

BEDRIJFSPLAN ENERGIEFABRIEK013

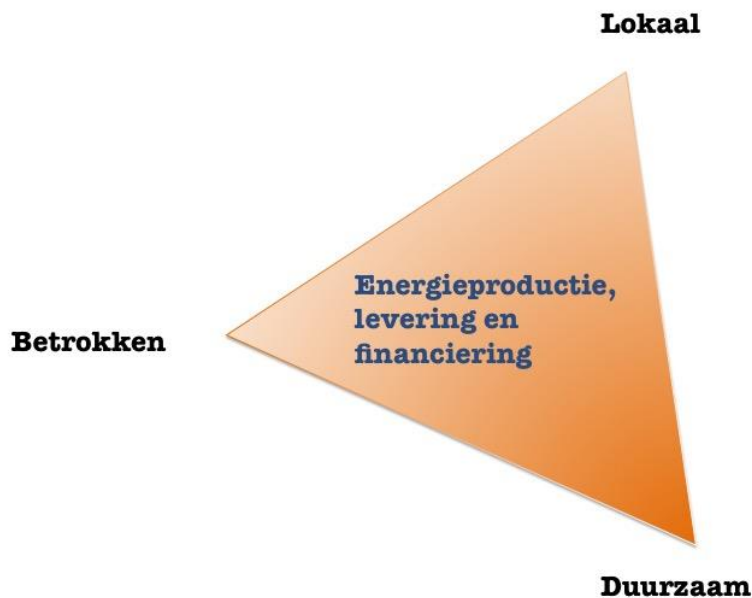


Voorwoord

Lokaal, betrokken en duurzaam. In die driehoek liggen onze ambities en idealen, waarvan wij de haalbaarheid in dit bedrijfsplan willen laten zien. Wij, initiatiefnemers van Energiefabriek013, leggen de verbinding tussen onze idealen, de idealen van onze partners en de eigenschappen van goed en modern ondernemerschap: kansen zien, ambities formuleren, verbinding leggen en sturen op tastbare resultaten!

Voor onze leden en klanten kan dit bedrijfsplan dienen als verhelderend naslagwerk en voor investeerders en andere partners hopelijk als enthousiasmerend en vertrouwenwekkend strategisch document.

Het schrijven van dit bedrijfsplan betekende voor ons het scherp krijgen van onze opgave. Maar er zijn er nog steeds punten die uitwerking behoeven.



“Vanuit de missie – lokaal, duurzaam, betrokken – zijn de lokale energiebronnen Zon en Wind de bron van de kernactiviteiten. Wanneer leden zelf aan de knoppen van Zon en Wind kunnen draaien, ontstaat de bedoelde balans tussen de drie essenties van de missie.”

Marieke Prins

John Kwaks

Arnoud van den Boel

Evert Vrins

Tilburg, januari 2016

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 2 |
| Inhoudsopgave | 3 |
| 1 Inleiding | 4 |
| 1.1 Leeswijzer | 4 |
| 1.2 Speelveld: de Tilburgse behoefte aan lokale duurzame energie | 4 |
| 1.3 Speelveld: Participatie | 6 |
| 1.4 Het klimaatbeleid van de gemeente Tilburg | 6 |
| 2 Missie, visie en strategie | 7 |
| 2.1 Missie en visie | 7 |
| 2.2 Strategie | 8 |
| 2.3 Werkplan | 8 |
| 3 Organisatiestructuur Energiefabriek013 | 10 |
| 3.1 Coöperatie u.a. | 10 |
| 3.2 Organisatie | 10 |
| 4 Activiteiten | 12 |
| 4.1 Waardepropositie | 12 |
| 4.2 Klantsegmenten en klantrelaties | 12 |
| 4.3 Leden | 13 |
| 4.4 Afnemers/klanten | 13 |
| 4.5 Participanten | 13 |
| 4.6 Investeerders | 13 |
| 4.7 Kernactiviteiten | 14 |
| 4.8 Key partners | 15 |
| 4.9 Overige stakeholders | 15 |
| 4.10 Energieleverancier | 15 |
| 5 Financiën | 17 |
| 5.1 Inkomstenstromen | 17 |
| 5.2 Contributie | 17 |
| 5.3 Donaties, giften en sponsoring | 18 |
| 5.4 Subsidies | 18 |
| 5.5 Samen Geeft Energie | 19 |
| 5.6 Zon op Eigen Dak | 19 |
| 5.7 SDE- en Postcoderoosprojecten | 19 |
| 5.8 Energiebedrijf | 21 |
| 5.9 Totaal verwachte inkomsten over 2016 en 2017 | 22 |
| 5.10 Windmolens | 22 |
| 5.11 Participaties en crowdfunding | 22 |
| 5.12 Uitgaven | 23 |
| 6 Kanalen – Klantrelaties - Communicatie | 25 |

1 Inleiding

1.1 Leeswijzer

Dit bedrijfsplan is opgezet aan de hand van het Business Canvas Model. Dit model heeft geholpen om te schakelen tussen toekomstvisie, de behoeften van participanten en een verdienmodel. Dit betekent dat er in dit bedrijfsplan aandacht is voor het bestaansrecht (de missie), het toekomstbeeld (de visie) en de manier waarop we dat toekomstbeeld kunnen bereiken (de strategie). Er is ook focus op de organisatiestructuur. Het accent van dit bedrijfsplan ligt echter op het verdienmodel: hoe kunnen de huidige en toekomstige leden, klanten en andere belanghebbenden beter worden van het produceren en leveren van duurzame, lokaal opgewekte energie? Verder zijn de vragen aan de orde: Hoe geeft de Energiefabriek013 invulling aan betrokkenheid? Welke partners zijn daarvoor essentieel? En dit alles in het licht van de ambitie om alles te doen wat de Energiefabriek013 kan om Tilburg in 2045 volledig te kunnen voorzien van duurzame, lokaal opgewekte energie. Een elementaire vraag daarbij is: hoe ontwikkelt de markt voor duurzame energie zich in Tilburg? Dit belangrijke aspect van een omgevingsverkenning staat hieronder als eerste beschreven.

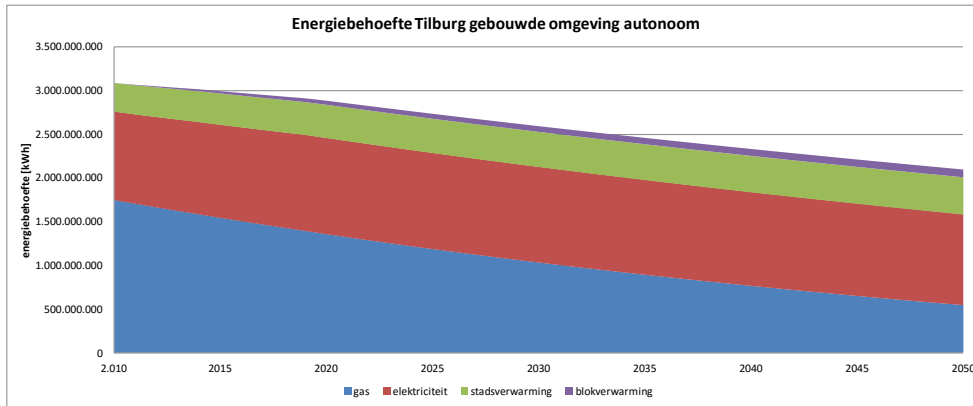
1.2 Speelveld: de Tilburgse behoefte aan lokale duurzame energie^a

De bebouwing in Tilburg is per 1 januari 2015 als volgt samengesteld:

- 95.264 woningen, waarvan 40% in de sociale huursector
- circa 13.000 zakelijke gebouwen met een totaal oppervlak van 5.500.000 m² BVO
- industriële vestigingen met een totaal oppervlak van 2.300.000 m² BVO.

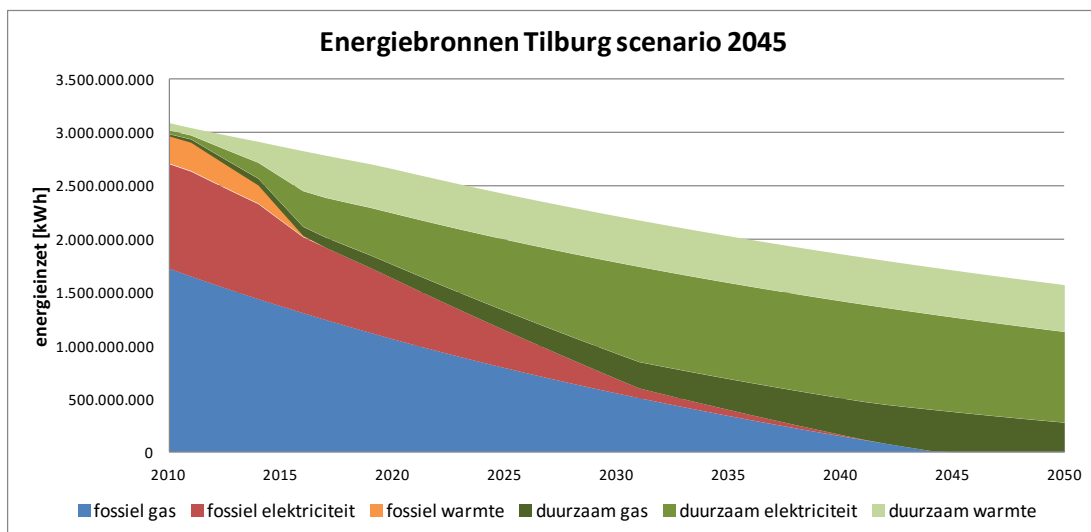
De wijken met de meeste woningen zijn Oud Zuid, Oud Noord, West en Reeshof. De meeste zakelijke gebouwen bevinden zich in de wijken Centrum en Oud Noord, en de meeste industrie in Noord en Oost. De energiebehoefte van Tilburg voor de gebouwde omgeving ontwikkelt zich zoals in figuur 1 aangegeven.

^a Bron: Tussenrapport Strategische Langetermijnvisie Klimaat Gemeente Tilburg, november 2015



Figuur 1: Autonome ontwikkeling van de energiebehoefte voor de gebouwde omgeving in Tilburg tot 2050.

Het potentieel aan duurzame energie, dat opgewekt kan worden in 2045, is onvoldoende om tegemoet te komen aan de energiebehoefte, die volgt uit de autonome ontwikkeling. Om volledig CO₂-neutraal te zijn in 2045 zal ingezet moeten worden op verlaging van de energiebehoefte gecombineerd met optimale inzet van duurzame energie op de langere termijn. Dat geeft het beeld als in figuur 2 is gegeven.



Figuur 2: Energiebehoefte gebouwde omgeving Tilburg bij geoptimaliseerd scenario 2045 met energieneutraliteit in 2045.

De primaire doelgroep^b van Energiefabriek013 zijn de particuliere woningen in Tilburg. Dit betreft 57.000 woningen. Bij een gemiddelde elektriciteitsverbruik van 3.100 kWh per jaar^c per woning is de totale behoefte van deze doelgroep per jaar 177 miljoen kWh. De gemeente Tilburg streeft naar een reductie^d op deze energiebehoefte in de gebouwde omgeving van 30% per 2020. Hieruit resulteert een behoefte aan elektrische energie van

^b De Energiefabriek sluit andere doelgroepen, zoals het MKB, niet uit, maar richt zich primair op deze doelgroep.

^c Bron: Milieu Centraal

^d Door huiseigenaren zelf opgewekte energie wordt in dit kader óók als reductie bestempeld.

bijna 124 miljoen kWh. Energiefabriek013 wil hier een substantieel aanbod tegenover zetten van duurzaam en lokaal opgewekte energie.

1.3 Speelveld: Participatie

Een ander kenmerkend element van Energiefabriek013 is de lokale betrokkenheid. Deze heeft drie eigenschappen die essentieel zijn in het gedachtengoed van Energiefabriek013:

1. lokale betrokkenheid is gerelateerd aan een grote mate van bewustwording, waardoor ook energieverbruik sneller zal dalen.
2. De participatie vermindert vervreemding en vergroot het gevoel van eigenaarschap, waardoor meer verantwoordelijkheidsgevoel ontstaat, kortom: meer besef dat je zelf een verschil kunt maken.
3. De lokale overheid ondersteunt een participatiemodel van harte, waardoor partnerschap met gemeenten kan ontstaan, hetgeen een versnelling, legitimatie en mogelijke financiële ondersteuning van de Energiefabriek 013 betekent. De rol van de gemeente is die van facilitator: dat kan zijn in financiële, maar bv ook in juridische zin.

1.4 Het klimaatbeleid van de gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg heeft als doel het bereiken van een klimaatneutraal en klimaatbestendig Tilburg in het jaar 2045 met als tussenstap 30% klimaatneutraal in 2020. Het beleid van de gemeente Tilburg is gestoeld op de Klimaataanpak 2013 – 2020 (vastgesteld in de raadsvergadering van 24 juni 2013).

2 Missie, visie en strategie

2.1 Missie en visie

Het gebruik van fossiele brandstoffen leidt tot uitstoot van CO₂. Met deze uitstoot van CO₂ wordt het natuurlijke evenwicht van de aarde door menselijk handelen verstoord. Deze verstoring leidt tot een klimaatverandering met allerlei negatieve gevolgen voor landschap, flora en fauna en daarmee ook voor de mens zelf. Door in te zetten op hergebruik van grondstoffen en door gebruik te maken van duurzame energiedragers als zon, wind en water wordt het natuurlijke evenwicht van de aarde niet verder negatief beïnvloed.

Burgers willen steeds minder afhankelijk zijn van de overheid en nemen zelf het initiatief, wanneer zij hun leefomgeving aangepast willen zien. Dit wordt getypeerd als Samenleving 3.0. Dit geldt ook voor de burgers van Tilburg waar het gaat om hun duurzame energievoorziening. Zij willen betrokken zijn bij het realiseren van een CO₂-neutrale samenleving omdat zij dit beschouwen als een probleem, waarvan zij zelf eigenaar zijn. Daarom willen zij de verantwoordelijkheid dragen voor het oplossen daarvan en de keuzes kunnen maken, die daarvoor nodig zijn.

Zoals gemeld heeft de gemeente Tilburg als doel het bereiken van een klimaatneutraal en klimaatbestendig Tilburg in het jaar 2045.

Deze overwegingen leiden tot de volgende missie:

Energiefabriek013 wil effectief bijdragen aan een betere wereld voor nu en later door er voor te zorgen dat iedere burger van Tilburg duurzaam en volledig kan voorzien in de eigen vraag naar energie met behoud van de levensstandaard zonder gebruik te maken van fossiele brandstoffen.

De visie van Energiefabriek013 verbindt 3 aspecten: duurzaam, lokaal en betrokken. Deze aspecten beïnvloeden en versterken elkaar.

Duurzaam vanwege

- de bronnen waarmee de energie wordt opgewekt en
- de behoefte om deze blijvend in stand te kunnen houden.

Lokaal vanwege

- onafhankelijk worden van leveranciers, die mogelijk op een ongewenste manier energie opwekken;
- zichtbaarheid en herkenbaarheid voor de burgers over de vraag hoe hun energie wordt opgewekt;
- bewustwording bij burgers en financiers en

- het binnen *de grenzen van de stad Tilburg* houden van de energieverdiensten: de opbrengsten van het opwekken en distribueren van energie in termen van CO₂-reductie en financiële winst.

Betrokken vanwege

- het verkrijgen van een groot draagvlak bij gebruikers en andere stakeholders;
- de zeggenschap en actieve participatie cq eigenaarschap van burgers;
- de vermindering van energieverstopping en
- het aanboren van voldoende financieringsbronnen.

De Energiefabriek013 wekt op en levert lokaal met gebruikmaking van lokale leveranciers, financiers en adviseurs. Dit is van groot belang voor de zichtbaarheid en bewustwording bij stakeholders en potentiële klanten, bindt betrokkenen op langere termijn en voorkomt dat diensten wegvloeien buiten de stad. Op deze manier wil de Energiefabriek013 alles doen wat ze kan om Tilburg duurzaam een CO₂-vrije stad te laten zijn in 2045 of zoveel eerder als mogelijk. Dit leidt tot de visie van Energiefabriek013 – waarbij met visie bedoeld wordt: een ambitieus maar haalbaar toekomstbeeld, dat voldoende concreet is om veel mensen te enthousiasmeren.

2.2 Strategie

Bij het vaststellen van de strategie maken we noodzakelijkerwijs onderscheid tussen de strategie op korte termijn en de strategie op langere termijn. In de strategie op langere termijn speelt de ‘bewijslast’ een belangrijke rol: laten zien dat het concept werkt. De strategie op kortere termijn – die voor de komende twee jaar - heeft meer het karakter van een werkplan.

2.3 Werkplan

De focus van Energiefabriek013 zal de komende twee jaar liggen op:

- het verstevigen van de basis van de Energiefabriek013 door een hechte relatie met de leden. Het aantal leden en hun betrokkenheid bij de Energiefabriek013 geven invulling aan het bestaansrecht en de relevantie. Een sterke, hechte coöperatie is een belangrijke gesprekspartner voor de gemeente, voor financiers, voor potentiële leden, voor afnemers en voor andere stakeholders. De hechte relatie is gebaseerd op affiniteit met de missie, op de (im)materiële voordelen, die verkregen kunnen worden van het lidmaatschap, en op het verwachte succes van de coöperatie bij het realiseren van de missie.
- Het daadwerkelijk aanbieden aan burgers van de gemeente Tilburg van duurzaam opgewekte energie, opgewekt door de Energiefabriek013 of door bemiddeling van de Energiefabriek013 verkregen. Het zelf opwekken zal dienen te gebeuren door

het (mede)oprichten van zonneparken op daken of op maaiveldniveau of door het (mede)oprichten van een windmolen^e.

- Teneinde voldoende lokale en betrokken financiers te vinden voor het (mede)oprichten van dergelijke faciliteiten zullen crowdfundingactiviteiten onder de Tilburgse bevolking ontwikkeld worden. Voor door bemiddeling van de Energiefabriek013 verkregen energie zal een relatie aangegaan worden met een 'groene' energieleverancier, die zich zal voegen naar de missie van de Energiefabriek013.
- Het borgen van de activiteiten en initiatieven in een (semi)professionele organisatie. De organisatie behartigt de belangen van de leden en voert verantwoorde maar doelgerichte activiteiten uit gericht op realisatie van de missie. In de organisatie dienen de uitgangspunten van 'good governance' te worden verwerkt, zodat noch door de leden, noch door de bestuurders onnodig grote risico's worden gelopen^f.
- Het leggen van een goede basis voor een effectieve samenwerkingsrelatie met andere energiecoöperaties, die actief zijn binnen de gemeentegrenzen van Tilburg.
- Het aangaan en borgen van goede relaties met de stakeholders waaronder de gemeente Tilburg in het bijzonder.

Na 2 jaar wordt de gevolgde strategie geëvalueerd. Die evaluatie wordt gebruikt om er leerpunten uit te destilleren

^e Vooralsnog worden geen mogelijkheden gezien binnen de gemeentegrenzen van Tilburg om te komen tot opwekking van energie uit water.

^f Zo zal het ondernemingsrisico, dat gelopen wordt met de gecrowdfunde projecten om energie grootschalig op te wekken, ondergebracht worden in separate rechtspersonen.

3 Organisatiestructuur Energiefabriek013

3.1 Coöperatie u.a.

Energiefabriek013 is opgezet als een “coöperatie u.a.” naar Nederlands recht. Deze ondernemingsvorm is gekozen omdat de principes ervan het beste aansluiten bij onze missie en visie. De wet schrijft voor dat een coöperatie is ingericht als *vereniging*, met statuten en reglementen die bepalen dat de leden het voor het zeggen hebben.

Tegelijkertijd fungeert een coöperatie als *onderneming* die voorziet in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden. De term ‘stoffelijk’ mag je ruim opvatten; het gaat erom dat een coöperatie niet alleen puur ideële doelen nastreeft, maar producten (goederen of diensten) levert aan haar leden en/of niet-leden. Voor de Energiefabriek013 gaat het hierbij om lokaal opgewekte duurzame energie.

De activiteiten zijn een invulling hiervan: Energiefabriek013 gaat (vooral) diensten leveren, moet net als iedere onderneming haar exploitatie op orde houden, kan winst boeken, is belastingplichtig, denkt commercieel etc. De leden beslissen over de bestemming van eventuele winst. Het uitgangspunt dient evenwel te zijn dat de winst wordt gebruikt om nieuwe initiatieven of activiteiten te starten, die de realisatie van de visie van de Energiefabriek013 dichterbij brengen.

Tenslotte: de letters ‘u.a.’ staan voor ‘uitgesloten aansprakelijkheid’. Dit beschermt de leden: zij zijn niet aansprakelijk voor schulden van de coöperatie, mocht die over de kop gaan.

3.2 Organisatie

De ledenvergadering is het hoogste orgaan en bepaalt het beleid. Het bestuur wordt benoemd door de ledenvergadering. Uit de ledenvergadering is ook een ledenraad gekozen die de leden vertegenwoordigt gedurende het jaar. Dit is vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement.

Het bestuur geeft richting aan de dagelijkse activiteiten van de Energiefabriek013. Het bestuur bestaat uit vrijwilligers. De individuele bestuursleden vertegenwoordigen de Energiefabriek013 in het contact met externe partijen (gemeente, belastingdienst, energieleveranciers, andere stakeholders, collega-coöperaties, et cetera).

Om specifieke activiteiten, die extra aandacht behoeven, te kunnen ontplooien, kan het bestuur werkgroepen inrichten. De werkgroepen krijgen een expliciete opdracht mee van het bestuur en rapporteren periodiek over hun voortgang. Zo mogelijk neemt één van de bestuursleden zitting in de werkgroep.

Om de continuïteit in fondsenwerving, het in stand houden en verder ontwikkelen van de projecten op het gebied van energie-inkoop en -opwekking, de goede en tijdige communicatie met leden, klanten en stakeholders en het functioneren van de organisatie zelf op langere termijn te waarborgen, is professionele ondersteuning van de

Energiefabriek013 in het geheel en van het bestuur in het bijzonder noodzakelijk. Dit zal de vorm moeten krijgen van een betaalde functie, zodat nadrukkelijke eisen gesteld kunnen worden aan het beschikken over de nodige expertise en ervaring en aan de te leveren prestaties, die zakelijk beoordeeld kunnen worden. De functie dient te worden bekostigd uit de inkomsten van de activiteiten van de Energiefabriek013. Op korte termijn zijn deze inkomsten onvoldoende, op lange termijn ontstaan er meer mogelijkheden. Voor de inrichting van deze ondersteuning kan samenwerking gezocht worden met de andere energiecoöperaties, die in Tilburg actief zijn. In dat geval kan wellicht succesvol een beroep gedaan worden op de gemeente om dit tijdelijk financieel te ondersteunen.

Energiefabriek013 kent op dit moment (jan. 2016): de volgende werkgroepen:

- werkgroep Samen geeft Energie
- werkgroep Zon op Eigen Dak
- werkgroep Wind
- werkgroep Communicatie
- werkgroep Bedrijfsplan
- werkgroep Selectie energiebedrijf
- werkgroep Crowdfundingsprojecten
- diverse wijkwerkgroepen

Er zijn diverse vrijwilligers verbonden aan Energiefabriek013. Zij houden zich bezig met administratieve ondersteuning en strategisch advies. Zij werken op aangeven van bestuur en werkgroepen.

Voor specifieke onderwerpen, activiteiten of expertise worden externen ingehuurd.

4 Activiteiten

4.1 Waardepropositie

De kernactiviteit is het leveren van energie aan de burgers van Tilburg door het (laten) ontwikkelen en (laten) exploiteren van lokale duurzame energieprojecten. De Energiefabriek013 koopt de duurzaam opgewekte energie van die projecten en levert die aan Tilburgse burgers en MKB.

Voor de promotie van de Energiefabriek013 is het noodzakelijk om te beschrijven wat de Energiefabriek013 uniek maakt. Die uniciteit is gebaseerd op de volgende kenmerken: het via de Energiefabriek013 laten leveren van duurzame energie, het opzetten van lokale projecten voor de opwekking van duurzame energie, het laten financieren van dergelijke projecten. Al deze activiteiten worden opgezet en uitgevoerd op initiatief van en naar de inzichten van Tilburgse burgers en met maximale betrokkenheid van Tilburgse burgers en ondernemers. De Energiefabriek013 is geen energie-adviesbureau maar zal een verzoek om hulp of ondersteuning niet onbeantwoord laten. Het 'werkterrein' van de Energiefabriek013 bestaat met name uit de traditionele stadse wijken van de gemeente Tilburg.

De Energiefabriek013 onderscheidt zich van de andere energiecoöperaties in Tilburg. De activiteiten verschillen en het typisch stadse karakter is kenmerkend. Om bij te dragen aan de realisatie van de doelstellingen op gemeenteschaal zal samenwerking met de andere energiecoöperaties noodzakelijk zijn en door de Energiefabriek013 bevorderd worden.

De levering van energie door of namens de Energiefabriek013 is veilig, betrouwbaar en constant. De prijs van de energie is lager of gelijk aan die vanuit traditionele levering. De dienstverlening is geruisloos, snel en sensitief. De communicatie is aantrekkelijk, dynamisch en transparant. Het risicoprofiel is acceptabel omdat de Energiefabriek013 het risico kan neerleggen bij grote producenten die o.a. het debiteurenrisico op zich nemen. Door de naam Energiefabriek013 in alle uitingen te gebruiken, versterkt het gevoel van eigenaarschap. De leden hebben via de ALV volledige zeggenschap over de besteding van het positief resultaat. Het resultaat ontstaat nadat het afgesproken rendement op geïnvesteerd vermogen is uitgekeerd aan investeerders en bedrijfskosten zijn afgetrokken.

4.2 Klantsegmenten en klantrelaties

Energiefabriek013 onderscheidt een aantal klantsegmenten. Er zijn leden, investeerders en afnemers (klanten). Deze klantsegmenten kunnen in één (rechts)persoon samenvallen. Leden, investeerders en afnemers kunnen naast elkaar bestaan. Oftewel: je hoeft geen afnemer te zijn om lid te zijn of andersom. Je hoeft geen lid te zijn om investeerder te zijn of andersom. Afnemers en investeerders stemmen 'met de voeten'; ze hebben geen extra toegevoegde invloed op het beleid van de onderneming anders dan dat ze alleen aan boord

blijven als ze tevreden blijven. De leden, klanten en investeerders vormen de eerste schil van de Energiefabriek013.

4.3 Leden

Leden hebben invloed op de koers van de onderneming Energiefabriek013. Zowel personen als bedrijven kunnen lid worden. De leden bepalen de strategie en toetsen de effectiviteit van de activiteiten. Het lidmaatschap heeft een vast tarief en elk lid heeft één stem in de ledenvergadering. De contributie is vooral bedoeld om het lidmaatschap niet vrijblijvend te laten zijn. Leden hebben een sterke binding met de ideële motieven van de Energiefabriek013. Het gaat hen niet (alleen) om rendement of om goedkope energie. Het gaat hen om invloed op de maatschappij van morgen.

De leden beschikken, via de ALV, over het positief resultaat van de coöperatie. Als een positief resultaat resteert, bepaalt de ALV de besteding daarvan⁹. Er wordt een reglement opgesteld om duidelijk te maken hoe de besluitvorming plaatsvindt over het resultaat.

4.4 Afnemers/klanten

De afnemers nemen duurzame energie af tegen een aantrekkelijke prijs. Deze prijs moet concurreren met andere energieleveranciers. Het aanbod aan energie moet veilig zijn en stabiel. Het feit dat de energie duurzaam en lokaal is opgewekt geeft sommige klanten een goed gevoel (de ideële klant). Het is echter alleen een concurrerende prijs die ervoor zal kunnen zorgen dat er voldoende klanten zijn en blijven. Het is van belang dat onderzocht wordt wat de potentiële markt is door deze twee soorten afnemers (de ideële en de kostenbewuste).

4.5 Participanten

Naast de 'gewone' leden zijn er ook participanten, certificaathouders. Dit zijn leden die tevens investeerder zijn. Zij hebben voorrang op externe investeerders bij intekening op projecten. Hiervoor wordt een apart reglement opgesteld.

4.6 Investeerders

Investeerders en participatiehouders komen in beeld zodra Energiefabriek013 zelf grote investeringen gaat doen. Dat zal vanaf 2016 het geval zijn. Investeerders zorgen voor startkapitaal en het verkrijgen van Eigen Vermogen. De investeerders ontvangen in ruil voor hun inbreng een rendement. Zij hebben geen invloed op de koers van de Energiefabriek013. Zij zullen investeren in projecten van Energiefabriek013 wanneer ze

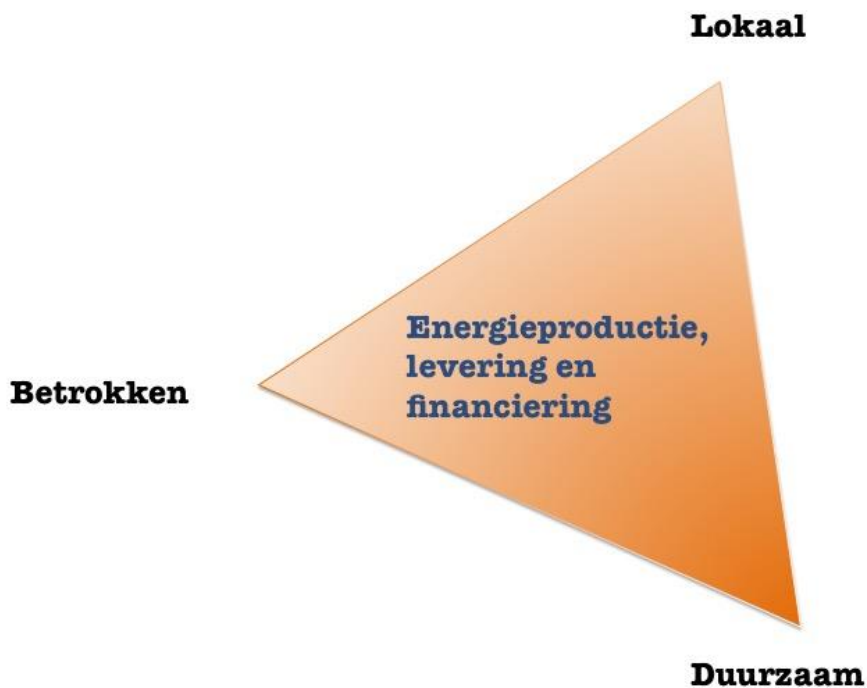
⁹ Het lijkt niet te passen in de doelstelling van de Energiefabriek013 om het positief resultaat uit te keren aan leden. Het lijkt eerder de bedoeling om te groeien en te investeren.

vertrouwen hebben in de formule, in het verwachte rendement en sympathie hebben voor de doelen van de Energiefabriek013.

Investeerders hebben een achtergestelde positie ten opzichte van participatiehouders bij intekening op projecten.

4.7 Kernactiviteiten

Vanuit de missie – lokaal, duurzaam, betrokken – zijn de lokale energiebronnen Zon en Wind de bron van de kernactiviteiten. Wanneer leden zelf aan de knoppen van Zon en Wind kunnen draaien, ontstaat de bedoelde balans tussen de drie essenties van de missie.



Energiefabriek013 voert de volgende activiteiten uit:

- Energielevering
- Opwekking

Levering staat centraal. Daarvoor gaat de Energiefabriek013 enerzijds een partij zoeken, die energie kan leveren en anderzijds gaat ze zelf energie opwekken.

Andere activiteiten van Energiefabriek013, zoals promotie, advisering of zonnepanelen verkopen, behoren niet tot de kernactiviteit en zijn dus instrumenteel. Ze moeten worden uitgerold als ze in voldoende mate bijdragen aan bijvoorbeeld naamsbekendheid, gunfactor, risicospreiding, binding etc.

4.8 Key partners

Zonder onderstaande belangrijke key partners komen de activiteiten van Energiefabriek013 niet van de grond (tweede schil):

1. Energieleveranciers
2. Lokaal bedrijfsleven
3. Financiers, banken
4. Gemeente, waterschap, provincie
5. Dakbeschikbaarstellers (gemeente, ondernemingen, particulieren)
6. Grondbeschikbaarstellers (gemeente, ondernemingen, nutsbedrijven, particulieren)

4.9 Overige stakeholders

Er is ook nog een derde schil van stakeholders:

1. Garantiestellers/subsidieverstrekkers
2. Andere lokale energie-coöperaties, binnen en buiten Tilburg
3. Serviceorganisaties t.b.v. crowdfunding etc.
4. Adviseurs
5. Evenementenorganisaties
6. Media

Wanneer de relaties met key partners of stakeholders vooral zakelijk van aard zijn, dan wordt dit goed contractueel geborgd.

4.10 Energieleverancier

Elektriciteit en gas leveren aan afnemers is toegestaan aan bedrijven met een zogenoemde leveringsvergunning. Aan zo'n vergunning zitten nogal wat voorwaarden vast. Deze moeten garanderen dat de energievoorziening voor alle afnemers zonder haperingen verloopt en dat de markt fatsoenlijk functioneert.

Energiefabriek013 heeft niet de ambitie zich te ontwikkelen tot een zelfstandige leverancier met eigen leveringsvergunning. De voorwaarden, die door onder andere de AFM daaraan verbonden worden, zijn voor een coöperatie te complex en te veeleisend. Een zelfstandige leveranciersrol is bovendien niet nodig voor het realiseren van de doelstellingen.

In samenwerking met een erkende leverancier levert de Energiefabriek013 aan haar leden betrouwbaar en betaalbaar duurzame energie, liefst lokaal geproduceerd. In september 2015 is een samenwerkingsovereenkomst ondertekend met GreenChoice. De intentie is gericht op langdurige samenwerking.

GreenChoice gaat aan de leden elektriciteit en gas leveren en stroom terugnemen van leden met eigen energieopwekking (zonnepanelen). De duurzaamheid van de geleverde stroom is dubbel geborgd: enerzijds door de inkoop van lokaal opgewekte duurzame energie van projecten van Energiefabriek013 en anderzijds door de inkoopportefeuille van

GreenChoice die voor 100% bestaat uit afnamecontracten met producenten van duurzame energie. Afgesproken is dat GreenChoice de stroom voor leden van Energiefabriek013 als regel inkoop bij lokale duurzame projecten van Energiefabriek013 en overige stroom afdekt met groencertificaten, gegenereerd door duurzame energieproducenten.

Het door GreenChoice geleverde gas is niet duurzaam; dat kan ook niet, want duurzaam gas van aardgaskwaliteit is in Nederland niet verkrijgbaar. GreenChoice compenseert de klimaatgevolgen (CO₂-uitstoot) van het gebruik van aardgas.

De betaalbaarheid van energielevering via Energiefabriek013 is in orde, dankzij de scherpe tarieven die GreenChoice kan hanteren. De leden van Energiefabriek013, die overstappen, kunnen hierdoor in de meeste gevallen een lagere energierekening tegemoet zien.

Energiefabriek013 ontvangt per klant een bijdrage in de vorm van een jaarlijks vastrecht-afdracht.

5 Financiën

In dit hoofdstuk wordt de basis gelegd voor de meerjarenbegroting. Ieder onderdeel (iedere paragraaf) sluit dan ook af met parameters, die in de meerjarenbegroting (bijlage 2) worden verwerkt.

Energiefabriek013 zal zo min mogelijk financiële risico's nemen: ze geeft geen geld uit dat er niet is. Er worden geen voorschotten genomen op toekomstige inkomsten. Dit vereist een adequate liquiditeitsbegroting. Pas zodra er een uitgewerkte businesscase is opgesteld, wordt een project verder ontwikkeld en worden financiers gezocht. Vanuit het aspect van lokale betrokkenheid wordt de financiering vooral gezocht door middel van crowdfunding bij Tilburgse burgers en ondernemers.

Dergelijke risicodragende projecten worden via exploitatie Bv's buiten de financiële aansprakelijkheid van de Energiefabriek013 om gefinancierd. Energiefabriek013 ontvangt als vergoeding voor de projectontwikkeling wel rendement van die projecten.

Energiefabriek 013 zal in de startfase moeten voor-investeren in de professionaliteit van de organisatie. De hoop en verwachting is dat hiervoor een beroep kan worden gedaan op subsidie.

5.1 Inkomstenstromen

Er zijn drie soorten inkomsten, die ieder een relatie hebben met de kernactiviteiten en structuur van Energiefabriek013. Ze staan hieronder geïllustreerd.

| | | |
|---|---|---|
| Contributies, donaties, sponsoring | ↔ | Opstartkosten, niet planbare kosten, reservevorming |
| Aanbrengfee van energieleverancier en installateurs | ↔ | Activiteiten die geen investering vergen, en waarin Energiefabriek013 geen risico loopt, zoals bedrijfskosten |
| Participaties en geld van investeerders | ↔ | Activiteiten die voorinvestering vergen en risico met zich meebrengen, invloed op liquiditeitspositie, |

In de hoofdstukken hieronder worden opbrengsten en kosten toegelicht.

5.2 Contributie

De contributie is bepaald op €10 per jaar. Energiefabriek013 heeft gekozen voor een minimaal bedrag om een kleine drempel op te werpen voor het lidmaatschap.

Het is niet de bedoeling om een onevenredig voordeel voor leden te scheppen wanneer er veel overwinst wordt behaald en de ALV zou besluiten dit uit te keren aan de leden. Voor een kleine (financiële) inspanning en nul risico ontvangen leden dan een erg groot rendement. Daarom wordt in een nog op te stellen reglement afgesproken dat alleen certificaathouders rendement ontvangen; ‘gewone’ leden ontvangen hooguit een equivalent tot maximaal driemaal de jaarlijkse contributie retour. Eventueel resterende overwinst zal alleen worden geïnvesteerd in de Energiefabriek013.

| Contributie | Aantal betalende leden | Contributie | Inkomsten |
|-------------|------------------------|-------------|-----------|
| 2016 | 100 | € 10 | € 1.000 |
| 2017 | 150 | € 10 | € 1.500 |

Het is de bedoeling om de contributie in de begroting te koppelen aan eenmalige activiteiten.

5.3 Donaties, giften en sponsoring

In 2014 is van de Rabobank een sponsorbijdrage ontvangen van € 2.500. Daarmee zijn in de opstartfase bedrijfskosten en de website van het 2000dakenplan (de Zonnewijzer) gefinancierd. De Zonnewijzer is uiteindelijk door de verkoop van zonne-energie systemen weer terugverdiend.

Via gerichte campagnes bij particulieren, businessclubs en fondsen hoopt de Energiefabriek013 geld binnen te halen dat gebruikt kan worden om de initiële organisatiekosten te dekken. Tegenover dit geld staat geen rendementsuitkering of tegenprestatie, anders dan bijvoorbeeld naamsbekendheid.

Een ANBI-status kan helpen om donaties meer structureel te maken.

| Donaties/giften/sponsoring | Aantal donaties | Gemiddeld bedrag | Inkomsten |
|----------------------------|-----------------|------------------|-----------|
| 2016 | 2 | € 1.000 | € 2.000 |
| 2017 | 2 | € 1.000 | € 2.000 |

5.4 Subsidies

Er zijn geen institutionele subsidies voor energietoepassing. Subsidies zijn gebonden aan projecten of kennisuitwisseling. De volgende subsidies zijn mogelijk:

- Reguliere subsidies Rijk
- Reguliere subsidies EU (het project REVALUE is ingediend; wel goedgekeurd, geen subsidie toegewezen wegens overschrijding budget)

Er is niet op subsidie van het Rijk of de EU gerekend. Tegenover een subsidie staat altijd een verplichting. Subsidies kunnen dus niet voor bedrijfskosten worden gebruikt.

| Subsidies | Aantal subsidies | Gemiddeld bedrag | Inkomsten |
|-----------|------------------|------------------|-----------|
| 2016 | 0 | | 0 |
| 2017 | 0 | | 0 |

5.5 Samen Geeft Energie

Samen Geeft Energie is een lokaal programma dat burgers in staat stelt om voor weinig geld in beeld te krijgen hoeveel energie in zijn of haar woning bespaard kan worden, als er energiebesparende maatregelen worden getroffen. Voor elke nieuwe deelnemer uit Tilburg ontvangt Energiefabriek013 subsidie. Na aftrek van de kosten voor de uitvoering van het project blijft er per deelnemer eenmalig een bedrag van € 10 over voor Energiefabriek013. Voor 2016 en 2017 worden 250 deelnemers per jaar verwacht. Zoals het er nu uitziet, zal in 2018 de regeling aflopen.

| Samen Geeft Energie | Aantal nieuwe deelnemers | Inkomsten |
|---------------------|--------------------------|-----------|
| 2016 | 250 | € 2.500 |
| 2017 | 250 | € 2.500 |

5.6 Zon op Eigen Dak

Zon op Eigen Dak houdt in dat burgers zonnepanelen op hun dak laten plaatsen en de opgewekte energie, die zij niet voor eigen gebruik nodig hebben, terugsturen in het energienet. Voor Zon op Eigen Dak is Energiefabriek013 een samenwerking aangegaan met vier installateurs uit Tilburg die verenigd zijn in Sunned. Voor elk PV systeem, dat wordt geleverd, ontvangt Energiefabriek013 een bedrag van € 25 van Sunned. De Energiefabriek013 verwacht in 2016 en 2017 50 PV systemen te laten leveren.

| Zon op Eigen Dak | Aantal PV-systemen | Inkomsten |
|------------------|--------------------|-----------|
| 2016 | 50 | € 1.250 |
| 2017 | 50 | € 1.250 |

5.7 SDE- en Postcoderoosprojecten

Deze regeling werkt hetzelfde als Zon op Eigen Dak, in die zin dat er zonnepanelen worden geplaatst die energie terug leveren aan het energienet. De teruglevering komt echter niet rechtstreeks op het conto van een bewoner en daarom zijn er een paar tussenschakels nodig.

Er zijn 2 varianten mogelijk.

Variant 1, SDE-projecten:

Energiefabriek013 heeft van een gebouweigenaar de beschikking gekregen over een dak. Een extern exploitant plaatst zonnepanelen nadat hij een concessie heeft gekregen van Energiefabriek013 op plaatsing en exploitatie van de zonnepanelen. Hiervoor betaalt de externe exploitant Energiefabriek013 jaarlijks een bedrag van €2,50 per PV-paneel.

De extern exploitant verdient de investering terug door de verkoop van de energie aan GreenChoice. Wanneer er sprake is van een SDE-gesubsidieerd project ontvangt hij daarnaast SDE-subsidie. De SDE-subsidieregeling vereist dat de gesubsidieerde partij het project opzet, financiert en exploiteert. Dit maakt dergelijke projecten niet geschikt voor Energiefabriek013 om helemaal zelf op te zetten.

Variant 2, Postcoderoosprojecten:

Energiefabriek013 heeft de mogelijkheid om zogeheten Postcoderoosprojecten (regeling Verlaagd Tarief bij collectieve opwek) op te zetten. Wanneer een energieopwekkingsproject in een bepaald postcodegebied (op een dak of op maaiveld) staat, kunnen burgers en bedrijven, die in datzelfde postcodegebied of een postcodegebied, dat daaraan grenst (de postcoderoos), zijn gehuisvest een korting op hun energiebelasting krijgen, wanneer ze stroom van dat project afnemen. Die korting bedraagt per 1 januari 2016 €0,09 per kWh. Energiefabriek013 gaat de ontwikkeling van dergelijke projecten bevorderen door deze te initiëren, te ontwikkelen en te laten financieren (bv. door crowdfunding). De werkgroep Crowdfundingsprojecten heeft de opdracht gekregen om hiervoor een kader te ontwikkelen en de eerste projecten op te gaan zetten.

De gemeente Tilburg heeft daken in eigendom, die door Energiefabriek013 gebruikt kunnen worden voor postcoderoosprojecten. De inspanningen zijn gericht op het beschikbaar krijgen van daken, die hiervoor geschikt zijn. Ook particuliere eigenaren van geschikte daken zullen aangezocht worden. Daarnaast worden eigenaren van grond benaderd om grootschalige zonnestroomprojecten op maaiveldniveau te kunnen gaan ontwikkelen.

Burgers en bedrijven kunnen van Postcoderoosprojecten profiteren door:

- korting op de energiebelasting
- inkoop van duurzame stroom via het energiebedrijf
- rendement door crowdfunding
- rendement op participaties

De eigenaar van het dak profiteert hiervan door:

- De bijdrage die het levert aan het Klimaatbeleid (gemeente)
- De uitstraling die het geeft (winkelcentra, bedrijven)
- De jaarlijkse vergoeding voor gebruik van het dak.

De Energiefabriek013 verwacht in 2016 en 2017 5 daken te beleggen met gemiddeld 300 PV-panelen per dak. De fee per PV-paneel is € 2,50 zodat de gemiddelde fee per dak € 750 is. De opbrengsten komen gedurende de looptijd van het project jaarlijks terug.

| SDE-/Postcoderoosprojecten | Aantal daken belegd | Gemiddelde fee | Inkomsten |
|----------------------------|---------------------|----------------|-----------|
| 2016 | 5 | € 750 | € 3.750 |
| 2017 | 10 | € 750 | € 7.500 |

5.8 Energiebedrijf

Energiefabriek013 is een overeenkomst aangegaan met GreenChoice, een energieleverancier die lokaal duurzame energie opwekt. Per klant, die via de Energiefabriek013 een leveringscontract aangaat met GreenChoice, ontvangt de Energiefabriek013 een fee. Die fee is afhankelijk van de hoeveelheid energie, die de klant afneemt. De marge, die door GreenChoice aan de Energiefabriek013 wordt afgedragen, bedraagt bij particulieren €0,005/kWh voor elektriciteit en €0,010/m³ gas. Voor zakelijke klanten geldt een gestaffelde vergoeding afhankelijk van de afname in kWh, die varieert van €50 tot €250 per jaar. De inkomsten, die hiermee gemoeid zijn, worden voor 2016 geschat op € 2.500 tot € 5.000 per jaar en voor 2017 op €7.500 tot €10.000. Afhankelijk van de toestroom van klanten zullen de inkomsten oplopen. Het potentieel is ca 100.000 klanten particulier en MKB. Streven is om 5% van het potentieel op de langere termijn te bereiken als klant. Gezien het belang van de inkomsten uit deze overeenkomst met GreenChoice gaat er speciale aandacht uit naar het werven van klanten.

| GreenChoice | Aantal klanten | Fee per klant | Inkomsten |
|-------------|----------------|---------------|-----------|
| 2016 | 100 | 35 | € 3.500 |
| 2017 | 250 | 38 | € 9.500 |

5.9 Totaal verwachte inkomsten over 2016 en 2017

| Inkomsten | 2016 | 2017 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| Contributie | € 1.000 | € 1.500 |
| Donaties | € 2.000 | € 2.000 |
| Subsidies | € 0 | € 0 |
| Samen Geeft Energie | € 2.500 | € 2.500 |
| Zon op Eigen Dak | € 1.200 | € 1.250 |
| SDE-/Postcoderoosprojecten | € 3.750 | € 7.500 |
| GreenChoice | € 3.500 | € 9.500 |
| Totaal | € 13.950 | € 24.250 |

5.10 Windmolens

De vijf Tilburgse energiecoöperaties sluiten met de gemeente Tilburg, Waterschap de Dommel en Attero een grondovereenkomst af, waardoor de energiecoöperaties het recht krijgen windmolens op te richten op deze grond. Daarvoor wordt een vergoeding betaald aan de grondeigenaren. De energiecoöperaties verlenen een concessie aan een partij die één of meerdere windmolens gaat bouwen en exploiteren. De stroom wordt geleverd aan het energiebedrijf van Energiefabriek013 en van andere energiecoöperaties. Burgers profiteren hiervan door:

- inkoop van duurzame stroom via het energiebedrijf
- rendement door crowdfunding
- rendement op participaties

De eigenaar van de grond profiteert hiervan door:

- De bijdrage die het levert aan het Klimaatbeleid (gemeente en Waterschap)
- De uitstraling die het geeft
- De jaarlijkse vergoeding voor gebruik van de grond.

De Energiefabriek013 verwacht vanaf 2019 windmolens in exploitatie te hebben. Als in 2019 de windmolens stroom gaan leveren zal het aantal klanten verder groeien.

5.11 Participaties en crowdfunding

Zowel leden als niet-leden kunnen participaties nemen in Energiefabriek013. Zij kopen dan een aandeel of een aantal participaties van een vaste omvang (bijvoorbeeld € 100) en ontvangen gedurende een af te spreken periode een vast rendement. Deze wijze van geld ophalen is ook bedoeld om de lokale binding te vergroten. Het ophalen van participaties is

pas relevant als er risicodragend geïnvesteerd gaat worden, dus bij het voorbereiden van de koop of plaatsing van windmolens.

Zowel leden als niet leden kunnen deelnemen in de financiering van duurzame energieprojecten door crowdfunding. Zij kopen een aandeel in het project van een vaste omvang (bijvoorbeeld € 25) en ontvangen gedurende een af te spreken periode een vast rendement.

5.12 Uitgaven

Om inkomsten te genereren zullen kosten gemaakt moeten worden.

- Huisvesting: Energiefabriek013 zal voor de uitvoering van en ondersteuning bij activiteiten een beroep doen op vrijwilligers en stagiaires. Met name voor laatstgenoemde groep zal een fysieke ruimte geboden moeten worden. Dit zal geen luxueuze voorziening hoeven te zijn noch zal deze op een prestigieuze locatie zijn. De jaarkosten worden begroot op €1.000.
- Kantoorkosten: Onder deze post vallen zaken als het verbruik van papier, inkt, telefoon, koffie/thee, et cetera. De kosten vertonen een lineair verband met het aantal personen en het activiteitsniveau. De kosten zijn voor de jaren 2016 en 2017 begroot op respectievelijk €1.000 en €1.500.
- Verkoopkosten/PR: De belangrijkste inkomstenbron van de Energiefabriek013 is gekoppeld aan het aantal klanten, dat energie afneemt via Energiefabriek013 bij GreenChoice. Om deze inkomsten in voldoende mate te genereren zullen wervingscampagnes opgezet moeten worden. Datzelfde gaat op voor de werving van deelnemers en financiers van de postcoderoosprojecten. Daarnaast streeft de Energiefabriek013 naar een solide basis door uitbreiding van het ledenaantal. Tenslotte zal de Energiefabriek013 haar gedachtengoed willen uitdragen. Alles bijeen maakt dit dat er fors geïnvesteerd zal moeten worden in verkoopactiviteiten en PR. Daarvoor wordt in 2016 €3.000 en in 2017 €5.000 begroot.
- Bestuurskosten: Aan de activiteiten van het bestuur zijn kosten verbonden. Aangezien het bestuur onbezoldigd en op basis van een ideële overtuiging opereert, zullen ook de bestuurskosten minimaal zijn. Er wordt voor de jaren 2016 en 2017 respectievelijk €200 en €500 gereserveerd.
- Advieskosten: Energiefabriek013 heeft vaak wel maar niet altijd de expertise in huis, die nodig is. Omwille daarvan wordt een beperkte reservering

van €1.000 per jaar opgenomen om advies elders in te kunnen kopen.

Projectkosten: Het opzetten van projecten gaat gepaard met kosten. Vanuit Energiefabriek013 zal vooralsnog teruggevallen worden op de inzet van vrijwilligers. Overige projectkosten zullen ondergebracht worden in de projectbegrotingen en bekostigd worden vanuit de investeringen van het project. Daardoor zal het saldo op de begroting van de Energiefabriek013 €0 zijn.

Financiële lasten: Het runnen van de organisatie vereist dat er een financiële administratie wordt gevoerd en een bankrekening aangehouden wordt. Deze activiteiten worden jaarlijks gecontroleerd door een accountant. Voor al deze zaken wordt een bedrag van €4.000 per jaar begroot.

Personeel: Om de ambities van de Energiefabriek013 te kunnen realiseren zal niet volstaan kunnen worden met de inzet van enkel onbezoldigde vrijwilligers. De benodigde professionalisering krijgt gestalte door het aantrekken van personeel dat zich volledig kan richten op het realiseren van de doelstellingen. De bekostiging zal komen uit de opbrengst van de activiteiten van de Energiefabriek013. In de eerste jaren zijn deze opbrengsten nog beperkt. Als het activiteitsniveau van de Energiefabriek013 hoger wordt, zal meer personeel moeten worden ingehuurd en zullen de inkomsten hoger worden. Indien de kosten te ver voor de baten uitgaan, zal een partij gevonden worden om het financiële gat, dat hierdoor tijdelijk ontstaat, te overbruggen.

Alle uitgaven bij elkaar leidt tot het volgende overzicht:

| Uitgaven | 2016 | 2017 |
|------------------------|-----------------|-----------------|
| Personeel | € 3.750 | € 11.250 |
| Huisvesting | € 1.000 | € 1.000 |
| Kantoorkosten | € 1.000 | € 1.500 |
| Verkoopkosten, PR | € 3.000 | € 5.000 |
| Bestuurskosten | € 200 | € 500 |
| Advieskosten | € 1.000 | € 1.000 |
| Projectkosten | € 0 | € 0 |
| Financiële lasten | € 4.000 | € 4.000 |
| Totaal Uitgaven | € 13.950 | € 24.250 |

6 Kanalen – Klantrelaties - Communicatie

Het doel van communicatie is:

- Formeel informeren van leden en andere verbondenen volgens afspraak in statuten en reglementen
- Managen van verwachtingen bij leden, klanten, participanten en investeerders
- Informeren, uitnodigen en betrekken doelgroep uit doelgebied
- werven nieuwe leden, donateurs, klanten, bestuurders/vrijwilligers
- versterken imago

De doelgroepen zijn, geclusterd naar doel:

- leden, klanten, investeerders
- leden, ALV, sympathisanten, ledenraad, vrijwilligers, werkgroepen
- inwoners Tilburg, gemeente, maatschappelijke organisaties, andere lokale energiecoöperaties
- eigenaren van daken
- potentiële leden: inwoners Tilburg

De middelen zijn:

- website en nieuwsbrief
- sociale media
- bijeenkomsten
- perspublicaties
- via diensten energieleverancier
- via evenementen
- via subsidieverstrekkers

De couleur van de communicatie is, mede gebaseerd op onderzoek naar effectieve communicatie bij ledenwerving van energie coöperaties:

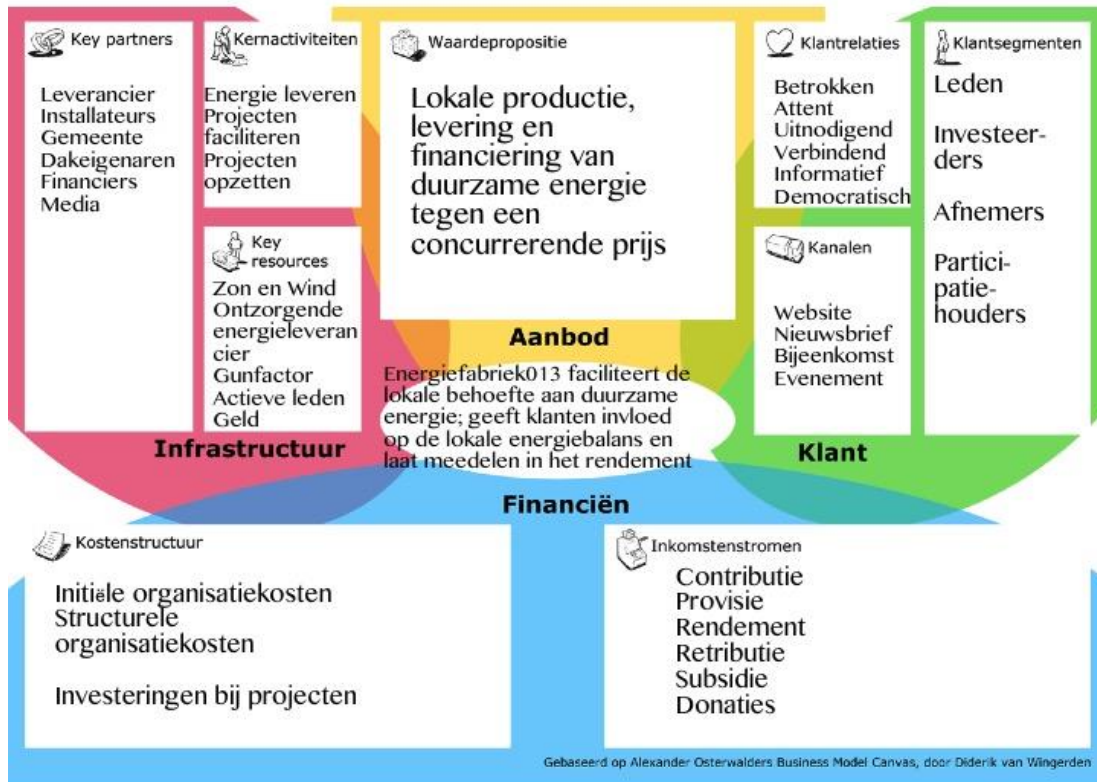
- geen overkill, rustig, diepgaand en informatief
- attractief, verbindend ('wij'), trots (maar niet pretentius)
- transparant
- uitnodigend

Dus geen hyperactieve Twitteraccount, een rustige Facebookpagina, een nieuwsbrief met een vaste frequentie, een informatieve en actuele website met naslagwerk-functie.

Een communicatiekalender is in voorbereiding.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Business Canvas Model



Bijlage 2: Begroting 2016-2017

| Inkomsten | 2016 | 2017 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| Contributie | € 1.000 | € 1.500 |
| Donaties | € 2.000 | € 2.000 |
| Subsidies | € 0 | € 0 |
| Samen Geeft Energie | € 2.500 | € 2.500 |
| Zon op Eigen Dak | € 1.200 | € 1.250 |
| SDE-/Postcoderoosprojecten | € 3.750 | € 7.500 |
| GreenChoice | € 3.500 | € 9.500 |
| Totaal Inkomsten | € 13.950 | € 24.250 |

| Uitgaven | 2016 | 2017 |
|------------------------|-----------------|-----------------|
| Personeel | € 3.750 | € 11.250 |
| Huisvesting | € 1.000 | € 1.000 |
| Kantoorkosten | € 1.000 | € 1.500 |
| Verkoopkosten, PR | € 3.000 | € 5.000 |
| Bestuurskosten | € 200 | € 500 |
| Advieskosten | € 1.000 | € 1.000 |
| Projectkosten | € 0 | € 0 |
| Financiële lasten | € 4.000 | € 4.000 |
| Totaal Uitgaven | € 13.950 | € 24.250 |

| | | |
|--------------|-----|-----|
| Saldo | € 0 | € 0 |
|--------------|-----|-----|