



Stichting Kennemer Energie (SKE)

JAARVERSLAG 2017

*Organisatie: Stichting Kennemer Energie
Adres: Voorhelmstraat 25.306, 2012 ZM Haarlem
Email: administratie@kennemerenergie.nl
Web: kennemerenergie.nl*

Inhoud

1.	Organisatie	5
1.1	Bedrijfsgegevens.....	5
1.2	Bestuur	5
1.3	Werknemers.....	5
1.4	Raad van Toezicht (in oprichting)	5
1.5	Externe Stakeholders	6
2.	Verslag en visie van het bestuur	9
2.1	Statutaire activiteiten en doelstellingen	9
2.2	Achtergrond van de oprichting	9
2.3	Bedrijfsplan	10
2.4	Activiteiten in 2016 en 2017	19
2.5	Resultaat op doelstellingen.....	29
2.6	Visie op de toekomst.....	31
3.	Jaarrekening	37
3.1	Verantwoording en grondslagen.....	37
3.2	Balans per 31-december-2017.....	38
3.3	Winst- en Verliesrekening over 2017	39
3.3	Overige gegevens.....	40
4.	Begroting 2018	41
5.	Slotwoord en ondertekening	42
	Bijlage 1. Toelichting op de balans per 31 december 2017	44
	Bijlage 2. Toelichting op de winst- & verliesrekening over 2017.....	45
	Bijlage 3. Evaluatierapport 2017 voor Stichting DOEN	46
	Bijlage 4. Evaluatierapport 2017 van de gemeente Haarlem	52

Voorwoord van het bestuur

Dit is het eerste jaarverslag van Stichting Kennemer Energie (SKE) en betreft de periode vanaf de oprichting in september 2016 tot het einde van het kalenderjaar 2017. Het is geschreven in het tweede kwartaal van 2018 en refereert, wanneer relevant, ook naar de ontwikkelingen in de eerste twee kwartalen van 2018.

SKE is in 2016 opgericht als een maatschappelijke organisatie voor de ontwikkeling van door burgers en bedrijven gefinancierde installaties voor duurzame elektriciteits-opwekking in het algemeen en zonnestroomdaken in het bijzonder. Het wil daarmee een significante bijdrage leveren aan de transitie naar een klimaatneutrale regio Kennemerland en IJmond. Een specifieke doelstelling is om in de periode tot 2020 minimaal 10 000 zonnepanelen en tot 2030 minimaal 100 000 zonnepanelen in collectieve zonnestroomdaken te realiseren. Dit vergt een aanzienlijke opschaling en efficiëncyslag ten opzichte van de gangbare praktijk van de ontwikkeling en het beheer van collectieve zonnestroominstallaties.

Opschaling, versnelling, professionalisering en volhoudbaarheid zijn hierbij de kernbegrippen. Bij het schrijven van dit document wordt het derde door SKE begeleide zonnestroomdak gerealiseerd: 504 panelen op het NOVA Campus College aan de Zijlweg in Haarlem. Daarmee staat de teller op ca. 1000 panelen. Dit aantal zal tegen het einde van 2018, naar verwachting, worden verdubbeld met de verschillende projecten waaraan wordt gewerkt. De eerste stappen zijn daarmee gezet, maar de weg naar 100 000 panelen is nog lang. SKE heeft leren lopen en traint nu voor de marathon!

SKE werkt in deze uitdaging nauw samen met diverse partners in de regio, waaronder de verschillende energiecoöperaties, gemeentes en PV-installateurs en de eigenaren van grote daken. Het probeert daarbij de brug te slaan tussen burgers en bedrijven die willen investeren in duurzame opwek enerzijds en anderzijds gebouweigenaren die hun dak daarvoor ter beschikking willen stellen, waaronder gemeentes, maatschappelijke instellingen zoals sportclubs en scholen, VvE's, woningbouwcorporaties en commerciële bedrijven.

SKE heeft hierbij twee rollen: De rol van ondersteuner van regionale initiatieven en energiecoöperaties bij het ontwikkelen en beheren van hun eigen installatie(s); en de rol van projectontwikkelaar van duurzame energieopwekinstallaties ten behoeve van gebouweigenaren. Op landelijk niveau werkt SKE samen met o.a. HIER opgewekt, ODE Decentraal en REScoopNL - recent gebundeld onder de naam Energie Samen - om kennis en ervaring uit te wisselen.

SKE heeft in 2017 ook aan de basis gestaan van de oprichting van een gelijknamige coöperatie: Coöperatie Kennemer Energie (CKE). Deze kan als beheerder van zonnestroominstallaties optreden voor initiatieven die zelf geen coöperatie willen oprichten; voor coöperaties die het beheer willen uitbesteden en voor de door SKE ontwikkelde projecten die niet bij een bestaande coöperatie kunnen worden ondergebracht.

