

Bestuursdienst  
Afdeling EZ  
Steller D.W. Koppert  
Onderwerp Vraag om reactie financiering Grunneger Power



Bezoekadres  
Waagstraat 1

Postadres  
Postbus 20001  
9700 PB Groningen

In uw antwoord  
graag datum en  
kenmerk vermelden

Wij zijn met het  
openbaar vervoer  
bereikbaar,  
buslijnen  
1, 2, 3, 5, 6, 11, 13, 16

Telefoon (050) 367 83 28

Bijlage(n) 2

Ons kenmerk RO12.292 4989

Datum - 9 FEB 2012

Uw brief van -

Uw kenmerk -

Informatie over  
vertrektijden krijgt u  
via telefoon 0900-92 92

Geachte heer, mevrouw,

Wij zijn voornemens om aan de Coöperatieve Vereniging "Grunneger Power" U.A. een achtergestelde lening à € 200.000,- beschikbaar te stellen.

De ambitie van "Grunneger Power" is om een lokaal duurzaam energiebedrijf op te richten, wat voordelige en groene energie levert aan inwoners van de gemeente Groningen, Haren en Ten Boer en winsten uit energieverkoop herinvesteert in duurzame energieprojecten. Rondom deze ambitie is een business case geschreven die de organisatie laat uitgroeien van de huidige opzet: *dienstverlenend* (verstrekken informatie en aanbiedingen met betrekking tot zonne-energie systemen) tot *'provider'* van energie (gas en elektra) en *'financier'* en *'developer'* van duurzame energie(projecten). Om een dergelijke vernieuwende organisatie in de stad Groningen neer te zetten, dient financiering aangetrokken te worden. Grunneger Power heeft de gemeente gevraagd hierin te participeren. De business case gaat uit van een positieve cashflow na ongeveer 4 jaar.

Wij hebben de ambitie om in 2035 energieneutraal te zijn; alle energie die binnen de gemeente gebruikt wordt, wordt ook duurzaam opgewekt. Het programma "Groningen geeft Energie" geeft hier invulling aan.

De doelstelling 'energieneutraal 2035' kunnen we niet bereiken zonder initiatieven en projecten van burgers en bedrijven. Grunneger Power is een voorbeeld van een veelbelovend initiatief dat hard (mee)werkt aan het realiseren van de doelstelling op het gebied van duurzame energieproductie. De business case gaat uit van het genereren van marge op de verkoop van energie (gas en elektra). Deze marge wordt geïnvesteerd in duurzame energie projecten, en in dienstverlening aan klanten om eigen zonne-energie systemen te realiseren.

De volgende groei wordt voorzien: in 2016 heeft Grunneger Power ongeveer 4.500 klanten die gas en elektra afnemen. De klanten hebben dan samen ongeveer 500 zonne-energie systemen die jaarlijks 1 miljoen kWh uur duurzame energie opwekken. Na 20 jaar voorziet Grunneger Power ongeveer 16.000 klanten van energie. De tot dan aangelegde zonne-energie systemen wekken dan tussen de 3,5 – 4 miljoen kWh duurzame energie op. Uiteindelijk kan Grunneger Power zelfs 15% bijdrage leveren aan de doelstelling ‘energieneutraal 2035’. Daarnaast is de meerwaarde van het lokale duurzame energiebedrijf Grunneger Power:

- het verstrekken van informatie over zonne-energie aan particuliere huiseigenaren;
- het laagdrempelig en toegankelijk ontsluiten van aanbiedingen met betrekken tot zonne-energie systemen voor particulieren;
- het geven van voorlichting over zonne-energie in diverse gremia (VvE’s, scholen, buurten, congressen);
- het creëren van een subsidieonafhankelijk concept voor het financieren van duurzame energieprojecten, door het herinvesteren van winsten uit energieverkoop. Ook particulieren en huurders zonder fysieke mogelijkheden op eigen dak worden in staat gesteld te participeren in zonne-energie systemen;
- het creëren van banen.

Wij willen dan ook Grunneger Power ondersteunen door het verstrekken van een *achtergestelde lening* voor een deel van de financieringsvraag (50%) à € 200.000,-. Er is geen sprake van ongeoorloofde staatssteun, de lening wordt met een marktconforme rente verstrekt. Dit is in overeenstemming met het *Treasurystatuut Gemeente Groningen*. Die stelt dat het verstrekken van een geldlening aan derden slechts is toegestaan vanuit de publieke taak. Met de gemeente als betrokken partij is het voor banken aantrekkelijk om het resterende bedrag als lening beschikbaar te stellen aan Grunneger Power. Het college stelt voor om het bedrag te dekken uit de beschikbare middelen in het budget “duurzame ontwikkeling/ ambitie energieneutraal 2035”, waarop het programma Groningen geeft Energie is gebaseerd.

Middels voorliggende brief willen we u informeren over dit voornemen en u vragen om wensen en bedenkingen tegen dit voornemen kenbaar te maken voor 17 februari. Ter informatie zijn de business case en statuten bijgevoegd. U kunt ook te allen tijde contact opnemen met de behandelend ambtenaar, dhr. D.W. Koppert, 050-367 8328, [dirk.koppert@groningen.nl](mailto:dirk.koppert@groningen.nl) voor het stellen van informerende vragen.

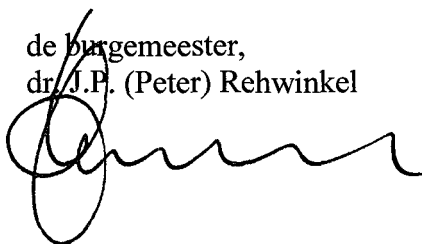
Mochten er na 17 februari geen wensen en bedenkingen zijn geuit, gaan we een overeenkomst aan met Grunneger Power met daarin minimaal afspraken over voorwaarden waaronder de lening verstrekt zal worden. Na 2 jaar wordt een evaluatiemoment ingebouwd. Op dat moment zal worden gekeken of de realisatie van het business case op schema ligt en of de voorwaarden van de lening aangepast moeten worden. Daarnaast zal een terugbetaalritme worden afgesproken zodat de beschikbaar gestelde middelen terugvloeien naar het programma “Groningen geeft

Volgvel 2

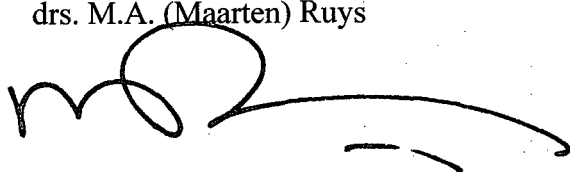
Energie" en opnieuw aangewend kunnen worden voor het ondersteunen van duurzame energieprojecten.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,  
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Peter Rehwinkel', written in a cursive style.

de secretaris,  
drs. M.A. (Maarten) Ruys

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Maarten Ruys', written in a cursive style.

Ref: 2011.000134.01/kk

## **STATUTEN/OPRICHTING COÖPERATIE**

### **PRÉ-AMBULE.**

Oprichters hebben verklaard als gemeenschappelijk doel na te streven om inwoners en organisaties in het noorden van Nederland, bij voorkeur in de Gemeenten Groningen en Haren, in staat te stellen

1. hun eigenduurzame energie op te wekken, individueel, maar vooral ook samen met elkaar;
2. hun eigen (lokaal/regionaal) duurzame energie-in- en verkoopbedrijf te stichten en uit te oefenen om winsten in lokale/regionale gemeenschappelijke duurzame en/of sociale projecten te investeren.

Zij willen hiertoe initiatieven in straten, buurten en wijken stimuleren en faciliteren, maar ook leden in staat stellen om eigen duurzame energie op te wekken, ook als zij dit niet op hun eigen huis of kantoor kunnen doen.

Het uitgangspunt daarbij is maatschappelijk verantwoord en transparant ondernemen en het creëren van meerwaarde door coöperatie bij inkoop van materialen en diensten;

Daartoe hebben zij besloten een coöperatie op te richten, geregeerd door de volgende statuten:

NAAM, ZETEL EN DUUR

### **Artikel 1**

De coöperatie draagt de naam: **Coöperatieve vereniging "Grunneger Power"**

**U.A..**

Zij is gevestigd te Groningen

Zij is opgericht voor onbepaalde tijd.

DOEL

### **Artikel 2**

1. De coöperatie heeft ten doel:

- a. het stimuleren en realiseren van besparingen op het energiegebruik in het noorden van Nederland, bij voorkeur in de Gemeenten Groningen en Haren,;
- b. het stimuleren en realiseren van het op duurzame wijze produceren van energie ten behoeve van haar leden in de ruimste zin;
- c. het uitoefenen van een bedrijf gericht op in- en verkoop van duurzaam (bij voorkeur lokaal/regionaal) opgewekte energie
- d. het uitoefenen van een bedrijf ter realisatie van bovenstaande ten behoeve van de leden;
- e. in het kader van haar bedrijf overeenkomsten te sluiten met haar leden; de coöperatie is ook bevoegd overeenkomsten met derden te sluiten.

2. Zij tracht dit doel te bereiken door:

- a. het delen van informatie over energie besparen in woningen, gebouwen en openbare ruimten alsmede over het opwekken en het gebruik van energie uit duurzame bronnen;
- b. het initiëren, stimuleren, ondersteunen en (mede-)financieren van demonstratie- en educatieprojecten met betrekking tot energie besparen en gebruik van duurzame energie;
- c. het uitoefenen van een bedrijf gericht op duurzaam gebruik van energie ten behoeve van de leden;
- d. het verwerven, oprichten en exploiteren van één of meer bronnen van duurzame energie;
- e. het oprichten en uitoefenen van een bedrijf gericht op in- en verkoop van duurzaam (bij voorkeur lokaal/regionaal) opgewekte energie;

- f. het oprichten van, deelnemen in of samenwerken met organisaties met een aan het doel van Grunneger Power verwante doelstelling of een doel dat daartoe bevorderlijk kan zijn;
- g. realisering van besparingen door collectieve inkoop van goederen en diensten;
- h. alle overige wettelijke middelen.

#### MIDDELEN

##### **Artikel 3**

De middelen van de coöperatie bestaan uit:

- lidmaatschapsgelden;
- bijdragen van donateurs en sponsors;
- winst uit ondernemerschap;
- giften, erfstellingen, legaten, subsidies;
- leningen van leden, onder de voorwaarden en bedingen als geregeld in een huishoudelijk reglement;
- leningen van derden;
- andere geldmiddelen.

#### DONATIES EN SPONSORGELDEN

##### **Artikel 4**

###### a Donaties

Donateurs zijn zij die eenmalig of periodiek een bedrag hoger of gelijk aan een door het bestuur vast te stellen minimum voldoen om daarmee de coöperatie in haar doelstellingen te ondersteunen.

Donateurs zijn zij die een door het bestuur als zodanig gewaardeerde donatie in natura, waaronder begrepen arbeid en/of materialen, voldoen om daarmee de coöperatie in haar doelstellingen te ondersteunen.

Donateurs hebben geen stemrecht in de ledenraad.

Als een jaarlijks donateurschap in de loop van een boekjaar eindigt, blijft de contributie voor het gehele betreffende jaar verschuldigd.

###### b Sponsorgelden

Sponsors zijn zij die eenmalig een bedrag of product doneren om daarmee de coöperatie in haar doelstelling te ondersteunen. Als tegenprestatie wordt daar

3 door de coöperatie op een vooraf afgesproken wijze publiciteit aangegeven bijvoorbeeld tijdens presentaties, op de website of anderszins.

Sponsors hebben geen stemrecht in de ledenraad

#### LEDEN

##### **Artikel 5**

De coöperatie kent leden, die natuurlijk- of rechtspersoon kunnen zijn en de vrije Beheers- en beschikkingsbevoegdheid over hun vermogen dienen te hebben.

##### **Artikel 6**

a. De coöperatie kent de volgende ledencategorieën:

- i. natuurlijke personen;
- ii. verenigingen en stichtingen;
- iii. bedrijven en instellingen.

b. Een persoon als bedoeld in artikel 5 die als lid wenst toe te treden richt een daartoe strekkend verzoek aan het bestuur met opgave van:

- I. bij een natuurlijk persoon: naam, adres, woonplaats en geboortedatum;
- II. bij een rechtspersoon: een recent uittreksel uit het handelsregister;
- III. bij een overheidslichaam: een afschrift van een rechtsgeldig besluit tot toetreding als lid.

c. Bij huishoudelijk reglement kunnen nadere vereisten aan het lidmaatschap

worden gesteld.

d. Op een aanvraag van het lidmaatschap wordt zo spoedig mogelijk doch uiterlijk binnen zes weken door of namens het bestuur beslist. Het bestuur kan een dergelijke beslissing eenmaal voor ten hoogste zes weken verdagen.

e. Ingeval van niet-toelating kan de Algemene Ledenvergadering, op voorstel van tenminste vijf van haar leden, alsnog tot toelating beslissen.

f. Het lidmaatschap kan slechts na goedkeuring door het bestuur van de coöperatie overgaan of worden overgedragen.

g. Ieder lid is bij de aanvang van het lidmaatschap en vervolgens jaarlijks gehouden aan de coöperatie een bij huishoudelijk reglement te bepalen inleggen/ of lidmaatschapsgeld te verstrekken.

#### LEDENREGISTER

##### **Artikel 7**

Het bestuur draagt zorg voor het bijhouden van een register, waarin alle leden zijn opgenomen.

Van natuurlijke personen worden tenminste naam, adres, en woonplaats vermeld. Ten aanzien van leden-rechtspersonen wordt tevens ingeschreven degene die de rechtspersoon zal vertegenwoordigen, bij gebreke waarvan de rechtspersoon onbevoegd is enig recht jegens de coöperatie uit te oefenen.

Ieder lid is gehouden van adreswijziging opgave te doen aan het bestuur.

Bij huishoudelijk reglement kunnen nadere regels gesteld worden ten aanzien van de inrichting en het bijhouden van het register, de gegevens die elk lid dient te verstrekken en het afgeven van afschriften of uittreksels aan de leden.

#### AANSPRAKELIJKHEID VAN DE LEDEN

##### **Artikel 8**

De leden zijn niet aansprakelijk voor de schulden van de coöperatie, noch tijdens hun lidmaatschap noch later, noch voor een tekort ingeval van een ontbinding of gerechtelijke vereffening.

#### EINDE VAN HET LIDMAATSCHAP

##### **Artikel 9**

Het lidmaatschap eindigt door:

- het overlijden van een lid-natuurlijk persoon of door de ontbinding van een lidrechtspersoon;
- de opzegging door het lid;
- de opzegging door het bestuur, namens de coöperatie, wegens het niet (meer) voldoen aan de vereisten van het lidmaatschap door statuten of huishoudelijk reglement gesteld, of wanneer redelijkerwijze van de coöperatie niet (meer) gevergd kan worden het lidmaatschap te laten voortduren;
- ontzetting door het bestuur, indien het lid in strijd met de statuten, het huishoudelijk reglement of de besluiten van de coöperatie handelt of de coöperatie op onredelijke wijze benadeelt; de betrokkene wordt vooraf door het bestuur gehoord en wordt vervolgens ten spoedigste schriftelijk van het besluit tot ontzetting in kennis gesteld, onder opgave van de redenen; hem staat binnen één maand na ontvangst van de kennisgeving beroep op de algemene vergadering open; gedurende de beroepstermijn en hangende het beroep is het lid geschorst.

Opzegging van het lidmaatschap door het lid of door het bestuur moet geschieden per brief of email, tenminste vier weken voor het einde van een boekjaar.

#### ALGEMENE LEDENVERGADERING

##### **Artikel 10**

De Algemene Ledenvergadering bestaat uit de verzamelde leden van de in artikel 6

genoemde ledencategorieën. Aan haar komen alle bevoegdheden toe die door de wet en deze statuten aan haar zijn opgedragen.

De Algemene Ledenvergadering wordt geleid door de voorzitter van het bestuur of een door de voorzitter daartoe aangewezen persoon. Van het ter vergadering verhandelde worden notulen gehouden door de secretaris of een door de voorzitter daartoe aangewezen persoon. In geval van ontstentenis of belet voorziet de vergadering zelf in haar leiding en verslaglegging. Notulen worden aan de eerstvolgende Algemene Ledenvergadering ter vaststelling voorgelegd en na vaststelling door de voorzitter en de secretaris van die vergadering ondertekend. De Algemene Ledenvergadering vergadert tenminste eenmaal per jaar, daartoe opgeroepen door het bestuur van de coöperatie. Deze vergaderingen vinden plaats in de gemeente waarin de coöperatie is gevestigd.

Toegang tot de Algemene Ledenvergadering hebben de leden, de bestuursleden, leden van door het bestuur benoemde organen alsmede degenen die door het bestuur en/of de Algemene Ledenvergadering daartoe zijn uitgenodigd.

Stemgerechtigd in deze vergaderingen zijn alle niet geschorste leden.

#### **BIJENROEPING ALGEMENE LEDENVERGADERING**

##### **Artikel 11**

Het Bestuur roept de Algemene Ledenvergadering bijeen wanneer het daartoe volgens deze statuten verplicht is en voorts zo vaak zij dit wenselijk acht.

Oproeping geschiedt schriftelijk door middel van een mededeling gericht aan het volgens het ledenregister laatst bekend (e-mail)adres van elk lid, en/of door een advertentie in een ter plaatse waar de coöperatie gevestigd is, veelgelezen nieuwsblad, met inachtneming van een oproepingstermijn van tenminste zeven dagen.

Op schriftelijk verzoek van tenminste tien procent van de stemgerechtigde leden, is het bestuur verplicht tot het bijeenroepen van een algemene ledenvergadering, op een termijn van niet langer dan vier weken.

Als aan een dergelijk verzoek niet binnen veertien dagen gevolg wordt gegeven, kunnen de verzoekers zelf tot bijeenroeping overgaan volgens dit artikel.

#### **BESLUITVORMING ALGEMENE LEDENVERGADERING**

##### **Artikel 12**

Stemgerechtigd in de Algemene Ledenvergadering zijn alle niet geschorste leden.

Elk stemgerechtigd lid kan schriftelijk volmacht tot het uitbrengen van zijn stemmen verlenen aan een ander stemgerechtigd lid.

Een stemgerechtigde kan voor ten hoogste twee andere stemgerechtigden als gevolmachtigde optreden.

Een lid heeft geen stemrecht over zaken die hem, zijn echtgenoot of één van zijn bloed- of aanverwanten in de rechte lijn betreffen. Het bepaalde in dit artikel blijft onverkort van toepassing.

De voorzitter en de secretaris van het bestuur of hun vervangers treden als zodanig ook op in de Algemene Ledenvergadering.

Elk besluit wordt genomen bij volstreekte meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen; blanco stemmen gelden als niet uitgebracht.

Stemming over zaken geschiedt mondeling, tenzij de voorzitter schriftelijke stemming wenselijk vindt; bij staking van stemmen over zaken is het voorstel verworpen.

Over personen wordt steeds schriftelijk gestemd, tenzij de personen na overleg met de voorzitter een schriftelijke stemming niet wenselijk achten, door middel van ongetekende,

gesloten of dichtgevouwen stembriefjes. Behaalt niemand de volstreekte meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen, dan vindt een tweede stemming

plaats. Wordt ook dan geen volstreekte meerderheid behaald, dan vindt een herstemming plaats tussen de twee personen die de meeste stemmen behaald hebben. Zijn dit meer dan twee personen, dan wordt vóór de herstemming door loting bepaald, welke persoon van de herstemming is uitgesloten. Heeft ook na de herstemming niemand de volstreekte meerderheid behaald, dan beslist opnieuw het lot wie van de twee niet is gekozen.

In alle gevallen mag op voorstel van een of meer leden ook bij wijze van acclamatie een besluit worden genomen, mits geen stemgerechtigd lid zich hiertegen verzet.

De voorzitter van de vergadering beslist over de geldigheid van een uitgebrachte stem en over de wijze, waarop geloot zal worden.

De voorzitter oordeelt over de vraag of de vergadering al dan niet een besluit heeft genomen en wat de inhoud is van een besluit over een voorstel.

Indien onmiddellijk na het uitspreken van het in het voorgaande lid bedoelde oordeel de juistheid ervan wordt betwist, dan vindt, indien de meerderheid der vergadering dat verlangt, een herstemming plaats. Hiermee vervalt elk rechtsgevolg van de oorspronkelijke stemming.

Voorzover geen dwingend recht zich daartegen verzet kunnen oproepingen, voorstellen, vergaderingen en stemmingen worden gehouden per elektronisch medium.

## **BESTUUR**

### **Artikel 13**

Het bestuur van de coöperatie bestaat uit tenminste drie door de Algemene Ledenvergadering uit haar midden te benoemen leden. Het maximum aantal bestuursleden wordt bepaald door de Algemene Ledenvergadering.

Het bestuur kiest uit zijn midden een voorzitter, een secretaris en een penningmeester, alsmede hun vervanger.

Bestuursleden kunnen, met opgaaf van redenen, door de Algemene Ledenvergadering worden geschorst en ontslagen.

In bestaande vacatures wordt zo spoedig mogelijk voorzien. Een niet voltallig bestuur blijft bevoegd.

Leden van het bestuur kunnen hun voor de coöperatie gemaakte onkosten declareren bij de penningmeester.

Leden van het bestuur kunnen voor hun werkzaamheden een door de ledenraad vast te stellen vergoeding toegekend krijgen.

### **Artikel 14**

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.

## **BESTUURSBEVOEGDHEDEN**

### **Artikel 15**

Het bestuur is belast met het besturen van de coöperatie en is daartoe bevoegd alle rechtshandelingen te verrichten, tenzij de statuten anders bepalen.

Het bestuur is bevoegd in het kader van de coöperatieve onderneming met haar leden overeenkomsten te sluiten, met inachtneming van dit artikel.

Het bestuur is bevoegd in het kader van de coöperatieve onderneming met derden overeenkomsten te sluiten, met inachtneming van dit artikel.

Zonder toestemming van de Algemene Ledenvergadering is het bestuur niet bevoegd tot het sluiten van overeenkomsten tot het kopen, vervreemden of bezwaren van onroerende zaken of andere registergoederen, noch tot het sluiten van overeenkomsten waarbij de coöperatie zich als borg of hoofdelijk



medeschuldenares verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een derde verbindt.

Besluiten tot het aangaan van geldleningen en andere overeenkomsten en rechtshandelingen behoeven de voorafgaande goedkeuring van de Algemene Ledenvergadering voor zover dit volgt uit het Huishoudelijk reglement.

#### **BESTUURSVERTEGENWOORDIGING**

##### **Artikel 16**

Het bestuur vertegenwoordigt de coöperatie.

Daarnaast kan de coöperatie in en buiten rechte worden vertegenwoordigd door de voorzitter en een ander bestuurslid gezamenlijk.

Het bestuur kan besluiten tot het verlenen van een (doorlopende) volmacht aan een of meer personen om ter uitvoering van een besluit van het bestuur of van de ledenraad, binnen de grenzen van die volmacht de coöperatie te vertegenwoordigen.

De penningmeester kan door het bestuur van de coöperatie bevoegd verklaard worden tot het innen en betalen van vorderingen en schulden. De Algemene Ledenvergadering kan desgewenst

bepalen dat voor het opnemen van gelden of het beschikken over een krediet bij een bankinstelling, indien de opname of de beschikking een bepaald bedrag overschrijdt, de medewerking van een daartoe aangewezen lid van het bestuur vereist is.

#### **BESTUURSVERGADERINGEN**

##### **Artikel 17**

Het dagelijks bestuur bepaalt de wijze en de frequentie van het aantal bestuursvergaderingen.

In het bestuur kunnen alleen besluiten worden genomen indien tenminste de helft van de bestuursleden ter vergadering aanwezig is. Het bestuur kan ook buiten haar vergadering besluiten nemen, mits alle bestuursleden zich schriftelijk, waaronder ook wordt verstaan een schriftelijk elektronisch medium, aangaande het voorstel hebben uitgesproken en het besluit de instemming heeft van alle bestuursleden. Van besluiten op deze wijze tot stand gekomen wordt in de eerstvolgende bestuursvergadering mededeling gedaan. De schriftelijke instemmingverklaringen van de bestuursleden dienen bij het in dit artikel bedoelde notulenboek bewaard te worden.

Het oordeel van de voorzitter is niet beslissend over de vraag of een besluit is genomen en evenmin ten aanzien van de inhoud van een besluit.

Het bestuur houdt van het in zijn vergaderingen behandelde aantekening in een notulenboek.

Voorzover geen dwingend recht zich daartegen verzet kunnen oproepingen, voorstellen, vergaderingen en stemmingen worden gehouden per elektronisch medium.

#### **DIRECTIE**

##### **Artikel 18**

Het bestuur laat zich desgewenst bijstaan door een directie bestaande uit een of meer natuurlijke personen dan wel rechtspersonen. Een directie wordt benoemd door het bestuur. De directie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid van de organen van de coöperatie, conform de regelingen en bepalingen in een aanstellingsbrief. Leden van het bestuur van de coöperatie kunnen geen deel uitmaken van de directie, met dien verstande dat indien een bestuurslid wordt benoemd tot directie of vica versa er een overgangperiode geldt van zes maanden waarbij een persoon zitting kan hebben in beide organen van de coöperatie.

Een directeur kan worden belast met de dagelijkse leiding van de onderneming van

de coöperatie alsmede met de uitvoering van besluiten van de organen van de coöperatie, conform de regelingen en bepalingen in een aanstellingsbrief.

#### RAAD VAN ADVIES

8

##### **Artikel 19**

Het bestuur kan besluiten tot het instellen van een Raad van Advies, bestaande uit een door het bestuur te bepalen aantal personen. Leden van een Raad van Advies worden benoemd en ontslagen door het bestuur; een Raad van Advies kan zelf personen voordragen voor benoeming; een dergelijke voordracht is niet bindend. Leden van een Raad van Advies dienen een aantoonbare affiniteit te hebben met de doelstelling van de coöperatie; leden van het bestuur van de coöperatie kunnen geen deel uitmaken van een Raad van Advies.

Een Raad van Advies staat het bestuur, gevraagd of uit eigen beweging, met raad en daad terzijde en adviseert het bestuur aangaande het bestuursbeleid; het bestuur verschafft de Raad van Advies de voor de uitoefening van haar adviserende taak benodigde gegevens.

De Raad van Advies wijst uit haar midden een voorzitter en een secretaris aan. Leden van de Raad van Advies kunnen voor hun werkzaamheden een door de ledenraad vast te stellen vergoeding toegekend krijgen.

#### BOEKJAAR

##### **Artikel 20**

Het boekjaar valt samen met het kalenderjaar.

#### JAARREKENING EN JAARVERSLAG

##### **Artikel 21**

Het bestuur brengt op een Algemene Ledenvergadering te houden binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, een jaarverslag uit en legt, onder overlegging van de benodigde bescheiden, rekening en verantwoording af over haar in het afgelopen boekjaar gevoerd beheer. Tevens biedt het bestuur, ter vaststelling door de Algemene Ledenvergadering, de jaarrekening aan, welke moet worden opgesteld met inachtneming van titel 8 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De opgemaakte jaarrekening wordt ondertekend door de bestuurders; ontbreekt de ondertekening van een of meer hunner, dan wordt hiervan melding gemaakt onder opgave van redenen. Het bestuur draagt zorg dat de jaarrekening en het jaarverslag, alsmede de krachtens artikel 392 lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek toe te voegen gegevens, vanaf de oproep voor de Algemene Ledenvergadering, bestemd tot behandeling van de jaarrekening, bij de secretaris aanwezig zijn. De leden kunnen op afspraak deze stukken inzien en er tegen kostprijs een afschrift van verkrijgen.

De Algemene Ledenvergadering benoemt elk jaar een commissie van tenminste twee leden, die geen deel uitmaken van het bestuur. Deze commissie onderzoekt de jaarrekening en verdere jaarstukken en brengt aan de Algemene Ledenvergadering schriftelijk verslag van haar bevindingen uit.

De termijn genoemd in het eerste lid, kan door de Algemene Ledenvergadering met ten hoogste vijf maanden worden verlengd.

Indien de jaarrekening een batig saldo aangeeft boven het door de leden gestorte inleggeld en de eventuele wettelijke reserves, kan de Algemene Ledenvergadering het bestuur opdragen een uitkering aan de leden vast te stellen in een alsdan te bepalen vorm.

9

#### WINSTVERDELING

##### **Artikel 22**

Winstverdeling als bedoeld in artikel 21 vindt plaats op basis van een winstverdelingsreglement, vast te leggen bij bestuursbesluit onderworpen aan de goedkeuring van de Algemene Ledenvergadering.

Winstverdeling is niet van toepassing voor de winsten uit de in- en verkoop van energie, zijnde alle inkomsten die niet nodig zijn voor de bedrijfsvoering van Grunneger Power. Deze winsten zullen worden aangewend voor duurzame energie en sociale projecten, zoveel mogelijk in overeenstemming met het doel van deze coöperatie.

## VERMOGEN EN CERTIFICATEN

### **Artikel 23**

De leden behorend tot ledencategorieën a en b kunnen besluiten, een financieringsovereenkomst met de coöperatie aan te gaan waarbij zij financiële middelen aan de coöperatie verschaffen:

- a. ter deelneming in het eigen vermogen van de coöperatie;
- b. ter verstrekking van vreemd vermogen aan de coöperatie.

De deelneming van een lid in het eigen vermogen van de coöperatie wordt verdeeld in fracties met een nominale waarde van vijf en twintig euro (€ 25,00) elk, welke fracties worden aangeduid als participaties. Deelneming middels participaties geschiedt onder gehoudenheid van de verkrijger tot gelijktijdige storting van het nominale bedrag. Verkrijger kan zich ter zake van deze verplichting niet beroepen op schuldverrekening.

Het bestuur besluit tot uitgifte van participaties en het vaststellen van de voorwaarden waaronder toekenning kan plaatsvinden. Een dergelijk besluit is onderworpen aan goedkeuring van de Algemene Ledenvergadering .

Participaties staan op naam.

Participaties zijn slechts na toestemming van het bestuur overdraagbaar of vatbaar voor overgang.

Het bestuur draagt zorg voor een register waarin de namen en adressen van alle participatiehouders zijn opgenomen, onder vermelding van de aantallen en de specificaties die van belang zijn voor een juiste voldoening van de coöperatie aan haar verplichtingen jegens rechthebbenden.

Het bestuur verschaft een participatiehouder op zijn verzoek met betrekking tot zijn participaties inzage in het register bedoeld in dit artikel.

Behoudens het in deze statuten bepaalde heeft een lid geen enkele aanspraak op het eigen vermogen van de coöperatie.

## STATUTENWIJZIGING

### **Artikel 24**

In de statuten kan slechts een verandering worden aangebracht op voorstel van het bestuur, door een besluit van de Algemene Ledenvergadering tot welke vergadering opgeroepen is met de mededeling dat aldaar wijziging van de statuten zal worden voorgesteld.

Het in het vorige lid genoemde voorstel moet op een geschikte plaats schriftelijk ter inzage gelegd worden, tenminste vijf dagen vóór de vergadering tot na afloop van de dag waarop de vergadering gehouden wordt.

Bij de oproeping moet de plaats worden vermeld waar het voorstel ter inzage aan de stemgerechtigde leden ligt.

Het voorgaande is niet van toepassing indien in de Algemene Ledenvergadering alle stemgerechtigde leden aanwezig of vertegenwoordigd zijn en het besluit met algemene stemmen genomen wordt.

### **Artikel 25**

Een besluit tot statutenwijziging kan slechts genomen worden met een meerderheid van tenminste twee/derde van de geldig uitgebrachte stemmen, in

een vergadering waarin tenminste de helft van de stemgerechtigde leden aanwezig of vertegenwoordigd is. Is dit aantal niet bereikt, dan wordt binnen een termijn van veertien tot dertig dagen na deze vergadering een nieuwe vergadering bijeengeroepen, waarin het besluit kan worden genomen met een meerderheid van tenminste twee/derde gedeelte van de geldig uitgebrachte stemmen, van de dan aanwezige stemgerechtigde leden.

Een besluit als bedoeld in dit artikel treedt pas in werking nadat hiervan een notariële akte is opgemaakt.

#### **ONTBINDING VAN DE COÖPERATIE**

##### **Artikel 26**

De coöperatie wordt ontbonden door een daartoe strekkend besluit van de Algemene Ledenvergadering, op welk besluit de artikelen 24 en 25 van overeenkomstige toepassing zijn. Bij het besluit wordt tevens bepaald de bestemming van een eventueel batig saldo.

Het bestuur is belast met de vereffening van het vermogen van de coöperatie, tenzij bij het besluit tot ontbinding een of meer andere vereffenaars worden benoemd.

#### **HUISHOUDELIJKE REGLEMENTEN**

##### **Artikel 27**

De Algemene Ledenvergadering kan één of meer reglementen vaststellen, waarbij nadere regels worden gegeven voor al hetgeen de vergadering dienstig acht. Deze regels mogen niet in strijd zijn met de wet of deze statuten.

Het besluit tot vaststelling of wijziging van een reglement moet geschieden op de wijze als bepaald in artikel 24 en conform artikel 12.

#### **SLOTBEPALINGEN**

Verschenen personen verklaarden ten slotte:

In afwijking van de in deze statuten voorgeschreven procedure worden bij deze als bestuurslid benoemd: de comparanten.

Het eerste boekjaar eindigt op een en dertig december tweeduizend elf.

Het bestuur draagt zorg voor onverwijld inschrijving van de coöperatie in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

#### **SLOTAKTE**

De verschenen personen zijn mij, notaris, bekend en de identiteit van de verschenen personen is door mij, notaris, aan de hand van de hiervoor vermelde en daartoe bestemde documenten vastgesteld.

Deze akte is verleden te Groningen op de datum in het hoofd van deze akte vermeld.

De inhoud van de akte is aan hen opgegeven en toegelicht. De verschenen personen hebben verklaard op volledige voorlezing van de akte geen prijs te stellen en tijdig voor het verlijden van de akte een concept-akte te hebben ontvangen, van de inhoud van de akte te hebben kennis genomen en met de inhoud in te stemmen.

Onmiddellijk daarna is de akte beperkt voorgelezen en door de verschenen personen en mij, notaris, ondertekend.

## Business Plan

### Coöperatieve vereniging Grunneger Power U.A.

Versie: 1.1

Datum: 6 januari 2012

#### Colofon

Coöperatieve vereniging Grunneger Power U.A.  
Grote Rozenstraat 31  
9712 TG Groningen  
E: [info@grunnegerpower.nl](mailto:info@grunnegerpower.nl)  
W: [www.grunnegerpower.nl](http://www.grunnegerpower.nl)  
KvK: 52467368

#### © Copyright

This Work is copyrighted. The rights which this establishes, particularly the rights of translation, reproduction, presentation, the removal of illustrations and tables, radio transmission, microfilming or duplication by other means, and storage in data-processing systems shall be reserved, including in cases of abridged exploitation. The duplication of this Work or parts of the same shall, including in individual cases, only be permissible within the limits of the laws of The Netherlands at any given time. Any breaches of such Copyright may be subject to the penalty clauses contained in the same.

#### Liability exclusion

This document is determined only for your company. The information which is contained in this presentation has been gathered from data which was assumed to be accurate. However, although due care has been taken in compiling this document it cannot be excluded that it is incomplete or contains errors. Grunneger Power, its members and employees are not liable for the accuracy and completeness of the scope of work, statements, estimations and the conclusions contained in this document. Possible errors or incompleteness do not constitute any grounds for liability. This document may not be passed on or used vis-à-vis any third party without a prior explicit authorisation by Grunneger Power. Third parties who nevertheless received this document cannot derive any right or claim from the knowledge of this document.



**Inhoudsopgave**

**INHOUDSOPGAVE..... 3**

**INTRODUCTIE ..... 6**

**Grunneger Power - de lokaal duurzame energie coöperatie van burgers voor burgers..... 9**

**Grunneger Power - stappenplan en successen tot eind 2011..... 9**

**Successen van Grunneger Power in fase 1..... 10**

**Uitkie positie van Grunneger Power..... 11**

**Positie en kansen van Grunneger Power in de energie waardeketen..... 11**

**Samenvatting en toelichting van business plan document..... 12**

**MARKT ANALYSE EN MARKETING STRATEGIE ..... 14**

**Marktomvang..... 14**

**Vergelijking met Duitse nutsbedrijven..... 15**

**Groei van het klanten potentiaal van Grunneger Power..... 16**

**Marketing..... 17**

**Branding..... 17**

**Waardepropositie voor leden..... 17**

**Onderscheidend vermogen van GP..... 17**

**Marketing plan..... 18**

**Marketing processen..... 18**

**Presenteren van GP aan doelgroepen (koude acquisitie)..... 18**

**Opleiden van vrijwilligers, standaardpresentaties en gedragsregels..... 18**

**Werkzaamheden in het kader van advies en installatie van zonnepanelen (fase 1)..... 19**

**Werving van klanten voor het energiebedrijf (fase 2 - koude acquisitie)..... 19**

**Marketing middelen..... 19**

**Projecten..... 20**

**Netwerk van Marketing Kanalen..... 21**

**Overheden..... 21**

**Bedrijven..... 21**

**Onderzoeks- en opleidingsinstellingen..... 21**

**Verenigingen..... 21**

**NGO..... 21**

**Implicaties voor Marketing Strategie..... 21**

**COMPETITIE ANALYSE..... 22**

**Profiel van concurrenten..... 22**

**Greenchoice..... 22**

**Postite GreenChoice tov GP..... 22**

**Essent..... 23**

**Postite Essent tov GP..... 23**

**ENERGIE INKOOP EN VERKOOP – RANDVOORWAARDEN..... 25**

**Doorverkoper..... 25**

**White-label overeenkomst met groothandelspartner..... 25**

**Eigen leveringsvergunning..... 25**

**Samenvatting..... 25**

**GOVERNANCE..... 27**

**Huidige governance van Grunneger Power – Fase 1..... 27**

**Bestuursvergaderingen..... 27**

**Kascommissie..... 27**

**Accountancy en jaarverslaglegging..... 27**

**Governance van Grunneger Power – Fase 1 & 2..... 27**

**Bestuursvergaderingen..... 28**

**Raad van Advies..... 28**

**Tariefcommissie..... 28**

**Kascommissie..... 28**

**Dagelijks management van Grunneger Power..... 29**

**OPERATIONS..... 30**

**Operations Strategie..... 30**

**Organisatie en Personeel..... 30**

**Oursourcing opties..... 31**

**Kern functionaliteit & kwaliteiten..... 31**

**Operationele kosten..... 31**

**Bedrijfsprocessen..... 31**

**Fase 1: Leden administratie en informatie en advies over zonnestroom panelen, aanbidders en installatiekosten..... 32**

**Ledenadministratie..... 32**

**Advies en begeleiding over zonnestroom installaties, aanbidders en installatiekosten..... 32**

**Fase 2: Bedrijfsprocessen voor de verkoop van stroom en aardgas..... 32**

**Personeelsadministratie..... 32**

**Risico assessment..... 32**

**Behoud van kennis en kunde..... 33**

**Bewaken van reputatie van GP..... 33**

**FINANCIËLE ANALYSE..... 34**

**Aannames..... 34**

**Aannames Groei leden en klanten energiebedrijf..... 34**

**Aannames Verkoop..... 34**

**Jaarlijks lidmaatschap Grunneger Power..... 35**

**Courrage bij bemiddelen verkoop zonnestroom- installaties..... 35**

**Verkoop van groene stroom aan leden/klanten..... 35**


**Verkoop van aardgas aan leden/klanten..... 35**

Inkomsten uit verkoop van aardgas .....	38
Annames Operationele Kosten .....	39
Aanvullende kosten bij de in- en verkoop van stroom en aardgas .....	39
Kosten voor personeel .....	39
Kosten voor bedrijfsvoering .....	41
Kosten voor de back-office van de groothandelaar tevens leverancier van Grunnegeer Power .....	42
<b>Pro Forma Financiële Analyse .....</b>	<b>43</b>
<b>Kapitaalbehoefte en netto contante waarde van Grunnegeer Power .....</b>	<b>44</b>
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>45</b>
<b>AFKORTINGEN .....</b>	<b>46</b>
<b>APPENDICES .....</b>	<b>47</b>
<b>Toelichting opbouw en functionaliteit van het economisch model van Grunnegeer Power .....</b>	<b>48</b>
Macro's & Definitie van namen van variabelen .....	49
Legenda .....	49
Economische evaluatie .....	49
<b>Desk-study: Vergelijkbare Initiatieven in Nederland en elders – en blik op het verleden en het heden ...</b>	<b>50</b>
Nederland .....	50
Duitsland .....	50
Vereenigde Staten .....	51
Voorziena ontwikkelingen .....	52
Conclusies .....	53

## Introductie

Om consumenten en energiebedrijven goed voor te bereiden op een vrije energiemarkt heeft de Nederlandse overheid de liberalisering stap voor stap ingezet. Zo is in 1998 de markt voor grootverbruikers (grote fabrieken) voor alle soorten energie al geliberaliseerd. In 2001 werd de volgende stap gezet met de liberalisering van de groene energiemarkt voor alle verbruikers. Vanaf 1 januari 2002 mochten ook middelgrote verbruikers (zakelijke afnemers uit het middensegment) zelf hun gas- en elektriciteitsleverancier kiezen. En vanaf 1 juli 2004 was de beurt aan kleinverbruikers (consumenten en klein-zakelijke afnemers).


Een belangrijk onderdeel van de liberalisatie was en is de splitsing van de voormalig geïntegreerde energiebedrijven in leveranciers en transporteurs van stroom en aardgas. De transportbedrijven voor energie in Nederland – bij voorbeeld Enxsis en Alliantier, Tennet en Gasunie – zijn overgegaan in staats eigendom. Voor deze transportsector waarborgt de Energiekamer van de Nederlandse Mededingingsautoriteiten de wettelijk<sup>2</sup> voorgeschreven vrije toegang tot de transportnetten en ziet tevens toe dat tariefstelling en relevante voorschriften worden nageleefd – waaronder de discriminatie-vrije toegang tot de netten.

 Discriminatie-vrije toegang tot energienetten is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van een lokaal duurzame energie coöperatie tot lokaal nutsbedrijf.

De energietransportbedrijven zijn natuurlijke monopolies en keuzevrijheid voor de consument betekent dus alleen het kiezen voor een leverancier van energie. Dit zijn bij voorbeeld Essent, Nuon, Eneco, en Greenchoice.

In tegenstelling tot de eveneens geliberaliseerde energiemarkten in Duitsland en de USA, heeft de liberalisatie in Nederland wel geleid tot een groot aantal fusies en overnames van lokale energiebedrijven. Een groot deel van de voormalig 51 – deels gemeentelijke<sup>3</sup> – energiebedrijven, die in 1987 in Nederland actief waren zijn door drie grote bedrijven (Essent, Nuon, Eneco) overgenomen. Deze drie bedrijven hebben inmiddels 86% van de energiemarkt in handen.

Niettemin kan na meer dan 10 jaar liberalisatie worden vastgesteld dat de handel met energieproducten – vooral op de groothandelsmarkt – vele spelers rijker is geworden. De successen van de EU stroom- en gasbeurzen, zoals APX, ENDEX en de gashandelspunt TTF in Nederland, onderbouwen deze ontwikkeling met een liquide en transparante markt.

 Open toegang tot groothandelsmarkten is een tweede belangrijke voorwaarde voor een lokaal duurzaam energie coöperatie om haar ledenklanten met energie te verzorgen.

Alhoewel de marketing van de marktleders in Nederland sterk gericht is op duurzaamheid (groene stroom en groen gas) moet worden geconstateerd dat geen tot weinig vooruitgang is geboekt bij het bereiken van de duurzame doelstellingen in het kader van de Europese afspraken. Nederland loopt met nog geen 4% duurzame energieproductie ver achter bij haar beloftes en dreigt daarnaast in vergelijking met landen zoals Duitsland, Denemarken, maar ook het Verenigd Koninkrijk, kennis, werkgelegenheid en verzorgingszekerheid te verliezen, respectievelijk duur daarvoor te moeten betalen.

Als mede-eigenaar van de Nederlandse fossiele brandstofdivisie en -verkoop worstelt de Nederlandse overheid al decennia met het doelmatig stimuleren van duurzame energie. Duitsland, maar ook, bij voorbeeld

<sup>1</sup> Consumenten die niet zelf rechtstreeks de rekening van het energiebedrijf betalen, hebben die vrijheid niet. Dit zijn  
<sup>2</sup> Nederlandse Gaswet en Nederlandse Elektriciteitswet  
<sup>3</sup> het Gemeentelijke Energiebedrijf van Groningen uit de jaren 1950 is opgegaan in het Energiebedrijf Groningen Drenthe (EGD). Na fusie met IJsselmitj tot EPON is dit bedrijf in 1999 verkocht aan Essent.  
<sup>4</sup> NMa – Energierapport 1e halfjaar 2011

de staat California in de VS, kennen al 20 jaar wetten<sup>5</sup> die aan duurzame energie voorrang geven op fossiel opgewekte energie en sinds meer dan 10 jaar dwongen de overheden in deze landen feed-in tarieven voor duurzame energieproductie wettelijk af.<sup>6</sup> Feed-in tarieven betekenen dat de burger-producent over een periode van ten minste 20 jaar een vaste vergoeding voor de opgewekte duurzame energie ontvangt. De kosten voor deze verprijding worden betaald door een opslag op de prijs voor gifte – niet duurzame – stroom (en inmiddels ook aardgas). Deze belangrijke eerste stap voor een effectief wettelijk stimuleringsprogramma van duurzame energieproductie is in Nederland door geen van de regeringscoalities gemaakt.

Echter het bewustzijn voor duurzaam handelen bij burgers en lage overheden is wel gegroeid. Dit is mede bewerkstelligd door een groot aantal nationale en vooral internationale initiatieven van o.a. AgentschapNL, de Europese Commissie, maar ook van instanties zoals de Nederlandse milieuoorgansaties en op internationale schaal opererende NGO's, waaronder bijvoorbeeld GreenPeace. Sinds 2005 is daarnaast ook het aantal hoogwaardige internet nieuwssites snel gegroeid die wereldwijd informatie over duurzame ontwikkelingen en kansen publiceren.<sup>7</sup> Tenslotte zijn ook in Nederland een aantal bekende en gedreven ingenieurs- en installatiebedrijven al meer dan 10 jaren bezig om lokaal duurzame energieprojecten te realiseren.<sup>8</sup>

Burgers stellen zich in toenemende mate de vraag hoe zij een bijdrage aan een duurzame energievoorzorging kunnen leveren. Van de grote energiebedrijven wordt niet meer gelooft dat zij op middellange termijn een actieve en eerlijke rol bij de wenselijke duurzame energietransitie zullen gaan spelen. Dat geldt met name voor Essent, als dochterbedrijf van RWE (Duitsland) en Nuon, als dochterbedrijf van Vattenfall (Zweden), die beide behoren tot EU-energieconcerns die de meeste CO<sub>2</sub> uitstoten.

Wereldwijd (her-)ontdeken en realiseren burgers en lagere overheden de voordelen van coöperatieve samenwerking. Coöperaties zijn te vinden in de landbouw en de visserij, maar ook in de woningbouw, de gezondheidszorg en verzekerings. Ook coöperatieve banken zijn reeds decennia met succes op de financiële wereldmarkten aanwezig. Energiecoöperaties zijn vooral te vinden in Duitsland en de VS. In de VS verzorgen ca. 2000 coöperaties 45 miljoen mensen van energie. In Duitsland zijn er ca. 700 lokale nutsbedrijven, vaak in bezit van lokale overheden, en richten zich in toenemende mate op lokale duurzame energieproductie.



De ICT-ontwikkelingen van de afgelopen 2 decennia hebben ertoe geleid dat front- en back-office kosten voor startende en/of kleine ondernemingen sterk gedaald zijn.

De voorbeelden uit Duitsland en de USA laten zien dat de keuze van burgers voor een energiecoöperatie als nutsbedrijf leidt tot concurrerende energieprijzen en levensgeschiktheid.<sup>9</sup> Een dergelijk nutsbedrijf, ofwel lokale duurzame energiecoöperatie ("LDEC"), maakt burgers naast consument ook producent van energie en maakt daarvoor gebruik van hernieuwbare bronnen, bijvoorbeeld door op geschikt dakoppervlak zonnepanelen te leggen.

Inmiddels zijn op wereldschaal een aantal duurzame energieproductieketens, met name fotovoltaïsch en wind, uitgegroeid tot volwassen industrieën. Bij fotovoltaïsch spreekt men inmiddels zelfs al van "commoditisatie" van de markt. Dit betekent dat het verschil tussen producenten en producten – het

<sup>5</sup> Bij voorbeeld het Duitse "Stromenpsegesetz". Reeds in 1990 is bepaald dat duurzame stroom voorrang voor gifte stroom moet krijgen.

<sup>6</sup> Bij voorbeeld het Duitse "Erneuerbare Energien Gesetz" (EEG) uit 2000.

<sup>7</sup> De blogroll van dit business plan omvat meer dan 300 websites. Exemplarisch kunnen hier worden vermeld: a) [www.designblog.com](http://www.designblog.com), zorgt voor betrouwbare info mbt klimaat veranderingen, en b) [www.gleanersdata.com](http://www.gleanersdata.com), een uitstekende nieuws-site voor technische ontwikkelingen en toepassingen.

<sup>8</sup> Bij voorbeeld in de Noordelijke Provincies: [www.beleval.nl](http://www.beleval.nl), [www.dawzon.nl](http://www.dawzon.nl), beide uit Friesland en [www.techniko.nl](http://www.techniko.nl) uit Drenthe.

<sup>9</sup> Een deskstudie van deze ontwikkelingen is te vinden in de Appendix Desk study: 'Vergelijkbare initiatieven in Nederland en elders – en Dijk op het verdeden en het heden'

zonnepaneel – voor de consument niet meer van belang is en er sprake is van een "perfecte" competitie op de markt. Er bestaan echter nog steeds verschillen tussen producenten en producenten wanneer, bij voorbeeld, duurzame productiemethoden en milieuprestaties van producenten belangrijke criteria voor consumenten worden.

Niettemin, blijft de "commoditisatie" van de markt voor zonnepanelen grote kansen voor Nederland om aan een inhaalslag te beginnen. De reden is eenvoudig te vinden in de globale prijsdaling van zonnepanelen. Met ingang van 2011 leveren investeringen van particulieren in duurzame stroomopwekking op hun eigen dak gemiddeld een rendement boven 5-6% op het geïnvesteerde vermogen op. Dit is aanzienlijk hoger dan de huidige spaarrente van ca. 2%.

Nederland kan dus instappen in de 2<sup>e</sup> fase van de ontwikkeling van een duurzame markt voor zonnestroom-systemen en daarbij profiteren van de "voor"-investeringen van landen zoals Duitsland, maar ook van de VS en landen in Zuid-Europa.

Tevens heeft de Nederlandse regering sinds 2009 in de energiewet de kostenneutrale teruglevering van particulier duurzaam opgewekte stroom vastgelegd. In de energiewet (artikelen 31c) staat dat bij huishoudens, die zelf op kleine schaal duurzame energie opwekken en terugleveren, de teruggeleverde energie verrekend mag worden met de verbruikte energie (saldoeren). Hieraan zijn drie voorwaarden verbonden:

- De energie moet geregistreerd worden met een elektriciteitsmeter met teruglever-registratie
  - Er mag tot een maximum van 5.000 kWh zonne-energie gesaldeerd worden
  - Het te salderen volume zonne-energie is maximaal gelijk aan het elektriciteitsverbruik over de periode
- De huidige Nederlandse wetgeving komt dus neer op een variabel feed-in tarief dat gelijk is aan de huidige stroomkosten per kWh<sup>10</sup>, inclusief energiebelasting en BTW<sup>11</sup>.

Omdat burgers en particuliere investeerders in Nederland pas in de boven omschreven "duurzame inhaalslag" kunnen participeren moeten twee problemen worden aangepakt:

1. Voorlichting en vertrouwen van de consument in investeringen in – op korte termijn - het product zonnestroom en – op middellange termijn - toekomstige lokale duurzame energieprojecten zoals micro-warmtenetten, wind en gebruik van biomassa.
2. Een geschikt participatiemodel als alternatief voor de huidige markt overheersende energiebedrijven.



Een door burgers opgerichte LDEC kan zowel voorlichting als vertrouwen geven, maar eveneens als lokaal energieleverancier "winsten laten vallen waar deze thuis horen", namelijk duurzaam getenhviseerd in de regio.

Samenvattend bevorderen vier, in onderstaande tabel aangegeven, ontwikkelingen de oprichting van een LDEC in Nederland: discriminatierijpe toegang tot energienetten, vrije groothandelsmarkt voor energieproducten, lage operationele kosten en een groeiende groep burgers die lokale duurzame bedrijvigheid willen. Het meest belangrijke criterium voor een succesvol start van een LDEC in de gemeenten Groningen en Haren is het maximaal aantal mogelijke klanten. De vlistregel – afgeleid van marktdata uit Duitsland – is dat een LDEC minimaal 6000 klanten zal moeten hebben om als energiebedrijf te kunnen functioneren. De gemeenten Groningen en Haren hebben samen bijna 100.000 aansluitingsklanten. Dit is voor een LDEC een zeer goede randvoorwaarde om te starten. In hoofdstuk "Marktomvang" op pagina 14 wordt in detail op dit belangrijke getal ingegaan.

<sup>10</sup> D.d. 1 december 2011 zijn de stroomkosten (dag tarief) in Nederland ca. 22-23¢/kWh. Ter vergelijking: het feed-in tarief in Duitsland voor 2011 was 27,4¢/kWh.

<sup>11</sup> Bij teruglevering boven het eigen verbruik vervalt de mogelijkheid om de energiebelasting en de BTW mede te verrekenen – dit betekent dat voor deze stroom maximaal een retail-prijs tussen ca. 6-8¢/kWh wordt betaald.



Ontwikkeling	Voortdeel voor LDEC
Discriminatievrije toegang tot energienetten	Levering van stroom en gas tegen gelijke kosten als concurrentie;
Open groothandelmarkt voor energieproducten	In- en verkoop van stroom en gas van LDEC tegen marktconforme prijzen;
Lage operationele kosten	Sterk gedaalde kosten voor IT, front- en backoffice diensten en attractieve samenwerkingsovereenkomsten met groothandelpartijen maken start LDEC financieel-economisch mogelijk;
Groeiende groep burgers wensend lokaal duurzame en tastbare bedrijvigheid	Een door burgers opgerichte LDEC kan zowel voorlichting als vertrouwen geven, maar eveneens als lokaal energieleverancier "winsten laten vallen waar deze thuis horen", namelijk duurzaam geheerinvesteerd in de regio.

**Grunneger Power – de lokaal duurzame energie coöperatie van burgers voor burgers**  
 Op 6 april 2011 is de *Coöperatieve vereniging "Grunneger Power" U.A.* opgericht met de volgende, in Artikel 2 van de statuten<sup>12</sup> omschreven, doelen:

- het stimuleren en realiseren van besparingen op het energiegebruik in de gemeente Groningen;
- het stimuleren en realiseren van het op duurzame wijze produceren van energie ten behoeve van haar leden in de ruimste zin;
- het uitlofen van een bedrijf ter realisatie van bovenstaande ten behoeve van de leden;
- in het kader van haar bedrijf overeenkomsten te sluiten met haar leden; de coöperatie is ook bevoegd overeenkomsten met derden te sluiten.

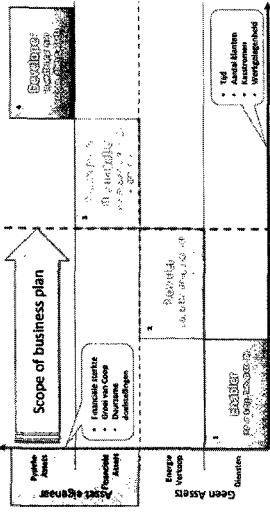
Zij tracht dit doel te bereiken door:

- het delen van informatie over energie besparen in woningen, gebouwen en openbare ruimten alsmede over het opwekken en het gebruik van energie uit duurzame bronnen; het initiëren, stimuleren, ondersteunen en (mede-)financieren van demonstratie- en educatieprojecten met betrekking tot energie besparen en gebruik van duurzame energie;
- het uitlofen van een bedrijf gericht op duurzaam gebruik van energie ten behoeve van de leden;
- het verwerven, oprichten en exploiteren van één of meer bronnen van duurzame energie;
- het oprichten van, deelnemen in of samenwerken met organisaties met een aan het doel van Grunneger Power verwante doelstelling of een doel dat daartoe bevorderlijk kan zijn;
- realisatie van besparingen door collectieve inkoop van goederen en diensten;
- alle overige wettelijke middelen.

Grunneger Power – stappenplan en successen tot eind 2011  
 In onderstaande grafiek zijn de ontwikkelingsstappen van Grunneger Power weergegeven. Het belangrijkste vertrekpunt voor de ontwikkeling van de stappenplan en business plan van Grunneger Power is het feit dat de energiecoöperatie geen eigenaar<sup>13</sup> is van lokale energienetwerken en daarmee ook geen kasstromen/winsten bezit die kunnen worden ingezet om duurzame energieprojecten te realiseren.

De ontwikkeling van Grunneger Power mag dus worden vergeleken met een internet start-up, waarbij het van begin aan van groot belang is dat de meerwaarde en het onderscheidend vermogen van de coöperatie met succes wordt gecommuniceerd en gedemonstreerd. Succesvolle ledenwerving leidt tot positieve uitstaling van de doelen en diensten van Grunneger Power en pas dan kan een gesensibiliseerde doelgroep vertrouwen krijgen in de coöperatie als leverancier van energie.

<sup>12</sup> De statuten zijn als bijlage aan het business plan toegevoegd.  
<sup>13</sup> Duitse "Stadtwerke" en vooral de VS energiecoöperaties zijn wel eigenaren van de lokale energie infrastructuur. Er bestaan echter inmiddels ook energiecoöperaties in Duitsland die, zoals Grunneger Power, geen eigenaar van netwerken zijn. Dit zijn bijvoorbeeld: a.) "Energie für Regionen Ostwestfalen-Lippe GmbH", een samenwerkingsverband tussen verschillende Stadtwerke, b.) "Nordland Energie GmbH", een overkoeping van drie Stadtwerke die in dezelfde regio actief zijn, en c.) "Kommunale Energiedienstleistungsgesellschaft Südsachsen mbH", een samenwerkingsverband van vijf Stadtwerke.

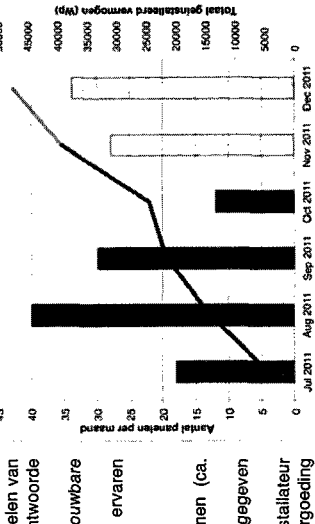


Hiermee zijn in het kort reeds de eerste 2 fases van de ontwikkeling van Grunneger Power omschreven – tevens ook de scope van het ondernavige business plan. Kenmerkend voor deze eerste 2 fasen is dat Grunneger Power, tot het moment waarop fase 2 succesvol wordt gerealiseerd, geen duurzame energieproductie installaties in eigendom zal kunnen nemen<sup>14</sup>. In de verdere toekomst - in fasen 3 & 4 – zal Grunneger Power dan als financier in projecten kunnen participeren en uiteindelijk zelfstandig projecten kunnen realiseren. De winsten uit fase 2 worden dus ingezet om productie-eigendom ("assets") te creëren die niet alleen de doelstellingen en de groei van de coöperatie dienen, maar vooral ook de financiële positie van Grunneger Power verder verstevigen. Het blijft echter van belang om alle aandacht op beide eerste 2 fasen te leggen omdat de diensten van fase 1 de belangrijkste voorwaarde voor de werving van leden is. Pas daarmee worden de kasstromen en winsten van een energiebedrijf mogelijk en de overgang van een, vooralsnog door vrijwilligerswerk gedragen, coöperatie tot een professioneel dienstverlener in eigendom van burgers.

**Successen van Grunneger Power in fase 1**

Aanbieding goedkope zonnestroominstallaties voor leden  
 Grunneger Power heeft zich vanaf begin als doel gesteld om ledenwerving te verbinden met het leveren van kennis maar vooral ook het aanbieden van hoogwaardige zonnepanelen-installaties door een lokaal vertegenwoordigd en ervaren installateur. Grunneger Power heeft in mei 2011 met succes afspraken met de zonnestroom-aanbieder Awizon B.V. uit Surhuisterveen, Friesland, kunnen maken. Kernpunten van deze samenwerking zijn:

- levering van hoogwaardige zonnepanelen van een milieutechnisch verantwoord product<sup>15</sup>
- levering van zeer efficiënte en betrouwbare omvormer
- complete installatie door een ervaren installateur
- goede garantievoorwaarden voor- en nazorg door installateur
- lagere prijzen voor complete systemen (ca. 8% tot 12% goedkoper)
- prijsdalingen worden per maand doorgegeven via nieuwe offertes aan de leden.
- Grunneger Power ontvangt van de installateur per verkoop zonnepaneel een vergoeding van €10.



<sup>14</sup> Indien onafhankelijk gefinancierd en ontwikkeld kan GP ook eerder projecten realiseren, indien voldoende mankracht beschikbaar is.  
<sup>15</sup> Een aantal zonnepaneel-producties – vooral uit China – zijn in de afgelopen periode regelmatig door milieuvuiling negatief in het nieuws geweest – Grunneger Power wil haar leden garanties van milieutechnisch verantwoorde productie bieden.

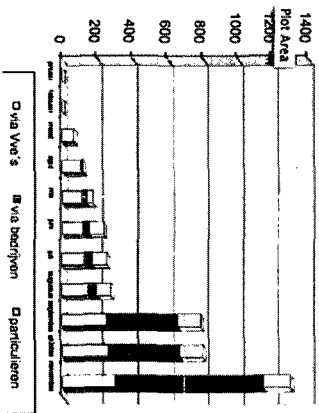
In bovenstaande grafiek is te zien dat de eerste installaties in juli 2011 bij leden van Grunneger Power geplaatst zijn. Tot en met eind 2011 zijn inmiddels bijna 200 panelen met een totaal vermogen van meer dan 45.000Wp geïnstalleerd. Deze trend zal zich mede door de dalende prijzen en het goede imago van de werkzaamheden van Grunneger Power ook in 2012 voortzetten.

Groot aantal leden door goede communicatie

Het bestuur en de leden van de DOE-tank<sup>16</sup> van Grunneger Power hebben zich in 2011 op verschillende manieren als vrijwilligers ingezet om de doelen en voorstellen van een lidmaatschap te communiceren. Tot eind 2011 was Grunneger Power meer dan 20 keer in de lokale media (DVVN & RTV Noord), zijn 2 beuzen met succes bezocht en is er een promotiefilm over Grunneger Power door een professionele producent (Meinoud Sportel) gemaakt. Tevens hebben bestuursleden op uitnodiging van overheids-, bedrijfs- en/of maatschappelijke instanties in de tweede helft van 2011 meer dan 20 presentaties in de Groninger en omstreken verzorgd.

In combinatie met de bovengenoemde attractieve aanbidding voor zonnestroom-installaties, hebben deze inspanningen geleid tot een snelle groei van het aantal leden van Grunneger Power. Bovenstaand grafiek laat de ontwikkeling van het ledenaantal van Grunneger Power tot eind december 2011 zien. Het ledenbestand d.d. 31 december 2011 was:

- > 315 particuliere leden,
- > 156 leden van Verenigingen van Eigenaren
- > 837 leden van bedrijfslidmaatschappen.



**i** Het onderhavige business plan voor Grunneger Power gaat uit van een "koude start" van de coöperatie begin 2012 – dus met "ruur" leden. Het reeds bestaande aantal leden verbeterd daarom aanzienlijk de kansen op succes.

Unieke positie van Grunneger Power

De aanpak van Grunneger Power is in Nederland uniek. De combinatie van én adviseur/aanbieder van zonnestroom-systemen, én een coöperatief energiebedrijf is in Nederland nog niet eerder vertoond.

Ef zijn weliswaar contemporaine initiatieven, zoals "Wij willen zonnepanelen" van stichting Urgenda, die de installatie van zonnestroom-systemen goedkoper willen maken, maar dat noch structureel, noch bedrijfseconomisch kunnen voortzetten. Ook zijn er een aantal "pure" coöperatieve energiebedrijven, zoals de Noord Hollandse Energie Coöperatie of Texel Energie. Deze coöperaties zijn echter direct gestart als nutsbedrijf. Op basis van die ervaringen hebben wij geleerd dat ledenwerving aanzienlijk moeilijker en langzamer verloopt omdat, of de lokale context ontbreekt, of de toegevoegde waarde van een energiecoöperatie voor een individueel lid moeilijk te communiceren is of beide.

Grunneger Power heeft met het 2-fasen opstartmodel een uniek concept en succesvolle oplossing gevonden om op korte termijn een groot aantal leden te werven, die inmiddels ook als ambassadeur voor Grunneger Power nieuwe leden werven.

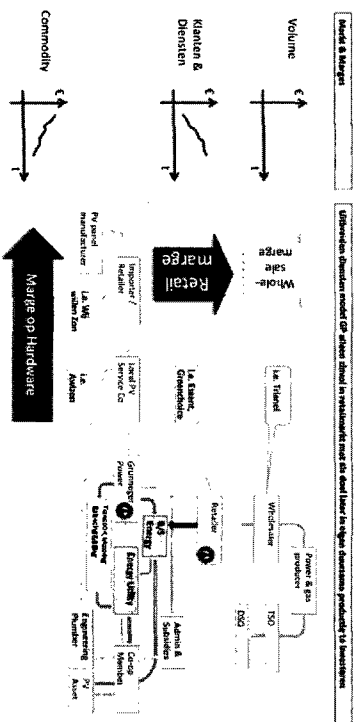
Positie en kansen van Grunneger Power in de energie waardenketen

In de bovenstaande introductie wordt impliciet uitgegaan van de ontwikkeling van Grunneger Power van adviseur/aanbieder van zonnestroom-installaties tot energie verkopend nutsbedrijf. Deze keuze kan ook expliciet worden onderbouwd door de positie van Grunneger Power in de huidige en toekomstige

<sup>16</sup> Raad van advies voor het bestuur van GP. Zat zich samen uit een groot aantal experts, o.a. architecten, duurzame ondernemers, financieel adviseurs.

energiewaardenketen in Nederland en Europa te relateren aan winstperspectieven in de verschillende energiemarkten. Uitgangspunt moet blijven dat Grunneger Power binnen zonnepanelenmarkt een verdienmodel kan ontwikkelen, waarmee op middellange termijn voldoende financieel worden gegeneerd om te professionaliseren en lokaal duurzame investeringen te kunnen gaan doen.

In onderstaand grafiek worden voor de voor Grunneger Power alternatieve markten de bijbehorende marges kwalitatief weergegeven. Daaruit blijkt dat alleen de klantendienstmarkt stijgende winstperspectieven heeft in tegenstelling tot de commodity markten (zoals de markt voor zonnepanelen) en de groothandelsmarkt. De keuze voor energieverkoop aan kleinverbruikers in fase 2 is daarmee economisch goed te rechtvaardigen naast de meer fundamentele wens van Grunneger Power om consumenten te transformeren naar producenten. De juistheid van deze keuze wordt ook bevestigd door voorbeelden van LDEC's uit Duitsland en de VS, die tegen sterk concurrerende prijzen leveringszekerheid van energie hebben kunnen realiseren.<sup>17</sup>



**Samenvatting en toelichting van business plan document**

LDEC's passen niet alleen goed bij de groene ambities die de rijksoverheid, de provincies en diverse gemeentes hebben, maar evenzeer bij het verlangen van eindgebruikers om zelf duurzame energie te produceren zonder extra voor stroom en/of warmte te betalen. Dankzij een LDEC kan het geld dat bedrijven en particulieren aan energie kwijt zijn ook nog eens in de lokale economie terugvloeien. Nu verdwijnen jaarlijks enorme geldsommen naar grote energiebedrijven die niet zelden in handen van nog grotere buitenlandse spelers zijn.

<sup>17</sup> Een deskstudie van deze ontwikkelingen is te vinden in de Appendix

Het onderhavige business plan voorziet in bovenstaande behoefte en laat zien dat er een economisch levensvatbaar bedrijf kan worden opgericht, dat:

- op termijn de volledige energie-waardeketen bedient;
- winsten herinvesteert in duurzame energieproductie en de lokale infrastructuur;
- lokaal werkgelegenheid schept;
- consumenten van energie transformeert tot producenten; en
- een geschikt participatiemodel ontwikkelt om goede samenwerking tussen burgers, bedrijven en gemeentelijke besturen mogelijk te maken.

In hoofdstuk "Markt Analyse en Marketing Strategie" wordt gedetailleerd ingegaan op het leden- en klantenpotentiaal dat Grunneger Power in de gemeenten Groningen en Haren zal kunnen bereiken – de "Marktomvang". Tevens wordt een vergelijking met Duitse gemeentelijke nutsbedrijven gemaakt om vast te stellen of het klantenpotentiaal voldoende groot is om een economisch levensvatbaar nutsbedrijf te realiseren. Vervolgens wordt de "Marketing Plan" beschreven.

Hoofdstuk "Competitie Analyse" beschrijft de unieke waarde propositie van Grunneger Power als lokaal duurzame energie coöperatie en geeft een overzicht van de spelers op de Nederlandse energiemarkt. Het hoofdstuk sluit af met een analyse van de positie van Grunneger Power ten opzichte van haar belangrijkste concurrenten.

In hoofdstuk "Energie Inkoop en Verkoop – Randvoorwaarden" wordt ingegaan op de verschillende commerciële opties die een startende energie-coöperatie heeft om energie aan haar leden te verkopen. Van groot belang is daarbij een baten-risico-analyse met als doel om de winstgevendheid van de onderneming te maximaliseren en de commerciële en financiële risico's te minimaliseren.

In het volgende hoofdstuk "Governance" wordt de bestuurlijke structuur beschreven die voor Grunneger Power als lokaal duurzame energie coöperatie van toepassing zal zijn. Bij externe financiering van de realisatie van het onderhavige business plan wordt voorgesteld dat het bestuur een adviesraad instelt die bestaat uit leden die afkomstig zullen zijn van de financiers die de meeste financiële bijdragen hebben geleverd. Met begin van fase 2 van de business plannen van Grunneger Power, zal een dagelijks management worden benoemd dat verantwoordelijk voor het uitvoeren van het business plan van GP is.

De operationele taken en werkzaamheden worden in het hoofdstuk "Operations" beschreven. De bedrijfsprocessen voor de fasen 1 & 2 van de ontwikkeling van Grunneger Power worden in detail toegelicht. Tenslotte wordt het aantal medewerkers bepaald en een platte organisatiestructuur voorgesteld.

Het laatste hoofdstuk "Financiële Analyse" beschrijft alle aannames en resultaten van het economisch rekenmodel voor het onderhavige business plan. Daarbij wordt in detail ingegaan op alle relevante marktgegevens, zoals de groei van het leden- en klantenbestand van Grunneger Power en de kosten voor in- en verkoop van energie. De verkoopcijfers en operationele kosten van Grunneger Power worden vervolgens in detail beschreven voor de periode van 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016. De resultaten van het economisch rekenmodel worden vervolgens samengevat in een winst- en verlies rekening. De "Pro Forma Financiële Analyse" sluit af met een analyse van het benodigde kapitaal dat Grunneger Power moet aantrekken om het onderhavige business plan te realiseren.

## Markt Analyse en Marketing Strategie

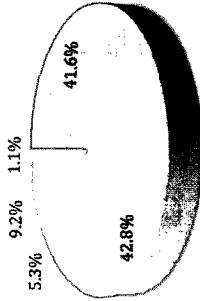
GP richt zich op eindverbruikers en de kleine zakelijke energiemarkt in de gemeenten Groningen en Haren. Zoals in de introductie omschreven beperkt zich dit business plan tot de realisatie van de fasen 1 & 2, de ontwikkeling van GP tot een volledige LDEC. De coöperatie kent leden en klanten:

- Leden hebben een stemrecht bij de Algemene Ledenvergadering ("ALV") en kunnen gebruik maken van de inkoopoffertes voor zonnestroomsystemen (Fase 1).
- Klanten van het energiebedrijf (Fase 2).
- Klanten worden automatisch ook lid van GP.
- Leden, als ook klanten van het energiebedrijf, kunnen eigen zonnestroominstallaties bezitten.
- De verschiel tussen leden en klanten wordt vooral gemaakt om belangrijke processen voor de bedrijfsvoering van GP goed te omschrijven.

### Marktomvang

De marktomvang van GP wordt gedefinieerd door het aantal woningen met een eigen energieaansluiting aan het stroom- en gasnetwerk. De gemeente Groningen publiceert jaarlijks een statistisch jaarboek<sup>18</sup> waarin de relevante data te vinden zijn. In onderstaande grafiek zijn de eigendomsverhoudingen van laagbouw en gestapelde woningen weergegeven. De gemeente Groningen telde in 2007 84785 woningen. Het daarmee corresponderend aantal

woningen in de gemeente Haren is 9881. De grafiek laat zien dat meer dan 40% (41,6%) van alle woningen in bezit van een particulier eigenaar, levens ook bewoner, is. Deze groep eigenaren is de eerste en belangrijkste doelgroep van GP.



- eigenaar / bewoner
- corporatie
- institutionele beleggers
- overig verhuur onbekend

42,8% van alle woningen in Groningen zijn in bezit van woningbouwcoöperaties. Bewoners van deze woningen vormen de tweede doelgroep van GP. In totaal komen meer dan 80% van de mogelijke klanten van GP uit de eerste en tweede doelgroep.

Onderstaande tabel geeft een verdeling van de typen woningen in Groningen en Haren<sup>19</sup>. Fase 1 van het business plan van GP is reeds in mei 2011 gestart met het bemiddelen van goedkopere zonnestroom-systemen voor leden. De ervaring leert dat 12% tot maximaal 15% van alle daken van een stad/gemeente voor zonnestroom geschikt zijn<sup>20</sup>. Uitgaande van zeer conservatieve schattingen, gaat het onderhavige business plan ervan uit dat over een looptijd van 25 jaar ca. 2250 zonnestroomssystemen worden geplaatst. Dit betekent dat GP minder dan 7% van klanten in zelfstandige laagbouw bereikt, respectievelijk minder dan 2,5% van alle mogelijke klanten.

zelfstandig (laagbouw)	Groningen	Haren	zelfstandig (gestapeld)	Groningen	Haren
vrijstaande woningen	2627	1299	woningen boven bedrijf	995	28
twee onder een kap	3073	1949	boven of benedenwoning	15420	390
geschakelde woning	2082	325	portiekwoning	25321	1949
woning in rij	25564	2599	galerijwoning	9226	418
boerderij	139	325	duplexwoning	338	0
<b>totaal laagbouw</b>	<b>33485</b>	<b>6497</b>	<b>totaal gestapeld</b>	<b>51300</b>	<b>2794</b>

<sup>18</sup> Statistisch jaarboek van de gemeente Groningen: <http://gemeente.groningen.nl/economie/statistisch-jaarboek/>

<sup>19</sup> De data voor Haren zijn geschat op basis van de verdeling van de stad Groningen. De foutmarge is kleiner dan 10%.

<sup>20</sup> Ervaringswaarde installatiebranche: informatie afkomstig van Awizon B.V. Surhuisterven, Friesland

In de GP business plan is het maximale aantal individuele klanten beperkt tot 20% oftewel wordt met een maximaal potentiaal van klanten niet groter dan 18813 getekend.

Naast individuele klanten zijn ook Verenigingen van Eigenaren ("VVE") en bedrijven doelgroepen van GP.

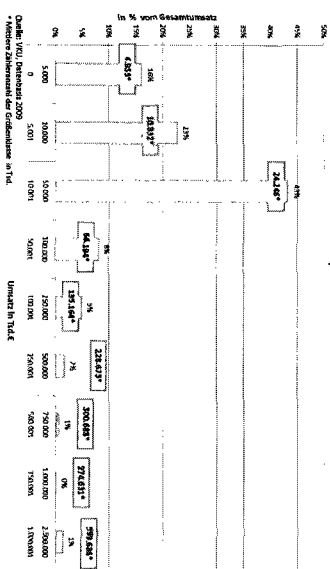
In de GP business plan is het maximale aantal bedrijven beperkt tot 2% van het totaal aantal bedrijven in de stad Groningen en de gemeente Haren, namelijk 377 van 18828.

Het maximale potentiaal van leden en klanten, inclusieve VVE's en bedrijven, dat GP binnen 25 jaar zal kunnen bereiken is in onderstaand tabel weergegeven.

	Potentiaal Groningen & Haren	Maximaal marktaandeel	Maximaal aantal leden/klanten
Individuele leden / klanten	94.066	20%	18.813
VVE's <sup>21</sup>	500	20%	100
Bedrijven <sup>22</sup>	18828	2%	377

Vergelijking met Duitse nutsbedrijven

De vraag blijft hoe veel aansluitingen een coöperatie ongeveer nodig heeft om rendabel te kunnen opereren. De Stadwerke in Duitsland geven in dat kader veel waardevolle informatie prijs. Onderstaand figuur laat zien wat de opbrengsten zijn van de honderden coöperaties die zijn aangesloten bij de Duitse vereniging van lokale nutsbedrijven (VKU). Twee op de drie Duitse coöperaties genereren jaarlijks een omzet die ligt tussen de 5 miljoen en 50 miljoen euro. Uit de figuur blijkt ook dat operationele Duitse LDEC's al gauw enkele tienduizenden klanten bedienen op het gebied van stroom, terwijl een portefeuille van enkele duizenden klanten toch wel het nutsbedrijf levensvatbaar te kunnen houden. Uit de figuur is af te leiden dat de grootste groep met 43% van de VKU-Stadtwerken in 2009 gemiddeld 24,246 betalende klanten hadden. De op een na grootste groep met 23% van de totale omzet van alle Stadtwerke heeft gemiddeld 10,832 aansluitingen. Grunneger Power's doelstelling van ca. 18.000 aansluitingen is dus vergelijkbaar met het aantal klanten dat 2/3 van alle Stadtwerke in Duitsland hebben.



<sup>21</sup> VVE's hebben gemiddeld 20 leden  
<sup>22</sup> Bedrijven hebben gemiddeld 5 medewerkers

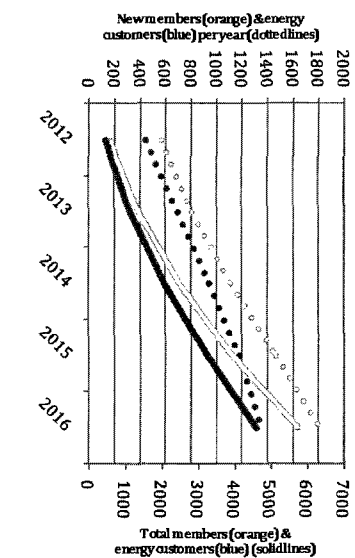
Van groot belang voor het business plan van Grunneger Power is echter dat de kleinste, maar niettemin de meest groeist, groep van "Stadtwerken" (met een marktaandeel van 16%) gemiddeld ca. 4.900 klanten verzorgd en getal. Daarmee is aangehouden dat ca. 100 kleine gemeentelijke Duitse energiebedrijven economisch levensvatbaar zijn. Een straatgeval van ca. 5.000 (+/-500) aansluitingen is dus van belang voor de ontwikkeling van Grunneger Power in de eerste 5 jaar.

**Groei van het Klanten potentiaal van Grunneger Power**

De groei curve van het aantal leden en klanten is gebaseerd op het "Bass diffusie model"<sup>23</sup> dat in soortgelijke studies met succes is ingezet. Belangrijke parameters in dit model zijn coëfficiënten die de invloed van advertentie en de invloed van "word-of-mouth" omschrijven. Voor het onderhavige business plan zijn de volgende waarden gekozen (lage waarden betekenen een langzame groei):

	GP business plan	Gebruikelijk
Invoerd advertenties	0.03	0.01-0.03-0.05
Invoerd word-of-mouth	0.4	0.3-0.5

Bovenstaande aannamen beperken de groei van het ledenaantal en het aantal klanten van het energiebedrijf van GP. Onderstaande grafiek geeft de verwachte groei per jaar en het totaal aantal leden en klanten voor de jaren 2012 t/m 2016 aan.



De ontwikkeling van de lidmaatschappen van bovenstaande doelgroepen voor fase 1 is in onderstaande tabel weergegeven. Fase 1 is uiteraard een doorlopende activiteit en tevens een belangrijk marketing gereedschap om leden te werven en klanten voor het energiebedrijf (fase 2) te winnen.

Fase 1	2012	2013	2014	2015	2016
Individuele leden	564	1370	2482	3945	5754
VVE	3	7	13	21	31
Bedrijven	8	19	34	55	83
Leden binnen VVE	48	112	208	336	496
Leden binnen bedrijven	2	5	9	14	21

<sup>23</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Bass\\_diffusion\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Bass_diffusion_model)

Het streeftal voor individuele leden van GP ligt voor 2012 rond 550 leden. Begin december 2011 had GP reeds meer dan 300 individuele leden (1300 incl. VvE's en bedrijven) en lijken de doelstellingen voor 2012 zeer haalbaar.

In fase 2 worden klanten voor het energiebedrijf van GP gewonnen. Het totaal aantal klanten van het energiebedrijf is in onderstaand tabel voor de eerste 4 jaren weergegeven.

Fase 2	2012	2013	2014	2015	2016
Klanten met PV installatie	48	116	209	332	484
Totaal aantal klanten	439	1134	2073	3248	4601

De Noord Hollandse Energie Coöperatie ([www.nthec.nl](http://www.nthec.nl)) is op 29 juni 2009 van start gegaan en heeft tot eind 2011 (na 2,5 jaar) ca. 1000 betalende klanten kunnen bereiken, maar heeft minder dan 300 leden. Belangrijk verschil tussen GP en NHEC is dat NHEC geen fase 1 diensten levert. Echter is fase 1 (zoals in de introductie omschreven) een zeer belangrijk marketing kanaal voor fase 2 en kan GP meer potentiële klanten bereiken. Het streeftal van ca. 1100 klanten voor het energiebedrijf van GP aan het eind van 2013 (na 2 jaar) is daarom haalbaar.

#### Marketing

De belangrijkste uitdaging is het bereiken en winnen van potentiële leden en klanten. Twee marketingprocessen zijn te onderscheiden:

- Positioneren (branding) van GP bij relevante doelgroepen – i.e. "branding",
- Winnen van leden en/of klanten voor de diensten van GP – i.e. "sales".

#### Branding

Branding betekend de naam van GP te koppelen aan de diensten van GP, en

- het onderscheidend vermogen van de doelstellingen en diensten van GP ten opzichte van andere energiebedrijven.

#### Waardepropositie voor leden

De waarde van GP voor hun leden kan als volgt worden omschreven.

- Gunstige technische en commerciële voorwaarden voor leden creëren voor het plaatsen van zonnepanelen
- Energie leveren met als doel, winsten herinvesteren in duurzame projecten in stad en regio.
  - Winsten laten vallen waar zij thuis horen
  - Transparantie mbt kosten en winsten
  - Duurzame projecten bevorderen
  - Werkgelegenheid creëren

#### Onderscheidend vermogen van GP

De trefwoorden die door GP worden gecommuniceerd om zich van andere diensten en de competitie te onderscheiden zijn:

- Lokaal
- Onafhankelijk
- Duurzaam
- Dienstbaar
- Transparant
- Non-profit
- Burger initiatief & participatie, en Coöperatieve samenwerking

In 2011 is door GP in vele gesprekken en presentaties de ervaring opgedaan, dat leden uiteraard de duurzame doelstellingen en diensten van GP waarderen, maar dat vooral het lokale aspect en belangrijk reden is om lid te worden.

Naast bovenstaande onderscheidende criteria is de fysieke "aanwezigheid" van Grunneger Power het belangrijkste verschil met andere aanbieders. "Be there" oftewel "aanwezig zijn" wordt door vele klanten steeds meer gewaardeerd in een wereld van afstandelijke, meestal internet-gebaseerde, contractrelaties. Van belang is daarbij dat klanten meestal geen problemen hebben om contracten via internet af te sluiten en te beheren, maar bij vragen en/of problemen graag fatsoenlijk en zo mogelijk individueel worden geholpen. De goede front-office service van GreenChoice staat hiervoor als voorbeeld<sup>24</sup>. Echter kan Grunneger Power nog een stap verder gaan door een kantoor op zichtlokalite in Groningen op te bouwen – in navolging van de successen van Duitse gemeentelijke nutsbedrijven.

#### Marketing plan

Markt, doelgroep(en) en onderscheidend vermogen van Grunneger Power zijn bovenstaand duidelijk omschreven. De differentiatie van Grunneger Power ten opzichte van de competitie is aanwezig maar moet telkens weer aan de doelgroepen wordt uitgelegd. Tevens komen met succes ook meer klanten en is het van groot belang dat tevreden klanten tot ambassadeurs van GP worden. Uiteraard moeten bij operationele marketing niet alleen kansen, maar ook bedreigingen voor de reputatie van GP worden beheerst.

#### Marketing processen

Zes marketing processen zijn van belang

- Presenteren van GP aan doelgroepen (koude acquisitie)
- Communicatie met bestaande leden en klanten (warme acquisitie)
- Werkzaamheden in het kader van advies en installatie van zonnepanelen (fase 1)
- Werving van klanten voor het energiebedrijf (fase 2 – koude acquisitie)
- Operationeel beheer van contracten door middel van uitstekende front-office diensten (fase 2 – warme acquisitie)
- Samenwerken met stakeholder (gemeentelijk, regionaal, nationaal & internationaal)

Onder koude acquisitie wordt verstaan dat burgers en/of bedrijven nog geen lidmaatschap en/of klant-relatie met GP hebben. Daartegenover betekend warme acquisitie dat er een lidmaatschap en klantrelatie bestaat en het lid meer diensten van GP wil/kan afnemen of als ambassadeur voor GP nieuwe leden/klanten kan werven.

#### Presenteren van GP aan doelgroepen (koude acquisitie)

Grunneger Power zal blijven doorgaan met het verzorgen van presentaties bij buurtschappen, Vereniging van Eigenaren ("VvE") en/of straatverenigingen. Tevens zal meer aandacht worden gegeven om ook medewerkers van bedrijven over de mogelijkheden van een lidmaatschap toe te lichten. Presentatie kunnen worden gegeven door het dagelijkse management van GP, maar ook door het bestuur en/of bekende en geïnteresseerde vrijwilligers. Deze laatste groep is bijzonder geschikt om medeburgers van de diensten en voordelen van GP te overtuigen.

#### Opleiden van vrijwilligers, standaardpresentaties en gedragsregels

Als geïnteresseerde leden van GP graag presentaties namens GP willen verzorgen, is het van belang dat vrijwilligers door het dagelijks management van GP goed worden begeleid en opgeleid. Daarbij hoort dat GP voor presentatoren een standaardpresentatie gaat aanleveren en de belangrijkste gedragsregels met de presentatoren afsprekt. Opleiding en afspraken omtrent het Nederlandse colportage wet zijn voor alle presentatoren verplicht en horen gedocumenteerd te worden.

<sup>24</sup> GfK Consumer Energy Award 2007, zie <http://www.energievewereld.nl/>

### Werkzaamheden in het kader van advies en installatie van zonnepanelen (fase 1)

De werkzaamheden in het kader van advies en installatie van zonnepanelen bij leden zullen worden uitgebreid door middel van twee speerpunt projecten. Ten eerste zal GP bezoeken bij leden in de gemeentes Groningen en Haren zo vaak als mogelijk blijven doen. Ten tweede wordt de website van Grunnegers Power duidelijk functioneel worden verder ontwikkeld, dat leden hun zonnepanelen project technisch-economisch kunnen uitwerken en vervolgens door vergelijking van offertes tot een commercieel besluit komen. De functionaliteit en kwaliteit van de dienstverlening van GP in fase 1 is een belangrijk "snijvlak" voor de groei van GP tot energieleverancier.

### Werving van klanten voor het energiebedrijf (fase 2 – koude acquisitie)

De werving van klanten voor het energiebedrijf van GP zal worden uitgevoerd door 4 processen:

1. Doelgerichte directe communicatie met een aanbod aan leden van GP (doelgericht)  
Hier gaat het vooral om regelmatige positieve berichtgeving een aanbod via email-nieuwsletter en gerichte mailing.
2. Brede marketing via lokale media zoals Dvhn, RTV Noord, weekbladen  
Naast het blijven onderhouden van goede contacten en het communiceren van projecten van GP, kunnen lokale media ook als marketingkanaal worden gebruikt. Echter moeten de kosten voor dit tool worden bewaakt en resultaten goed worden gemeten en geanalyseerd.
3. Website van GP  
De website van GP zal een hoge mate aan informatie en gebruiksgemak voor leden en geïnteresseerden leveren<sup>25</sup>. Van belang is daarbij dat naast informatie, bezoekers ook duidelijk worden voorgelicht over de mogelijkheid zich in te kunnen schrijven om op een latere datum van leverancier te switchen (en/of GP de mogelijkheid geven om dmv boete betaling de huidige contract open te breken).
4. Marketingkanalen van partners  
Partnersbedrijven zoals leveranciers en installateurs, gemeentelijke en provinciale overheden, NGO's en burgerinitiatieven vormen een netwerk van gelijkgestemde organisaties. De marketing uitdaging voor GP zal zijn deze organisaties en hun achterban regelmatig met interessante informatie te voorzien. GP zal moeten toetsen hoeveel leden en klanten afkomstig zijn van marketing initiatieven van deze organisaties.

### Marketing middelen

Marketing middelen zijn ondersteunend aan het marketing beleid. Kosten en baten van ondersteunende marketing middelen moeten na einde van een strategische marketingperiode (1 jaar) geanalyseerd worden en

1. Welkomsapakket voor nieuwe leden – incl. offerte voor zonnestroom-systemen  
Op dit moment ontvangen leden een email met een aantal documenten (pdf). Deze zijn:
  - a. Welkomsbrief
  - b. Statuten
  - c. Offerte voor zonnepanelen
  - d. Toelichting keuze voor SunTech / Awizon als leverancier / installateur.
2. Website  
De nieuwe website van Grunnegers Power kent ook een ledenportaal waarin ook documenten individueel per lid kunnen worden gestoord. Het is te overwegen om in toekomst alle documenten via de website aan te bieden om daarmee ook de 'traffic' naar en op de website te bevorderen.
3. Website  
De website van GP zal het belangrijkste marketing- en communicatie gereedschap van GP worden. Het eerder genoemde 4-jarige ontwikkelingsconcept van GP dient als inhoudelijk structuurgever. Algemeen moet vooral ervoor worden gezorgd dat algemene voorwaarden, privacyverklaring, disclaimer en colofon duidelijk en inzichtelijk zijn.
4. Fase 1. Informatie en advies, zonnestroom, panelen, aanbieder, en installatiekosten.
  - a. Een eenvoudig berekeningsstool en overzicht van aanbieders wordt voor alle bezoekers van de website aangeboden. GP wil het mogelijk maken dat alle aanbieders van PV-panelen (in een

<sup>25</sup> Als voorbeeld kan wederom de website van GreenChoice ([www.greenchoice.nl](http://www.greenchoice.nl)) worden gezien.

straat van 100km rond om Groningen) offertes op het vrij toegankelijk deel van haar website kunnen tonen.

- a. Belangrijk is dat in deze fase bezoekers snel en eenvoudig als lid kunnen worden gewonnen. Voorstellen van lidmaatschap moeten bij de werving en de functionaliteit van de website afsluit worden gecommuniceerd.
- b. Leden kunnen via hun individuele login gebruikersnaam en wachtwoord toegang krijgen tot een uitgebreidere technisch-economische berekening van hun beoogde zonnestroom systeem. De data van leden kunnen worden opgeslagen en desgewenst weer worden opgevraagd.
- c. Leden die reeds een PV-zonnestroom installatie bezitten krijgen toegang tot een monitoring tool dat beoogd alle PV installaties van leden met elkaar (uiteenwaerd geannoteerd) te vergelijken (zie ook projecten)

### Fase 2. Werving en beheer van klanten van het energiebedrijf GP

Als voorbeeld voor een goede website kan [www.greenchoice.nl](http://www.greenchoice.nl) dienen. Daarbij zal GP bijzonder aandacht geven aan:

- a. Duidelijke informatie geven over het leveringsaanbod van GP voor thuis en zakelijke klanten. De tarieven als ook voorbeeld berekeningen en – incl. download van alle relevante stukken
- b. Aanmeldingsproces
- c. Koppeling met front-office functionariteit – i.e. toezending van aanvullingen. GP wil ledere burger, lid of klant duidelijk maken hoe het switchen van leverancier verloopt, wat de rechten zijn en hoe eea in zijn werking gaat. (ook bij GreenChoice staat er nog te weinig op de website).
- d. Klantenportaal met een duidelijk uitleg van de rekening, maar ook voorlichting aanprijzingen en wijzigingen van contract of adres (voorbeeld: Greenchoice)

### Fase 3 & 4. Doelgerichte en projecten van GP omschrijven. Deze taak wordt gedeeliseerd wanneer Fase 2 succesvol is gestart.

3. Flyers en Brochures  
Primairetaak zal zo weinig als mogelijk worden verstrekt. Er zal een standaard flyer worden ontworpen die Fase 1 & 2 goed omschrijven en de voordelen van lidmaatschap voor burgers en bedrijven inzichtelijk maakt.
4. WENSELIJK: Ontwerp en gebruik van Grunnegers Power marktkraam. Doel is om PV zonnepanelen te demonstren en ter plekke voorbeeldberekeningen uit te voeren – daardoor ledenwerving. Tevens klanten werving en beheer voor het energiebedrijf mogelijk maken – eea via mobiele toegang tot GP internet website en front-office functionariteit voor medewerkers van GP. Een marktkraam op de weekmarkten in de stad Groningen (zaterdag) en de gemeente Haren (vrijdag) brengt GP dichtbij de burger en zorgt voor het positieve imago dat GP lokaal, en 'vanders' is.
5. OPTONAAI: Kantoor op zichtlocatie in de stad Groningen met demonstratie van zonnepanelen systeem. Oprichting kantoor alleen na besluit bestuur en partners om kantoor ook regelmatig open te kunnen houden. Mogelijke samenwerking met andere dienstverleners kan worden overwogen, maar professionele uitstraling van GP moet gewaarborgd blijven.
6. Netwerk van marketing kanalen

### Projecten

- GP wil in samenwerking met gemeentes, onderzoeksinstellingen en bedrijven in Groningen en Haren een aantal projecten onderhouden, begeleiden en desgewenst uitvoeren. Bij voorbeeld
- Groningen Energieneutraal: ondersteuning en medewerking
  - Met RUG en de Hanzelingschool een zonnepanelen testveld op de Zentike solanepark ontwikkelen. De resultaten van de metingen worden gebruikt om:
    - o Op de website van GP de momentele en dagelijkse zonne-instraling te publiceren
    - o Een eenvoudig en kosten-effectief benchmark tool voor installaties van leden van GP te ontwikkelen. De werkwijze is eenvoudig. De kengetallen van de PV-installatie van een lid zijn GP bekend. Het lid geeft eens per maand of per halfjaar via de website van GP de geproduceerde hoeveelheid stroom aan. GP rekent dan precies uit wat de installatie in vergelijking met de testinstallatie had moeten presteren.

- Scholenprojecten in samenwerking met gemeentes en bij voorbeeld ook de Natuur- en Milieufederatie in Groningen.

#### Netwerk van Marketing Kanalen

GP zal met ondersteund overheidsinstellingen en NGO's, bedrijven en opleidingsinstututen werken aan een gemeenschappelijk duurzaam beleid voor de stad Groningen en de gemeente Haren. Tevens wil GP ervoor zorgen dat kennis en kunde van het ontwikkelen en realiseren van een energie-coöperatie te communiceren - wederom in samenwerking met partners, zoals bij voorbeeld de Natuur en Milieu. Onderstaand een overzicht van partners tevens, marketing kanalen.

Overheden  
 Gemeente Groningen  
 Gemeente Haren  
 Provincie Groningen  
 Bedrijven  
 Rabobank  
 Gasunie & GasTerra  
 Onderzoeks- en opleidingsinstellingen  
 RUG  
 Hanze Hogeschool  
 AOC Terra

Verenigingen

E-Decentraal

GP is lid van E-Decentraal om ook landelijk de doelen van lokale energie-coöperatie onder de aandacht te kunnen brengen.

NGO

Natuur en Milieufederatie Groningen

GP en de NMF Groningen hebben reeds een intentieverklaring voor samenwerking getekend

#### Implicaties voort Marketing Strategie

Na de slichting van GP begin april 2011 is het aantal leden en de aandacht van de media als ook de kennis over GP snel gegroeid. Dit momentum te behouden is van groot belang voor GP om, het leden aantal te laten groeien en leden te ondersteunen bij de aanschaf van zonnestroom-systemen.

Op dit moment is GP, als energie-coöperatie, koploper in de gemeentes Groningen en Haren, maar moet het voorgestelde business plan op korte termijn worden gerealistiseerd om het momentum te behouden en vooral ongewenste concurrentie<sup>28</sup> te voorkomen.

De ontwikkeling van de website als voornaamst communicatiemiddel naar leden, toekomstige klanten en stakeholder staat daarbij centraal en is in Q1 en Q2 2012 het meest belangrijke doel. Het zichtbaar maken van het onderscheidend vermogen van Grunneger Power door middel van voorlichting en gebruiksgemak staat daarbij centraal. De verdere ontwikkeling van de webdiensten van GP moet integraal onderdeel blijven van de business plannen.

Tevens blijft het van groot belang om zo veel als mogelijk gehoor te geven aan uitnodigingen om de diensten en voordelen van GP bij burgers en/of overheden onder de aandacht te brengen.

<sup>28</sup> Er moet ervan worden uitgegaan dat de huidige grote marktpartijen zoals Eneco, Nuon en Essent op korte termijn aanbiedingen aan lokale coöperatie voor levering van stroom en gas zullen doen. Eea in navolging op Greenchoice. Echter zijn deze aanbiedingen (ook die van Greenchoice) voor een lokale energie-coöperatie niet interessant, maar verzekerd alleen de leverancier van het winnen of behouden van een marktgebied.

#### Competitie Analyse

Uitgaande van de diensten die Grunneger Power als lokaal, duurzaam en non-profit burger-coöperatie wil leveren, bestaat op dit moment voor de stad Groningen en de gemeente Haren geen vergelijkbare competitie. Van een vergelijkbare concurrent zou kunnen worden gesproken als een tweede of derde energie-coöperatie in Groningen en Haren dezelfde diensten en doelstellingen aan burgers, VvE's en bedrijven zou willen aanbieden.

Concurrentie bestaat wel ten opzichte van energielevering. Alhoewel de energiemarkt in Nederland een groot aantal vergelijkingswebsites<sup>27</sup> rijk is, is het switch-gedrag van klanten beperkt gebleven tot maximaal 15% van de huishoudens – waarvan wederom een grootdeel meer dan 1 keer van leverancier is veranderd.

! De prijs voor energie wordt door verbruikers vaak genoemd als criteria voor een mogelijk overstap naar een andere energieleverancier. Echter leeft bij de bevolking nog steeds de perceptie dat a.) overstappen tot problemen leidt, en b.) er weinig prijsverschil tussen de aanbieders zit.

#### Profiel van concurrenten

Het marktaandeel van de concurrenten van GP in Groningen en Haren is niet bekend. Informatie over exacte aantallen zijn via verkrijgbaar gespecialiseerde marketingbureaus, zoals de GfK Monitor Energie voor Nederland. Onderstaand tabel geeft een indicatie van de marktaandelen van energieleveranciers in Groningen en Haren<sup>28</sup>.

Naam energiebedrijf	Gaschat marktaandeel
Essent	60%
Nuon	30%
GreenChoice	5%
Onbekend	5%

Essent, de opvolger van het voormalige Energiebedrijf Groningen Drenthe, heeft traditioneel het hoogste marktaandeel met ca. 60%. Nuon (30%) verzorgt rond 1/3 van de energieleveringen en GreenChoice (5%) heeft zich vooral kunnen positioneren bij de milieubewuste klant.

GreenChoice

Energieleverancier Greenchoice is in 2001 opgericht door een drietal ondernemers met de visie om 100% groene energie met de beste service te leveren. GreenChoice streeft erna om klanten groener te laten worden door energiebesparing en energieopwekking.

Medio 2011 is GreenChoice gegroeid tot een nationaal bekend energieleverancier die ca. 300.000 klanten in Nederland verzorgt. GreenChoice investeert regelmatig in duurzame energieprojecten voor hun eigen klanten.

30% van de aandelen GreenChoice is in handen van Eneco. Eneco is een van de drie grote energieleveranciers van Nederland en vooral bekend als leverancier van Rotterdam en omstreken. Ook GreenChoice is gevestigd in Rotterdam.

Positie GreenChoice tov GP

GreenChoice bedient dezelfde doelgroep als GP. Daarmee is GreenChoice de enige inhoudelijke concurrent van GP. Echter zijn er de volgende belangrijke verschillen:

GreenChoice is niet lokaal, maar landelijk. Winsten vallen dus noch lokaal, maar worden geïnvesteerd in het duurzame energieopwekkingsportfolio van GreenChoice elders.

<sup>27</sup> Bij voorbeeld: [www.gaslicht.com](http://www.gaslicht.com)

<sup>28</sup> Communicatie met GfK Energie Monitor d.d. 5 december 2011

- GreenChoice is in de eerste plaats een energieleverancier, en bevordert duurzame energieproductie bij klanten alleen onder de randvoorwaarde dat klanten voor langere tijd zich binden aan GreenChoice.
- GreenChoice is geen burger-coöperatie maar in eigendom van de oprichters (tevens 30% eigendom in handen van Enerco). Een waarborg dat GreenChoice haar visie blijft omzetten en tevens onafhankelijk blijft kan niet worden gegeven<sup>29</sup>.

#### Essent

Essent is Nederland's grootste stroomproducent en tevens ook nutsbedrijf met een geschat marktaandeel van meer dan 30% van alle huishoudens. De exacte marktaandelen zijn niet bekend.

Essent is in 1999 ontstaan door de fusie tussen PNEM/MEGA (in zuidelijk Nederland) en EDON (in noordelijk Nederland). PNEM/MEGA ontstond in 1997 uit een fusie tussen PNEM en Mega Limburg. EDON is ontstaan uit een fusie tussen de Lisselrij en het EGD (Energiebedrijf Groningen Drenthe). In 2005 is Nutsbedrijven Maasrcht opgegaan in Essent.

Essent was tot de overname door RWE hoofdsponsor van het Wereld Natuur Fonds. Omdat volgens het Wereld Natuur Fonds uit onafhankelijke onderzoeken blijkt dat RWE een van Europa's meest vervuilende energiebedrijven is, wordt het volgens het Wereld Natuur Fonds heel moeilijk voor Essent om haar huidige voortrekkerrol op het gebied van verduurzaming binnen de energiesector te behouden.

#### Positie Essent tov GP

Essent is, mede door de overname door RWE, als concurrent voor GP in mindere mate aanwezig op de markt voor duurzame producten.

Essent's positie ten opzicht van GP moet daarom vooral worden gezien in het schaalvoordeel en bewezen betrouwbaarheid.

Vooralsnog zal Essent geen prijsvechter worden omdat Essent als marktleider meer nadelen van een prijzenoorlog zal ondervinden dan kleinere partijen zoals GP.

#### Toekomstige LDEC's

Als mogelijke concurrenten kunnen toekomstig ook LDEC's optreden. Onlangs heeft bij voorbeeld de Noord Hollandse Energie Coöperatie ("NHEC") besloten ook landelijk hun diensten als energieleverancier aan te bieden. Echter is voornamelijk onduidelijk welke toegevoegde waarde een LDEC uit Noord Holland in, bij voorbeeld de stad Groningen, kan leveren. Tevens is het moeilijk om op "sociale cohesie" te bouwen tussen een niet lokale coöperatie en leden. Als enige marketing instrument kan de prijs van energie worden aangemerkt, maar dit is gezien de marges die kunnen worden bereikt zeer onwaarschijnlijk.


#### Business Success Factoren

De hoofdreden waarom weinig klanten kiezen voor een duurzaam energie coöperatie als alternatief voor hun huidige energieleverancier is vooral te zoeken in de hoge marketing kosten. De oorzaak voor deze hoge kosten zijn vaak het lage collectieve besef dat er alternatieven bestaan<sup>30</sup>.

De snelle groei van het aantal leden van Grunneger Power en het aantal geleverde PV installaties hebben echter ertoe geleid dat de marketing kosten voor de start van een energiebedrijf aanzienlijk lager zullen zijn.

<sup>29</sup> Vooralsnog zijn op de Nederlandse energiemarkt nieuwe bedrijven (bij voorbeeld Oxxio) na een aantal jaren door de grote spelers overgenomen. GreenChoice is op dit moment het enige kleine energiebedrijf dat "relatief" onafhankelijk op de markt agert.

<sup>30</sup> De ervaringen van de Noord Hollandse Energie Coöperatie ("NHEC") zijn in deze opzichte bijzonder waardevol. NHEC heeft zich willen profileren als coöperatie energieleverancier voor de provincie Noord Holland en zonder additionele diensten – bij voorbeeld rondom zonnepanelen – aan te bieden. Na bijna 2,5 jaar heeft de coöperatie nog geen 1000 klanten kunnen bereiken.

 De kritieke business success factor voor GP is daarom het blijven leveren van kennis en kunde met betrekking tot het plaatsen van zonnestroom systemen voor leden.



### Energie Inkoop en Verkoop – Randvoorwaarden

De liberalisatie van de energiemarkten in Europa en in Nederland heeft ook tot concurrentie op de markt van doorverkoper geleid. Bestaande partijen, die weinig tot geen regionale klanten hebben, kunnen nieuwe marktgebieden ontsluiten door wederverkopers te werven. Nieuwe, meestal buitenlandse, marktspelers brengen veel kennis van de groothandelsmarkten in, maar zoeken lokale partner om hun producten ook in de huishoudelijke markten af te zetten.

Drie opties van samenwerkingen met een groothandelsenergiebedrijf zijn in de afgelopen jaren toegepast om door middel van een samenwerking met een groothandelsenergiebedrijf tot oprichting van een lokaal energiebedrijf te komen. Deze opties zijn:

1. Doorverkoper
2. White-label overeenkomst met groothandelspartners
3. Eigen leveringsvergunning

#### Doorverkoper

Een doorverkoper bemiddelt tussen het energieleverende bedrijf en de afnemer en ontvangt voor deze dienst per afgesloten contract een afsluitprovisie. Voor de afnemer (klant) is duidelijk dat de doorverkoper niet de partij is waarmee het leveringscontract gesloten wordt. De doorverkoper speelt nadat het contract gesloten is geen rol meer in de relatie tussen de partijen.

Het energiebedrijf bezit een leveringsvergunning en levert alle diensten, dus ook het front-office, inclusief contractbeheer en support.

De doorverkoper draagt behalve zijn eigen inspanningen (uren) geen financiële risico's.

#### White-label overeenkomst met groothandelspartner

Een white-label overeenkomst is voor een startend LDEC de meest aantrekkelijk optie om onder eigen naam en rekening klanten te werven. Belangrijkste voordeel is dat het financieel risico zeer beperkt is, omdat de leveringsstarten door het LDEC zelf worden vastgesteld. Verlezen door in- en/of verkoop van energie kunnen alleen ontstaan als de leveringsstarten voor energie te laag worden vastgesteld of als wanbetalers het incasso risico voor het LDEC verhogen of beide<sup>31</sup>. Budgetair bestaan wel risico's met betrekking tot bedrijfsvoering en kosten.

Verder maakt de white-label overeenkomst het mogelijk om op termijn door te groeien naar een eigen leveringsvergunning.

Bijkomend voordeel is dat een white-label overeenkomst de consolidatie van klanten en het invoeren van duurzame energie onder een EAN code mogelijk maakt. Daarmee kan een LDEC aantonen hoeveel duurzame energie in het marktgebied van de LDEC is geproduceerd, "geïmporteerd" en/of verkocht.

#### Eigen leveringsvergunning

Een eigen leveringsvergunning is op termijn het doel van Grunneger Power. Echter zijn de kosten en risico's voor het aanvragen en onderhouden van een leveringsvergunning hoog en alleen lofend wanneer een solide klantenbasis is bereikt en de kasstromen van GP voldoende zekerheid bieden om gemaakte kosten op termijn terug te verdienen.

Voordelen zijn wel dat de volledige handelsmarge als inkomsten voor de LDEC in aanmerking komt en dat door het inrichten van een back-office wederom lokale werkgelegenheid wordt gerealiseerd.

Nadeel is de toenemende verantwoordelijkheid vis-a-vis de energiekamer van de NMa. Tevens neemt het financieel risico toe omdat bij een eigen leveringsvergunning ook de energielevering door de LDEC wordt verzorgd.

#### Samenvatting

Onderstaand tabel geeft de belangrijkste randvoorwaarden voor de verschillende opties aan om als energieleverer in Nederland producten op de markt aan te kunnen bieden. Zoals boven omschreven is een "White-label overeenkomst" de meest attractieve vorm voor een startend LDEC, omdat de financiële risico's

<sup>31</sup> Zie ook Governance. Om tariefrisico's te beperken wordt voorgesteld een adviserende tariefcommissie in te richten.

beperkt blijven én de ontwikkeling tot zelfstandig energiebedrijf met een eigen leveringsvergunning expliciet mogelijk en wenselijk is.

Tevens biedt de "White-label overeenkomst" in combinatie met het uitbesteden van de back-office werkzaamheden zoals, Switchmanagement, Contractmanagement, Facturatie, Debiteurenbeheer, Accountantsupport, en Rapportages, een belangrijke randvoorwaarde om ervoor te zorgen dat klant-gereleerde processen spoedig en zorgvuldig worden uitgevoerd

Randvoorwaarden energieverkoop	Doorverkoper	White-label overeenkomst	Eigen leveringsvergunning
Klantrelatie	Bemiddelaar, Geen eigen label	Eigen label en klantrelatie	Volledig leverancier van energie
Toewijzing EAN-code	Nee	Ja	Ja
Verantwoordelijk tov Energiekamer NMa	Nee	Nee	Ja
Marge	Afsluitprovisie	Handelsmarge minus back-office kosten	Volledige Handelsmarge
Front-office (klanten, contractbeheer, etc.)	Nee	Ja	Ja
Back-office (inkoop van energie, allocatie, invoicing, etc.)	Nee	Nee	Ja
Financieel risico in- en verkoop energie	Geen	Geen	Ja
Risico bedrijfskosten	Beperkt (uren)	Front-office werkzaamheden	Ja
Startkosten	Zeer laag	Inrichten back-office bij leverancier & communicatie processen. (ca. €30k)	Aanvraag leveringsvergunning bij NMa * inrichten front- & back-office (ca. €500k)

Een rol als doorverkoper is niet interessant omdat het LDEC zo noch voldoende kasstromen kan genereren om aan haar doelstellingen om duurzame projecten (mede) te financieren, noch er enige klantenbinding kan opbouwen.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Een analyse van de winst & verliesrekening van een LDEC laat zien dat het zeer lang zal duren (ca. 7-11 jaar) voordat positieve kasstromen investeringen in duurzame energieproductie mogelijk maken wanneer zij als doorverkoper van bijvoorbeeld GreenChoice, energie willen aanbieden. In vergelijking met een "white-label" LDEC zijn de winsten ook nog eens 3 keer lager. Tevens kan het LDEC geen extra diensten aanbieden en verliest daarmee een belangrijk marketing gereedschap.

## Governance

De ontwikkeling van Grunneger Power van een dienstverlener tot energiebedrijf vergt ook aandacht voor de governance processen, ofwel een doelgericht ondernemingsbestuur.

Bestuur en management van een maatschappelijke onderneming, zoals Grunneger Power, moeten niet alleen waken over financiële doelstellingen maar ook de maatschappelijke waarde bewaken.

### Huidige governance van Grunneger Power – Fase 1

Grunneger Power is gestart als Cooperatieve Vereniging U.A. en wordt bestuurd – na goedkeuring van de ALV d.d. 1 november 2011 – door een vertaalig bestuur, met de volgende functies:

Functie	Naam
Voorzitter	Prof. Dr. F.N. Stokman
Penningmeester	Jr. R. Aproot
Secretaris	T. Struiving
Business development	Dr. Peter Breithaupt

### Bestuursvergaderingen

Het bestuur vergadert regelmatig een agendeert daarbij tenminste de volgende punten: Goedkeuring verslaglegging eerdere vergaderingen, ingekomen en uitgegane stukken, financieel overzicht, mededelingen, rondvraag. De verslagen van bestuursvergaderingen kunnen door leden van GP (op verzoek) worden ingezien.

### Kascommissie

D.d. 1 november 2011 heeft de ALV op voorstel van het bestuur een kascommissie benoemd om de financiële verslaggeving van het bestuur te toetsen en het jaarverslag te beoordelen en ter goedkeuring aan de ALV voor te leggen. De kascommissie bestaat d.d. 1 november uit 2 leden van Grunneger Power. Deze zijn:

Naam	Beroep	Werkzaam bij
R. Alderse-Baas	Jurist	Dorhout Advocaten, Groningen
F. L. Brondijk	Manager	Rabobank Stad en Midden Groningen

### Accountancy en jaarverslaggeving

De jaarverslaggeving van Grunneger Power zal worden uitgevoerd door Groningse accountant en advies bureau van der Meer Accountants B.V.

### Governance van Grunneger Power – Fase 1 & 2

Het is van groot belang dat de werkzaamheden van fase 1 en fase 2 van GP bestuurlijk en financieel gescheiden blijven. Het onderhavige business plan van GP voorziet van een duidelijke "sponsoring" van fase 1 werkzaamheden vanuit inkomsten die via fase 2 worden gegenereerd, maar deze werkzaamheden worden toch aan fase 2 toegerekend als marketing kosten.

De reden voor deze duidelijke scheiding is dat de coöperatieve vereniging – bij een mogelijke stopzetting van de werkzaamheden van fase 2 (exit scenario) – haar diensten op basis van vrijwilligers werk wil blijven leveren.

Voorgesteld wordt om bij de start van fase 2 van het business plan van GP het huidige bestuur te onttasten van het dagelijkse management van de coöperatieve vereniging Grunneger Power. Het bestuur neemt dan de rol van toezichthouder, adviseur en controleorgaan voor het dagelijks management aan. Het bestuur kan onafhankelijk van het dagelijks management besluiten om zich te laten adviseren door commissies en/of adviseurs die tijdelijk of permanente duidelijke omschreven taken hebben.



De heer Peter Breithaupt zal bij de start van fase 2 verantwoordelijk worden voor het dagelijks management van GP. Om een belangenverstrengeling te voorkomen zal de heer Breithaupt niet meer als bestuurder voor GP mogen optreden, maar wordt hij directeur van GP. De rol als directeur is een uitvoerende rol onder controle van het bestuur van GP.

Order voorwaarde dat de ALV uiterlijk eind januari 2012 het business plannen en de start van fase 2 goedkeurt zal het vertaalig bestuur blijven bestaan, maar zal worden aangevuld met een nieuw lid:

Bestuur van GP	Naam
Voorzitter	Prof. Dr. F.N. Stokman
Penningmeester	Jr. R. Aproot
Secretaris	T. Struiving
Business development & Governance	vacant

### Bestuursvergaderingen

Het bestuur vergadert minimaal eens per kwartaal een agendeert daarbij tenminste de volgende punten: Goedkeuring verslaglegging eerdere vergaderingen, ingekomen en uitgegane stukken, kwartaalverslag van dagelijks management van GP (incl. financieel overzicht, ontwikkeling aantal leden en klanten, projecten, kansen & bedreigingen voor business plan GP), mededelingen, rondvraag. De verslagen van bestuursvergaderingen kunnen door leden van GP (op verzoek) worden ingezien.

### Raad van Advies

Bij externe financiering van de realisatie van het onderhavige business plan wordt voorgesteld dat het bestuur een adviseuraad instelt dat bestaat uit tenminste 3 leden, waarvan minimaal 2 leden afkomstig zullen zijn van de financiers die de meeste financiële bijdragen hebben geleverd.

Raad van Advies voor fase 2	Naam
1 <sup>e</sup> financier (voorzitter)	Vacant
2 <sup>e</sup> financier	Vacant
3 <sup>e</sup> financier of onafhankelijk adviseur	Vacant

De Raad van Advies voor fase 2 (RVA) van het business plan van Grunneger Power adviseert het bestuur bij het beoordelen en desgewenst bijsturen van de business plannen. De RVA moet zich uitspreken over de volgende zaken: financiële positie van GP, business plannen en operationele uitvoering en marketing initiatieven. De RVA mag adviserend raad geven over de volgende zaken: personeel en performance van medewerkers, projecten en stakeholder management.

De besluiten van de RVA zijn niet bindend maar het bestuur van GP moet – vooral bij advies mkt de financiële positie van GP – bij afwijkend inzicht deze schriftelijk onderbouwen en vastleggen.



GP zal zorg ervoor dragen dat statuten en een huishoudelijk reglement, waar nodig, worden, aangepast aan deze nieuwe taken voor Bestuur en RVA.

### Tariefcommissie

De RVA zal een actieve rol bij het vaststellen van de leveringsstarieven van GP moeten spelen. Onderzoek en goedkeuring van de tarieven is vooral van belang voor het minimaliseren van het financieel risico voor in- en verkoop van stroom en aardgas.

### Kascommissie

De kascommissie blijft ongewijzigd. Het dagelijks management van GP zorgt echter voor dat de kascommissie (tevens ook de RVA) door een professioneel accountant wordt geadviseerd bij het beoordelen en goedkeuren van de financiële positie van GP.

Dagelijks management van Grunneger Power

Met begin van fase 2 van de business plannen van GP, zal een dagelijks management ("DM") van GP worden benoemd. Dit zal in de startfase bestaan uit de directeur, kasscommissie en RVA is deze functie een betaalde functie. Het DM is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het business plan van GP en heeft een resultaatverplichting die door het bestuur van GP wordt vastgesteld en gebetst. Het DM heeft de volgende taken:

Business plan	Aandachtsgebied	Taken
<b>Fase 1</b>	Leden	Werving Administratie & Facturatie lidmaatschap
	Advies zonnestroom-systemen	Leden adviseren Website ontwikkelen
	Communicatie & Stakeholder Mgt.	Website, Nieuwsbrief, Presentaties, Contacten
	Front-office	Werving klanten Website ontwikkeling & beheer Presentaties en stakeholder management
<b>Fase 2</b>	Back-office samenwerking met leverancier	Switchmanagement Contractmanagement Facturatie Debiteurenbewaking Accountsupport Rapportages
	Projecten	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten na goedkeuring van bestuur
	Verslaglegging voor Bestuur en RVA van GP	Kwartaalrapportages
<b>Algemeen</b>	Wettelijke verplichtingen	Boekhouding Afdragen belasting Jaarverslagen
	Algemene Ledenvergadering	Op verzoek bestuur voorbereiden en uitvoeren van ALV

Nadat het DM door het bestuur van GP is aangewezen, zal het DM een gedetailleerd taakomschrijving ter goedkeuring aanleveren. De taakomschrijving is telkens ook de basis om het functioneren van het DM op jaarbasis te toetsen.

### Operations

De operationele werkzaamheden van GP zijn in het onderhavige business plan in 4 categorieën verdeeld. Deze zijn: Werksaamheden voor de fases 1 & 2, Marketing & Stakeholder Management en Algemene werkzaamheden zoals bij voorbeeld boekhouding, voorbereiden van bestuursvergaderingen, ALV's en jaarverslagen.

Het dagelijks management ("DM") wordt belast met de uitvoering van bovenstaande werkzaamheden.

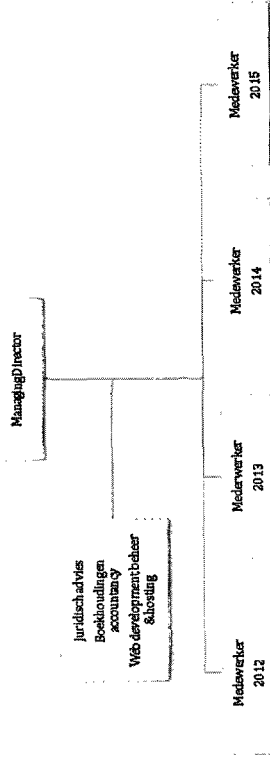
### Operations Strategie

Het bestuur van GP waarborgt dat de diensten van GP professioneel worden aangeboden. Het onderhavige business plan gaat ervan uit dat GP pas na circa 4 jaar vanaf de startdatum van het energiebedrijf positieve kasstromen zal genereren. Tot dit doel bereikt is zal GP geen of zo weinig mogelijk personeel in dienst nemen. Bij voorkeur zullen medewerkers worden ingehuurd als ZZP'ers.

Het bestuur van GP erkent het belang voor GP om kennis en kunde van het personeel te waarborgen. Personeel dat een belangrijke rol bij het opstarten van het energiebedrijf speelt en de nodige kennis en kunde heeft opgebouwd, zal bij de positieve ontwikkeling van GP een doorlopend arbeidscontract van GP worden aangeboden.

### Organisatie en Personeel

De organisatie van GP zal in de eerste 5 jaren bestaan uit één directeur en medewerkers voor het uitvoeren van de diensten van GP. Juridisch advies, boekhouding en accountancy, als ook web development en beheer en web hosting worden uitbesteed. De organisatie structuur is "plat" en eenvoudig.

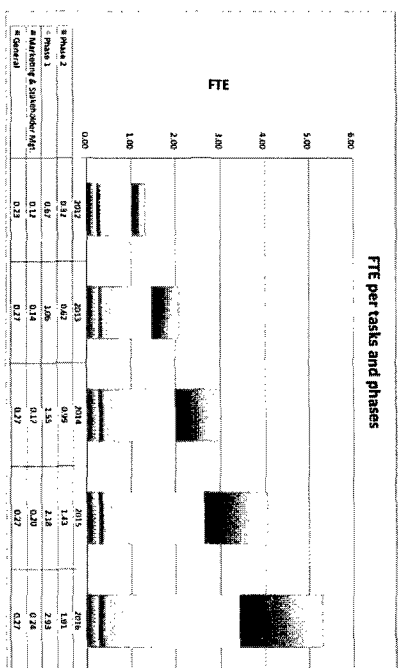


Om de fase 1 en fase 2 van het business plan GP uit te kunnen voeren moeten zijn er voor de eerste 5 jaar minimaal het volgende aantal FTE's (full time equivalent) nodig:

Jaar	2012	2013	2014	2015	2016
FTE	1.69	2.08	2.97	4.07	5.34

In de volgende tabel zijn de benodigde FTE's opgesplitst naar de boven genoemde 4 categorieën, namelijk de fases 1 & 2 marketing & stakeholder management en algemene werkzaamheden.

! Werksaamheden voor fase 1 - technisch-commercieel advies en werkzaamheden voor leden met betrekking tot het plaatsen van zonnestroom-systemen – vormen met 42% tot bijna 60% van alle gemaakte uren de grootste post. Een kosten efficiënte ontwikkeling en gebruik van de website van GP kunnen deze kosten significant laten dalen.



In bovenstaand grafiek is te zien dat eind 2016 2 FTE's zijn benodigd om het energiebedrijf te ondersteunen. Bijna 3 FTE's zijn in 2016 nodig om advies te geven bij plaatsing van zonnestroom-systemen te geven. Voor administratieve werkzaamheden en overhead is gemiddeld 0,5 FTE nodig.

**Uitwendig** zal GP binnen 10 jaar 10 nieuwe werkplekken hebben gecreëerd. Tevens zullen door projecten, nieuwe kennis en kunde in Groningen en Haren worden opgedaan die wederom de werkgelegenheid in de gemeenten bevorderen.

#### Oursourcing opties

Oursourcing opties bestaan met name bij mogelijke back-office functionaliteiten en worden reeds in de contracten met de energieleverancier ingebouwd.

Ten opzichte van de boven voorgestelde personele bezetting bestaan weinig tot geen opties om alsnog werkzaamheden "out to source", omdat dan opbouw van noodzakelijk kennis en kunde binnen GP wordt bemoeind.

#### Kern functionaliteit & kwaliteiten

De kernfunctionaliteit van het personeel en de operationele werkzaamheden zijn klantvriendelijkheid en transparantie omtrent doelrealisatie van GP als energie-coöperatie voor de gemeenten Groningen en Haren.

#### Operationele kosten

De operationele kosten worden in detail in het volgende hoofdstuk "Financiële Analyses" omschreven.

#### Bedrijfsprocessen

De bedrijfsprocessen van Grunneger Power worden zo effectief mogelijk ontwikkeld en uitgevoerd. Een integraal internet gebaseerde database wordt dusdanig ingericht dat alle kritieke processen voor het uitvoeren van het business plan kunnen worden begeleid. Als database software is voor een betrouwbaar commercieel product Filemaker<sup>33</sup> van de firma Apple gekozen. De software is door het bedrijf WedgeMatch bv aan Grunneger Power gratis beschikbaar gesteld. Het grote voordeel van Filemaker is dat er geen programmeren/taai en/of -kennis noodzakelijk zijn voor het inrichten van de bedrijfsprocessen van Grunneger Power. Daarmee wordt ook gewaarborgd dat de kosten voor programmatuur en onderhoud van de bedrijfsprocessen beheersbaar blijven. Ook voor de bedrijfsprocessen geldt dat er verschil moet worden gemaakt tussen processen voor de fasen 1 & 2.

<sup>33</sup> Zie [www.filemaker.com](http://www.filemaker.com)

Fase 1: Leden administratie en informatie en advies over zonnestroom panelen, aanbidders en installatiekosten

#### Ledenadministratie

De database voor ledenadministratie levert naast alle relevante contactgegevens ook de facturering van de lidmaatschapsbijdragen en automatische rapportages over stand van zaken mbt de ontwikkeling van het aantal leden.

#### Advies en begeleiding over zonnestroom installaties, aanbidders en installatiekosten

Leden kunnen via hun individuele login gebruikersnaam en wachtwoord toegang krijgen tot een uitgebreide technisch-economische berekening van hun beoogde zonnestroom systeem. De data van leden kunnen worden opgeslagen en desgewenst weer worden opgevraagd.

Tevens wordt een database over verschillende aanbidders van zonnepanelen en hun offertes bijgehouden en deze data via de website van Grunneger Power aan bezoekers van de website en leden beschikbaar gesteld. Voor leden van Grunneger Power geldt dat zij via hun individuele login functie toegang krijgen tot speciale aanbiedingen voor leden van Grunneger Power.

#### Fase 2: Bedrijfsprocessen voor de verkoop van stroom en aardgas

Voor fase 2 zijn een aantal bedrijfsprocessen en databases noodzakelijk. Naast een klantenbestand waarin ook EAN codes van de energieleveranciers van de klant worden opgeslagen, is het van groot belang dat ook maand- en jaarverbruiken van klanten worden gevolgd. Dit is vooral van belang voor de communicatie met de leverancier van stroom en gas, wanneer Grunneger Power gebruik gaat maken van de in- en verkoop van (groene) stroom en aardgas via de boven omschreven "White label overeenkomst". Bij deze overeenkomst horen ook leveringscontracten voor stroom en aardgas waarin relevante bedrijfsprocessen in detail zijn omschreven. Deze bedrijfsprocessen en de klantendatabase worden wederom in Filemaker ontwikkeld en uitgevoerd.

Tevens moet Grunneger Power een fysiek archief opbouwen voor het beheer van de door klanten getekende contracten. Deze contracten moeten worden gescand en via de klantendatabase aan de leverancier beschikbaar worden gesteld om o.a. het switch- en contractmanagement mogelijk te maken.

Het grote voordeel van de "White label overeenkomst" is dat Grunneger Power geen rekening moet houden met de volgende "back-office" processen:

- Switchmanagement
- Contractmanagement
- Facturatie
- Debiteurenbewaking
- Accountsupport

• Rapportages over bovenstaande processen  
Deze processen worden volledig aan de leverancier van Grunneger Power uitbesteed. Grunneger Power kan zich daarmee concentreren op werving en beheer van klanten. Pas als Grunneger Power dmv een eigen leveringsvergunning ook de bovenstaande back-office processen in eigen beheer wenst uit te voeren moet de IT infrastructuur aanzienlijk worden uitgebreid. Deze ontwikkeling wordt echter alleen interessant wanneer Grunneger Power minimaal 6000 Klanten zal hebben.

#### Personeelsadministratie

Grunneger Power zal voorlopig geen personeelsadministratie inrichten omdat alle FTE's als ZZP'er worden ingehuurd.

#### Risico assessment

Behoud van kennis en kunde van medewerkers en het bewaken/behouden van de reputatie van GP zijn de twee grootste operationele risico's.

Behoud van kennis en kunde

Kennis en kunde van medewerkers moet vooral tijdens de opstartfase (tot en met 2016) gewaarborgd worden. Belangrijke voorwaarde is dat de financiële middelen voor de ontwikkeling van GP beschikbaar worden gesteld om de in het onderhavige business plan genoemde doelen te bereiken.

Bewaken van reputatie van GP

Verlies van de goede reputatie van GP bij haar achterban, maar ook in de beperkte markt die GP als "lokale" coöperatie wil bereiken, kan grote negatieve gevolgen voor de realisatie van de doelen van GP hebben. Het DM moet daarom stakeholder en reputatie issues bewaken en vroegtijdig maatregelen afstemmen met het bestuur en aan GP verbonden opinielid, zijnde leden en/of lokale instanties, in Groningen en Haren.

### Financiële Analyse

Grunneger Power heeft een gedetailleerd economisch model ontwikkeld om het voortliggend business plan en de financiële ontwikkeling te onderbouwen. Structuur en berekeningen van het economisch model zijn grotendeels gebaseerd op aanbevelingen die o.a. door Shell wereldwijd voor het ontwikkelingen van business plannen worden gehanteerd<sup>34</sup>.

In Appendix "Toelichting opbouw en functionaliteit van het economisch model van Grunneger Power" worden alle tabbladen van het economisch model kort omschreven. Om het model in detail te toetsen is er een lijst met de belangrijkste tabbladen en hun functies bijgevoegd en wordt een legenda aangeleverd waardoor het voor de gebruiker duidelijk is welke velden als inputwaarden, berekeningen en/of outputwaarden worden gebruikt.

**!** Het economisch model van Grunneger Power is ontwikkeld als kostenbaten model om de economische haalbaarheid van het business plan te toetsen. De kosten voor financiering worden als WACC<sup>35</sup> meegenomen in de netto contante waarde (NPV) berekening van het model.

### Aannames

De belangrijkste aannames voor de financiële analyse van het business plan van Grunneger Power zijn naast de groei van het aantal leden (fase 1) en klanten van het nutsbedrijf (fase 2), de aannames met betrekking tot verkoop, inkomsten en operationele kosten.

Het economisch model van Grunneger Power is ontwikkeld voor een periode van 25 jaar – van 2012 tot en met 2036. Vooral de eerste 5 jaar zijn van groot belang om de economische levensvatbaarheid van de onderneming te realiseren. In onderstaande aannames wordt daarom vooral aandacht besteed aan de periode 2012 tot en met 2016 en worden de lange termijn ontwikkelingen tot en met 2036 alleen kort omschreven.

Aannames Groei leden en klanten energiebedrijf

De aannames voor de leden- en klanten werving zijn reeds in paragraaf "Marktomvang" beschreven en zullen hier alleen in het kort worden herhaald.

Zoals eerder toegeeft, blijft Grunneger Power leden werven voor fase 1 van het business plan die vervolgens in fase 2 ook klant van het nutsbedrijf kunnen worden. De groei van particuliere leden is in onderstaand tabel voor beide fases aangegeven.

Groei particuliere leden voor	2012	2013	2014	2015	2016	
Fase 1	564	1370	2482	3945	5754	
Fase 2		439	1134	2073	3248	4601

Het ledenaantal zal binnen 10 jaar groeien tot ca. 16.000 leden en daarna langzaam stijgen tot uiteindelijk ca. 19.000 leden. De groei van klanten voor het energiebedrijf zal langzamer verlopen en bereikt pas na 20 jaar het aantal van 16.000 aansluitingen (klanten).

Zoals eerder aangegeven kent de Duitse energiemarkt meer dan 100 kleine, meestal gemeentelijke nutsbedrijven die gemiddeld ca. 4.900 klanten verzorgen. Het bovenstaand streefgetal van ca. 4.600 klanten van het energiebedrijf van Grunneger Power moet dus kunnen leiden tot een positief bedrijfsresultaat in 2016.

<sup>34</sup> Het bestuurslid, Peter Breilhaupt, heeft als General Manager en Sr. Commercial Advisor voor Shell gewerkt en in deze tijd de nodige ervaringen kunnen opdoen bij het ontwikkelen van economische modellen voor business plannen.

<sup>35</sup> WACC: Weighted Average Cost of Capital



Aannames Verkoop  
Grunneger Power kent 4 "producten" die worden verkocht. Deze zijn:

- Jaarlijks lidmaatschap Grunneger Power
- Courtagge bij bemiddelen verkoop zonnestroom-installaties
- Verkoop van groene stroom aan leden/klianten
- Verkoop van aardgas aan leden/klianten

*Jaarlijks lidmaatschap Grunneger Power*

De jaarlijks lidmaatschapsbijdrage is €10. De bijdrage stijgt met €2 wanneer door middel van een inflatiecorrectie van 2% een verhoging wordt daardoor de lidmaatschapsbijdrage elke 10 jaar met €2 verhoogd.

*Courtagge bij bemiddelen verkoop zonnestroom-installaties*

Per verkocht paneel ontvangt Grunneger Power van de installateur €10. De courtagge stijgt met €2 wanneer door middel van een inflatiecorrectie van 2% een verhoging met €2 gerechtvaardigd is. Gemiddeld wordt daardoor de courtagge elke 10 jaar met €2 verhoogd.

Het aantal geplaatste panelen van zonnestroom installaties voor de eerste 5 jaar groeit van ca. 540 panelen in 2012 tot ca. 1740 panelen per jaar:

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Aantal geplaatste panelen</b>	544	776	1064	1408	1736

Bij een gemiddeld aantal van 8 panelen worden in 2012 68 installaties geplaatst en in 2016 217 installaties.

*Verkoop van groene stroom aan leden/klianten*

Het business plan van Grunneger Power gebruikt de in de Nederlandse energiewereld gebruikelijke data voor een gemiddelde afnemer van stroom. Te onderscheiden zijn vooral afnemers die een hoog/laag tarief<sup>36</sup> hebben en afnemers die een enkelvoudige tarief voor stroom betalen. Omdat leden/klianten van Grunneger Power ook eigen PV installaties hebben, moet het stroomverbruik van deze groep eerst worden gesaldeerd met de eigen opgewekte duurzame stroom. De volgende aannames voor verkoop van groene stroom aan leden/klianten van Grunneger Power worden gebruikt:

- gemiddeld stroom verbruik van klanten in Nederland: 3800kWh per jaar
  - o 1467kWh (33%) in de lage tariefperiode (nacht)
  - o 2333kWh (67%) in de hoge tariefperiode (dag)
- Leden van Grunneger Power met een zonnestroom-installatie produceren gemiddeld 1467kWh per jaar eigen stroom (deze stroom moet worden gesaldeerd)
- 80% van de leden/klianten van Grunneger Power met een zonnestroom-installatie hebben een teruglevermeter met hoog/laag tarieven.
- 50% van de leden/klianten van Grunneger Power zonder een zonnestroom-installatie hebben een teruglevermeter met hoog/laag tarieven.
- De stroomrijzen stijgen per jaar met 3%.<sup>37</sup>

De netto verkoop van stroom voor de eerste 5 jaar groeit van ca. 1,5 miljoen kWh in 2012 om een factor 10 tot ca. 15 miljoen kWh per jaar in 2016:

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Netto stroom verkoop</b>	1456532	3776468	6909781	10820521	15307817
<b>In kWh per jaar</b>					

<sup>36</sup> hoog (of laag) tarief wordt berekend tussen 7 uur 's ochttends en 23 uur 's avonds, in de resterende (nacht) periode wordt het lage tarief gehanteerd  
<sup>37</sup> In de afgelopen 10 jaar is de stroomprijs gemiddeld met 6% gestegen. Bron: CBS.

*Verkoop van aardgas aan leden/klianten*  
Het business plan van Grunneger Power gebruikt de in de Nederlandse energiewereld gebruikelijke data voor een gemiddelde afnemer van aardgas. Voor de levering van aardgas aan enkelklanten bestaan geen hoog/laag tarieven. De volgende aannames voor verkoop van aardgas aan leden/klianten van Grunneger Power worden gebruikt:

- gemiddeld aardgas verbruik van klanten in Nederland: 1800Nm<sup>3</sup> per jaar
- De prijzen voor aardgas stijgen per jaar met 3%.

De aannames dat gemiddeld 1800Nm<sup>3</sup> per jaar per klant wordt verkocht, mag als conservatief worden beschouwd. Het is te verwachten dat de eerste klanten van Grunneger Power bovengemiddelde huiseigenaren zijn. Het gemiddeld verbruik van huizen is gemiddeld hoger dan 2500Nm<sup>3</sup> per jaar. Dit betekend meer onzeker en marge voor Grunneger Power. De huidige aannames voor de verkoop van aardgas mag als conservatief worden beschouwd.

De verkoop van aardgas voor de eerste 5 jaar groeit van ca. 0,8 miljoen Nm<sup>3</sup> in 2012 met een factor 10 tot ca. 8,0 miljoen Nm<sup>3</sup> per jaar in 2016:

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>aardgas verkoop</b>	790200	2041200	3731400	5848400	8281800
<b>In Nm<sup>3</sup> per jaar</b>					

*Aannames Inkomsten*

De inkomsten van Grunneger Power bestaan uit lidmaatschapsbijdragen, courtagge bij bemiddelen van verkoop en installatie van zonnestroom systemen, en de verkoop van groene stroom en aardgas.

*Inkomsten uit lidmaatschapsbijdragen*

De inkomsten uit lidmaatschapsbijdragen zijn gekoppeld aan het aantal leden van Grunneger Power. Voor de eerste 5 jaar worden de volgende inkomsten uit lidmaatschapsbijdragen verwacht.

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Inkomsten in € uit lidmaatschapsbijdragen</b>	6290	15247	27567	43900	64287

Van bovenstaande inkomsten zijn ca. 82% akomstig van individuele leden en 18% van Vereniging van Eigenaren (VVE) en bedrijven. Na 25 jaar bedragen de lidmaatschapsbijdragen ca. €350.000 per jaar. De bovenstaande cijfers laten duidelijk zien dat een coöperatieve vereniging te weinig inkomsten uit lidmaatschapsbijdragen kan ontvangen om haar diensten te professionaliseren. De marge die bij verkoop van groene stroom en aardgas gemaakt wordt is altijd minimaal een factor 65 groter (!) dan de lidmaatschapsbijdragen over de volledige planperiode van het onderhavige business plan.

*Courtagge bij bemiddeling van verkoop en installatie van zonnestroom systemen*

De inkomsten uit courtagge bij bemiddeling van verkoop en installatie van zonnestroom systemen is gekoppeld aan het aantal leden van geplaatste panelen per installatie. Voor de eerste 5 jaar worden de volgende inkomsten verwacht.

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Inkomsten in € courtagge panelen</b>	5440	7760	10640	14080	17360

De inkomsten uit courtagge zullen tot 2018 stijgen tot ca. €20.000 en dan langzaam dalen omdat het maximale potentieel van geschikte daken bij leden (max. ca. 15%) reeds in 2018 bereikt is. Inkomsten uit courtagge dragen na 10 jaar met minder dan 0,1% alleen nog marginaal bij aan het bedrijfsresultaat van Grunneger Power.

*Inkomsten uit verkoop van groene stroom*

Inkomsten uit verkoop van groene stroom is gekoppeld aan de verkoopprijs die Grunneger Power voor eindverbruiker aanbiedt. In paragraaf "White-label overeenkomst met groothandelspartner" is kort omschreven dat Grunneger Power door middel van het aanbieden van flexibele tarieven nauwelijks margerisco's zal lopen – tevens waakt ook de voorgestelde "tariefcommissie" over het minimaliseren van het financiële risico voor in- en verkoop van stroom en aardgas.

De groothandelsmarkten voor (groene) stroom zijn uiteraard onderhevig aan aanbod en vraag op de groothandelsmarkten. Grunneger Power kan dit risico beperken door een overeenkomst met een zogenaamd 6-2-6 index formule met een groothandelaar (levens ook leverancier back-office diensten) aan te gaan. Deze overeenkomst garandeert Grunneger Power voor 6 maanden een vaste stroomprijs. Daarna kan Grunneger Power de prijzen van de variabele stroom tarieven wijzigen en daarmee het margerisco minimaliseren.

De prijs alsmede de periode waarvoor elektriciteit tegen het variabele tarief geleverd zal worden is gebaseerd op de zogenaamde 6-2-6 index formule. Deze formule omvat een bepaling voor zowel de prijs- als leverperiode en moet als volgt geïnterpreteerd worden:

**Prijsperiode**

- De Prijsperiode betreft een periode van zes aaneengesloten maanden, die twee maanden vooraf gaan aan de periode van levering. (voorbeeld: de Prijsperiode voor levering van 1 januari 2012 tot en met 30 juni 2012 loopt van 1 mei 2011 tot en met 31 oktober 2011. Vandaar de 6-2 in het eerste deel van de 6-2-6 formule

**Leverperiode**

- De Leverperiode omvat een periode van zes aaneengesloten maanden, telkens een helft van een heel jaar. De eerste Leverperiode loopt derhalve van 1 januari tot en met 30 juni en de tweede Leverperiode loopt van 1 juli tot en met 31 december. Vandaar de laatste 6 in de 6-2-6 formule.

Voor de periode van 1 januari 2012 tot en met 30 juni 2012 zijn de volgende in- en verkoop prijzen alsmede marges voor Grunneger Power vastgesteld:

	Inkoop (€/kWh)	Verkoop (€/kWh)	Marge (€/kWh)
Enkel tarief <sup>38</sup>	0.2063	0.2179	0.0097
Dag tarief (hoog) <sup>38</sup>	0.2141	0.2328	0.0157
Nacht tarief (laag) <sup>38</sup>	0.1947	0.1955	0.0007

De verkoop tarieven van Grunneger Power komen overeen met de prijzen die GreenChoice in december 2011 heeft gehanteerd. Grunneger Power wil ook daarna met GreenChoice vergelijkbare tarieven aanbieden om prijstechnisch als alternatief voor GreenChoice te worden herkend. Deze tarieven zijn tevens aanzienlijk lager dan die van Essent en verschaffen overstappende Essent klanten een financieel voordeel.

De inkomsten uit de verkoop van stroom in de periode tot 2016 zijn in onderstaande tabel weergegeven.

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
Dag tarief (hoog)	40250	107515	202737	326838	476588
Nacht tarief (laag)	14245	37773	71045	114619	167775
Enkel tarief	49832	133349	251438	405530	590015
Vastrecht	15365	40484	75486	120638	174309
<b>Inkomsten uit verkoop stroom</b>	<b>119671</b>	<b>319120</b>	<b>600706</b>	<b>967626</b>	<b>1408687</b>

<sup>38</sup> Inclusieve energiebelasting en BTW.

Het vastrecht voor de levering van stroom is met €35 €5 hoger dan die van bij voorbeeld GreenChoice of Essent. Deze keuze is gemaakt omdat de inkomsten uit vastrecht volledig ten goede komen aan Grunneger Power. In onderstaand tabel zijn de marges voor de in- en verkoop voor de eerste 5 jaren en het inkomsten uit vastrecht stroom weergegeven. Het vastrecht levert gemiddeld meer dan 50% van het netto inkomsten van Grunneger Power.

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
Marge stroom verkoop	29054	77274	144973	232230	337638
Vastrecht	15365	40484	75486	120638	174309

*Inkomsten uit verkoop van aardgas*

Inkomsten uit verkoop van aardgas is gekoppeld aan de verkoopprijs die Grunneger Power voor eindverbruiker aanbiedt. In paragraaf "White-label overeenkomst met groothandelspartner" is kort omschreven dat Grunneger Power door middel van het aanbieden van flexibele tarieven nauwelijks margerisco's zal lopen – tevens waakt ook de voorgestelde "tariefcommissie" over het minimaliseren van het financiële risico voor in- en verkoop van stroom en aardgas.

De prijs waartegen de eindverbruikers aardgas wordt beleverd wordt bepaald door de volume-gewogen gemiddelde leveringsprijs tussen de groothandelaar en haar sourcingpartij (bij voorbeeld GasTerra). Deze prijs wordt telkens in de maand mei (voor leveringsperiode juli tot en met december) en november (voor de leveringsperiode januari tot en met juni) vastgesteld tussen de groothandelaar en de sourcingpartij. Zodra deze prijs bekend is wordt Grunneger Power hiervan op de hoogte gesteld en kan Grunneger Power het nieuwe leveringsstarief voor haar eindverbruikers vaststellen.

Voor de periode van 1 januari 2012 tot en met 30 juni 2012 is de volgende aardgas in- en verkoop prijs alsmede marge voor Grunneger Power vastgesteld:

	Inkoop (€/Nm <sup>3</sup> )	Verkoop (€/Nm <sup>3</sup> )	Marge (€/Nm <sup>3</sup> )
Aardgas tarief <sup>38</sup>	0.5943	0.6134	0.0161

De verkooptarieven voor aardgas van Grunneger Power komen overeen met de prijzen die GreenChoice in december 2011 heeft gehanteerd. Grunneger Power wil ook daarna met GreenChoice vergelijkbare tarieven aanbieden om prijstechnisch als alternatief voor GreenChoice te worden herkend. Deze tarieven zijn tevens aanzienlijk lager dan die van Essent en verschaffen overstappende Essent klanten een financieel voordeel.

De inkomsten uit de verkoop van aardgas in de periode tot 2016 zijn in onderstaand tabel weergegeven.

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
Aardgas leveringstarief	277834	739216	1391859	2246203	3277348
Vastrecht	15365	40484	75486	120638	174309
<b>Inkomsten uit verkoop aardgas</b>	<b>293299</b>	<b>779700</b>	<b>1467345</b>	<b>2366841</b>	<b>3451657</b>

! 70% van de inkomsten uit verkoop van energie komen van verkoop van aardgas.

Het vastrecht voor de levering van aardgas is met €35 €5 hoger dan die van bij voorbeeld GreenChoice of Essent. Deze keuze is gemaakt omdat de inkomsten uit vastrecht volledig ten goede komen van Grunneger Power. In onderstaand tabel zijn de marges voor de in- en verkoop voor de eerste 5 jaren en de inkomsten

<sup>38</sup> Inclusieve energiebelasting en BTW.

uit vastrecht aardgas weergegeven. Het vastrecht voor de levering van aardgas levert gemiddeld wederom meer dan 50% van de netto inkomsten van Grunneger Power uit levering van aardgas.

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
Marge aardgas verkoop	28087	74262	139340	223551	324449
Vastrecht	15365	40484	75496	120639	174309

De marges die Grunneger Power uit de verkoop van stroom en aardgas kan genereren zijn bijna gelijk. Het inkomsten uit vastrecht genereren 1/3 van de totale marge.

**Aannames Operationele Kosten**

*Aanvullende kosten bij de in- en verkoop van stroom en aardgas*

De kosten voor de inkoop van stroom en aardgas zijn reeds in bovenstaand paragrafen omschreven. Aanvullend op de kosten voor inkoop van stroom en aardgas zijn twee kostenposten van belang:

- De kosten voor groen certificaten voor groene stroom. Voor de periode van 1 januari 2012 tot en met 30 juni 2012 zijn deze kosten €0,6 per MWh (=1000kWh) begroot.

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
Kosten voor groen certificaten	874	2286	4146	6492	9185

- De kosten die wegens wanbetalers ontstaan. Grunneger Power zal in de eerste 5 jaren alleen automatische incasso van haar rekeningen toestaan. Tevens kan Grunneger Power ervan uitgaan dat de klanten van het "eerste uur" doorgaans "goede" risico's zijn. In de energielevering wordt voor energieleveringen die alleen automatische incasso aanbieden een percentage van 0,5%<sup>40</sup> wanbeter moet dragen.<sup>41</sup>

Als gevolg van niet betalende klanten (wanbetalers) zal Grunneger Power voor de periode van 1 januari 2012 tot en met 30 juni 2012 de volgende bedragen afschrijven:

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
Afschrijving als gevolg van wanbetaling	2064	5494	10340	16672	24302

**Kosten voor personeel**

In de startfase van de onderneming van Grunneger Power vormen kosten voor personeel de grootste uitgaven. Het onderhavige business plan omschrijft daarom gedetailleerd de taken van de medewerkers van Grunneger Power en wijst deze toe aan de volgende groepen van werkzaamheden:

- Algemeen: alle werkzaamheden om Grunneger Power administratief te begeleiden
- Marketing & Stakeholder management (zie ook paragraaf "Marketing")
- Werkzaamheden voor fase 1 van het business plan: ledenwerving en advies plaatsing zonnestroom-installaties
- Werkzaamheden voor fase 2 van het business plan: verkoop van energie aan leden/klanten

Bovenstaande werkzaamheden zijn in detail berekend als benodigde uren per jaar of per uren die per lid/klant per jaar moeten worden besteed. Met deze aanpak is gewaarborgd dat de kosten voor personeel evenredig groeien met het aantal leden en klanten. Er worden geen schaalafvalkosten in kostenvoorstellen door efficiëntere werkwijze aangenomen. Dit betekent een zekere conservatieve aanname voor het

<sup>40</sup> EPI 2011 Industry White Paper van Intnum Justitia

<sup>41</sup> Dit risico kan door samenwerking met een incassobureau aanzienlijk worden gereduceerd. Echter moeten de spelregels van de energiekamer met afsluitbeleid nauwkeurig worden gevolgd voordat Vorderingen mogen worden overgedragen aan deërden.

bedrijfsresultaat van Grunneger Power voor de periode na 2016. Voor de startfase wordt niet aangenomen dat kostenvoorstellen door efficiëntere werkwijze zouden kunnen worden gerealiseerd.

**Werkzaamheden Algemeen**

De werkzaamheden Algemeen omvatten vooral management rapportage, boekhouding en accountancy, het begeleiden van juridische vraagstukken, organisatie en personeel, en ook een post onvoorziën. In onderstaand tabel zijn de kostenposten in detail weergegeven:

Werkzaamheden algemeen	Eenhed	Uren
Board meetings & voorbereiding	h/y <sup>42</sup>	64
Juridisch ondersteuning support	h/y	32
Organisatie	h/y	32
Accountancy	h/y	48
Jaarverslagen	h/y	16
Conferences & representation	h/y	96
Studies	h/y	96
Onvoorziën (Algemeen)	h/y	40

**Werkzaamheden Marketing & Stakeholder management**

De werkzaamheden Marketing & Stakeholder management omvatten vooral back-office taken om de actieve front-office marketing werkzaamheden in fases 1 & 2 te ondersteunen. Hieronder vallen vooral de ontwikkeling van de website, het managen van de inhoud van de website en andere marketing kanalen en het verzorgen van de nieuwsbrieven via email. Tevens is wederom een post onvoorziën opgenomen. In onderstaande tabel zijn de kostenposten in detail weergegeven:

Werkzaamheden Marketing en stakeholder management	Eenhed	Uren
Website project management	h/y	40
Web content maintenance	h/m	4
Email nieuwsletter	h/m	4
Onvoorziën (Marketing)	h/m	4

**Werkzaamheden voor fase 1 van het business plan: ledenwerving en advies plaatsing zonnestroom-installaties**

De werkzaamheden voor fase 1 van het business plan omvatten vooral ledenwerving, ledenadministratie, en het adviseren en begeleiden van leden omtrent de plaatsing van zonnestroom-installaties. Tevens is wederom een post onvoorziën opgenomen. In onderstaande tabel zijn de kostenposten in detail weergegeven:

Werkzaamheden voor Fase 1	Eenhed	Uren
Leden werving	h/w <sup>44</sup>	6
Leden administratie	h/ld/y <sup>45</sup>	0.5
Advies en begeleiding	h/nieuwe installatie <sup>46</sup>	4
Onvoorziën (fase 1)	h/w	4

**Werkzaamheden voor fase 2 van het business plan: verkoop van energie aan leden/klanten**

De werkzaamheden voor fase 2 van het business plan omvatten gerichte marketing voor werving van klanten voor de verkoop van energie, additionele klantadministratie, en het geven van support aan klanten. Omdat er een commerciële relatie met een groothandelaar wordt aangegaan worden uren begroot

<sup>42</sup> h/y betekend uren per jaar

<sup>43</sup> h/m betekend uren per maand

<sup>44</sup> h/w betekend uren per weer

<sup>45</sup> h/ld/y betekend uren per lid per jaar

<sup>46</sup> h/nieuwe installatie betekend uren die per nieuwe installatie worden gemaakt voor advies en begeleiding



om de contractrelatie te beheren. Tevens is wederom een post onvoorzien opgenomen. In onderstaande tabel zijn de kostenposten in detail weergegeven.

Werksaamheden voor Fase 2	Eenhed	Uren
Marketing (gericht fase 2)	h/nieuwe klant <sup>47</sup>	0,25
Administratie	h/nieuwe klant	0,25
Support	h/klant <sup>48</sup>	0,5
Commerciële onderhandelingen en administratie contracten	h/y	32
Onvoorzien (fase 2)	h/y	40

Samenvatting kosten voor personeel

Onderstaande tabel geeft per jaar het aantal uren per groep van werksaamheden weer:

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Algemeen</b>	360	424	424	424	424
<b>Marketing &amp; Stakeholder management</b>	184	231	268	318	380
<b>Fase 1</b>	1074	1694	2476	3487	4689
<b>Fase 2</b>	511	987	1578	2284	3049
<b>Totaal</b>	<b>2129</b>	<b>3335</b>	<b>4747</b>	<b>6513</b>	<b>8542</b>

Zoals eerder omschreven worden de meeste uren besteed aan werksaamheden voor fase 1. Deze uren moeten echter ook worden gezien als marketing voor fase 2.

Voor de berekening van de kosten voor het personeel van Grunneger Power wordt gerekend met een gemiddeld jaarsalaris van €80.000,-.

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Kosten voor personeel</b>	<b>106450</b>	<b>166759</b>	<b>237328</b>	<b>325664</b>	<b>427114</b>

Kosten voor bedrijfsvoering

In onderstaande tabel zijn alle kosten voor bedrijfsvoering weergegeven. De start-up kosten zijn als kostenpost expliciet opgenomen om de totale kosten van het onderhavige business plan te kunnen berekenen. Deze kosten zijn vooralsnog niet in rekening gebracht.

Juridische diensten worden bij Dorhout advocaten in Groningen ingehuurd en de genoemde kosten zijn met de aangewezen advocaat bij Dorhout advocaten afgestemd.

Notariskosten zijn als pro forma kosten voor 2012 opgenomen om mogelijk noodzakelijke wijzigingen van de statuten van Grunneger Power te financieren.

Kosten voor de accountancy & belastingadviseurs zijn met van der Meer Accountants, Groningen afgesproken.

De kosten voor het webdesign en webontwikkeling zijn getoetst met een vergelijkbare ontwikkeling van een Nederlandse groothandelaar die zeer recent een website voor haar doorverkoper van energie heeft laten bouwen.

De printdiensten zijn gekoppeld aan de groei van het aantal leden en klanten van Grunneger Power en betreffen vooral briefpapier en enveloppen die door het back-office (uitbesteed) voor o.a. facturatie voor en communicatie met klanten van Grunneger Power noodzakelijk zijn.

Verzekering, reiskosten, marketing & representatie en telecom zijn stelposten voor relevante kosten die tijdens de bedrijfsvoering te verwachten zijn.

Voor onvoorzien kosten is er een stelpost van €1000 opgenomen.

<sup>47</sup> h/nieuwe klant belkend uren per nieuwe klant

<sup>48</sup> h/klant<sup>ty</sup> belkend uren per bestaande klant per jaar

Inrichten van administratie bij groothandelaar tevens contract partner voor "white label overeenkomst"

Om de taken van de white-label overeenkomst uit te kunnen voeren moet de groothandelspartner, tevens uitvoerder van de back-office functies, van Grunneger Power kosten maken voor het inrichten van een volledige back-office van een energiebedrijf onder hun eigen leveringsvergunning. Deze kosten worden deels aan Grunneger Power doorberekend en moeten 3 maanden voor start van de verkoop van energie door Grunneger Power worden betaald. Bij het betalen van de doelen van het business plan van Grunneger Power is met de groothandelaar afgesproken dat deze kosten terug worden betaald. Voor 2012 is een betaling van €22.500 in de begroting opgenomen. Deze kosten worden in 2016 weer terugontvangen.

In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Start-Up kosten (voor 2012)</b>	<b>10000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Juridische diensten (corporate)</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>
<b>Juridische diensten (commercieel)</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>
<b>Notaris kosten</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Accountancy &amp; belasting adviseur</b>	<b>1800</b>	<b>1800</b>	<b>1800</b>	<b>1800</b>	<b>1800</b>
<b>Webdesign</b>	<b>2000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
<b>Web development</b>	<b>5000</b>	<b>4000</b>	<b>3000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>
<b>Print diensten (facturen, etc.)</b>	<b>5000</b>	<b>5646</b>	<b>6181</b>	<b>6850</b>	<b>7620</b>
<b>Verzekeringen</b>	<b>2000</b>	<b>2243</b>	<b>2440</b>	<b>2699</b>	<b>3020</b>
<b>Reiskosten</b>	<b>1000</b>	<b>1116</b>	<b>1203</b>	<b>1314</b>	<b>1455</b>
<b>Marketing &amp; representatie</b>	<b>2000</b>	<b>2243</b>	<b>2440</b>	<b>2699</b>	<b>3020</b>
<b>Telecom (telefonie, fax, internet)</b>	<b>1000</b>	<b>1243</b>	<b>1440</b>	<b>1699</b>	<b>2020</b>
<b>Onvoorzien</b>	<b>1000</b>	<b>1121</b>	<b>1220</b>	<b>1350</b>	<b>1510</b>
<b>Supplier IT setup kosten</b>	<b>22500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-22500</b>
<b>Totale kosten zonder personeel</b>	<b>59300</b>	<b>25412</b>	<b>25723</b>	<b>26412</b>	<b>5946</b>

Kosten voor de back-office van de groothandelaar tevens leverancier van Grunneger Power

Voor de uitvoering van de boven omschreven back-office werksaamheden onder de "white label overeenkomst" betaalt Grunneger Power voor het jaar 2012 een bedrag van €46,- per klant per jaar. Grunneger Power rekent in het onderhavige business plan met een kosten slijging van 3% per jaar voor het uitvoeren/uitbesteden van de back-office werksaamheden. De kosten voor de back-office werksaamheden ontstaan dus alleen wanneer klanten bij Grunneger Power een leveringscontract tekenen. Als een klant stroom en gas bij Grunneger Power afneemt ("dual fuel levering"), betaalt de klant naast de leveringsprijs voor energie ook het vastrecht voor stroom en gas. Zoals boven omschreven is het vastrecht op €35 voor stroomlevering en €35 voor gaslevering vastgesteld. Bij een dual-fuel levering brengt Grunneger Power dus €70,- aan vastrecht per klant per jaar in rekening. De kosten voor de back-office werksaamheden zijn door de inkomsten uit vastrecht ruimschoots gedekt. In onderstaande tabel zijn de kosten voor de back-office werksaamheden als functie van het aantal klanten voor de periode 2012 tot en met 2016 weergegeven.

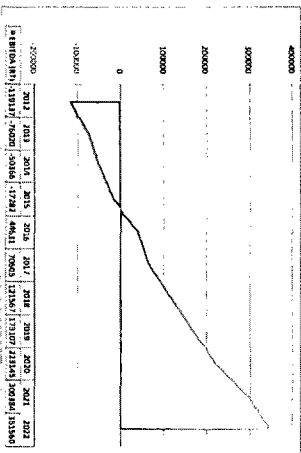
In Euro's	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Kosten voor back-office werksaamheden</b>	<b>20194</b>	<b>53729</b>	<b>101165</b>	<b>163262</b>	<b>238209</b>

### Pro Forma Financiële Analyse

In onderstaande tabel is de pro-forma financiële analyse voor de eerste 5 jaar van het onderhavige business plan voor Grunneger Power weergegeven. Vanaf 2016 is de kasstroom van Grunneger Power positief, NPV (10) en (25) Vastrecht zeer hierbij zeer belangrijk!

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Inkomsten</b>					
Lidmaatschapsbijdragen	6290	15247	27567	43900	64287
Courtnage verkoop panelen	5440	7760	10640	14080	17360
Verkoop (groene) stroom	119671	319120	600706	967626	1408687
Verkoop aardgas	293199	779700	1467345	2366842	3451657
<b>Totaal Inkomsten</b>	<b>424600</b>	<b>1121828</b>	<b>3392428</b>	<b>3392447</b>	<b>4941991</b>
<b>Kosten</b>					
Inkoop (groene) stroom	90617	241846	455793	735396	1071049
Inkoop aardgas	265112	705439	1328005	2143290	3127208
Kosten "back-office"	20194	53729	101165	163262	238209
Kosten ("Wanbetalen")	2064	5494	10340	16672	24302
Personeel	106450	166759	237328	325664	427114
Other expenses	59300	25412	25723	26412	5946
<b>Totaal Kosten</b>	<b>543737</b>	<b>1198679</b>	<b>2158296</b>	<b>3410666</b>	<b>4893828</b>

De grafiek aan de rechter zijde laat de kasstroom van Grunneger Power over de eerste 11 jaar van de onderneming Grunneger Power zien. Onder de tijdlijn wordt tevens ook de EBITDA(RT)<sup>49</sup> weergegeven. De EBITDA(RT) omschrijft het bruto inkomsten voor te betalen rente, belasting, afschrijvingen en amortisatie. Het (RT) betekent dat de kasstromen netto contant zijn gemaakt. Het onderhavige business plan past een rentevoet van 5% plus een inflatie van 2% toe voor de berekening van de netto contante waarde van de kasstromen van Grunneger Power. Grunneger Power realiseert vanaf 2016 waarde en realiseert na 10 jaar reeds meer dan €300K waarde per jaar, respectievelijk na 25 jaar meer dan €900K.



<sup>49</sup> EBITDA(RT): Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (Real Terms)

### Kapitaalbehoefte en netto contante waarde van Grunneger Power

Om het business plan van Grunneger Power te realiseren is startkapitaal nodig. Als het onderhavige business plan kan worden gerealiseerd dan wordt uiteindelijk 20% van alle mogelijke klanten in de gemeenten Groningen en Haren bereikt. Zoals eerder aangegeven, is de werking en het winnen van leden en klanten voor het energiebedrijf van Grunneger Power echter de meest kritieke parameter voor het succes van het business plan. In onderstaande tabel zijn daarom de kapitaalbehoefte, het jaargetal wanneer positieve kasstromen worden gerealiseerd en de netto contante waarde van Grunneger Power na 10 jaar berekend als functie een gereduceerd percentage van het maximale klantententiaal, namelijk wanneer maar 10% respectievelijk 15% van alle mogelijke klanten worden bereikt. In de meest technische kolom staat ter vergelijking de "base case" van 20%.

	10%	15%	20% base case
<b>Percentage van Klantententiaal</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>20% base case</b>
<b>Kapitaalbehoefte</b>	-416643	-314090	-262806
<b>Positieve kasstromen vanaf</b>	2018	2016	2016
<b>Netto contante waarde na 10 jaar</b>	-284175	68336	411070

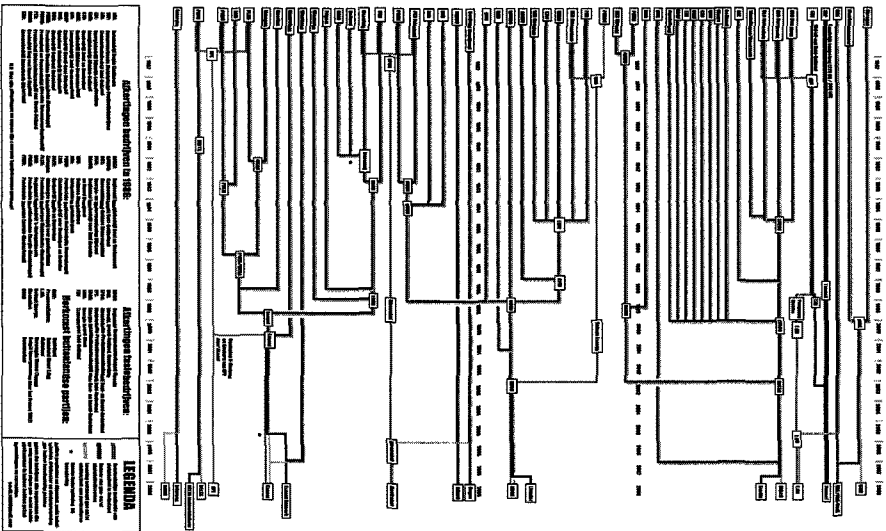
Als er een onvoorziën percentage van 30% wordt toegepast op de kapitaalbehoefte van het business plan, dan zal Grunneger Power met een lening van €400K alsnog het business plan kunnen realiseren en in 2016 positieve kasstromen kunnen genereren bij een gereduceerde percentage van het maximale klantententiaal van 15%.

**Bijlagen****1. Statuten Coöperatieve Vereniging Grunneger Power U.A., d.d. 6 april 2011****Afkortingen**

<b>Afkorting</b>	<b>Omschrijving</b>
ALV	Algemene Ledenvergadering
DM	Dagelijks Management
EEG	Erneuerbare Energien Gesetz: Duitse wetgeving die o.a. voor stabiele feed-in tarieven in Duitsland heeft gezorgd
GP	Grunneger Power
kWh	Kilo Watt Uur = energie eenheid voor het leveren van stroom
LDEB	Lokaal Duurzaam Energie Bedrijf (kent dividend ontvangende shareholder)
LDEC	Lokaal Duurzaam Energie Coöperatie
NHEC	Noord Hollandse Energie Coöperatie
Nm <sup>3</sup>	Norm kubieke meter aardgas = energie eenheid voor het leveren van aardgas
RVA	Raad van Advies
VVE	Vereniging van Eigenaren
WACC	Weighted Average Cost of Capital

**Appendices**  
**Tijdfijn van de fusies, overnames en splitsingen van de energiebedrijven in Nederland, 1987 – 2008**  
 Bron: Wikipedia

**Tijdfijn van de fusies, overnames en splitsingen van de energiebedrijven in Nederland, 1987 - 2008**



**Toelichting opbouw en functioneërbaarheid van het economisch model van Grunneger Power**  
 Het economisch model voor het business plan van Grunneger Power is ontwikkeld met de laatste versie van het rekenprogramma Microsoft Excel. Het werkblad bestaat uit de volgende tabbladen:

Nr.	Naam	Korte toelichting	Vertrouwelijk
1	Copyright & Disclaimer		Vertrouwelijk
2	Revision History	Recente versies van het model met kort trefwoord voor wijziging	
3	TO DO	Lijst van werkzaamheden die nog kunnen worden uitgevoerd	
4	Data Book	Lijst van constanten en waarden die in het model worden gebruikt	
5	Explanatory Notes	Toelichtingen bij berekeningen	
6	Model Data	Start van de modelberekeningen: Duur, tijdslijnen, reïtvoet en initiële	
7	Bas diffusion model	Berekeningen van het Bas diffusie model: Adoptie model voor groei ledenaantal	
8	PV system info	Technische berekening van de performance van zonnepanelen over de looptijd van het model	
9	Members	Berekening van het aantal leden en klanten voor de fasen 1 & 2 van het business plan van Grunneger Power	
10	Phase 1 PV installations	Stroomproductie en investeringen van leden in zonnepanelen per jaar	STRICT
11	Wholesale prices	Groothandelsenergie prijzen (d.d. november 2011)	VERTROUWELIJK
12	GreenChoice Tariffs	Recente klant tarieven van GreenChoice (benchmark) en concurrentie	
13	Retail prices	Berekening van de klant tarieven van Grunneger Power, Greenchoice & Essent	STRICT
14	Phase 2 energy utility	Verbruik en verkoop van stroom en gas aan leden van Grunneger Power	VERTROUWELIJK
15	Income	Berekeningen van het inkomen in fase 1 & 2 van het business plan van Grunneger Power	
16	Manpower	Gedetailleerde berekeningen van de werkzaamheden die door Grunneger Power moeten worden uitgevoerd – tevens max. FTE's	
17	Costs	Verzamel tabblad van alle kosten	
18	KPI's	Belangrijke KPI's voor vergelijking met andere coöperatieve start-ups	
19	P&L	Winst & verliesrekening	
20	Risks	Netto contante waarde berekening op basis van reïtvoet (zie Model Data)	
21	Opportunities	Lijst van risico's en opportunites die in het model een rol kunnen spelen	
21	Energiebelasting	Tabblad met informatie over actuele energiebelasting voor energieverbruiker in Nederland	
22	Scenarios	Kwalitatieve inschatting van scenario's die in het economisch model kunnen worden berekend	

Macro's & Definitie van namen van variabelen

Er wordt geen gebruik gemaakt van Macro's in dit werkblad!  
Voor de belangrijkste variabelen en constanten zijn namen gedefinieerd om vooral te waarborgen dat tijdsrijen goed worden berekend. Begin variabelen worden vaak aangeduid met het woord: "Start".

Toelichting	Kleur code
Data input	94,066
Berekening	18,813
Resultaten	544
Totale	408480
Linked cells	97

AUBI Alleen inhoud veranderen van cellen die als data input gemarkeerd zijn.

Economische evaluatie

Om het business plan van Grunneger Power te kunnen evalueren zijn de volgende tabbladen het meest belangrijk. Voor een snelle analyse wordt aangeraden alleen de tabbladen Members, Retail prices and P&L te onderzoeken.

Nr	Naam	Korte toelichting	Belangrijke economische parameter
9	Members	Berekening van het aantal leden en klanten voor de fases 1 & 2 van het business plan van Grunneger Power	Aantal huishoudens, VvE's en bedrijven en het maximaal leden/klanten potentiaal voor Grunneger Power.
10	Phase 1 installations	PV Stroomproductie en investeringen van leden in zonnepanelen per jaar	Gemiddeld aantal PV panelen per installatie
13	Retail prices	Berekening van de klantarieven van Grunneger Power, Greenchoice & Essent	STRICT VERTROUWELIJK Leveringsstarieven voor stroom en gas van Grunneger Power.
14	Phase 2 energy utility	Verbruik en verkoop van stroom en gas aan leden van Grunneger Power	AUB Supplier aanbod NIET VERANDEREN Gemiddeld verbruik van stroom en gas, prijslijstingen voor stroom en gas, Vastrecht voor stroom en gas levering.
15	Income	Berekeningen van de inkomsten in fase 1 & 2 van het business plan van Grunneger Power	Ledenbijdragen en vergoeding van PV leverancier per geleverd paneel
16	Manpower	Gedetailleerde berekeningen van de werkzaamheden die door Grunneger Power moeten worden uitgevoerd – tevens max. FTE's	Uren en benodigde FTE's
17	Costs	Verzamel tabblad van alle kosten	Back-office kosten van Supplier Alle kosten behalve FTE's
19	P&L	Winst & verliesrekening Netto contante waarde berekening op basis van rentevoet (zie Model Data)	Samenvatting van de resultaten in een winst & verliesrekening. Opmerking: Cost of Sales zijn niet aangegeven omdat deze onderdeel uitmaken van de manpower kosten.

Desk-study: Vergelijkbare Initiatieven in Nederland en elders – en blik op het verleden en het heden

Het duiden van mogelijkheden voor een lokaal nutsbedrijf voor de gemeentes Groningen en Haren begint met een schets van de context waarin deze Lokaal Duurzame Energie Coöperatie (LDEC) kan verrichten. In dit hoofdstuk staat daarom een blik op het heden en verleden van de binnen- en buitenlandse energiemarkt centraal. Aangeleend wordt dat een lokaal energiebedrijf geen onbekend verschijnsel is in Nederland, terwijl over de grens wordt bewezen dat lokaal gewortelde coöperaties serieus tegenwicht kunnen bieden aan de grote energieaanbieders die hoofdzakelijk van fossiele bronnen gebruikmaken.

Nederland

Aan het begin van de twintigste eeuw zijn in Nederland legio lokale nutsbedrijven ontstaan die zich decennialang hebben toegelegd op de distributie van elektriciteit en gas. Dergelijke gemeentelijke energiebedrijven (GEB'en) ontlenen hun bestaan echter niet aan duurzaamheidsdoelstellingen, terwijl de zeggenschap volledig in handen was van de lagere overheden.

Onder invloed van Europese regelgeving zijn de Nederlandse GEB'en in de jaren tachtig en negentig van de twintigste eeuw verzelfstandigd en bovendien is een splitsing aangebracht tussen de netwerk- en verkoopfunctie van de energiebedrijven. Dit betekende enerzijds dat de bestuurlijke controle over de energiemarkt sterk afnam en anderzijds dat de verkoop en het transport van energie niet langer door één en dezelfde partij werden geregeld. In de jaren die volgden, vond een sterk consolidatieproces plaats binnen de energiemarkt. Dit proces werd gefaciliteerd door de tandeloze gemeentes, die slechts als uitvoerende organen fungeerden en geen middelen tot hun beschikking hadden om aan een concurrentiepositie te werken. Verscheidene overnames en fusies hebben ertoe geleid dat vandaag de dag drie bedrijven voor ruim 85 procent de dienst uitmaken aan de leveringszijde<sup>50</sup>, terwijl overheden vanaf de zijlijn toekijken. De liberalisatie van de markt in 2004 heeft consumenten wel de mogelijkheid geboden te kiezen van welk bedrijf stroom wordt afgenomen; voorheen waren burgers en bedrijven nog gebonden aan één energiebedrijf dat in de regio opereerde.

Deze liberalisatie heeft dus de herintrede van lokale energiebedrijven mogelijk gemaakt, waarbij het nut en de noodzaak van duurzame energie ten grondslag ligt aan de visie en missie van de nieuwe energieleveranciers. Later in deze paragraaf volgt een overzicht van enkele LDEC'en die volgens deze filosofie opereren. Deze bedrijven richten zich op uiteenlopende duurzame-energie-technieken, variërend van windenergie tot aan warmte- en koudeopslag en van biomassa tot aan zonne-energie. Hoewel LDEC'en in toenemende mate van de grond komen, wordt de Nederlandse energiemarkt anno 2011 nog altijd gedomineerd door grote spelers als Essent, NUON en Eneco.

Duitsland

In Duitsland hebben lokale energiebedrijven de markt veel steviger in hun greep. Circa zeventig lokale nutsbedrijven, oftewel "Stadtwerke", voorzien hier onder meer in de productie, distributie en levering van duurzame energie. In tegenstelling tot de geschetste ontwikkelingen in de Nederlandse context bestaan deze lokale nutsbedrijven al geruime tijd. Veelal zijn ze in de loop van de twintigste eeuw opgericht door de gemeente, die de rol van eigenaar op zich heeft genomen. Door de jaren heen heeft slechts een beperkt consolidatieproces plaatsgevonden, waardoor in 2011 nog altijd honderden Stadtwerke te onderscheiden zijn<sup>51</sup>.

De inbedding van duurzame principes in de energie-waardeketen is hoofdzakelijk het resultaat van een wettelijk kader dat aan het einde van de vorige eeuw door SPD-politicus Hermann Scheer is bewerkstelligd. Dankzij dit "Erneuerbare-Energien-Gesetz" (EEG) is een terugleververgoeding voor duurzame energie

<sup>50</sup> Nederlandse Mededingingsautoriteit (2011). Energie Rapport, Stand van zaken op de consumentenmarkt. Eerste helftjaar 2011  
<sup>51</sup> <http://www.vku.de/>

ingsteld. Tegelijkertijd is bepaald dat groene stroom op het net voorrang heeft op de conventionele grijze kilowatturen. Vanuit dit wettelijk kader, dat in Nederland nog volledig ontbreekt, kwamen investeringen op gang die hebben geleid tot een neergang van de kosten voor duurzame energie. Het forse aandeel van duurzame energie in de Duitse markt is hier een logisch gevolg van.

Het is dus niet verwonderlijk dat de gemeentelijke Stadwerke de laatste jaren kansen grijpen om zich te behouden als leverancier van duurzame energie. Vaak nemen zij daarbij, in samenwerking met burgerinitiatieven, de gedachte van een coöperatief LDEB<sup>52</sup>, ofwel een Lokale Duurzame Energiecoöperatie (LDEC) aan. In dat kader kunnen gemeentes een beroep doen op hun jarenlange en recente ervaring als eigenaar van lokale nutsbedrijven en de rol van regisseur probleemloos op zich nemen. In tegenstelling tot in Nederland zit het runnen van een lokale energieonderneming da lagere overheden nog in de vingers. Sommige Stadwerke zijn in de loop der jaren weliswaar verzelfstandigd, maar vandaag de dag vindt juist de herontdekking van de overheid als daadkrachtige actor plaats. Dit proces heet "Rekommunalisering" en wordt mede mogelijk gemaakt door de financiële crisis, die nadelige gevolgen heeft gehad voor het vertrouwen in de private sector.<sup>53</sup>

De toestandkoming van Duitse LDEC's is al met al de opzet van het EEG en de kennis en kunde die voortvanden is op het gemeentelijke niveau. Aangezien deze LDEB'en duurzaamheid op straat-, buurt- en wijkniveau een gezicht geven, ontstaat een sterke mate van sociale cohesie tussen de bedrijven en particulieren die van de duurzame energie gebruikmaken. Anders gezegd: wie (bijvoorbeeld) geen zonnepanelen op zijn dak heeft, plaatst zichzelf buiten de steeds omvangrijker wordende sociale arena waarbinnen duurzame energie geldt als noodzaak voor de eigen portemonnee én de samenleving als geheel. "Gedwongen duurzaamheid" is de afgeleide van deze "peer pressure".

**Verenigde Staten**  
LDEC's zijn ook in de VS reeds een allereerste verschijnsel. In dit land bestaan ongeveer tweeduizend kleine nutsbedrijven die in publieke hand zijn en energie leveren aan circa 45 miljoen mensen. Het ontstaan van deze coöperaties heeft vooral te maken met de demografische en geografische realiteit: de bevolkingsdichtheid (32/km<sup>2</sup>) is aanzienlijk lager dan in Duitsland en Nederland<sup>54</sup> (respectievelijk 229/km<sup>2</sup> en 400/km<sup>2</sup>) en er bestaan dan ook talrijke relatief afgelegen of rurale gebieden in de VS. Voor de grote spelers op de energiemarkt is het noodlotend geweest om een extensief transportnetwerk aan te leggen dat ook de landelijke gebieden van energie kan voorzien; zij richten zich van oudsher op de stedelijke regio's om veel klanten te kunnen bieden via een betrekkelijk compact net. Het opzetten van kleinregionale nutsbedrijven was voor de rurale energieleveragers dan ook niets meer dan bittere noodzaak.

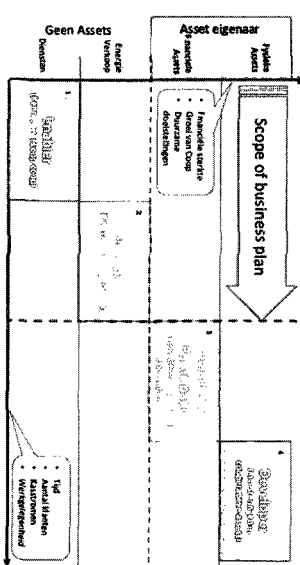
Veel van de lokale energiebedrijven hebben in Touchstone Energy Cooperatives een overkoepelende organisatie gevonden. De ruim zeventigonderd coöperaties die tot deze alliantie behoren, beheten vandaag de dag samen het grootste utiliteitsnetwerk van de VS.<sup>55</sup> Het duurzaam opwekken van energie behoort legemonoogd ook tot de activiteiten van deze lokale nutsbedrijven. Duurzame energie geldt in de VS echter vooral als marketingproduct, als verrijking van het aanbod waaruit de consument kan kiezen. Hoewel het merendeel van de lokale nutsbedrijven duurzame energie daadwerkelijk in het productieaanbod heeft opgenomen, vloeit er vooral gruze stroom in de lokale netten, omdat duurzame energie voortvansog een variant is die meer geld kost. De consumenten die wel voor groene stroom kiezen, maken deel uit van een sociale groep die intrinsiek gemotiveerd is om een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de lokale energievoorziening. Dat het hier om een groep van significante omvang gaat, blijkt uit het feit dat reeds in 2008 niet minder dan 11 procent van alle door Touchstone verkochte elektriciteit duurzaam was opgewekt.<sup>5</sup>

<sup>52</sup> LDEB: Lokaal Duurzaam Energie Bedrijf, kent eigenaren/steatsholder die dividenden ontvangen. Een LDEB kan duurzaam hernieuwen, maar doelstellingen en eigendomsposities zijn statutair niet beschermd.  
<sup>53</sup> <http://www.dsibg.de/>  
<sup>54</sup> <http://www.worldatlas.com/>  
<sup>55</sup> <http://www.touchstoneenergy.com/>

**Voorziet ontwikkelingen**

Als doel aan de horizon gloort een nutsbedrijf dat duurzaamheid op het niveau van een Drense gemeente tastbaar maakt. In dit geval door zonnepanelen te plaatsen die door lokale ondernemers worden geleverd. Een coöperatieve organisatiestructuur biedt daarbij, net als in Duitsland en in de VS, de kans om deelnemende burgers en bedrijven producent van energie en eigenaar van de "assets", oftewel het bezit dat het LDEC verwerft, te maken. Zij kunnen enerzijds materialen en diensten gezamenlijk inkopen onder gunstige technische en commerciële voorwaarden en anderzijds een fors rendement op hun geïnvesteerd vermogen verwachten. Uiteindelijk krijgen zij de controle over een "asset" dat niet eens wordt verbruikt, maar juist continu nieuwe waarde produceert. Klanten wisselen derhalve hun rol als consument van energie in voor die van investeerder en producent. De coöperatieve organisatiestructuur waarbij in dat kader een transparante bedrijfsvoering, alle eigenaren kunnen erop toezien dat de uiteindelijke winsten worden ingezet voor de uitbreiding van de duurzame energieproductie en de vooruitgang van de lokale infrastructuur.

Later in dit onderzoek wordt aangeleend dat de inzet van overheidsmiddelen cruciaal is voor het succesvol doorlopen van de opstartfase van een LDEC. Uiteraard gaat dit gepaard met een grond vooruitzicht op winstgevend vervoelglasses. Onderstaand figuur schetst alvast op abstract niveau de voorziet ontwikkelingen van het Drense LDEC. In fase 1 fungeert de LDEC enkel als betrouwbare dienstverlener die de levering en installatie van PV-panelen faciliteert. Vervolgens zal de LDEC zich in fase 2 ook gaan toelagen op de verkoop van de duurzaam opgewekte energie en daarmee de rol van nutsbedrijf op zich nemen. Behaalde winsten komen zoals gesteld ten goede van de productie van duurzame energie. In fase 3 is de LDEC ook actief als financier: kapitaal wordt beschikbaar gesteld en obligaties worden afgegeven, waardoor de mogelijkheden om tot de coöperatie toe te treden worden vermind. In fase 4 nemen investeringen in de productiemiddelen ten behoeve van duurzame energie toe. De opschaling maakt op termijn de komst van een lokaal smart-grid mogelijk.



In Nederland zijn de voorziet jaren diverse soortgelijke initiatieven ontloken. Verschillende overheidsorganen kunnen daarbij voorzien in een organisatorische en/of financiële steun in de rug. Actie-organisatie Urgenda zet zich bijvoorbeeld in voor het "sneller duurzaam maken" van Nederland, waarbij nadrukkelijk de samenwerking wordt gezocht met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en particulieren. Daarnaast bestaat de nationale "Green Deal", die burgers, bedrijven of andere overheden de helpende hand toesteekt bij het realiseren van lokale duurzame projecten die opstartmogelijkheden kennen. Niettemin zijn het juist de lokale en regionale (semi-)overheden die hun stempel kunnen drukken op de formatie van een LDEC en het in gang zetten van een proces dat leidt tot sociale cohesie rondom het thema duurzame energie. De rol van de gemeentes Groningen & Haren, en organisaties als de Stichting Natuur en Milieufederatie Groningen mag daarom niet worden onderschat.

Om in dat licht het actuele "momentum" van LDEC's te staven, volgt hieronder een overzicht van enkele overeenkomstige initiatieven.

- De Noord-Hollandse Energie Coöperatie (NHEC) levert "schone energie van Noord-Hollandse bodem aan personen en bedrijven in heel Nederland".<sup>56</sup> Behaalde winsten worden geïnvesteerd in innovatieve projecten die de regio verder verduurzamen.
- TexelEnergie is een coöperatie die zich richt op de inkoop, verkoop en productie van duurzame stroom en gas voor de eilandbewoners en alle andere geïnteresseerden.<sup>57</sup>
- Duurzame Energie Veenendaal-Oost (DEVO) heeft een collectief duurzaam energiesysteem in beheer, op basis van warmte- en koudeopslag, warmtepompen en warmtekrachtkoppeling.<sup>58</sup>
- De energie coöperatie Noordseveld is recent opgericht om als wederverkoper van energieproducten van GreenChoice voor Roden en Langelo (Drenthe) duurzame energie aan te bieden.<sup>59</sup>

#### Conclusies

Uit deze paragraaf is gebleken dat lokale nutsbedrijven met hart en oog voor duurzaamheid reeds geworteld zijn in het energie-DNA van Duitsland en de VS. Deze landen bewijzen dat een LDEC een doelmatig oplossing is voor kwesties van sociaal-economische en ecologische aard. Het is daarom zinvol de wenselijkheid en haalbaarheid van soortgelijke initiatieven in Nederland te onderzoeken. In dat licht is het goed om te weten dat koudwatervrees voor een LDEC welbeschouwd onlogisch is, omdat Nederland in de vorige eeuw al uitgebreid kennis heeft gemaakt met lokale energiebedrijven.

Tegelijkertijd zijn er recentelijk al diverse initiatieven in Nederland van de grond gekomen die bewijzen dat een LDEC van toegevoegde waarde kan zijn in de huidige energiemarkt. De ontwikkelingen in Duitsland en de VS wekken bovendien de indruk dat er echt mogelijkheden zijn om de bevolking warm te laten lopen voor duurzame energie. Als in de VS - waar de publieke sector de marktwerking ruim baan biedt - reeds 11 procent van alle kilowatturen die lokale nutsbedrijven leveren duurzaam wordt opgewekt, dan is het potentieel van soortgelijke initiatieven in een West-Europees land als Nederland onthelpt. Hier bestaan immers meer instrumenten om de marktwerking te stimuleren.

Bovendien liggen er nu kansen om te profiteren van het voorwerk dat reeds in Duitsland en de VS is gedaan; denk hierbij aan het omlaag brengen van de kostencurves voor duurzame energie en het optuigen van een wettelijk kader dat de toepassing ervan stimuleert. Dit impliceert dat de "peer pressure" die momenteel in Duitsland waarneembaar is, op korte termijn ook in Nederland voelbaar kan worden en de energietransitie in een stroomversnelling kan brengen; Grunneger Power wordt idealiter een nutsbedrijf waar de consument simpelweg niet omheen kan. Het in bovenstaand figuur geschetste ontwikkelingspad kan daarbij de nodige houvast bieden.

<sup>56</sup> <http://www.nhtec.nl/over-ons/missie-visie>

<sup>57</sup> <http://texelenergie.nl/over-texelenergie/over-texelenergie>

<sup>58</sup> <http://www.devo-veenendaal.nl/>

<sup>59</sup> <http://www.econoordseveld.nl/>