietsafstand liggen, beschouwt deA ze als “Apeldoornse” bronnen.

De situatie kan ontstaan dat de energievraag van onze klanten groter is dan de Apeldoornse productie. Uitgangspunt bij het ‘aansluiten’ van nieuwe klanten is dat er zicht is op voldoende Apeldoornse duurzame energie voor alle klanten. Dit uitgangspunt betekent dat het klantenbestand binnen bepaalde bandbreedtes niet harder kan groeien dan de (groei van de)



Figuur 4.1: deA als energiebedrijf koppelt lokale productie aan lokale levering

Apeldoornse productie toestaat. Het tekort aan lokale energie wordt voor de 'overbruggingsperiode' dan aangevuld door elders duurzame energie in te kopen.

Duurzame energie

De energie die deA levert, moet groen gecertificeerd zijn. De groencertificaten ofwel de Garanties van Oorsprong moeten van energiebronnen in en rond Apeldoorn afkomstig zijn. Naast de certificering zal deA heel transparant en precies zijn over waar de energie vandaan komt.

Zowel elektriciteit als gas

DeA zal zowel elektriciteit als gas leveren, waarbij het op korte termijn helaas nog niet mogelijk zal zijn om lokaal geproduceerd groen gas te leveren. De ambitie van deA zal vooralsnog dus nog niet voor gas ingevuld worden.

Tijdens de ledenbijeenkomst op 28 juni 2011 is het dilemma van 'wel of geen gas leveren' ook aan de orde gesteld. En ook toen was de conclusie dat deA zowel elektriciteit als gas moet leveren, ook als het gas in eerste instantie nog 'blauw' is.

“Het verschil met de nationale en internationale energiebedrijven is dat deA van ons zelf is en blijft, dat we direct invloed hebben op de strategie en dat we niet gaan voor het geld maar voor duurzaamheid.”

Klantfocus op Apeldoorn

Voor de levering van energie richt deA zich primair op huishoudens en bedrijven in Apeldoorn. Dit neemt niet weg dat ook klanten die niet in Apeldoorn wonen energie van deA kunnen afnemen. Het wonen in Apeldoorn hoeft namelijk niet de enige reden te zijn waarom klanten iets met Apeldoorn hebben. Economische binding, een Apeldoorns verleden of familiebanden kunnen hier ook voor zorgen.

Huishoudens kunnen door de keuze voor energie van deA een concrete bijdrage leveren aan de verduurzaming van hun directe omgeving. Voor zakelijke klanten kan het interessant zijn om via energie van deA concreet invulling te geven aan hun 'groene' imago. Daarnaast zijn zakelijke klanten voor deA een potentieel kanaal om nieuwe doelgroepen aan te boren.

In financiële zin zijn klanten 'groot zakelijk' interessant maar we willen ook dat er voldoende energie overblijft om aan huishoudens te kunnen leveren. DeA streeft naar een verstandige mix tussen 'groot zakelijk' aan de ene kant en 'klein zakelijk' en huishoudens aan de andere kant.

De prijs van de energie

De energietarieven van deA mogen liggen tussen de goedkoopste en duurste aanbieder.

Met de prijs maakt deA dus niet het verschil. DeA maakt het verschil met het leveren van duurzame energie uit Apeldoorn. Een uniek product dat alleen deA levert.

Daarnaast maakt deA ook het verschil met het verhaal achter de prijs. Hoe zijn de tarieven opgebouwd, wat krijg je ervoor en wat gebeurt er met de eventuele winst? Hier staan de kernwaarden betrouwbaar en transparant centraal.

De factuur voor geleverde energie

Naast dat de factuur nodig is om de geleverde energie betaald te krijgen, is het ook een belangrijk communicatiemiddel. Zeker als straks elke twee maanden een kosten- en verbruiksoverzicht verstrekt wordt. Vanuit de kernwaarde transparantie is het belangrijk dat de factuur begrijpelijk is. En vanuit de kernwaarde duurzaamheid is het belangrijk dat inzicht wordt gegeven in het verbruik in de tijd. Verder biedt de factuur de mogelijkheid om adviezen en tips te geven. Daarnaast biedt ook 'MijndeA.nl' straks specifieke informatie.

4.1.2 Produceren van duurzame energie in Apeldoorn

Naast het leveren van duurzame energie uit Apeldoorn moet deA er natuurlijk ook voor te zorgen dat er voldoende duurzame energie in Apeldoorn beschikbaar is. Juist het vergroten van de hoeveelheid in Apeldoorn geproduceerde energie is waar het bij deA in de kern omgaat.

Om meer duurzame energie in Apeldoorn te verkrijgen, kunnen verschillende wegen bewandeld worden. En zoals ook al elders verwoord; voor deA zijn alle locaties op fietsafstand in principe relevant.

Zelf ontwikkelen en produceren

DeA neemt zelf het initiatief om extra duurzame productie te realiseren, zorgt dat deze extra duurzame productie gerealiseerd en vervolgens geëxploiteerd wordt. DeA doet dat voor eigen winst en risico, is eigenaar van de duurzame opwekinstallatie en heeft de zeggenschap hierover.

Faciliteren van andere partijen.

In tegenstelling tot 'Zelf ontwikkelen en produceren' probeert deA ook andere partijen te verleiden om voor eigen winst en risico duurzame productie te realiseren. In deze optie verwerft deA niet het eigendom en dus ook niet de zeggenschap over de duurzame productie. DeA kan vervolgens wel via een langjarig afnamecontract de beschikbaarheid van deze duurzame productie vastleggen.

Met het vooraf langjarig garanderen van afname van duurzaam opgewekte energie kan deA een deel van het risico bij de ontwikkelende partij wegnemen en op die manier de ontwikkelende partij faciliteren. Ook het meefinancieren kan een optie zijn. Voorwaarde voor risicodragend meefinancieren is dat eigenaarschap en zeggenschap verworven wordt.

Samenwerking met Apeldoornse energieproducenten

Om te komen tot voldoende beschikbaarheid voor het leveren van duurzame energie uit Apeldoorn werkt deA nauw samen met de producenten van duurzame energie in Apeldoorn. Deze lokale producenten zijn voor deA partners in het realiseren van haar ambitie en doelstelling.

DeA kijkt hierbij overigens niet alleen naar de 'grote' energieproducenten. Ook kleine opwekkers, zoals huishoudens die met zonnepanelen op hun dak energie aan het net terugleveren, zijn voor het produceren van meer duurzame energie in Apeldoorn een belangrijke groep.

4.1.3 Vergunninghouder als energiepartner is nodig

Het betrouwbaar leveren van energie is uitermate complex en mede om die reden is voor het leveren van energie een leveringsvergunning vereist.

Voor het leveren van energie zijn drie processen te onderscheiden:

- Het energieproces
Dit proces omvat alle activiteiten die tot doel hebben om op een efficiënte en beheersbare manier energie aan klanten van deA te kunnen leveren, dan wel overschotten aan de markt terug te leveren. Het gaat niet om het fysieke proces van productie en afname maar om het totale administratieve proces als energiebedrijf/energieleverancier.
- Het klantproces
Dit proces omvat alle stappen die direct te maken hebben met de klanten van deA en zorgt voor een goede administratie vanaf de acceptatie van het contract tot en met de eindafrekening op het moment dat de klant weggaat bij deA.
- Het wervingsproces
Dit proces is het commerciële proces voor het werven van klanten voor deA.

DeA vraagt voor het leveren van energie vooralsnog geen eigen leveringsvergunning aan maar maakt gebruik van de leveringsvergunning van een bestaande energieleverancier. DeA kiest daarmee voor een zogenaamde 'white label constructie'. Met deze constructie is het voor klanten nog steeds deA die de energie levert, zij het dat dit gebeurt met hulp van een 'energiepartner'.

Bij de selectie van de energieleverancier onder wiens vergunning deA gaat leveren, kijken we naast de prijs vooral met welke partij de doelstellingen van deA het beste te realiseren zijn. Daarnaast is het belangrijk dat klanten ook echt klanten van deA zijn en niet klanten van de energieleverancier onder wiens vergunning gewerkt wordt. Dit is belangrijk omdat we dan, als daar aanleiding voor is, over kunnen stappen naar een andere leverancier of een eigen leveringsvergunning aan kunnen vragen. Klanten van deA worden dan 'automatisch' meegenomen.

Het wervingsproces en delen van het klantproces zal deA zelf uit gaan voeren. Het energieproces en een groot deel van het klantproces besteedt deA, zeker in de beginfase, uit aan de geselecteerde energieleverancier.

4.2 Stap I: Bestaande productie leveren aan Apeldoorn

Gelukkig wordt er in Apeldoorn al veel duurzame energie opgewekt. Op dit moment zijn er in Apeldoorn en omgeving al twee plaatsen waar flinke hoeveelheden duurzame energie worden geproduceerd: het Waterschap en VAR

Het Waterschap

Op de zuiveringsinstallatie van het Waterschap in Apeldoorn wordt biogas geproduceerd door de vergisting van onder andere rioolslib. Het biogas wordt vervolgens omgezet in warmte en elektriciteit. Het Waterschap is bereid de geproduceerde elektriciteit aan deA te leveren. Zie ook het interview met Douwe Jan Tilkema op pag. 27.

Op de zuivering wordt jaarlijks zo'n 18.000 MWh elektriciteit geproduceerd. Een groot deel van deze geproduceerde energie is nodig voor eigen gebruik. Het resterende deel kan aan deA geleverd worden. In 2011 bedroeg deze hoeveelheid bijna 5.000 MWh.

VAR

Bij VAR in Voorst (op fietsafstand van Apeldoorn) wordt biogas geproduceerd door vergisting van GFT-afval. Het biogas wordt vervolgens omgezet in warmte en elektriciteit. Ook het Apeldoornse GFT wordt bij VAR verwerkt. VAR is bereid om in ieder geval de hoeveelheid elektriciteit te leveren, die overeenkomt met de hoeveelheid uit Apeldoorn afkomstig GFT. Zie ook het interview met Hannel de Vries-in 't Veld hiernaast.

De bij VAR geproduceerde elektriciteit op basis van het in Apeldoorn ingezamelde GFT is goed voor 1.600 MWh.

Klarenbeek Duurzame Energie BV

Alhoewel nog niet gerealiseerd, zijn de plannen van Klarenbeek Duurzame Energie BV inmiddels ver gevorderd en is het bijna zover dat 'de schop de grond in kan'.

Op het agrarisch bedrijf van Tonnie Veldhuis zijn concrete plannen om een biomassavergister te bouwen. Het is de bedoeling dat deze vergister begin 2013 in gebruik wordt genomen. Het geproduceerde biogas wordt via een pijpleiding naar de Veiligheidspapierfabriek in Ugchelen getransporteerd. In een warmtekrachtinstallatie wordt het biogas vervolgens omgezet in warmte en elektriciteit. De geproduceerde warmte wordt gebruikt door de papierfabriek. Klarenbeek Duurzame Energie BV is bereid om de geproduceerde elektriciteit straks aan deA te leveren.

De elektriciteit die straks via de warmtekrachtinstallatie wordt geproduceerd, wordt geraamd op ruim 12.400 MWh.

Wat is de klik tussen de VAR en deA?

Beide organisaties staan voor duurzame initiatieven. VAR voelt zich nauw verbonden aan Apeldoorn en de Stedendriehoek en wil bijdragen aan initiatieven voor wat betreft lokale energiebedrijven. Dat doen we ook voor andere gemeenten in de regio.

Hoe kan VAR voor deA van betekenis zijn?

VAR verwerkt GFT van burgers uit o.a. gemeente Apeldoorn. Hiervan maakt VAR groene stroom en compost. De uit het gft van de burger opgewekte stroom kan worden terug geleverd aan de gemeente. Via dit lokale initiatief zijn we dus in staat de kringloop te sluiten.

Wat zijn uw aspiraties voor de toekomst?

Door deA raken burgers betrokken bij het tot stand brengen van een circulaire economie. Bewustwording en zichtbaarheid gaan dan samen. Het zal een impuls geven aan de verdere totstandkoming van lokale energieopwekking uit wind, zon en afval.

VAR zal zich steeds meer kunnen gaan ontwikkelen als lokaal middelpunt van afvalstoffen waaruit energie wordt opgewekt en secundaire grondstoffen. Daarnaast biedt de locatie kansen voor plaatsing van windturbines of zonnepanelen. Uiteraard dient rekening te worden gehouden met onze omwonenden en wet- en regelgeving.

Wat vertelt u over 4 jaar over deA?

Over 4 jaar wil ik vertellen dat deA een groot succes is geworden, niet alleen vanuit de ideologie maar dat een bedrijfseconomisch bedrijf is ontstaan. Hierdoor blijkt dat duurzaamheid loont. VAR heeft als organisatie als doelstelling energie neutraal te opereren, deA zou als doelstelling moeten hebben dat minstens 25% van de burgers participeert.



Hannel de Vries-in 't Veld
directeur VAR

Samenvattend

	Jaar	# MWh	# huishoudens ¹
Rioolslibvergister Waterschap	Vanaf 2010	5.000	± 1.400
GFT-vergister VAR	Vanaf 2010	1.600	± 460
Biomassavergister KDE	Vanaf 2013	12.400	± 3.540
Totaal		19.000	± 5.400

Op dit moment is er aan Apeldoornse bronnen dus al voldoende energie voor een kleine 2000 huishoudens beschikbaar. Straks, in 2013, zelfs energie voor 5400 huishoudens. Een klantenstop is voorlopig dan ook niet aan de orde. Als we alleen zouden leveren aan huishoudens kunnen we met deze hoeveelheid energie onze lange termijn doelstelling om aan 10% van de Apeldoornse huishoudens energie te leveren al bijna realiseren.

4.3 Stap 2: Projecten uitvoeren

Zoals al eerder verwoord, is het leveren van energie een middel om te komen tot meer duurzame energie in Apeldoorn. Levering van 'dicht bij huis' opgewekte energie zorgt voor betrokkenheid en levert ook financiële middelen op.

Vooralsnog richt deA zich op projecten rond duurzame energieproductie en projecten met als doel om energie te besparen. Elke m³ gas of kWh elektriciteit die bespaard wordt, hoeft namelijk niet duurzaam opgewekt te worden.

De volgende projecten staan inmiddels op de agenda:

4.3.1 Zonnepanelen

De komende jaren voert deA diverse projecten uit met de bedoeling het beschikbare en geschikte dakoppervlak in Apeldoorn in te zetten voor zonnepanelen. Op die manier wordt allereerst bijgedragen aan meer duurzame energieproductie in Apeldoorn, daarnaast betekent het deels zelf opwekken van energie dat minder energie van het 'net' nodig is. Als de klanten van deA, doordat ze de energie deels zelf opwekken, steeds minder energie van deA nodig hebben, betekent dit dat deA aan meer klanten energie kan leveren.

¹ Uitgegaan is van een gemiddeld elektriciteitsgebruik per huishouden van 3,5 MWh per jaar

Eerste fase

Het eerste project dat nog in 2012 uitgevoerd wordt, richt zich primair op particuliere huiseigenaren die beschikken over goed georiënteerd dakoppervlak waar zonnepanelen op geplaatst kunnen worden.

Het project bestaat uit het collectief inkopen, installeren en garanderen van zonnepanelen. Een totaal ontzorg-concept, exclusief financiering.

Volgende fasen

In de volgende fasen, vanaf 2013, kijken we of we het concept kunnen uitbreiden met:

- een financieringsconcept, waarmee de drempel van de initiële hoge investeringskosten voor deelnemers, komt te vervallen. Deelnemers lossen af op basis van het aantal opgewekte kWh's.
- een constructie waardoor ook niet-woningeigenaren (huurders, gebruikers) deel kunnen nemen. Zonnepanelen blijven eigendom van deA, deelnemers betalen een leaseprijs die lager is dan de prijs van de opgewekte kWh's.
- een constructie, speciaal ontwikkeld voor grootgebruikers. Grootgebruikers betalen minder (o.a. Energiebelasting), waardoor de PV-panelen minder snel terugverdiend worden.

4.3.2 EnergieExpeditie Apeldoorn

De EnergieExpeditie Apeldoorn is in het leven geroepen om minimaal 20 woningeigenaren te begeleiden naar het energieneutraal maken van hun eigen woning. Op 24 januari 2012 heeft deA samen met de gemeente een avond georganiseerd om woningeigenaren te informeren en te enthousiasmeren. Inmiddels telt de expeditie circa 40 geïnteresseerden die zich hebben ingeschreven voor de quick scan. Op basis van de quick scan beslist de huiseigenaar over deelname aan de expeditie.

DeA is bij dit project betrokken om ervaringen vanuit de EnergieExpeditie te delen met haar leden en om te kijken of er interessante producten en diensten ontstaan die wellicht ook interessant zijn voor de leden van deA.

4.3.3 Kerschoten Energie Neutraal

GEN (Gebieden Energie Neutraal) een consortium van 14 koploperbedrijven heeft de wijk Kerschoten uitgekozen als kennisontwikkelingstraject voor de bestaande bouw. GEN doet dat in samenwerking met een lokale Apeldoornse coalitie, bestaande uit o.a. de gemeente, de woningbouwcorporaties, het lokale bedrijfsleven en deA.

Gelet op de ambitie van deA -duurzame energie van en voor Apeldoorn- kan deA niet ontbreken als een hele wijk in Apeldoorn in het kader van de energietransitie aangepakt wordt.

Wat is de klik tussen deA en het Waterschap?

Een van de taken van het waterschap is zorgen voor schoon oppervlaktewater, en daarvoor zuiveren we afvalwater. Daaruit komen afvalstoffen voort die we moeten verwerken. Wij kijken daar niet naar als afvalstoffen, maar als grondstoffen. We zorgen dat ze geschikt zijn voor hergebruik of produceren er energie mee. Zo vullen we onze taak van waterzuivering op duurzame wijze in. De klik met deA is dat we naar manieren en mogelijkheden zoeken om nog duurzamer te werken. DeA streeft ernaar duurzame energie vrij te maken die anders niet ontgonnen wordt. We werken dus samen aan meer duurzame energie.



Douwe Jan Tilkema,
Waterschap

Hoe kan het Waterschap voor deA van betekenis zijn?

Allereerst willen we natuurlijk graag de energie die we produceren verkopen. Wij zouden graag een afnamecontract met deA sluiten aangenomen dat we het eens worden over de prijs. Verder zijn we continu op zoek naar onorthodoxe manieren om nog meer energie uit de grondstoffen te halen – elektriciteit, maar ook warmte of (bio)gas. Het is niet onze primaire taak, maar we willen het wel graag realiseren zolang dat minimaal kostenneutraal kan. Samen kunnen we iets ontginnen wat elk apart niet lukt en wat alleen partijen doen die niet primair winst willen maken. Samen kunnen we nog meer energie vrijmaken uit afvalstromen (grondstoffen!) die anders verloren gaan.

Wat zijn uw aspiraties voor de toekomst?

De nieuwe visie van het waterschap is om als partner in de maatschappij op te treden - partner van de gemeente en partner van organisaties. Partnerschap is meer dan samenwerken, bij partnerschap sta je er samen voor. Het is nog zoeken hoe dat vorm krijgt, en deA is een mogelijke partner voor het waterschap. We doen dan gezamenlijk investeringen die we alleen niet kunnen doen, en die door het partnerschap eerder gerealiseerd worden. En deA heeft daarvoor een afzetmarkt. We ontdekken dat graag samen.

Wat vertelt u over 4 jaar over deA?

Vanaf de start zagen we kansen voor samenwerking. Als partners hebben we een aantal mooie projecten van de grond gekregen. Projecten waarvan we in 2012 nog niet dachten dat het ging lukken, die we alleen niet hadden kunnen realiseren, hebben we samen wel van de grond gekregen. Energieopwekking uit biomassa kenden we al goed, maar ook andere vormen als waterkracht, zon en wind hebben we opgepakt. Dit is een prachtig voorbeeld van typische samenwerking die voor beiden – burgerinitiatief en Waterschap – helpt om de eigen doelstellingen te halen.

4.3.4 Energie tussen stad en landschap

DeA onderzoekt samen met een aantal grote organisaties waaronder de gemeente Apeldoorn, DLG (Dienst Landelijk Gebied) en Natuurmonumenten de mogelijkheden om op een verantwoorde manier energie uit het landschap te oogsten. De focus ligt in eerste instantie op het gebied Weteringsebroek, het beoogde uitloopegebied voor de nieuwbouwwijk Zuidbroek. Alhoewel de focus in eerste instantie op het gebied Weteringsebroek wordt gelegd, biedt in principe de gehele Oostkant van Apeldoorn volop potentie.

Voor de 'pilot' Weteringsebroek heeft deA in februari 2012 een aanvraag voor een Green Deal bij het Rijk ingediend.

4.3.5 Boschbad en omgeving

Op dit moment wordt door deA samen met Accres en Hollander Techniek gekeken naar de mogelijkheid om het Boschbad (voorheen Kristalbad) op een duurzame manier van warmte te voorzien. Het meest kansrijk lijkt het neerzetten van een pelletketel waarmee 's zomers het zwembad en 's winters de nabijgelegen serviceflat Arendsburght van warmte wordt voorzien. Voor de levering van biomassa wordt gedacht aan de inzet van het groenafval van Circulus. Op die manier is sprake van een echte lokale kringloop.

4.3.6 Plannen Waterschap

Het Waterschap heeft vergevorderde plannen om nog in 2012 een extra 'motor' te installeren, zodat op de zuivering nog meer energierijke grondstoffen verwerkt kunnen worden. Door deze extra motor zal rond de 1.400 MWh extra elektriciteit geproduceerd worden.

De plannen zijn om medio 2013 het vergistingsproces nog verder te intensiveren, door het slib extra te 'kraken'. Ook deze slag zal leiden tot meer duurzaam geproduceerde energie.

Daarnaast wil het Waterschap in 2012 een groot deel van de zuivering 'overdekken' met zonnepanelen. En tot slot denkt het Waterschap na over de bouw van twee waterkrachtcentrales, om de energie te benutten die voortkomt uit het verval van het gezuiverde water richting de IJssel.

Bij het realiseren van deze plannen ziet het Waterschap een belangrijke rol voor

deA weggelegd. Zie ook het interview met Douwe Jan Tilkema op pag. 28.

4.3.7 Plannen Circulus

Bij Circulus wordt op dit moment op jaarbasis veel groenafval verzameld. Daarnaast levert ook het beheer van de openbare ruimte in Apeldoorn veel bruikbaar snoeiafval op. Een deel van dit groenafval is te verwerken tot houtsnippers en aldus in te zetten als duurzame brandstof. Zie ook het interview met Henk Knip hiernaast.

Wat is de klik tussen deA en Circulus?

Circulus streeft naar een afvalvrije maatschappij in 2030. Afval is dan geen afval meer maar een grondstof. Inzet is om kringlopen te sluiten zo dicht mogelijk bij de burger. De doelstelling van deA is om lokale energiestromen lokaal te sluiten. Als je bedenkt dat afval ook energie is dan hebben we dezelfde missie. Sterk punt van deA is de inzet van burgers, bewustwording en het dicht bij huis werken aan oplossingen. Dat is precies wat nodig is en ik beschouw deA dan ook als partner om die afvalvrije maatschappij in 2030 mogelijk te maken. 'Samen werken aan de toekomst' is niet voor niets de titel van ons jaarverslag. De samenwerking met deA is daar een prachtige invulling van.



Henk Knip,
directeur Circulus

Hoe kan Circulus voor deA van betekenis zijn?

De door de burger aan de weg geplaatste grijze of groene container leegt Circulus. Uit deze groene en grijze afvalstromen kan energie gewonnen worden. Met de totale hoeveelheid ingezameld rest en GFT-afval kan 17% van de Apeldoornse huishoudens van elektriciteit worden voorzien. Samen met Circulus kan het afval van de burger dus ingezet worden als lokale energiebron.

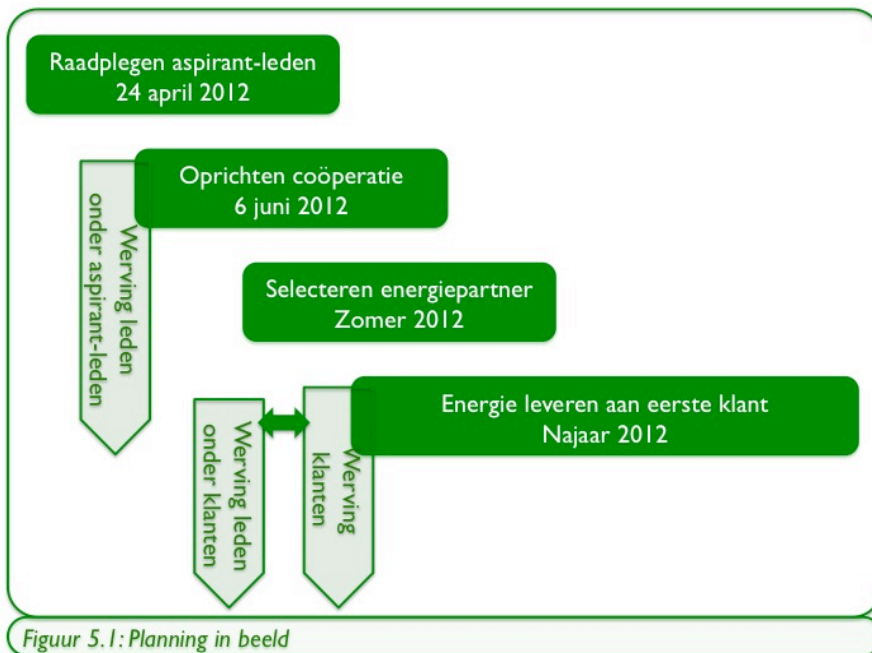
Wat zijn uw aspiraties voor de toekomst?

Ons huidige GFT-contract kent een terugleververplichting voor compost. Hierdoor kunnen we op onze jaarlijkse compostdag de burger belonen met gratis compost. Het ingeleverde GFT keert op die manier als compost terug bij de burger. Een mooi voorbeeld van het sluiten van kringlopen. In het nieuwe GFT-contract zouden we straks ook een terugleververplichting voor energie op kunnen nemen, waarmee ingeleverd afval in de vorm van energie teruggegeven kan worden.

Ook een idee is om het ingezamelde grove groenafval lokaal als brandstof in te zetten. Je zou kunnen denken aan het verwarmen van zwembaden en appartementencomplexen maar ook aan de verwarming van gewone huizen.

Wat vertelt u over 4 jaar over deA?

Als mij over 4 jaar tijdens een conferentie gevraagd wordt iets te vertellen over deA, dan vertel ik trots over: de bereikte samenwerking in de keten; over bewuste burgers die volop meedoen; over een duurzamer Apeldoorn en over gesloten kringlopen in en rond het huis.



Figuur 5.1: Planning in beeld

5 Te zetten stappen

Het jaar 2012 gebruiken we vooral om deA goed in te richten. Dit geldt voor zowel de coöperatie als voor de uitvoeringsorganisatie. In de jaren 2013 en verder is het aan deA om haar ambitie en doelstellingen waar te maken en daadwerkelijk stappen te zetten richting een energieneutraal Apeldoorn.

5.1 Start in 2012

24 april 2012

Op 24 april 2012 heeft het bestuur het concept businessplan aan de aspirant-leden voorgelegd tijdens een aspirant-ledenbijeenkomst.

Tijdens deze aspirant-ledenbijeenkomst heeft het bestuur ook een voorstel gedaan voor een aan te stellen directeur. De directeur gaat op basis van het nu voorliggende businessplan aan de slag. Eén van de taken van de directeur is het vormgeven van de uitvoeringsorganisatie.

6 juni 2012

Op 6 juni 2012 zal de coöperatie deA opgericht worden. Gelijktijdig met de oprichting wordt ook het bestuur van de coöperatie benoemd.

DeA in oprichting heeft tot juni 2012 geopereerd onder de stichting – Ter bevordering van duurzame energie van, voor en door Apeldoorners. Nadat deA als coöperatie opgericht is, maakt de stichting een 'bruidschat' over aan de coöperatie. Daarnaast schrijft het stichtingsbestuur al de aangesloten aspirant-leden aan met het verzoek om lid te worden van de coöperatie.

Zoals afgesproken bij het aangaan van het aspirant-lidmaatschap brengen we de €25,- voor het aspirant-lidmaatschap in mindering op het lidmaatschap. Uitgaande van een jaarlijkse contributie van minimaal €25,-, betekent dit dat het lidmaatschap voor 2012 voor aspirant-leden gratis is. Met het oog op de aanloopkosten van de organisatie (Zie hoofdstuk 7), vragen we bij inschrijving van voormalig aspirant-leden om toch een (vrijwillige) bijdrage over 2012 te betalen.

Najaar 2012

Na de oprichting van deA doen we er alles aan om zo snel mogelijk duurzaam opgewekte energie uit Apeldoorn te leveren.

De levering van energie vindt plaats onder 'white label constructie' van een bestaande energieleverancier. Via een gunningtraject selecteren we de juiste energieleverancier, waarna de verschillende processen rond de energielevering ingericht worden.

Het idee is om bij de inrichting van deze processen gebruik te maken van de ideeën en wensen van de eerste klanten. Om tot de eerste groep klanten te komen, wordt heel nadrukkelijk vanuit het ledenbestand 'geworven'. Klanten die tevens lid zijn, dragen het gedachtegoed uit en zijn bij uitstek geschikt om de processen mede in te richten.

Als alles volgens plan verloopt, moet energielevering door deA aan haar klanten in het najaar van 2012 mogelijk zijn. Rond die tijd moet ook de uitvoeringsorganisatie op orde zijn.

Werven door doen

Het verhaal van deA kan het beste verteld worden door te doen. Om die reden zal snel na de oprichting van de coöperatie op 6 juni 2012 gestart worden met het eerste zonnepanelenproject.

5.2 2013 en verder

Prioriteit 1: Quitte draaien

In de jaren 2013 en verder, is het allereerst prioriteit voor deA om in financiële zin op orde te komen. Om die reden zetten we stevig in op het verkrijgen van meer klanten. Klanten leveren namelijk direct inkomsten op. Het eerste streven is erop gericht om een zodanig aantal klanten te verwerven dat de organisatie quitte draait. De werving zal zich richten op zowel particuliere als zakelijke klanten. Hierbij zijn zakelijke klanten vooral in financiële zin interessant terwijl particuliere klanten vooral voor het draagvlak belangrijk zijn.

Prioriteit 2: Aanloopverliezen goedmaken

Nadat het 'breakeven' punt bereikt is, moet de werving onverminderd doorgezet worden. Allereerst om de aanloopverliezen goed te maken en daarnaast voor het verkrijgen van een financieel gezonde organisatie.

Marketingcampagne

Voor de werving van nieuwe klanten is een goede marketingcampagne cruciaal. Dit

Wat is de klik tussen deA en De Goede Woning?

Als wooncorporatie werken we aan waardevol wonen en waardevol leven in de stad. We willen actief sturen op het beperken van woonlasten en het verhogen van wooncomfort en woonplezier. Graag willen we slimme dingen doen, ook om de kosten van energie (verbruik) te beperken. Samen met andere Apeldoornse partijen werken we hier graag aan. Als het lokaal lukt en kan, moet je dat ook doen. De samenwerking met deA past daar heel goed in.



Krista Walter,
directricebestuurder
Goede Woning

Op welke manier kunt u voor deA van betekenis zijn?

De Goede Woning heeft ruim 8500 woningen. We investeren veel in het verduurzamen van ons bezit. Energetische maatregelen zijn daarin belangrijk. Momenteel onderzoeken we bijvoorbeeld of we zonnepanelen op een aantal daken kunnen plaatsen en de opgewerkte stroom voordelig aan onze huurders kunnen leveren. Zelf gebruiken we ook energie. Bij de keuze van onze energieleverancier kijken we naar verschillende aspecten. Zo is de aard van de energie (groen of anders) en de prijs van belang. We onderzoeken de mogelijkheid om energie van deA af te nemen.

Inspiraties voor de toekomst

Het liefst zie ik dat we met het verduurzamen van de woningen zien dat we minder energie gaan verbruiken. Doordat woningen energetisch beter worden wordt het verbruik lager. Door bewuster gedrag kan het gebruik eveneens worden beperkt. We hopen daarbij dat we met partijen lokaal en voordelig duurzame energie kunnen opwekken. Als dat ons lukt, doen we het goed! In Orden zijn we naar de bewoners toegestapt met de vraag of ze mee willen denken om de woningen naar energielabel C of B te krijgen. Daar is een bewonersgroep zeer enthousiast en wil al met ons nadenken over de stap naar label A. Ook in Kerschoten Energie Neutraal, waar de Apeldoornse wooncorporaties en deA bij betrokken zijn, willen we samen met de bewoners werken aan energieneutraliteit. Het is heel inspirerend om op deze manier, door co-creatie, met elkaar de stad te verduurzamen.

Wat vertelt u over 4 jaar over deA?

Ik zou vertellen hoe het is begonnen, hoe het proces ging en waar we nu staan. De Goede Woning neemt energie af van deA en levert zelf opgewekte zonne-energie aan deA terug. We beheren steeds meer energieproducerende woningen. Door gerealiseerde lokale opwek van duurzame energie en verduurzaming van woningen hebben we de kosten in de hand en het wooncomfort verhoogd voor de bewoners. Het is een beweging en klanten bevragen ons. Het is een niet te stoppen trein, het staat dan echt, met en door Apeldoornse mensen. Samen verduurzamen we Apeldoorn.

is mede de reden dat vanaf het begin in het vaste team een marketing- en communicatiemedewerker voorzien is.

Bij het opzetten en uitvoeren van de marketingcampagne wordt ook een beroep op de leden van de coöperatie gedaan. De leden zijn immers de ambassadeurs van het verhaal.

Daarnaast wordt de marketingcampagne ondersteund door de projecten die deA uitvoert en die concreet laten zien wat de toegevoegde waarde van deA is en hoe deA het verschil maakt. Een voorbeeld hiervan is het jaarlijks terugkerende zonnepanelenproject.

“Het eerste jaar moet deA zich bedrijfsklaar maken en energie gaan leveren. Er moet direct een mix zijn van eigen duurzame energiebronnen en traditionele bronnen, anders zou deA geen bestaansrecht hebben. Contracten met leveranciers moeten dusdanig zijn opgezet, dat flexibel nieuwe duurzame energiestromen kunnen worden toegevoegd, terwijl minder duurzame bronnen uitgefaseerd kunnen worden, zeker zodra teruggeleverd kan worden aan het net.”

6 Organisatie van de uitvoering

6.1 Structuur van de uitvoeringsorganisatie

De uitvoeringsorganisatie is primair bedoeld om de ambitie en doelstellingen van deA waar te maken. De vraag daarbij is hoe deze uitvoeringsorganisatie gepositioneerd moet worden zodat er een heldere organisatiestructuur ontstaat.

Een optie is om alle activiteiten in de coöperatie onder te brengen. Dat is simpel en geeft een goed gevoel omdat de coöperatieve gedachte nauw aansluit met de opzet van deA. Een nadeel van deze optie is echter dat er geen duidelijk onderscheid aangebracht wordt tussen enerzijds de ondernemingsactiviteiten gericht op klanten en anderzijds de activiteiten bedoeld voor leden.

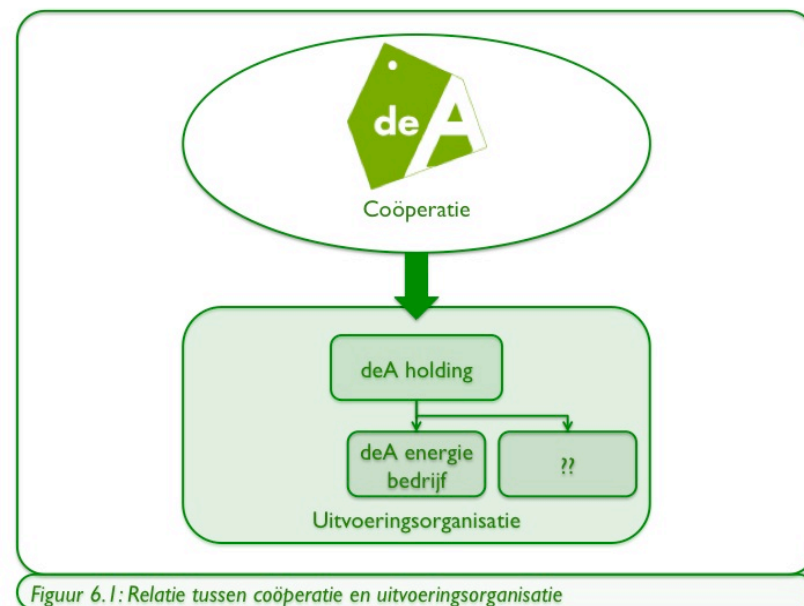
Gekozen wordt om direct vanaf de oprichting de activiteiten van de uitvoeringsorganisatie in een 'BV-structuur' onder te brengen, waarvan de coöperatie de enige aandeelhouder is. Op die manier ontstaat een heldere structuur, waar activiteiten eenduidig belegd kunnen worden. Gestart wordt met een holding BV, met daaronder nu slechts één BV voor de activiteiten die samenhangen met het energiebedrijf. Deze structuur geeft ruimte om in de toekomst één of meer BV's voor specifieke activiteiten toe te voegen.

Een belangrijk voordeel van deze structuur is tevens de risicobeperking. Als alle activiteiten in de coöperatie plaatsvinden, is de coöperatie aansprakelijk voor alle verplichtingen, die aangegaan worden, maar ook voor mogelijke claims die als gevolg van de bedrijfsvoering tegen haar kunnen worden ingediend.

Als de activiteiten in één of meerdere BV's worden ondergebracht kan voorkomen worden, dat een claim vanwege de activiteiten in een bepaalde BV de activiteiten in andere BV's raken, waardoor de gevolgen van een dergelijke claim beperkter zijn.

Ook geeft het werken met meerdere BV's de mogelijkheid, om projecten ieder in een eigen BV onder te brengen en per BV financiering aan te trekken bij banken of eigen vermogensverschaffers.

De uitvoeringsorganisatie handelt binnen de door de coöperatie deA geformuleerde kaders. De uitvoeringsorganisatie doet door middel van het jaarverslag verslag aan het bestuur over de door haar uitgevoerde activiteiten. Daarnaast legt ze haar plannen voor het komende jaar en jaren daaropvolgend, in een jaarplan voor aan het bestuur van de coöperatie. Het bestuur legt jaarverslag en jaarplan vervolgens ter vaststelling voor aan de ALV van de coöperatie.



Figuur 6.1: Relatie tussen coöperatie en uitvoeringsorganisatie

“Ik denk dat er vele beelden bij de omvang van deA als organisatie zijn, die allemaal waar zijn. Maar niet op hetzelfde moment. Het moet allemaal beginnen en zichtbaar worden, dan trek je meer klanten. Het beginnen en zichtbaar worden zou ik in een kleine organisatie met zeer betrokken personen doen. Dit is de pioniersfase. Daarna volgen nieuwe fasen van de organisatie, waarin deze doorgaans ook vetter worden. Het kan zijn dat wat je in de eerste jaren met twee medewerkers deed, dat daar na 10 jaar 8 medewerkers voor nodig hebt. Dit noem ik altijd de instituutsfactor. Een grote valkuil bij het starten van een organisatie is direct alle processen uit te werken en er een instituut van te maken. Dat komt allemaal op zijn tijd.”

6.2 Inrichting van de uitvoeringsorganisatie

6.2.1 Uitgangspunt lean en mean

De uitvoeringsorganisatie van deA is nodig om de doelstellingen van deA waar te kunnen maken. Het is belangrijk om deze uitvoeringsorganisatie zo lean en mean mogelijk in te richten. Lean en mean staat hierbij voor een zo efficiënt mogelijk ingerichte organisatie, die zich laat sturen door de ‘klantvraag’ (en voor deA specifiek: de ontwikkeling van die ‘klantvraag’ vanuit de leden van de coöperatie, als ook vanuit de energiekanten van deA).

Het gedachtegoed van ‘lean en mean-thinking’ sluit aan bij het streven van deA om steeds beter inzicht in het eigen ‘uitvoeringsproces’ te krijgen. Voor deA is dit noodzakelijk, omdat de uitvoeringsorganisatie zich de komende jaren verder zal ontwikkelen. Enerzijds door de ontwikkeling van aanvullende diensten, anderzijds door de beoogde groei van het aantal klanten, waardoor bepaalde onderdelen van de uitvoering wellicht volledig in eigen beheer worden genomen.

Door de uitvoeringsorganisatie zo transparant en efficiënt mogelijk in te richten, wordt het mogelijk als organisatie mee te groeien en te ontwikkelen, passend binnen de lange termijn strategie van deA.

6.2.2 Vaste bezetting

De activiteiten van de uitvoeringsorganisatie zijn moeilijk te realiseren door een organisatie die alleen op vrijwilligers draait. Dit geldt sowieso voor het leveren van lokale duurzame energie en het (laten) produceren van duurzame energie in Apeldoorn. De complexiteit, en de vereiste continuïteit en kwaliteit vragen om een professionele organisatie van (deels) betaalde mensen. De dagelijkse aandacht die hiervoor vereist is, rechtvaardigt de betaalde inzet van mensen.

Qua bemensing wordt daarom voor de eerste jaren een vaste kern van mensen voor de uitvoeringsorganisatie aangesteld. Deze kern vormt als het ware de *basisorganisatie van deA*.

Uitgangspunt is hierbij een klein team te formeren van mensen, die *gezamenlijk* in staat zijn alle benodigde expertise te leveren ten aanzien van de basiswerkzaamheden voor deA.

De volgende basiswerkzaamheden zijn binnen dit team voorzien:

- Opstellen visiedocument en bijbehorend jaarplan, inclusief verantwoording richting de coöperatie.
- Overall aansturing organisatie.
- Levering van lokale, duurzame energie via contractbeheer partners deA.

- Samenwerking en relatiebeheer 'energipartner'.
- Inrichten en beheer klantproces.
- Marketing en communicatie.

De vaste kern van de uitvoeringsorganisatie wordt (vanuit efficiencyoverweging) uitgevoerd met zoveel mogelijk 'allround' inzetbare mensen. Dit biedt de mogelijkheid om deze kern mee te laten ontwikkelen in de groei van deA.

Om te voorkomen dat deA in de startfase teveel financiële verplichtingen aangaat, zal het aantrekken van mensen in de eerste jaren alleen op tijdelijke basis gebeuren. Voor zover mogelijk werken we met 'ZZP-achtige constructies', waarbij voor een bepaalde periode een opdracht verstrekt wordt.

Qua bezetting wordt de volgende samenstelling van de vaste kern van de uitvoeringsorganisatie voorzien:

Directeur

De directeur is belast met het opstellen en uitvoeren van het jaarplan voor de uitvoeringsorganisatie, binnen de kaders van de ALV. De directeur geeft leiding aan de uitvoeringsorganisatie en zorgt voor de noodzakelijke coördinatie en afstemming binnen de uitvoeringsorganisatie. De directeur is de verbinding tussen bestuur en uitvoeringsorganisatie. De directeur is tevens bestuurslid (geen lid van het dagelijks bestuur) van de coöperatie. De directeur is daarnaast ook heel nadrukkelijk belast met de uitvoering.

Allround medewerker(s)

Samen met de directeur is (zijn) deze medewerker(s) verantwoordelijk en belast met o.a. de uitvoering van het contractbeheer en het klant- en wervingsproces.

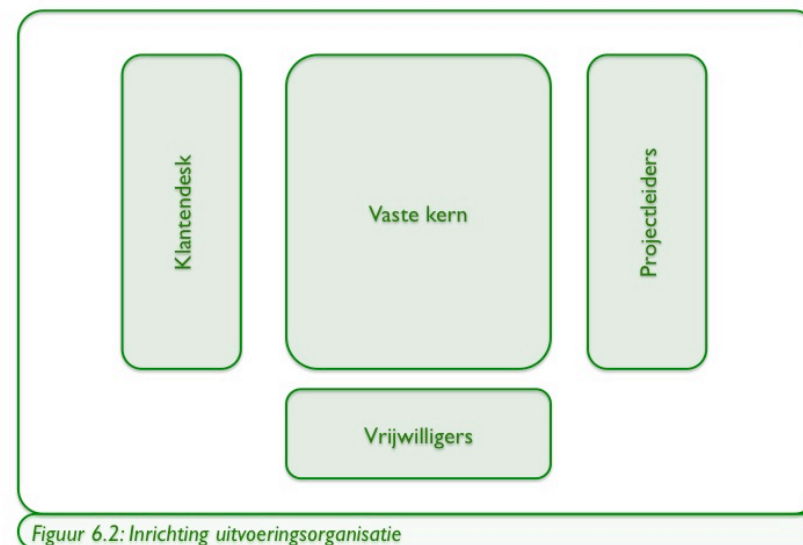
Marketing en communicatie

Marketing en communicatie is van groot belang voor deA. Het is cruciaal om de eerste jaren voldoende leden en klanten te werven. Maar ook het behoud van het ledenbestand en klantenbestand maakt communicatie over deA noodzakelijk. De marketing- en communicatiemedewerker is het aanspreekpunt voor alles op het gebied van marketing en communicatie. De marketing- en communicatiemedewerker initieert, coördineert, bewaakt en voert uit of laat uitvoeren.

6.2.3 Klantendesk deA

Alle klantcontacten van deA (zowel voor de leden als de energiekanten) verlopen via de klantendesk van deA. Hier worden alle vragen, klachten en andere zaken afgehandeld. De klantendesk is zowel telefonisch als schriftelijk/per mail te bereiken.

Om ervoor te zorgen dat de klantendesk voldoende robuust en flexibel (minder kwetsbaar) is, zal de klantendesk in de eerste jaren uitbesteed worden bij een externe



Figuur 6.2: Inrichting uitvoeringsorganisatie

partner. Daarbij is een optie om de klantcontacten op het gebied van het energieproces, als 'achtervang' bij de energiepartner te beleggen.

6.2.4 Projectleiderspool van deA

Een van de activiteiten van de uitvoeringsorganisatie is het uitvoeren van projecten. Naast de vaste kern wordt er een pool van projectleiders geformeerd, die inzetbaar zijn voor de uitvoering van deze projecten.

Deze projecten kennen een bepaalde tijdsduur. Afhankelijk van het type project zal daarom voor de duur van het project specifieke expertise worden aangetrokken vanuit deze projectleiderspool.

6.2.5 Inzet vrijwilligers

Naast bovengenoemde betaalde krachten doen we ook een beroep op onbetaalde krachten. Om die reden is het belangrijk dat bekend is welke leden, welke expertise bezitten en in hoeverre zij ingezet willen en kunnen worden.

6.3 Samenwerkingspartners

De inrichting van de uitvoeringsorganisatie van deA is zodanig vormgegeven dat het meeste werk zelfstandig uit te voeren is. Voor de uitvoering van een aantal complexere werkzaamheden gaan we een partnerschap aan met een, op dat terrein, deskundige organisatie.

Bij het aangaan van een partnerschap kijken we vooral met welke partner de doelstellingen van deA het beste in te vullen zijn. Daarnaast is het interessant te bekijken in hoeverre partners bereid zijn om het partnerschap met deA, als maatschappelijke onderneming, ook vanuit hun ideeën over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vorm en inhoud te geven.

DeA zal voor de volgende aandachtsgebieden een partnerschap aangaan.

Energielevering

Zoals al eerder vermeld maakt deA voor het leveren van energie gebruik van de leveringsvergunning van een bestaande energieleverancier. Deze energieleverancier beschouwen we als energiepartner. Ook de uitvoering van de meeste activiteiten die samenhangen met de leveringsvergunning besteden we uit aan deze energiepartner.

Juridische zaken

Voor advisering over en uitvoering van juridische kwesties zoeken we een notariskantoor als partner.

Accountancy

Voor advisering over en uitvoering van accountancy- en fiscale kwesties zoeken we een accountantskantoor als partner.

Bancair

Voor advisering en uitvoering van bancaire zaken wordt een bank als partner gezocht. Gelet op rol die de Rabobank Apeldoorn in de opstartfase van deA al heeft gespeeld, ligt het voor de hand dit partnerschap met Rabobank Apeldoorn verder vorm te geven.

6.4 Faciliteiten

Huisvesting

Het belang van een fysieke plek waar deA zichtbaar gehuisvest is, moet niet onderschat worden. Omdat bij deA de lokale binding centraal staat, moeten we ook lokaal zichtbaar te zijn. In eerste instantie denken we aan een (leegstaand) pand dat we tegen een lage vergoeding kunnen betrekken.

ICT & website

De organisatie moet beschikken over telefoon, internet en de nodige hardware en softwarepakketten. Daarnaast is een goede website cruciaal. De website is het digitale gezicht van deA en is een belangrijk communicatiemiddel voor klanten.

Marketing- en communicatiemateriaal

Omdat het in de beginjaren vooral gaat om het werven van klanten, moet ook het nodige promotiemateriaal ontwikkeld worden.

7 Financiën van de uitvoering

7.1 Vooralnog op basis van aannames

De uitvoeringsorganisatie richt zich in eerste instantie op het leveren van duurzaam in Apeldoorn geproduceerde energie aan huishoudens en bedrijven in Apeldoorn. Zoals al eerder verwoord doen we dit in samenwerking met een nog te selecteren energiepartner.

De geselecteerde energiepartner en de wijze waarop de samenwerking vorm gegeven wordt, bepalen voor een belangrijk deel de financiële marges (en risico's) die behaald kunnen worden op de levering van de energie en de uitvoeringsorganisatie die daar vervolgens voor nodig is.

Grofweg zijn er twee modellen mogelijk. Het model 'Acquisitie kanaal' en het model 'Pseudo vergunninghouder'

7.1.1 Twee modellen

Model Acquisitie kanaal

In het model 'Acquisitie kanaal' fungeert deA eigenlijk als middel om klanten voor de energiepartner te werven. De energieleverancier belooft deA daar vervolgens voor met een 'fee' per geleverde kWh elektriciteit of m³ gas. Voordeel van dit model is dat vrijwel alles, met uitzondering van het werven van klanten, door de energiepartner wordt gedaan.

Model Pseudo vergunninghouder

In het model 'Pseudo vergunninghouder' gedraagt deA zich als ware ze een vergunninghouder. De complexe taken zijn uitbesteed aan de energiepartner maar wat deA zelf kan doen, doet ze zelf. Tegenover dit nadeel staat het voordeel dat de marges ook groter zijn. Deze grotere marges zijn ook nodig omdat in het model Pseudo een stevigere organisatie is vereist.

Vooralnog gaat de voorkeur uit naar het model Pseudo maar gelet op de financiële onderbouwing van dit businessplan worden beide modellen doorgerekend.

7.1.2 Zakelijke klanten

De levering aan groot zakelijke klanten (Aansluiting boven 3 * 80 Ampère) is financieel gezien interessant. De groei van het aantal klanten 'groot zakelijk' is geprognoseerd op de volgende aannames.

- In 2012 wordt gestart met 2 klanten 'groot zakelijk'.
- De groei van het aantal klanten 'groot zakelijk' wordt geraamd op 10 per jaar.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
# klanten 'groot zakelijk'	2	12	22	32	42	52

Tabel 7.1: Geprognoseerde groei van klanten 'groot zakelijk'

7.2 Afnamecontracten

Wanneer deA straks energie gaat leveren is het vanaf dag één direct duurzaam opgewekte elektriciteit uit Apeldoorn. Zoals in hoofdstuk 4 geschetst, is er eind 2013 al voor 5400 huishoudens elektrische energie beschikbaar. DeA zal deze energie contracteren en de marge op deze leveringscontracten levert deA inkomsten op.

Voorlopige aannme is dat de marge €1,00 per MWh bedraagt ofwel 0,1 eurocent per kWh. Uitgaande van een afnamecontract met VAR en Waterschap vanaf 2013 en vanaf 2014 met Klarenbeek Duurzame Energie BV levert dat het onderstaande beeld op.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
€ Afnamecontract	0	€6.600	€19.010	€19.010	€19.010	€19.010

Tabel 7.2: Inkomstenstroom op basis van geprognoseerde afname contracten

7.3 Basiskostenstructuur organisatie

Los van de keuze voor het model Acquisitie of model Pseudo moet een aantal kosten sowieso gemaakt worden. Deze basiskostenstructuur van de uitvoeringsorganisatie is weergegeven in tabel 7.3

Toelichting

- De basis vaste bezetting bestaat uit meerdere mensen en is 0,8 FTE groot.
- De klantensdesk groeit mee met het aantal klanten.
- Voor de initiële kosten is een stelpost van €15.000,- opgenomen. Te denken valt aan de kosten voor de inrichting van de kantoorruimte, aanschaf van hard- en software en de notariskosten.

Basis kostenstructuur	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kernactiviteiten						
# Vaste bezetting	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
€ Vaste bezetting	€ 32.000	€ 64.000	€ 64.000	€ 64.000	€ 64.000	€ 64.000
Klantendesk	€306	€1.600	€2.200	€3.400	€5.800	€8.200
Bank, verzekeringen, accountant etc.	€ 2.000	€ 5.500	€ 6.000	€ 6.500	€ 7.000	€ 7.500
Totaal kernactiviteiten	€34.306	€71.100	€72.200	€73.900	€76.800	€79.700
Kernbenodigdheden						
Huisvesting	€2.000	€6.000	€6.000	€6.000	€6.000	€6.000
ICT	€1.200	€3.600	€3.600	€3.600	€3.600	€3.600
Website	€800	€2.400	€2.400	€2.400	€2.400	€2.400
Marketing PR materiaal	€-	€ 4.000	€ 5.000	€ 6.000	€ 7.000	€ 8.000
Totaal kernbenodigdheden	€4.000	€16.000	€17.000	€18.000	€19.000	€20.000
Initiële kosten	€15.000					
Totaal basis kostenstructuur	€53.306	€87.100	€89.200	€91.900	€95.800	€99.700

Tabel 7.3: Basis kostenstructuur

7.4 Model Acquisitie

In het model Acquisitie wordt uitgegaan van een gemiddelde marge van €30,- op een leveringscontract voor een huishouden en €1000,- op een contract 'groot zakelijk'. De basis kostenstructuur is voldoende om met dit model aan de slag te gaan.

Model Acquisitie	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inkomsten						
# huishoudens eind van het jaar	150	400	800	1.600	3.200	4.800
# huishoudens gemiddeld	37	275	600	1.200	2.400	4.000
€ huishoudens	€1.110	€8.250	€18.000	€36.000	€72.000	€120.000
€ klanten 'groot zakelijk'	€-	€7.000	€17.000	€27.000	€37.000	€47.000
€ Inkoop afnamecontract	€-	€6.600	€19.010	€19.010	€19.010	€19.010
Totaal inkomsten	€1.110	€21.850	€54.010	€82.010	€128.010	€186.010
Kosten						
€ basis kostenstructuur	€53.306	€87.100	€89.200	€91.900	€95.800	€99.700
Totaal kosten	€53.306	€87.100	€89.200	€91.900	€95.800	€99.700
Resultaat	€(52.196)	€(65.250)	€(35.190)	€(9.890)	€32.210	€86.310
Aanloopverlies	€(162.526)					
Resultaat over 6 jaar	€(44.006)					

Tabel 7.4: Financiële doorrekening model Acquisitie

7.5 Model Pseudo

In het model Pseudo wordt uitgegaan van een gemiddelde marge van €70,- op een leveringscontract voor een huishouden en €2000,- op een contract 'groot zakelijk'. Voor het model Pseudo zijn extra kosten nodig voor bemensing (0,6 FTE extra), ICT en klantendesk.

Model Pseudo	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inkomsten						
# huishoudens eind van het jaar	150	400	800	1.600	3.200	4.800
# huishoudens gemiddeld	37	275	600	1.200	2.400	4.000
€ huishoudens	€2.590	€19.250	€42.000	€84.000	€168.000	€280.000
€ klanten 'groot zakelijk'	€-	€14.000	€34.000	€54.000	€74.000	€94.000
€ Inkoop afnamecontract	€-	€6.600	€19.010	€19.010	€19.010	€19.010
Totaal inkomsten	€2.590	€39.850	€95.010	€157.010	€261.010	€393.010
Kosten						
€ basis kostenstructuur	€53.306	€87.100	€89.200	€91.900	€95.800	€99.700
€ Extra bemensing	€12.000	€48.000	€48.000	€48.000	€48.000	€48.000
€ Extra ICT	€1.200	€3.600	€3.600	€3.600	€3.600	€3.600
€ Extra Klantendesk	€525	€1.400	€2.800	€5.600	€11.200	€16.800
Totaal kosten	€67.031	€140.100	€143.600	€149.100	€158.600	€168.100
Resultaat	€(64.441)	€(100.250)	€(48.590)	€7.910	€102.410	€224.910
Aanloopverlies	€(205.371)					
Resultaat over 6 jaar	€121.949					

Tabel 7.5: Financiële doorrekening model Pseudo

7.6 Aanloopverliezen

In beide modellen is sprake van aanloopverliezen. 'Breakeven' wordt bereikt in 2015 of 2016. Het resultaat over 6 jaar is in het model Acquisitie nog negatief terwijl model Pseudo over 6 jaar al een mooi positief resultaat laat zien.

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk opgemerkt zijn dit nog geen harde cijfers maar het resultaat van een doorrekening op basis van een aantal aannames.

Los van de exacte grootte van het aanloopverlies is in ieder geval duidelijk dat er in de eerste jaren een stevig aanloopverlies zal zijn. Inzet is om samen met partners van deA te kijken hoe het gat richting 'breakeven' zo snel mogelijk te dichteren is. Een belangrijke stap daarin zal de keuze van de energiepartner zijn. Op het moment dat deze bekend is, kan een aantal aannames hard gemaakt worden en is ook duidelijk welke activiteiten tegen welke prijs zelf gedaan kunnen worden of uitbesteed moeten worden.

Vanaf dat moment kan het businessplan ook financieel beter onderbouwd worden en kan met partijen serieus gezocht worden naar oplossingen. Qua oplossingsrichtingen hebben we vier opties voor ogen.

Inzet Ledenkapitaal

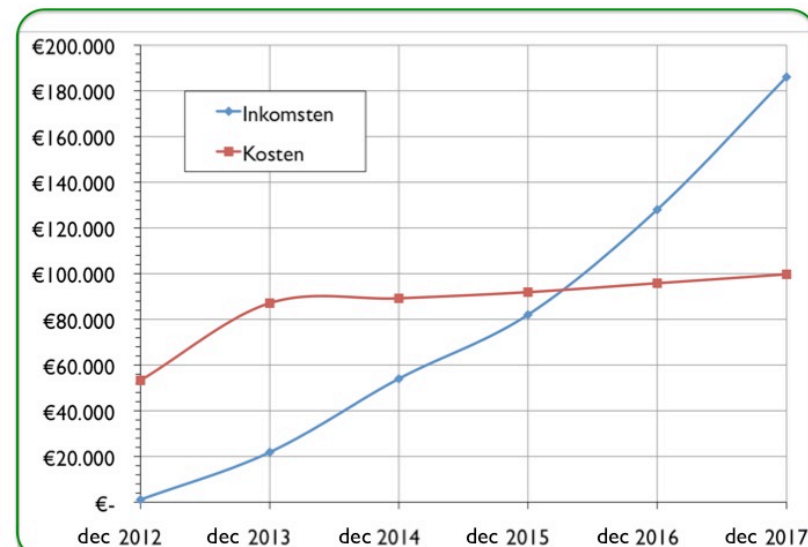
Een deel van de aanloopverliezen wordt gefinancierd vanuit het ledenkapitaal. Bij de oprichting van de coöperatie wordt een beroep gedaan op de leden om een vliegende start mogelijk te maken.

Financiering door 'vrienden van deA'

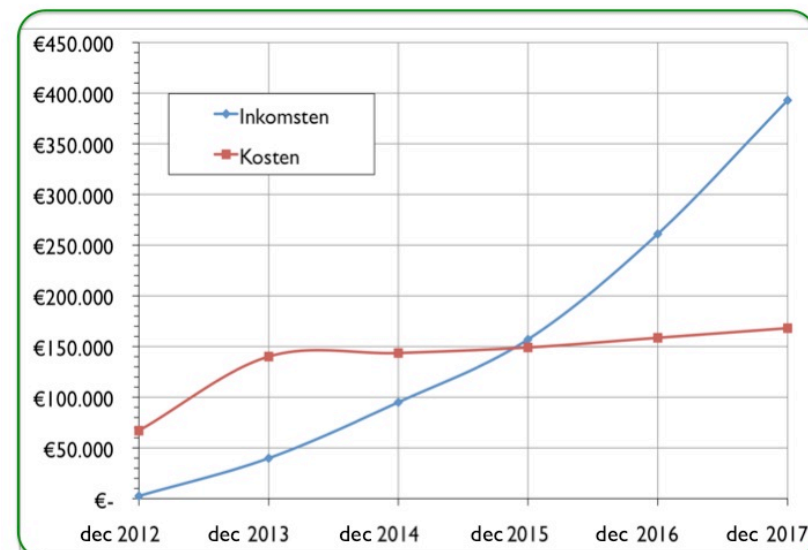
De 'vrienden van deA' nemen een deel van de aanloopverliezen voor hun rekening. Dit kan door een eenmalig minimumbedrag, een jaarlijkse minimumbijdrage gedurende drie jaar of een bijdrage 'in natura'. Onder de titel "deA mede mogelijk gemaakt door.." wordt men vervolgens vermeld op de website en andere communicatie-uitingen van deA.

Financiering door een derde partij

De aanloopverliezen of een deel hiervan worden gefinancierd door een financiële instelling. In het verlengde hiervan wordt ook een beroep gedaan op het Investerings en Innovatiefonds Gelderland.



Figuur 7.1: Model Acquisitie



Figuur 7.2: Model Pseudo

Betaling van vaste bezetting via een achtergestelde lening.

De mensen die op basis van een opdracht ('ZZP-achtige constructie') in de vaste kern werkzaam zijn, krijgen hun vergoeding vooralsnog niet of slechts gedeeltelijk uitbetaald. Pas nadat het 'breakeven' punt gepasseerd is en er dus geld 'verdiend' wordt, zal met het 'terugbetalen' van de achtergestelde lening gestart worden.

7.7 Financieringsbronnen naar de toekomst

Het leveren van energie is vooralsnog de eerste financieringsbron van deA. In de toekomst worden daar de volgende financieringsbronnen aan toegevoegd.

Uitgifte deA keurmerk

Het idee is om straks een keurmerk te ontwikkelen waarmee organisaties kunnen laten zien dat hun duurzame bedrijfsvoering op het gebied van energie op orde is. Energielivering door deA of CO2 compensatie via deA zijn daarbij de uit te werken mogelijkheden. De uitgifte van het deA keurmerk levert deA inkomsten op.

Projecten

Bij de projecten die een concrete dienst of product opleveren, is het uitgangspunt dat deze projecten zich in financiële zelf dienen te bedruipen. De prijs die deelnemers voor het betreffende product of dienst betalen moet voldoende zijn om het product of de dienst te leveren, inclusief de voor het project aangetrokken betaalde medewerkers.

Projectpartner

In het geval deA als projectpartner bij een project betrokken is, zal heel nadrukkelijk gekeken worden om de inzet van deA vanuit het project vergoed te krijgen.

Exploitatie van eigen duurzame energie

Op het moment dat deA zelf duurzame energiebronnen in bezit heeft, levert de exploitatie van deze energiebronnen inkomsten op. Vooralsnog heeft deA nog niet de beschikking over eigen energiebronnen. Deze inkomstenbron is voor deA de komende jaren nog niet aan de orde.

"Ons verhaal moet ook "financieel duurzaam" zijn wil het langdurig goed gaan. Dan kunnen we het niet hebben van filantropen alleen en ook niet leunen op incidentele subsidies. We moeten een keurig maar niet te ruim rendementje willen bieden. Als een project beter rendeert, kan het extra rendement geïnvesteerd worden in projecten die het anders niet zouden halen: interne eigen subsidiering."