SKE streeft ernaar om vanaf 2021 zonder subsidie te kunnen opereren. Tot die tijd heeft SKE aanloopfinanciering nodig. Met de gemeente Haarlem heeft SKE een contract over de periode 2016 t/m 2018 voor de levering van diensten. Stichting DOEN heeft voor de jaren 2017 en 2018 een aanzienlijke subsidie ter beschikking gesteld. SKE is zeer erkentelijk voor de ondersteuning van deze partijen en werkt er hard aan om daarbij afgesproken doelstellingen te realiseren. Het hoopt daarmee ook de basis te leggen voor verdere ondersteuning gedurende de resterende jaren van opbouw, 2019 en 2020.

Van de eerste fase van opbouw wordt hier verslag gedaan, waarin naast de successen ook de uitdagingen worden benoemd en de initiatieven die het bestuur heeft genomen

om deze te adresseren. Dit verslag is bedoeld voor alle partijen waarmee SKE samenwerkt. Tevens wordt hierin inhoudelijke en financiële verantwoording afgelegd aan de gemeente Haarlem en Stichting DOEN. De afronding van de boekjaren 2016 en 2017 vormt tevens het startpunt van een nieuwe fase waarin het toezicht op de Stichting zal worden geformaliseerd met de installatie van een Raad van Toezicht.

Dit verslag is als volgt ingedeeld: Hoofdstuk 1 geeft een overzicht van de relevante bedrijfsgegevens, de organisatieopbouw en de direct betrokken partijen. In hoofdstuk 2 worden de doelstellingen van de organisatie en de ontstaansgeschiedenis kort toegelicht en doet het bestuur verslag van de activiteiten en de bereikte resultaten in relatie tot de gestelde doelen. Aan de hand van deze gegevens wordt tevens een visie gegeven op de toekomstige ontwikkeling. De jaarrekening over 2016 en 2017 is opgenomen in hoofdstuk 3, waarbij voor de toelichting naar bijlages 1 en 2 wordt verwezen. De begroting en benodigde financiering voor de periode 2019 en 2020 komt aan bod in hoofdstuk 4. Het slotwoord en de ondertekening is opgenomen als hoofdstuk 5. De evaluatie die SKE voor Stichting DOEN over 2017 heeft opgesteld is opgenomen als bijlage 3 en de evaluatie van SKE door de gemeente Haarlem over 2017 en 2017 als bijlage 4.

1. Organisatie

1.1 Bedrijfsgegevens

De belangrijkste bedrijfsgegevens zijn als volgt:

Bedrijfsnaam:	Stichting Kennemer Energie
Adres:	Voorhelmstraat 25.306, 2012 ZM Haarlem
Email:	administratie@kennemerenergie.nl
Vestigingslocatie:	Haarlem
Datum van oprichting:	8 september 2016
Handelsregister KvK Amsterdam:	66 80 77 94
BTW Nummer:	NL 856 705 482 B01
RSIN/Fiscaalnummer/BSN:	856705482
Bankrekeningnummer:	NL21TRIO0776457888

1.2 Bestuur

Bij de oprichting van Stichting Kennemer Energie (SKE) op 8 september 2016 is het bestuur als volgt samengesteld:

Voorzitter:	<i>dhr. Art den Boer</i>
Penningmeester:	<i>dhr. Guus Jansen</i>
Secretaris:	<i>dhr. Leo de Kok</i>
Bestuurslid:	<i>mevr. Liesbet Hanekroot</i>
Bestuurslid:	<i>mevr. Erna Hollander (tot 19 december 2017)</i>

Op 19 december 2017 is Erna Hollander uit het bestuur van SKE getreden om voorzitter te worden bij de op die dag opgerichte Coöperatie Kennemer Energie (CKE). Guus Jansen is met de oprichting van CKE tevens penningmeester geworden van deze organisatie. Deze rol vervult hij op tijdelijke basis en zal in augustus 2018 worden overgedragen.

1.3 Werknemers

SKE heeft geen werknemers in dienst. De activiteiten van de bestuursleden worden onder een 'overeenkomst voor opdracht' tussen SKE en de aan hen gelieerde bedrijven uitgevoerd.

1.4 Raad van Toezicht (in oprichting)

In 2017 zijn de statuten van SKE aangepast om de inrichting van een Raad van Toezicht (RvT) mogelijk te maken. Het bestuur hecht aan een transparante en onafhankelijk gecontroleerde bedrijfsvoering. Voor het verlenen van de subsidie door de Stichting

DOEN in 2017 was de inrichting van de RvT ook een vereiste. Het bestuur heeft eind 2017 een wervings- en selectieprocedure gestart en was zeer verheugd een groot aantal aanmeldingen te mogen ontvangen op de vacatures via LinkedIn, de Kennemer Energie-website en nieuwsbrief. In de eerste helft van 2018 is overeenstemming bereikt met de volgende personen om toe te treden tot de RvT:

Voorzitter: *dh. Jan Koekoek,*
Bestuurslid: *dh. Bert van Toorn*
Bestuurslid: *mevr. Carlinde Adriaanse*

Zij zullen formeel toetreden tot de RvT na de afronding van dit jaarverslag en de beoordelingsverklaring van de accountant, naar verwachting in augustus 2018.

1.5 Externe Stakeholders

Gegeven het grote aantal partijen dat betrokken is bij de inrichting van collectieve zonnestroominstallaties is 'stakeholder management' cruciaal. Voor de start van SKE is een analyse uitgevoerd waarin de activiteiten en belangen van de verschillende 'stakeholders' in relatie tot SKE in kaart zijn gebracht. Hieronder volgt een korte beschrijving van deze partijen en hun relatie met SKE.

Energiecoöperaties, initiatieven en deelnemers

In de regio zijn er tientallen initiatieven van bewoners die hun wijk willen verduurzamen. Dit is een divers gezelschap met uiteenlopende doelstellingen en variërend van informele werkgroepen tot energiecoöperaties met veel ervaring. SKE werkt samen met de initiatieven, al dan niet geformaliseerd in een coöperatie, die een centrale opwekinstallatie voor duurzame stroom willen inrichten of hebben ingericht. SKE biedt hen diensten voor het ondersteunen van de ontwikkeling van een dergelijke installatie en, nadat deze is gerealiseerd, het beheer van de installatie. Deelnemers zijn de leden van de coöperatie die hebben geïnvesteerd in een aandeel in de installatie. Energiecoöperaties, initiatieven en deelnemers vormden tot voor kort een vrij kleine groep van lokale 'koplopers' in de energietransitie. Het maatschappelijk belang van de energietransitie wordt (ook) in Nederland in toenemende mate herkend, waarmee het draagvlak voor deze lokale initiatieven inmiddels aanzienlijk is verbreed.

Gebouweigenaren

Dit zijn de eigenaren van vastgoed die hun dak ter beschikking willen stellen voor het plaatsen van een collectieve zonnestroominstallatie. Ook dit is een divers gezelschap, dat bestaat uit overheden, Verenigingen van Eigenaren (VvE's), woningbouwcorporaties, eigenaren van cultureel vastgoed zoals musea, eigenaren van scholen, van ziekenhuizen en zorginstellingen, van sportaccommodaties en van commercieel vastgoed en dergelijken. Op dit moment zijn er vijf zonnestroominstallaties in Haarlem in operatie, waarvan twee op gebouwen van de gemeente Haarlem en drie op gebouwen van commerciële eigenaren.

De gemeente Haarlem heeft een speciale positie als gebouweigenaar van een vastgoedportefeuille van ca. 400 panden, als mede-gebouweigenaar van een groot aantal sportaccommodaties, als economisch eigenaar van enkele schoolgebouwen en als erfpachter. Vanaf eind 2018 zal de gemeente Haarlem bekend maken welke gebouwen in de toekomst beschikbaar gesteld zullen gaan worden voor collectieve zonnestroomdaken. Voor die gebouwen zullen nog een aantal zaken moeten worden uitgezocht voordat de daken daadwerkelijk beschikbaar zijn voor het plaatsen van een zonnestroominstallatie, waaronder de geschiktheid van de dakconstructie voor de plaatsing van zonnepanelen, de meerjaren planning van het dakonderhoud en in sommige gevallen de juridische

verhouding tussen de gemeente en de gebruiker.

SKE biedt gebouweigenaren diensten aan voor het realiseren van hun milieu/klimaat- en andere maatschappelijke doelstellingen in het algemeen en in het bijzonder de inrichting van een zonnestroomdak gefinancierd met behulp van de postcoderoosregeling en/of de SDE+ regeling. SKE maakt een intieel ontwerp van de installatie en rekent de business case voor de gebouweigenaren door onder de verschillende scenario's. Wanneer voor de postcoderoosregeling wordt gekozen dient de gebouweigenaar het recht van opstal voor de installatie aan een energiecoöperatie te verlenen. Hiervoor moet een samenwerkingsovereenkomst met de coöperatie worden gesloten en een notariële akte worden gepasseerd. SKE begeleidt dit proces op basis van de modelcontracten die zij voor dit doel ontwikkeld heeft. In veel gevallen ontvangt de gebouweigenaren een vergoeding voor het verlenen van het recht van opstal. Hiervoor heeft SKE een 'menukaart' ontwikkeld waaruit de gebouweigenaar kan kiezen en die uniform (en transparant) wordt toegepast voor de verschillende gebouweigenaren.

PV-installateurs

De PV-installateurs leveren en installeren de zonnestroominstallaties op de daken. PV is een afkorting van 'Photo Voltaïsch', het principe waarop de werking van zonnepanelen is gebaseerd. SKE werkt bij voorkeur samen met regionale partijen en heeft een lijst van preferente leveranciers opgesteld. De bij een project betrokken energiecoöperatie en gebouweigenaar kunnen daarnaast ook een PV-installateur voordragen om deel te nemen aan de offerte uitvraag.

Voor de projectontwikkeling van een zonnestroominstallatie voert SKE een haalbaarheidsanalyse uit waarbij het zelf een initieel ontwerp van de PV-installatie maakt en de begroting opstelt voor de investerings- en exploitatiefase. Bij een positieve uitkomst wordt vervolgens, in overleg met de gebouweigenaar en betrokken energiecoöperatie, een uitgebreide offerte uitvraag opgesteld, waarin alle benodigde gegevens van de dak(en) en gebouw(en), de vereiste specificaties van de installatie(s) en netwerkaansluiting(en) zijn opgenomen, evenals de gunningscriteria voor de opdracht. Deze voorbereiding helpt PV-leverancier(s) om op efficiënte wijze een goed gespecificeerde offerte te kunnen uitbrengen, levert een hoge mate van zekerheid dat het project daadwerkelijk doorgang zal vinden en duidelijkheid op de beoordelingscriteria. Hiermee wordt het verkoopproces van de PV-installateur gestroomlijnd, de kosten verlaagd en de 'succesrate' op offertes verhoogd. SKE brengt voor de geleverde ontwikkelings- en voorbereidingswerkzaamheden bij de PV-installateur een vergoeding van 5% over de 'turnkey' installatiekosten in rekening.

Op basis van de opgebouwde ervaringen met de aanbesteding van een PV-installatie kan SKE PV-installateurs ook bijstaan om de offertes die uitgebracht worden te professionaliseren. In 2017 heeft SKE één PV-installateur op deze manier geholpen. Deze ondernemer dingt nu vaker en op meer professionele wijze mee en heeft inmiddels ook een opdracht binnengehaald en goed uitgevoerd.

Door de sterke groei van de vraag naar PV-installaties dreigt er op dit moment een tekort te ontstaan aan geschikte vaklieden. Dit kan leiden tot langere levertijden.

Liander

Liander verzorgt de aansluiting op het openbare elektriciteitsnetwerk en is de facto de monopolist op dit gebied in de regio. SKE onderhoudt nauwe relaties met Liander om daarmee zicht te houden op de relevante technische en juridische ontwikkelingen in het algemeen en in het bijzonder op de mogelijke beperkingen in (lokale) netwerkcapaciteit en de doorlooptijden van aanvraag tot aansluiting. De doorlooptijd van de aansluiting kan, met name voor grootgebruikersaansluitingen, lang zijn (ca. 5 maanden op dit moment). Zorgvuldige planning en een tijdige aanvraag zijn daarom van groot belang en

kunnen bepalend zijn voor de doorlooptijd van de projectontwikkeling. Voor het windproject Schoteroog is SKE met Liander (naast andere partijen) een samenwerking aangegaan (zie paragraaf 2.4).

Regionale overheden

SKE is van start gegaan in Haarlem en breidt haar activiteiten geleidelijk uit naar de andere gemeenten binnen en grenzend aan de regio Kennemerland en IJmond. De gemeente Haarlem speelt in de intitiële fase een belangrijke rol voor SKE. Als opdrachtgever, als eigenaar van gebouwen, als vergunningverlener, als subsidieverstrekker voor de energiecoöperaties, als klankboard, als toezichthouder en als organisator van netwerkbijeenkomsten (vaak in samenwerking met de Stadsgarage). Omgekeerd ontwikkelt SKE als 'pilot organisatie' voor het opschalen, versnellen en professionalisering van één van de duurzaamheidsprogramma's, namelijk de uitrol van (collectieve) zonnestroomdaken, kennis en ervaring die voor de gemeente ook in bredere zin relevant is, gegeven de grote opgave die gemeente heeft om in de komende jaren de energietransitie van de gebouwde omgeving tot stand te brengen.

Het werkgebied van SKE is de regio Kennemerland en IJmond en aangrenzend gebieden. In de komende jaren zal SKE daarom de contacten met de buurgemeenten onder OD (Omgevingsdienst) IJmond en de Provincie Noord-Holland versterken.

Rijksoverheid

De rijksoverheid speelt een belangrijke rol als beleidsmaker, wetgever en inner van de energiebelasting. Zij bepaalt daarmee het speelveld waarop SKE actief is. Aanpassingen aan de stimuleringsregelingen voor duurzame stroomopwek, zoals de postcoderoosregeling, de SDE+ regeling en de salderingsregeling hebben een directe invloed op de terugverdientijd en het financieel rendement van investeringen in dergelijke installaties door burgers en bedrijven (al dan niet in collectief verband). Voor de postcoderoosregeling is (evenals voor de salderingsregeling) de hoogte van de energiebelasting op elektriciteit een belangrijke parameter in de business case. Zie paragraaf 2.5 voor de relevante ontwikkelingen op deze onderwerpen.

In de huidige wetgeving telt een gebouwgebonden zonnestroominstallatie waarvan het economisch en juridisch eigendom bij een derde partij ligt (meestal een coöperatie), niet mee in de berekening van de energieprestatie van een gebouw en de vaststelling van het energielabel. Dit vormt een negatieve prikkel voor de gebouweigenaar om een dak ter beschikking te stellen aan derden, want hiermee beperkt de gebouweigenaar de facto zijn mogelijkheden om aan toekomstige, strengere energielabelverplichtingen te voldoen. Dit speelt met name een rol bij woningbouwcorporaties (waarvan de woningvoorraad in 2020 gemiddeld energielabel B moet hebben), maar bijvoorbeeld ook voor eigenaren van utiliteitsgebouwen zoals kantoren (bij een vloeroppervlak van 100m² of meer is vanaf 2023 een energielabel C verplicht). De belemmeringen en prikkels die gebouweigenaren hebben om hun dak ter beschikking te stellen worden in meer algemene zin besproken in paragraaf 2.4.

Brancheorganisaties

SKE werkt landelijk samen met partijen als ODE Decentraal, HIEROpgewekt, REScoopNL om kennis te delen, centraal oplossingen te ontwikkelen en de hierboven beschreven beleidsonderwerpen bij de relevante instanties onder de aandacht te brengen. Daarnaast wisselt SKE direct kennis uit met diverse energiecoöperaties in het land.

Opdrachtgevers en financiers

Op dit moment zorgen - naast de bestuursleden zelf - de gemeente Haarlem en Stichting DOEN voor de financiering van de aanloopfase van SKE. Voor de gemeente Haarlem voert SKE diensten uit onder een contract dat van 2016 t/m 2018 loopt. Stichting DOEN

ondersteunt SKE met een subsidie onder een tweejarige overeenkomst voor 2017 en 2018. Het streven van SKE is om vanaf 2021 haar operaties te kunnen betalen uit de inkomsten voor projectontwikkeling en beheer. Voor de laatste twee jaar van de aanloopfase (2019 en 2020) wordt aanvullende financiering gezocht.

2. Verslag en visie van het bestuur

2.1 Statutaire activiteiten en doelstellingen

Stichting Kennemer Energie (SKE) houdt zich - in samenwerking met gemeenten, bewoners en bedrijven - bezig met de ontwikkeling, de realisatie en het beheer van collectieve zonnestroom- of windcentrales in de regio Kennemerland en IJmond.

SKE is een maatschappelijke onderneming die haar ervaring, kennis en kunde wil inzetten om bestaande en toekomstige projecten in de regio versneld en verantwoord te helpen realiseren. Samen met lokale energiecoöperaties werkt SKE aan het stroomlijnen, opschalen, versnellen en professionaliseren van de ontwikkeling en het beheer van door bewoners en bedrijven gefinancierde duurzame energieproductie installaties, zoals bijvoorbeeld onder de postcoderoos (PCR) regeling tot stand gekomen collectieve zonnestroomprojecten.

De Stichting Kennemer Energie heeft de volgende specifieke doelstellingen:

- a. het leveren van een significante bijdrage aan de transitie naar een klimaatneutrale regio in Kennemerland en IJmond;
- b. het ontwikkelen van productie en levering van hernieuwbare energie in samenwerking met bewoners, bedrijven, overheden en maatschappelijke instellingen;
- c. het versnellen en professionaliseren van de ontwikkeling en het beheer van collectieve oplossingen voor energieproductie en -besparing, waaronder collectieve zonnestroominstallaties;
- d. het ondersteunen van lokale initiatieven voor energiebesparing en decentrale hernieuwbare energieproductie;
- e. het toegankelijk maken van decentraal geproduceerde hernieuwbare energie voor bewoners, bedrijven, overheden en maatschappelijke instellingen.

2.2 Achtergrond van de oprichting

In 2015 werden in Haarlem de eerste zonnestroominstallaties gerealiseerd binnen de zogenaamde wetgeving 'Verlaagd tarief energiebelasting coöperatieve opwekking' uit 2014, gewoonlijk aangeduid als de postcoderoosregeling (PCR, zie voetnoot 2 op p. 11). Op de Fablo tennishal werd door Coöperatie Duurzame Energie Ramplaan een installatie geplaatst van 1350 panelen en door buurtcoöperatie Duurzaam Garenkokerkwartier werden 110 panelen geplaatst op het Seinwezen. Energiecoöperatie Haarlem Noorderlicht werkte in 2015 aan een collectieve zonnestroominstallatie met 272 zonnepanelen op het dak van het bedrijf Prins Staal Trade & Processing in de Waarderpolder, die in september 2016 werd geopend.

De Gemeente Haarlem ondersteunde deze initiatieven en zocht naar een methode om de opgedane ervaring in te zetten voor een versnelde uitrol van nieuwe collectieve zonnecentrales in de stad, door en voor de bewoners georganiseerd in lokale energiecoöperaties. Hieruit is, op voorstel van de Stadsgarage, het zogenaamde '16 daken in 2016' initiatief ontstaan als oproep aan de diverse partijen om kennis en kunde te bundelen. Na consultatie van diverse partijen, startte de gemeente Haarlem medio 2016 een aanbestedingsprocedure voor het inrichten van een maatschappelijke organisatie om deze ontwikkeling vorm te geven. De initiatiefnemers van Stichting Kennemer Energie (SKE) maakten een voorstel op basis van een door hen uitgevoerde stakeholder analyse en maatschappelijke business case en het ontwikkelings- en bedrijfsplan dat de Energy Transition Group (ETG) hiervoor ter beschikking stelde. SKE ging in de zomer van 2016 van start en won in september van dat jaar de aanbestedingsprocedure. Op 14 oktober 2016 werd de overeenkomst van diensten met de gemeente Haarlem getekend.

2.3 Bedrijfsplan

Om van doelstelling tot uitvoering te komen is naast een goed team ook een goed plan nodig. Het doel was helder: Opschaling en versnelling van de uitrol van collectieve zonnestroomdaken, op een volhoudbare wijze en samen met lokale energiecoöperaties en andere burgerinitiatieven, om een significante bijdrage te leveren aan de transitie naar een klimaatneutrale regio. Maar wat betekent dat concreet en hoe doe je dat? Meer specifiek: Hoeveel daken zijn er in de regio beschikbaar voor zulke installaties? Hoeveel panelen kunnen daarop geplaatst worden? Hoe groot is de investering die daarvoor nodig is? Welke deel van de elektriciteitsvraag kan op deze manier hernieuwbaar geproduceerd worden? Onder welke condities zijn dakeigenaren bereid om hun dak voor een lange periode (van minimaal 15 jaar) ter beschikking te stellen? Welk deel van de huishoudens en bedrijven zijn bereid om te investeren in een collectief zonnestroomdak? Wat is het rendement op hun deelname? Hoe organiseren we deze activiteiten? Wat kan door vrijwilligers (er bij) gedaan worden en wat vereist een professionele organisatie? Wat kun je het beste lokaal doen? Wat kan er beter regionaal of landelijk georganiseerd worden? Hoe werken we samen met de lokale initiatieven? Wat is er aan menskracht nodig om dit te organiseren? Welke financiering is er nodig om dit programma uit te rollen? Wat zijn kritische succesfactoren? Wat zijn de risico's? Is het haalbaar? Welke maatschappelijke bijdragen kan SKE naast de uitrol van zonnestroomdaken nog meer leveren?

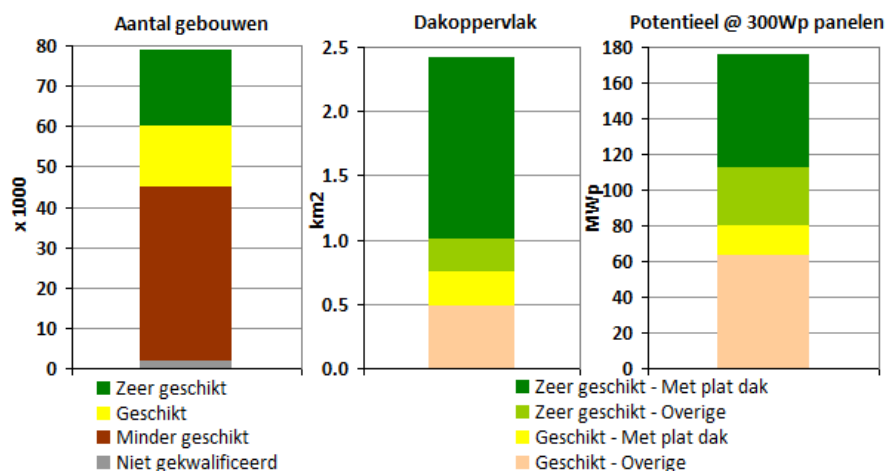
Voor SKE was het opstellen van een goed onderbouwd bedrijfsplan in 2016 een essentiële stap om op deze vragen een samenhangend een gemeenschappelijk gedragen beeld te ontwikkelen en richting te geven aan de activiteiten. Gegeven de concrete vraagstelling vanuit de gemeente Haarlem is het plan in eerste instantie voor Haarlem uitgewerkt, maar de voorgestelde aanpak is generiek. We lichten hier de kern van het plan kort toe aan de hand van belangrijkste vragen waarop het een antwoord geeft.

Wat is het potentieel van grote zonnestroominstallaties?

Zonnestroominstallaties kunnen in deze regio bijna uitsluitend op gebouwen worden geplaatst. De beschikbaarheid van land voor deze toepassing is - anders dan bijvoorbeeld in het noordoosten van Nederland - zeer beperkt. Het voordeel van installaties op daken is dat er hierbij geen beslag wordt gelegd op schaarse ruimte, maar de omvang van de installatie is in het algemeen beperkt. Waar op land installaties van 10.000 tot 100.000 panelen (op ca. 2 tot 20 ha. grondoppervlak) gangbaar zijn, ligt dit voor grote dakinstallaties tussen de 100 en 2000 panelen (op ca. 300 tot 6000 m² dakoppervlak).

Het potentieel van zonnepanelen op alle Haarlemse daken, ongeacht de grootte, is ingeschat ca. 580.000 panelen. Wanneer gebruik wordt gemaakt van panelen van 300 Wp, komt dit overeen met een capaciteit van 175 MWp. Deze schatting is gebaseerd op

de gegevens van de ZonAtlas voor de gemeente Haarlem¹, zoals weergegeven in de figuur hieronder.



Per dak en dakdeel wordt in de ZonAtlas aangegeven of het zeer geschikt, geschikt of minder geschikt is voor opwek van zonnestroom en wordt een inschatting gegeven van maximaal aantal te plaatsen zonnepanelen. Een optelling van alle daken levert de data voor deze figuur. Wanneer het volledige zon potentieel benut zou worden kan jaarlijks ca. 158 GWh aan elektriciteit gegenereerd worden, genoeg om ca. 45.000 huishoudens volledig van stroom te voorzien. Dit komt overeen met 61% van het huidige aantal huishoudens in de stad (ca. 74.000) en een reductie van de CO₂-uitstoot met ca. 90.000 ton per jaar (ca. 12% van de totale CO₂-uitstoot in 2015).

Om een schatting te maken van het potentieel van grote daken is per stadsdeel bekeken welke daken geschikt zijn voor het plaatsen van 100 panelen of meer. In totaal zijn hierbij ca. 130 daken in detail geanalyseerd. Daarop zijn 60.000 tot 80.000 panelen plaatsbaar. De lijst was niet uitputtend maar gaf een goede onderbouwing om het potentieel van grote daken in de gemeente Haarlem op 100.000 panelen in te schatten, ofwel 30 MWp (op basis van 300 Wp panelen). Het potentieel van grote daken (d.w.z. waarop minimaal 100 panelen plaatsbaar zijn) vertegenwoordigt daarmee ca. 19% van het totaal potentieel van Haarlem.

De uitrol van 100.000 panelen (30 MWp) werd op deze basis een belangrijk lange termijn (2030) doel van SKE.

Hoe worden de collectieve zonnestroomdaken gefinancierd?

Voor de financiering van de collectieve zonnestroominstallaties wordt gebruik gemaakt van crowdfunding. Deelnemers kunnen investeren in (zonne)stroomdelen van 250Wp, voor een bedrag dat in de startfase rond de € 300 ligt en geleidelijk zal dalen met de verwachte kostenreductie van de PV-technologie. Afhankelijk van de ligging van de panelen levert elk stroomdeel ca. 225 kWh/jaar.

Onder de postcoderoosregeling (PCR - officieel 'Verlaagd tarief energiebelasting coöperatieve opwekking'²) krijgen de deelnemers, mits zij een elektriciteitsaansluiting

¹ www.zonatlas.nl/haarlem

² Overeengekomen in het Energieakkoord van 2013 en gepubliceerd in:

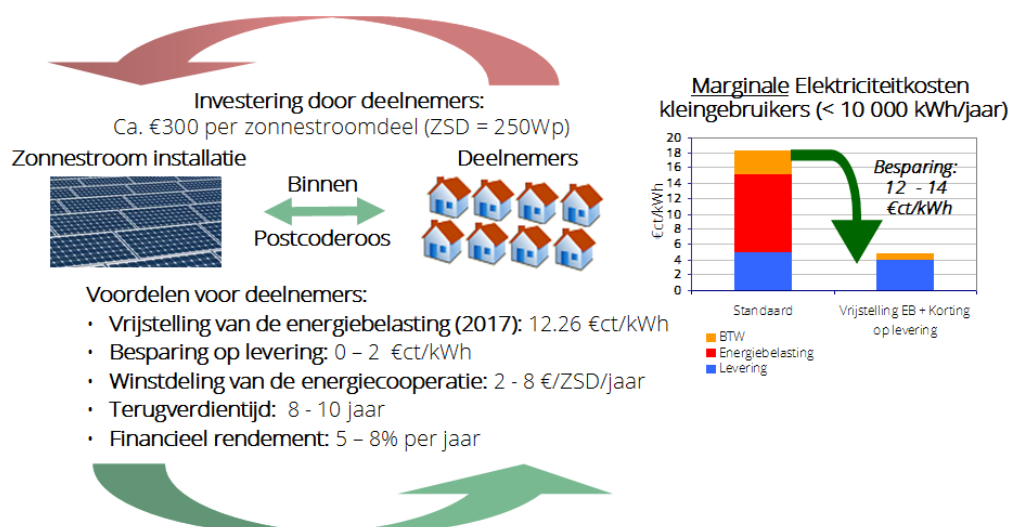
- Staatsblad 565: Wet van 18 december 2013 tot wijziging van enkele belastingwetten en enige andere wetten (Belastingplan 2014). Relevant: ARTIKEL XXIII, 47, 59a, 59b en 59c.
- Staatscourant, nr. 36216, 30 december 2013. Relevant: ARTIKEL XVI, 19a en 19b.
- Staatsblad 569: Besluit van 18 december 2013 tot wijziging van enige uitvoeringsbesluiten op het gebied van belastingen en toeslagen. Relevant: ARTIKEL XIII, artikel 21b.
- Staatscourant, nr. 8082, 21 maart 2014. Relevant: Paragraaf 5.3 en 5.4.

hebben in het postcodegebied van de installatie of een aangrenzend postcodegebied (de zogeheten 'postcoderoos'), vrijstelling van de energiebelasting over de stroom die door hun stroomdelen wordt geproduceerd. De vrijstelling is gemaximeerd op hun jaarlijks stroomgebruik, is ten hoogste 10.000 kWh/jaar en wordt door de overheid gegarandeerd voor een periode van 15 jaar vanaf de dagtekening van de toewijzing. De energiebelasting bedroeg, inclusief de daarover berekende BTW, in 2016 12,18 €/kWh. Deze werd in 2017 en 2018 verhoogd worden tot 12,26 €/kWh en 12,65 €/kWh respectievelijk. Op basis van het bedrag voor 2017 levert elk stroomdeel in dit voorbeeld een voordeel van €27,58 (225 kWh x 12,26 €/kWh) per jaar.

De energiecoöperatie voert het beheer van de installatie uit. Zij maakt daarbij kosten voor de netwerkaansluiting, monitoring, inspectie en onderhoud van de installatie, verzekeringen, vervanging van onderdelen en de eigen organisatie. Deze kosten worden gedekt door twee bronnen van inkomsten.

- De opbrengst op de teruglevering van stroom. Hiervoor wordt een overeenkomst (een Power Purchase Agreement, of PPA) met een energiebedrijf gesloten. Dit komt neer op 4 tot 5 €/kWh, ofwel ca. €10 per stroomdeel per jaar. Dit energiebedrijf verzorgt ook de jaarlijkse verrekening van de korting op de energiebelasting via de energienota van de deelnemers die voor hun energielevering overstappen naar dit bedrijf.
- Een vergoeding van het voornoemde energiebedrijf voor die deelnemers die klant worden (of zijn). Deze klantacquisitievergoeding, ook wel margevergoeding genoemd door de energiebedrijven, is in de orde van €25 tot €35 per jaar als de deelnemer zowel stroom als gas afneemt.

De coöperatie heeft geen winstoogmerk en kan uit deze inkomsten, na aftrek van de kosten, een winstuitkering doen aan de deelnemers. De grootte hiervan hangt van diverse factoren, maar ligt gemiddeld tussen de €2 en €8 per stroomdeel per jaar. Hiermee komt het totaal van de korting op de energiebelasting en de winstuitkering door de coöperatie van deelnemers op ca. €30 tot €36 gemiddeld per jaar. De terugverdientijd op de investering van €300 in een stroomdeel bedraagt dan 8 tot 10 jaar en het jaarlijkse financieel rendement 5% tot 8% per jaar. Daarnaast kunnen deelnemers, afhankelijk van hun huidige contract, nog een voordeel hebben van een lagere energietarieven bij overstap naar het gebruikte energiebedrijf. Deze gegevens zijn samengevat in de figuur hieronder.



Aangepast in 2015: Amendement nr. 34302-37 van 10 november 2015 ingediend door C.Schouten (CU), S. van Weyenberg (D66) en R.Grashoff (GL)

Ook bedrijven en andere organisaties mogen deelnemen onder de postcoderoosregeling tot een gezamenlijk maximum van 20% van de stroomdelen in de installatie. Hun voordeel is 2,1 €ct/kWh lager (het BTW-bedrag over de energiebelasting), maar voor het overige gelijk aan dat van particuliere deelnemers.

Als een alternatief voor de postcoderoosregeling kan een coöperatie er ook voor kiezen om gebruik te maken van de SDE+ (Stimulering Duurzame Energieproductie) rijkssubsidieregeling. Het financieel voordeel van deze regeling is lager dan bij de postcoderoosregeling (in 2017 maximaal 9,2€ct/kWh vs 12,26 €ct/kWh voor de PCR) en de beschikbaarheid is met name voor de hoogste vergoeding niet goed voorspelbaar omdat er een tenderprocedure in fasen wordt gevolgd, waarbij de laagste vergoedingen het eerst aan bod komen en het SDE+ budget uitgeput kan zijn voordat de hoogste fase aan bod komt. Daar staat tegenover dat het niet uit maakt waar de deelnemers wonen en de uitvoering eenvoudiger is dan voor de postcoderoos regeling. De voor- en nadelen van beide regelingen zijn samengevat in de tabel hieronder (cijfers voor 2017).

Regeling	Omschrijving	Voordelen (+) & nadelen (-)
SDE+ (Stimulering Duurzame Energie productie)	• Investering door lokatie-eigenaar of derde partij via crowd funding en/of (publieke) investeringsfondsen; • Exploitatiesubsidie op opgewekte stroom: – Hoogste basisbedrag 2017 (SDE+ Fase 3 of 6): 12,5 ct/kWh – SDE bijdrage = Basis bedrag – Standaard stroomprijs – Standaard stroomprijs wordt achteraf vastgesteld. 'Voorlopig' correctiebedrag is 3,3 ct/kWh => SDE bijdrage is 9,2 ct/kWh – Minimale capaciteit installatie: 15 kWp; – Grootverbruikers aansluiting vereist; Maximale looptijd: 15 jaar; – Vanaf 2014 niet meer stapelbaar met EIA (Energie Investeringsaftrek).	+ Best uitvoerbaar: • Geen lokale energie coöperatie of VvE nodig • Deelnemers niet beperkt tot postcode roos • Beperkte administratie + Laagste overhead – Beschikbaarheid SDE+ in hogere fasen niet voorspelbaar – