



# Het Meerjarenbusinessplan deA 2018 – 2022

## I Inleiding

### I.1 Hoe is dit Meerjarenbusinessplan tot stand gekomen?

We zagen het aankomen: het eerste businessplan van deA zou in 2017 aflopen. Daarom hebben we gedurende 2015/2016 enkele vergaderingen van het coöperatiebestuur gewijd aan inspirerende, vooruit- en terugblikkende sessies:

- Opnieuw “doelen bepalen”, voor de verandering in de vorm van tekeningen.
- Ieders persoonlijke “waarom” in de vorm van een filmpje.
- De waarden van deA herijken met archetypen, verwerkt tot ons merkenhuis in een branddoc.<sup>1</sup>
- Sparren en uitwisselen van inzichten met leden van de Coöperatieraad

In de ALV van 17 november 2016 hebben we een eerste richtinggevend kader ter besluitvorming voorgelegd aan onze leden.

In de daaropvolgende ALV van april 2017 hebben we een aantal dilemma's voorgelegd aan onze leden daarbij gebruik makend van stemkastjes. Het resultaat was bijzonder waardevol.

Alle informatie hebben we tenslotte verwerkt in dit Meerjarenbusinessplan 2018-2022, dat we in de ALV van 23 november 2017 ter besluitvorming zullen voorleggen aan onze leden.

### I.2 Waarin verschilt dit businessplan van ons eerste businessplan

Het verschil zit vooral in de ervaring die we samen hebben opgedaan in de periode van het eerste businessplan. Ook veranderde in die periode de samenstelling van “we”. En, andere mensen leggen andere accenten. Daar wilden we ruimte voor.

Een tweede meerjarenbusinessplan: alleen al dit onder woorden brengen, schept een behoefte.

En dat terwijl we ieder jaar wel leerden van ervaringen en deze meenamen in het vervolg.

En alsof er precies na vijf jaar zoiets als “een volgende fase” is te markeren.

In de praktijk gaan er veel dingen gewoon door en sommige ervaringen leiden tot aanpassingen.

Dat is terug te zien in dit meerjarenplan: een combinatie van voortzetten en vernieuwen.

Veel leesplezier en inspiratie toegewenst,

Bestuur en directie van deA

---

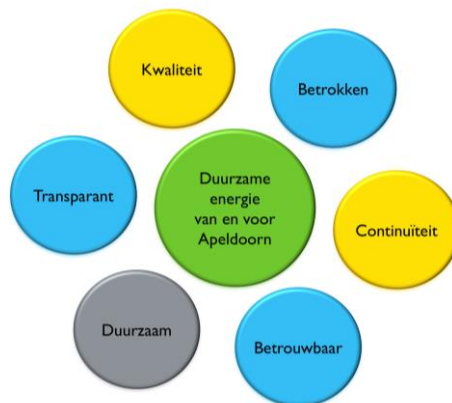
<sup>1</sup> In samenwerking met True Communications

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>1</b>
1.1	Hoe is dit Meerjarenbusinessplan tot stand gekomen? .....	1
1.2	Waarin verschilt dit businessplan van ons eerste businessplan.....	1
<b>2</b>	<b>Onze waarden.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Wat hebben we bereikt tot nu toe – de resultaten .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Reflectie op de afgelopen 5 jaar .....</b>	<b>5</b>
4.1	<b>Vergroten naamsbekendheid en aantallen leden en Energieklanten.....</b>	<b>5</b>
4.1.1	Ontwikkeling in leden en energieklanten .....	5
4.1.2	Naamsbekendheid .....	6
4.1.3	Een verplicht lidmaatschap.....	6
4.2	<b>Benutten van de kracht van de coöperatie.....</b>	<b>7</b>
4.2.1	De kracht van de coöperatie.....	7
<b>5</b>	<b>Welke ontwikkelingen zien we in onze maatschappij? .....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>De komende vijf jaren .....</b>	<b>9</b>
6.1	<b>Ontwikkeling langs twee sporen.....</b>	<b>9</b>
6.1.1	Verantwoordelijk voor 10% .....	9
6.1.2	Batenboom.....	9
6.2	<b>Continuïteit en coöperatieve basis versterken .....</b>	<b>9</b>
6.2.1	Ledengroei .....	9
6.2.2	Energielevering .....	10
6.2.3	Exploitatie van onze huidige lokale energiecentrale .....	10
6.2.4	Samenwerking.....	10
6.3	<b>Nieuwe projecten .....</b>	<b>11</b>
6.3.1	Starten met Buurtstroom Apeldoorn.....	11
6.3.2	Op korte termijn geen mogelijkheden voor Wind .....	11
6.3.3	Aan de slag met lokale Biomassa .....	12
6.3.4	De warmtetransitie .....	12
<b>7</b>	<b>Financiën .....</b>	<b>13</b>
7.1	<b>Projecten.....</b>	<b>13</b>
7.1.1	Marge .....	13
7.1.2	Risico's.....	14
7.2	<b>Financiële kernpunten .....</b>	<b>14</b>
7.2.1	Liquiditeit en cashflow .....	14
7.2.2	Solvabiliteit.....	14
7.3	<b>Financiële structuur .....</b>	<b>15</b>
7.3.1	Lopende zaken .....	15
7.3.2	Directie, Communicatie en Projectontwikkeling .....	15
7.3.3	De komende jaren en mogelijke maatregelen.....	15
7.3.4	Meerjarenbegroting 2018-2022 .....	16

## 2 Onze waarden

In het eerste businessplan, dat we samen met onze aspirant-leden schreven, kozen we voor het onderstaande kerndoel en kernwaarden.



*Kerndoel en kernwaarden van deA*

We hebben deze waarden opnieuw onder de loep genomen en dat heeft tot vernieuwing geleid. We werken nu met een merkenhuis: hierin zijn de waarden onderling geordend, waardoor je er makkelijker een samenhangend verhaal bij kunt vertellen.

- Ons merkenhuis is gegrond in onze ankerwaarden **'verbonden'** en **'toekomst gedreven'**. Wij zijn lokaal verbonden, werken samen. Het oog op de toekomst bepaalt dat we duurzaam willen doen.
- Onze aspiratiewaarden zijn **'realiserend'** en **'verkennend'**. Wij willen alvast iets doen, lokaal opwek en besparing realiseren. Het is een vergissing om niets te doen omdat je maar weinig kunt doen. Daarvoor verkennen we de mogelijkheden en leren ook van ervaringen elders.
- Onze eigenwaarde is **'eerlijk'**. We vertellen wat we doen en willen, en zijn daarin transparant. Er is geen verborgen agenda. We maken de dingen niet mooier dan ze zijn.



*Merkenhuis van deA*

Na overleg met de leden verwoordden we onze merkdroom als: In Apeldoorn wekken we onze energie eerlijk op.

### 3 Wat hebben we bereikt tot nu toe – de resultaten

#### deA van oprichting tot nu

deA heeft mooie en aansprekende resultaten gerealiseerd. Sommige projecten liepen langer door dan andere, een aantal werd door veranderingen in de omgeving genoodzaakt te stoppen. Het succes is deels te danken aan de bereidheid van partners om met ons, samen te werken. En nadrukkelijk ook aan de inzet van alle betrokkenen bij deA, gebruik makend van hun kennis en vaardigheden. deA bood tegelijkertijd een omgeving om nieuwe kennis en ervaring op te doen, met name in de projectontwikkeling en -realisatie van duurzame energie.

De resultaten van de afgelopen vijf jaar in cijfers.

- We zijn gegroeid tot een coöperatie van 400 leden.
- We leveren aan 850 adressen duurzame energie opgewekt uit Apeldoorn.
- We hebben 16 scholen van zonnepanelen voorzien. We deden dat o.a. door het uitgeven van Zoncertificaten. In totaal ging het om 2424 Zoncertificaten van € 50,- aan 678 deelnemers.
- We hebben 171 huurwoningen van zonnepanelen voorzien.
- We hebben het grootste zonnepark in Apeldoorn gerealiseerd met 2100 zonnepanelen. Volledig gefinancierd op eigen kracht door het uitgeven van ZonDelen. 185 mensen doen mee.
- Er is 6,5 ha energiebos aangelegd. Onze energiebosjes groeien gestaag en de eerste oogst wordt eind van dit jaar verwacht.
- We hebben 3 wijkacties rond energiebesparing gehouden.
- We zijn gestart met Buurtstroom

## 4 Reflectie op de afgelopen 5 jaar

Als we terugkijken op de afgelopen vijf jaar zien we naast onze mooie resultaten ook nog enkele vraagstukken waarvoor we de oplossing nog niet hebben gevonden. In hoofdlijn gaat het om:

1. Hoe vergroten we onze naamsbekendheid en daarmee samenhangend het aantal leden en klanten.
2. Hoe benutten we de kracht van onze coöperatie beter?

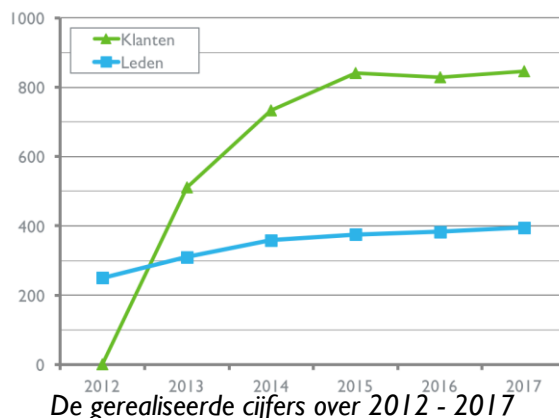
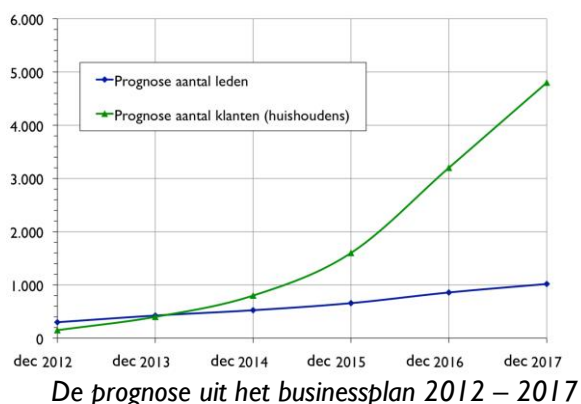
Deze vraagstukken hebben we onderzocht en ook voorgelegd en besproken met onze leden.

### 4.1 Vergroten naamsbekendheid en aantallen leden en Energieklanten

#### 4.1.1 Ontwikkeling in leden en energiekanten

Onze doelstellingen in de groei van aantallen leden en energiekanten bleken iets te optimistisch.

- Onderstaande linker figuur geeft de prognose uit ons eerste businessplan. Eind 2017 dachten we bijna 5000 energiekanten en 1000 leden te hebben.
- Zoals de rechterfiguur laat zien, is de werkelijkheid een stuk weerbarstiger. Op dit moment (Najaar 2017) staat de teller op 850 energiekanten en 400 leden.



Iets wat we in 2012 niet bedacht hadden, is dat er naast nieuwe leden en klanten ook leden en klanten zijn die vertrekken. In de afgelopen 5 jaar vertrokken 40 leden en 225 energiekanten.

Leden en energiekanten blijven van groot belang: Zonder leden geen basis van medestanders en gelijkgestemden. Zonder energiekanten geen afnemers voor onze opgewekte energie. De uitdaging blijft prikkelen; de droom blijft overeind. Het belang van leden en energiekanten wordt ook door onze leden nog steeds onderschreven.

#### Wat is belangrijk voor het succes van deA?

(Kies er 2)

- 51% A. Aantal klanten
- 39% B. Aantal leden
- 41% C. Aantal opgewekte kWh
- 12% D. Aantal bespaarde m3
- 18% E. Aantal actieve leden
- 14% F. Aantal samenwerkingspartners (netwerk met anderen)
- 12% G. Uitkering van dividend op participaties
- 2% H. Anders

Gevraagd aan onze leden naar wat belangrijk is voor het succes van deA bestaat de top 3 uit:

1. Aantal klanten,
2. Aantal opgewekte kWh en
3. Aantal leden.

#### 4.1.2 Naamsbekendheid

In 2012 was onze droom “Over 5 jaar heeft heel Apeldoorn weleens van deA gehoord”. Omdat we tegenwoordig nog regelmatig merken dat mensen niet eerder van deA hoorden, is onze droom nog geen werkelijkheid geworden en is onze naamsbekendheid in Apeldoorn ook nog geen 100%.

Uit onderzoek dat twee studenten eind 2016 naar de naamsbekendheid van deA deden, blijkt dat circa 30% van de mensen in Apeldoorn wel eens van duurzame energiecoöperatie Apeldoorn gehoord heeft.

De afgelopen jaren hebben we op verschillende wijze de naamsbekendheid van deA proberen te vergroten.

Een eerste richting die we voor de komende jaren zien: Meer mensen horen van deA door alle contacten te verbinden tot een levend en zich uitbreidend netwerk, doordat de follow-up van alle gelegde contacten en relaties goed opgepakt worden. Ons netwerk bestaat nu uit abonnees op onze nieuwsbrief, leden, afnemers van stroom en/of gas, deelnemers aan Zon op School, Zon voor Huur en Zonnepark Ecofactorij en straks de deelnemers aan Buurtstroom.

Bij het leggen van contacten en het vergroten van de naamsbekendheid kun je kiezen voor verschillende vormen. Wat past bij deA en wat niet? Ook dat hebben we voorgelegd aan onze leden tijdens de ALV van april 2017.

Acht opties met de vraag: Past dit bij deA? Onderstaand de antwoorden:

1. Studenten inzetten om te werven: *Nee (57%)*
2. Huis aan huis aanbellen door leden: *Nee (63%)*
3. Betaalde advertenties in de Stentor: *Ja (78%)*
4. Cadeautje als je klant wordt: *Ja (62%)*
5. Cadeautje als je een klant werft: *Ja (66%)*
6. Klantenkaart met kortingen bij andere (groene) organisaties: *Ja (72%)*
7. Naam van deA veranderen: *Nee (82%)*
8. Sponsoring van lokale (sport)verenigingen: *Nee (65%)*

De opties 4 tot en met 6 hebben we de afgelopen jaren nog niet ingezet.

#### 4.1.3 Een verplicht lidmaatschap

Het bestaansrecht van een coöperatie is het willen voorzien in een stoffelijke behoefte van de leden. Bij deA is dat onder andere het opwekken en leveren van lokaal geproduceerde groene energie.

Vanaf het begin waren we vrij losjes over de relatie die we met elkaar hadden: lid, maar geen klant, klant maar geen lid, zowel lid als klant, etc.

Doordat de projecten complexer, de gevraagde investering groter, de contractduur langer en het aantal benodigde projectdeelnemers groter werd ontstond ook de discussie of je als projectdeelnemer niet ook vanzelfsprekend lid moest worden om zo de risico's gezamenlijk in coöperatieverband te dragen. De bestaande coöperatieleden vonden het soms vreemd dat projectdeelnemers buiten de coöperatie konden blijven: hoe kun je dan met elkaar besluiten nemen tijdens de looptijd van het project?

Daartegenover staat dat de projecten de projectdeelnemers van buiten de coöperatie wel nodig hebben om voldoende startfinanciering bijeen te brengen. Dus blij zijn als ook niet-leden bij willen dragen. Een peiling onder de leden tijdens de ALV van april 2017 geeft het volgende beeld:

### Lid = klant?

22%	1. Lid = klant
6%	2. Klant = Lid
18%	3. Lid = Klant, Klant = lid (beide)
54%	4. Geen

De meerderheid vindt dat er geen verplichting moet zijn voor leden om klant te zijn of voor klanten om lid te zijn. deA heeft enthousiaste leden nodig, die fungeren als vliegwiel voor deA. Verplichting helpt daar niet bij. Ook investeerders in projecten zijn niet verplicht om lid te zijn van deA.

## 4.2 Benutten van de kracht van de coöperatie

### 4.2.1 De kracht van de coöperatie

Een coöperatie is weliswaar een vereniging, maar het is een doe-club, geen praat-club. Het gaat om materieel voordeel, een stoffelijk belang, je moet samen in de coöperatie beter af zijn dan wanneer je alleen opereert. De leden zetten met hun instemming de uitvoeringsorganisatie, het bestuur en de CoöperatieRaad in positie.

De leden en klanten voorzien in een inkomstenstroom waarop de basis kan draaien. Alles bovenop die basis wordt aangezwengeld door de uitvoeringsorganisatie zelf, die op haar beurt ervoor kan kiezen de hulp en bijdrage van de leden in te roepen. De bijdrage van de leden kan bestaan uit beschikbare middelen als kennis & ervaring en tijd (“hoofd & handen”) en geld.

De bijdrage kan ook van buiten de coöperatie komen: niet-leden uit Apeldoorn, lokale energie-initiatieven buiten Apeldoorn, financieringsbronnen buiten deA.

Hoe bevragen leden elkaar op zo'n manier dat de gevraagde bijdrage concreet en duidelijk is, dat duidelijk is dat de hulp nodig is en dat het voor de leden aantrekkelijk is om de gevraagde bijdrage te leveren. Dat het iets is dat ze goed kunnen overzien en graag en van nature geven (dus ook zonder dat iemand erom vraagt).

We hebben het de leden gevraagd; hieronder volgen hun reacties:

- Op de vraag - *In hoeverre heeft deA de coöperatiegedachte vormgegeven?* – wordt door de leden een gemiddeld cijfer van 6,8 gegeven.
- Op de vraag – *In hoeverre stelt deA haar leden in staat om actief te worden?* - wordt door de leden eveneens een 6,8 gegeven.

De vraag naar ideeën om deze “rapportcijfers” te verhogen, levert de volgende 10 suggesties op die vervolgens ook nog gescoord zijn.

Suggesties A, C en I springen er duidelijk uit en beschouwen we als huiswerk voor de komende jaren.

#### Keuze Top 3

46%	A. Veel duidelijker aangegeven wat we doen
22%	B. Investeren = lid worden
44%	C. Klanten Greenchoice doorverwijzen naar deA
26%	D. Jubileumenquête uitzetten (300 beter dan 50)
18%	E. Onderscheiden door echt slimme meter te maken
20%	F. Communities
16%	G. “Uitgesteld koffielid” I-I bijlappen
22%	H. Uit eigen bubbel stappen
50%	I. Ik moet merken dat ik klant ben van deA
18%	J. Social media, internetforum

## 5 Welke ontwikkelingen zien we in onze maatschappij?

### Urgentie groeit

We zien en merken dat de bewustwording is gegroeid van de noodzaak om (versneld) over te schakelen op duurzame energie. Ook in Nederland zijn steeds meer zonnepanelen op daken te zien, ontwikkelen consortia zich om werk te maken van energiebesparing en verschijnen nieuwe circulaire concepten op de markt. Een klimaatzaak tegen de staat, een klimaatop in Parijs, nationale en Gelderse energieakkoorden helpen daarbij. Het gedachtengoed is bekend.

Tegelijkertijd zien wij elke dag beter dat we er nog lang niet zijn met de energietransitie. Alle plannen en initiatieven tezamen zijn nog niet voldoende om de lange-termijndoelen te halen. Het lijkt alsof de finish elke dag verder weg ligt, dat onze vorderingen worden ingehaald door nieuwe inzichten in onze invloed op het klimaat en in de gevolgen van een veranderd klimaat op ons leven op deze planeet.

### Diversiteit nog gering

In de wereld van de lokale energie-initiatieven is het aandeel mannelijke actievelingen veel groter dan het aantal vrouwen. Representatieve cijfers zijn niet bekend, maar indrukken worden wel gedeeld. Zo staat deA bekend als een coöperatie waar het aantal zichtbaar actieve vrouwen relatief groot is. Iets om te koesteren. Het liefst zou je de hele samenleving weerspiegeld zien in een energiecoöperatie, waar het gaat om energie die iedereen nodig heeft, niemand kan zonder.

### Markt op zoek

Wat we zien:

- De massale zoektocht naar goede duurzame businesscases bij de lokale coöperatieve energiecoöperaties.
- Nieuwe coöperatieve spelers, zoals Coöperatie Hoom (energiebesparing particuliere woningeigenaren), DE Unie (energieleverancier van en voor lokale coöperaties)
- Het beperkte vertrouwen in nieuwkomers, in bestaande instanties, etc.
- Creativiteit en flexibiliteit in oplossingen.
- De wens om zelf meer verantwoordelijkheid te nemen.



## 6 De komende vijf jaren

### 6.1 Ontwikkeling langs twee sporen

Voor de komende jaren zien we de ontwikkelrichting van onze coöperatie langs twee sporen.

1. Continuïteit en coöperatieve basis versterken
2. Nieuwe initiatieven en projecten

Deze twee sporen zijn ook mooi te verbinden met onze kernwaarden.

- De ankerwaarden **verbonden & toekomst gedreven**. Wij brengen een beweging tot stand om een transitie te realiseren naar een Apeldoorn waar alle energie eerlijk opgewekt is. Deze waarden staan centraal in spoor 1.
- De aspiratiewaarden **realiserend & verkennend**. Wij verkennen continu nieuwe mogelijkheden en combineren dit met een praktische aanpak (gewoon doen). Deze waarden staan centraal in spoor 2.

#### 6.1.1 Verantwoordelijk voor 10%

De ontwikkelingen die we in hoofdstuk 5 noemen versterken het besef dat we er niet alleen voor staan. Dat heeft ertoe geleid dat wij zeggen: als deA nemen wij (de eerste) 10% voor onze rekening. Soms door zelf iets geheel nieuws te ondernemen en dat te herhalen, soms door samen te werken met initiatieven van anderen. De volgende 90% is aan anderen om op te pakken – waaraan wij natuurlijk naar vermogen blijven meewerken.

Hoe we die 10% uitdrukken, kan variëren. Bijvoorbeeld het opwekken van 10% van het equivalent van het stroomverbruik van alle Apeldoornse huishoudens of 10% van de huishoudens die energie afneemt bij deA. Het is ons denkmodel. We fungeren als vliegwieltje want de eerste 10% kost veel inzet – daarna gaat wat in gang is gezet, vaak 'vanzelf' verder.

#### 6.1.2 Batenboom

deA stelt zich doelen en ontplooit projecten en activiteiten om die doelen te realiseren. Om de samenhang te tonen en zo groot mogelijk te laten zijn kan een batenboom behulpzaam zijn. We hebben ons voorgenomen om in het kwartaaloverleg van uitvoeringsorganisatie en bestuur regelmatig een doel uit te werken in bijbehorende projecten en activiteiten.

### 6.2 Continuïteit en coöperatieve basis versterken

De eerste jaren zaten we met deA voor op de golf en op die golf willen we blijven. We willen daarmee doorgaan. Het gedachtengoed is bekend, het pionieren gaat over. Het is noodzakelijk om activiteiten bedrijfsmatig te ontwikkelen met een verdienmodel erachter. Onze deelname aan het Europees (mee)gefinancierde project RobuustEnCo helpt om de basis voor continuïteit te verbeteren. Onze stelling is dat deA bedrijfsmatig goed op orde moet zijn om krachtig te kunnen doorgaan met het verduurzamen van Apeldoorn.

#### 6.2.1 Ledengroei

Het bestaansrecht van onze coöperatie vormen onze leden. Ook in de komende jaren zullen we inzetten op een groei van het aantal leden. We zullen dat doen het belang van het lidmaatschap duidelijker en vaker naar voren te brengen.

Naast de inzet op de werving van nieuwe leden zullen we ook vaker en gericht een beroep doen op de bestaande leden of, anders geformuleerd, de mogelijkheid bieden om op tal van manieren mee te doen.

In onze prognose gaan we uit van een netto groei van het aantal leden van 5 procent per jaar. Netto omdat we ook rekening houden met vertrekkende leden.

### 6.2.2 Energielevering

We blijven klanten, via onze energieleverancier, voorzien van gas en groene stroom uit Apeldoorn. Voor velen is het een eenvoudige manier om de eigen energievoorziening te verduurzamen. En onze lokale productie is er ook omvangrijk genoeg voor. Bovendien zorgt energielevering voor betrokkenheid en contacten. De marge die onze energieleverancier betaalt zorgt voor een inkomstenstroom die belangrijk is voor de continuïteit van onze organisatie.

De uitdaging zit 'm niet in 10% stroomverbruik uit hernieuwbare bronnen; dat is al gerealiseerd. De uitdaging is om voldoende lokaal netwerk op te bouwen zodat we voldoende klanten hebben voor al die stroom. Ter illustratie: op onze energiemarktplaats is nu voor ruim 5.000 huishoudens stroom uit Apeldoornse bronnen beschikbaar en zijn er circa 850 huishoudens (en bedrijven) die van dit aanbod gebruik maken.

In onze prognose gaan we uit van een netto groei van het aantal energiekanten van 5 procent per jaar. Ook hier netto omdat we verwachten dat ook de komende jaren energiekanten niet allemaal zullen blijven.

### 6.2.3 Exploitatie van onze huidige lokale energiecentrale

In de afgelopen vijf jaar hebben we in Apeldoorn al de nodige duurzame opwek gerealiseerd. Bij elkaar vormen deze bronnen onze lokale energiecentrale.

	Vermogen (kW)	Opwek per jaar (kWh)
De zonnepanelen op 171 huurwoningen	280	234.000
De zonnepanelen op 16 scholen	275	221.000
De 2100 zonnepanelen op de Ecofactorij	578	542.000
<b>Totaal</b>	<b>1.133</b>	<b>997.000</b>

Voor al deze bronnen gelden meerjarige afspraken. Deze overeenkomsten variëren, van 6 jaar voor de afgesloten overeenkomst met de Zoncertificaathouders tot 25 jaar voor de afgesloten overeenkomst met de woningcorporaties over Zon voor Huur.

Met de exploitatie van onze bronnen leveren we een concrete bijdrage aan onze duurzaamheidsdoelstelling en onze energiecentrale zorgt ook voor een financieel resultaat. Voor het nakomen van de overeengekomen afspraken is continuïteit van organisatie een vereiste.

Om de robuustheid van de bedrijfsvoering te verbeteren zullen we met ingang van januari 2018 gebruik gaan maken het voor de sector van energiecoöperaties ontwikkelde ICT-systeem (ECODE).

### 6.2.4 Samenwerking

- Op het gebied van energiebesparing blijven we samenwerken met en lid van Coöperatie Hoom. Voor energielevering blijven we samenwerken met onze energiepartner Greenchoice.

- Daarnaast werken we de komende jaren samen met zes andere Gelderse energiecoöperaties aan het verbeteren van verschillende businesscases, waaronder die van energiebesparing, grootschalig zon en wind (EFRO-project RobuustEnCo).
- Onze samenwerking met de gemeente gaat door en krijgt naar verwachting een nieuwe impuls doordat we sinds 1 augustus 2017 officieel partner in energietransitie zijn van de gemeente Apeldoorn.
- Tot slot zijn we als ondertekenaar van het Gelders Energieakkoord en als lid van de Vereniging Energiecoöperaties Gelderland (VECG) betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van plannen om de Gelderse energie-ambitie te realiseren.

### 6.3 Nieuwe projecten

Over nieuwe projecten bestaat geen zekerheid, maar we hebben in lijn met dit plan de sporen uitgezet en gaan deze vervolgen. We beschrijven hier wat we denken dat we realistisch mogen verwachten en kleden dat in de volgende paragraaf 7 ook financieel aan.

#### 6.3.1 Starten met Buurtstroom Apeldoorn

Na successen op het gebied van grootschalig zon op de Ecofactorij gaan we deze activiteit voortzetten, in de vorm van postcoderoosprojecten. Voordeel van een postcoderoosproject is dat er een directe relatie met de energierekening is en daarmee ook een kans op extra energiekanten.

Voor Buurtstroom gaan we een aparte coöperatie oprichten: Buurtstroom deA. De uitvoerende werkzaamheden zal Coöperatie Buurtstroom deA uitbesteden aan de uitvoeringsorganisatie Energiebedrijf deA. Hiervoor zal een meerjarige dienstenovereenkomst worden afgesloten. We werken nu al aan zes buurtstroom-daken voor 2018; we denken daarna ieder jaar twee daken toe te kunnen voegen.

#### 6.3.2 Op korte termijn geen mogelijkheden voor Wind

De gemeenteraad van Apeldoorn heeft in september 2017 in meerderheid aangegeven niet mee te willen werken met wind in de Beekbergsebroek. Hierdoor is ons plan voor de ontwikkeling van wind in de Beekbergsebroek van de baan.

Of er op andere locaties in Apeldoorn mogelijkheden zijn voor windenergie is twijfelachtig. Desalniettemin zullen we actief blijven zoeken om in Apeldoorn energie via wind op te wekken. Zoals bekend is met wind een zeer forse bijdrage te leveren.

Gevraagd op de ALV aan onze leden blijkt wind onder onze leden goed te scoren. Nog een reden om wind nog niet op te geven.

#### Welk project of activiteit van deA spreekt je het meest aan?

9%	A. Energiebesparing met Hoom
19%	B. Zonnepark Ecofactorij
2%	C. Zonnepanelen thuis
21%	D. Zon op School
6%	E. Zon voor Huur
32%	F. Windmolens Beekbergsebroek
4%	G. Energiebosjes
2%	H. Klankbordgroepen en werkgroepen
0%	I. Excursies en fietsroutes
4%	J. Energiecafés

### 6.3.3 Aan de slag met lokale Biomassa

In de eerste vijf jaar hebben we op 6,5 ha energiebosjes gerealiseerd. De komende vijf jaar gaan we oogsten en mooie toepassingen voor onze eigen biomassa ontwikkelen.

De eerste ideeën en plannen zijn er om de lokaal geoogste biomassa in Apeldoorn te verwerken tot houtpellets. Naast stroom uit Apeldoorn zou deA daarmee ook houtpellets uit Apeldoorn kunnen leveren. Interessant aan deze ontwikkeling is dat deA daarmee ook een echt fysiek, tastbaar product levert.

Daartoe plannen we de aanschaf van een bescheiden pellet-pers (met toebehoren) voor €10.000 in 2018. Daarmee kunnen we klein beginnen met de productie en verkoop. We denken daarna elk jaar met 25% te kunnen groeien.

### 6.3.4 De warmtetransitie

Het afgelopen jaar neemt de aandacht voor de energietransitie “achter de voordeur” sterk toe. De ambitie om op termijn geen aardgas meer te leveren aan woningen heeft grote impact op de energievoorziening van de woningen. Omdat aardgas nu de energiebron is die garant staat voor de warmtevoorziening in de woningen, doet de term warmtetransitie zijn intrede.

Omdat het gaat om een energietransitie “achter de voordeur” is het betrekken van inwoners cruciaal voor het succes van deze transitie. We zijn ervan overtuigd dat hier een belangrijke rol voor deA weggelegd is.

Dit krijgt als eerste stap al vorm door een (vrijwel zekere) opdracht van de Gemeente Apeldoorn voor het opstellen van een plan voor de Wijkaanpak De Parken.

Het vervolg daarvan is verbonden met de intentie van de gemeente om in zeker zes wijken een Wijkregisseur aan te stellen. We hebben de intentie om als deA daar voorstellen voor te doen. We verwachten dan om in zeker 2 à 3 wijken een opdracht te kunnen krijgen.

Daarnaast blijven we open staan voor incidentele ontwikkelingen, zoals nu al in een rapport dat we gaan schrijven op verzoek van LEN en uiteraard ook in de samenwerking met Coöperatie HOOM.

## 7 Financiën

### Overzicht van de financiële structuur en omvang van deA

Het meerjarenplan is financieel uitgewerkt in een meerjarenbegroting voor de komende jaren; deze is als bijlage bijgevoegd. De meerjarenbegroting geeft in detail de verwachting voor de financiële status en ontwikkeling. Door de mate van detail en de overvloed aan cijfers is het niet makkelijk om snel inzicht te krijgen in de structuur en betekenis van de cijfers. Deze financiële paragraaf beoogt in een notendop de belangrijkste cijfers naar voren te halen en zo inzicht te geven in de financiën van deA.

De belangrijkste elementen en conclusies zijn de volgende:

- Voor een goed inzicht moet deA gezien worden in verschillende onderdelen, met name netto opbrengsten uit de projecten, energielevering en de coöperatie (contributie) enerzijds en de vaste kosten en kosten van projectontwikkeling anderzijds.
- De liquiditeit en solvabiliteit (o.b.v. het garantievermogen) zijn in de afzienbare toekomst voldoende om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.
- De marge uit de projecten en de energielevering is tot nu toe voldoende voor de vaste kosten, maar onvoldoende voor noodzakelijke projectontwikkeling. Dit doet een te groot beroep op mensen van deA om voor een groot deel het werk onbetaald te doen, terwijl dit qua aard en intensiteit gewoon betaald zou moeten worden.
- De oplossing is niet direct zichtbaar, maar ligt in de komende jaren in zaken als een betere marge en een administratiefee uit nieuwe projecten (Buurtstroom), mogelijk ook in betaalde opdrachten (HOOM, gemeente) en nog steeds in meer energiekanten. Deze zaken worden onderstaand nog een niveau verder uitgediept.

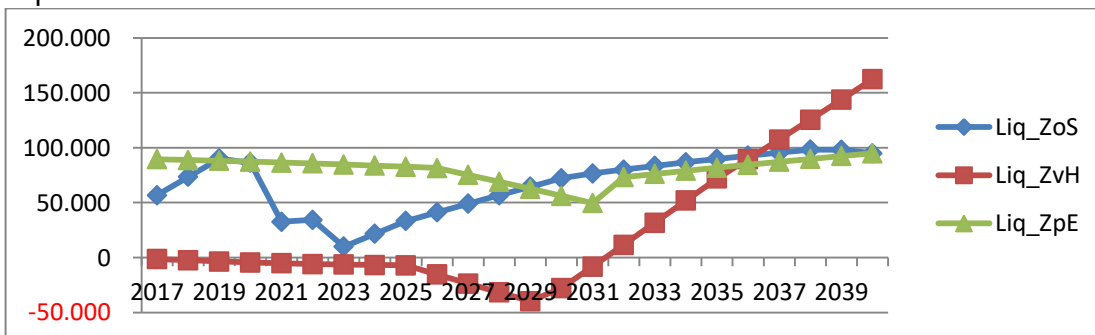
### 7.1 Projecten

#### 7.1.1 Marge

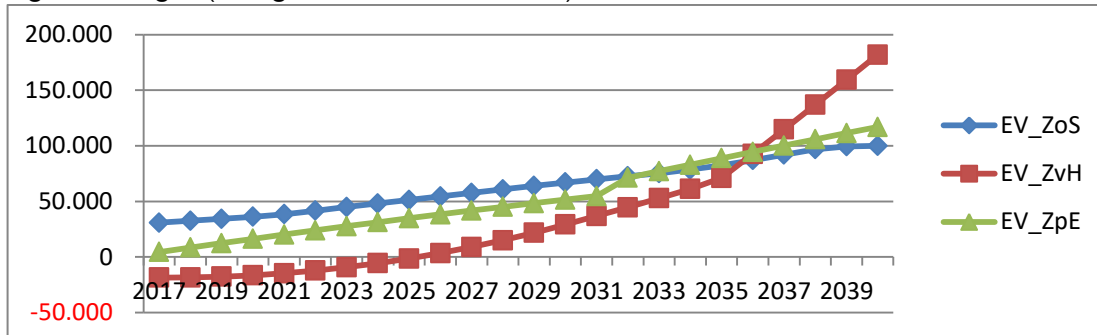
Drie maatgevende projecten in de meerjarenbegroting zijn de al lopende projecten Zon op School (ZoS), Zon voor Huur (ZvH) en Zonnepark Ecofactorij (ZpE). Elk project heeft een afzonderlijke business case voor de volle duur van het project (15-25 jaar). In alle gevallen is de business case positief met een marge die bijdraagt aan het resultaat van deA; een moeilijk punt is soms wel dat de marge aanvankelijk vrij laag is en later in het project veel beter wordt.

Zie daarvoor ook onderstaande grafieken van de liquiditeit binnen deze projecten en het 'projectgebonden' eigen vermogen, dat met name bestaat uit gecumuleerde jaarlijkse resultaten.

Liquiditeit



Eigen vermogen (m.n. gecumuleerde resultaten)



### 7.1.2 Risico's

De risico's in de projecten zijn vrij beperkt. Daardoor is het acceptabel een lagere solvabiliteit (o.b.v. het eigen vermogen) te hebben dan de norm die normaal in een commerciële bedrijfstak zou gelden.

- Zon op School  
Er is in theorie een incassorisico, maar de kans dat scholen niet betalen voor de afgenomen stroom is wel uiterst klein. Andere risico's zijn overgedragen of afgedekt.
- Zon voor Huur  
Dit project is nog het meest risicovol. De marge is dun; we hebben het effect van verlaging van de energiebelasting al gezien. Er is een incassorisico dat tot nu toe beheerst wordt; rond 2% storno.
- Zonnepark Ecofactorij  
De energieprijis vormt in principe een risico; maar zelfs als de energieprijis nul is kunnen we nog aflossen (maar geen bonus uitkeren). De SDE bijdrage beperkt het risico en verder zijn veel risico's overgedragen of afgedekt.

## 7.2 Financiële kernpunten

### 7.2.1 Liquiditeit en cashflow

De current ratio in de begroting beweegt zich tussen 2,0 en 3,6. Dit is ruim boven de norm van 1,5 tot 2,0. De positieve cashflow blijkt uit de toenemende liquiditeit op de balans. Vanaf 2020 neemt de liquiditeit af doordat dan de zoncificaten worden terugbetaald. Maar ook nadat in 2023 alle zoncificaten zijn terugbetaald, inclusief de 20% gecumuleerde rente, is het banksaldo nog zeer ruim.

### 7.2.2 Solvabiliteit

De aard van de zoncificaten in ZoS en van de zondelen in ZvH is anders dan een commerciële lening; er is meer betrokkenheid en een aanzienlijke maatschappelijke en ideële achtergrond bij de inleggers. Bij deze basis en beperkte risico's is de eis aan solvabiliteit een stuk minder dan wanneer een externe stakeholder of bank eisen stelt.

Bovendien is bij de uitgifte destijds aangegeven dat er een (zeer beperkt) risico is dat, mocht deA failliet gaan, er niet uitgekeerd kan worden. In het overleg met de accountant is voor deze financiering een zekere mate van achterstelling geconstateerd. De zoncificaten en -delen worden daarom gezien als participatief vermogen direct naast het eigen vermogen dat deel uitmaakt van garantievermogen. De solvabiliteit op basis van dit garantievermogen is in de begroting rond de 74%. Dit is aanzienlijk hoger dan de gebruikelijke norm van 25% tot 40%.

## 7.3 Financiële structuur

### 7.3.1 Lopende zaken

€ 8.000 - € 12.000 netto marge van de, projecten ZoS, ZvH en ZpE

€24.000 - € 30.000 marge van energielevering via Greenchoice

€10.000 - € 13.000 contributie van de leden van Coöperatie deA

Totaal is dit €42.000 - € 55.000 opbrengst.

€20.000 zijn ongeveer de vaste kosten aan huisvesting, kantoor en algemeen.

Dit laat totaal €22.000 tot 35.000 over voor menskracht en projectontwikkeling.

### 7.3.2 Directie, Communicatie en Projectontwikkeling

De vorige paragraaf beschrijft een deA die wel loopt maar geen enkele dynamiek kent.

Vanuit de doelstelling is ten minste menskracht nodig voor

- Directie en coördinatie; ten minste 1 dag /week (0,2 FTE).
- Communicatie en marketing; eveneens ten minste 1 dag /week (0,2 FTE).
- Projectontwikkeling en -voortfinanciering (0,5-1,0 FTE).

Nieuwe projecten moeten worden ontwikkeld vanuit de marge die bestaande projecten en activiteiten geven. Dat betreft voortfinanciering van de kosten (zoals bijeenkomsten, publicaties, werving, advies van accountant en notaris) en de inzet van mensen.

Van tijd tot tijd zal een project niet doorgaan terwijl er wel aanloopkosten zijn gemaakt.

De ruimte die de vorige paragraaf 'Lopende zaken' toont is ver onvoldoende voor deze zaken.

Inzet van 1 dag /week bij ons bescheiden ZZP standaardtarief van €50 beslaat €18.000. De genoemde beschikbare ruimte van €22-35.000 dekt slechts 0,24 tot 0,39 FTE; dit is dus veel minder dan de 1 FTE of meer die nodig is, nog afgezien van 'out of pocket' aanloopkosten.

### 7.3.3 De komende jaren en mogelijke maatregelen

Op wat langere termijn wordt de situatie ruimer, ook naarmate de lasten van rente en aflossing afnemen. Maar niettemin blijft het nodig om scherp te blijven en maatregelen te overwegen, zoals;

- Energielevering omhoog door meer energiekanten. Dit is niet nieuw maar blijft een belangrijk thema.
- Subsidiemogelijkheden verkennen en doorlopend aandacht blijven geven. Met name bij de provincie kunnen er mogelijkheden zijn.  
Vergelijk de nu lopende EFRO subsidie (Europees via de provincie) van €60.000 over vier jaar (in de begroting is de opbrengst grotendeels versleuteld in de projecten en ZZP vergoeding).
- Bijdragen uit nieuwe projecten, waarbij we scherp blijven op een redelijke marge.  
Zoals in de vorige paragraaf 6 beschreven voorzien we nu de komende jaren drie nieuwe projecten die kunnen bijdragen aan onze doelstellingen en een financiële bijdrage kunnen leveren:
  - Buurtstroom deA Apeldoorn  
De diensten de Energiebedrijf deA gaat leveren via een administratief fee begroten we op €800 per jaar per dak.
  - Biomassa, in de begroting opgenomen zoals in de vorige paragraaf beschreven.
  - Warmtetransitie, in de begroting opgenomen zoals in de vorige paragraaf beschreven.

Dit geeft voldoende ruimte in de begroting om voorzichtig meer vergoeding aan betaalde ZZP'ers op te nemen. Dit is dan naast de ZZP inzet in de drie genoemde nieuwe projecten die ook al vrij ruim is. De extra algemeen begrote ZZP-vergoeding varieert in deze begroting van 0,5 dag p.week in 2018 tot 1 dag p.week in 2022 (0,1 tot 0,2 FTE).

Ook dan blijven de jaarlijkse financiële resultaten zodanig positief dat de financiële positie van deA geleidelijk aan versterkt wordt, wat aansluit bij de vastgestelde doelstellingen.

### 7.3.4 Meerjarenbegroting 2018-2022

Onderstaande schema geeft een samenvatting van de begrote balans en resultatenrekening. De cijfers voor het lopende jaar 2017 zijn de beste voorspelling na kwartaal drie.

Voor detailcijfers zie de Meerjarenbegroting 2018-2022 in de bijlage.

<b>Begroting 2018-2022 deA</b>						
<b>Omschrijving</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Balans</b>						
Vaste activa	975.053	915.878	846.703	777.529	708.354	639.180
Liquide middelen	244.097	265.542	305.323	309.448	264.952	274.719
Vorderingen	41.046	23.382	4.855	2.362	-717	-2.823
<b>Totaal Activa</b>	<b>1.260.196</b>	<b>1.204.802</b>	<b>1.156.881</b>	<b>1.089.339</b>	<b>972.589</b>	<b>911.076</b>
<hr/>						
Eigen Vermogen	95.074	107.164	119.116	132.467	147.341	163.461
Participatief Vermogen	834.070	790.127	746.183	680.158	563.849	501.988
<b>Garantie Vermogen</b>	<b>929.144</b>	<b>897.290</b>	<b>865.300</b>	<b>812.625</b>	<b>711.190</b>	<b>665.449</b>
Voorzieningen	13.394	20.699	28.004	35.309	42.614	49.919
Langlopende schulden	297.656	274.751	251.416	229.140	206.415	183.232
Nog te betalen	20.000	12.059	12.161	12.264	12.368	12.474
<b>Totaal Passiva</b>	<b>1.260.194</b>	<b>1.204.800</b>	<b>1.156.880</b>	<b>1.089.337</b>	<b>972.587</b>	<b>911.074</b>
<hr/>						
<b>Winst- en Verliesrekening</b>						
Omzet Energielevering	22.602	24.150	25.358	26.625	27.957	29.354
Omzet Projecten (lopend)	143.332	132.420	125.854	126.203	126.429	126.392
Omzet Projecten (nieuw)	57.955	80.760	111.350	114.204	117.355	120.902
Contributie van leden	10.100	10.625	11.150	11.700	12.275	12.900
<b>Omzet</b>	<b>233.989</b>	<b>247.955</b>	<b>273.712</b>	<b>278.733</b>	<b>284.016</b>	<b>289.548</b>
Inkopen Projecten (lopend)	30.995	20.040	20.234	20.430	20.628	20.828
Inkopen Projecten (nieuw)	60.150	62.290	83.940	85.670	87.520	89.520
<b>Kostprijs van de Omzet</b>	<b>91.145</b>	<b>82.330</b>	<b>104.174</b>	<b>106.100</b>	<b>108.148</b>	<b>110.348</b>
ZZP vergoeding	21.066	35.540	40.080	42.080	44.080	48.080
Afschrijvingen, Dotaties onderhoud	58.922	69.488	69.488	69.488	69.488	69.488
Overige kosten	17.585	19.154	19.273	19.394	19.516	19.641
Rente kosten (leningen, zondelen)	29.955	28.162	27.657	26.842	25.916	23.715
<b>Kosten</b>	<b>127.528</b>	<b>152.344</b>	<b>156.498</b>	<b>157.803</b>	<b>159.000</b>	<b>160.925</b>
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>15.316</b>	<b>13.281</b>	<b>13.039</b>	<b>14.829</b>	<b>16.868</b>	<b>18.275</b>
Vennootschapbelasting	-2.757	-2.391	-2.347	-2.798	-3.374	-3.655
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>12.559</b>	<b>10.890</b>	<b>10.692</b>	<b>12.031</b>	<b>13.494</b>	<b>14.620</b>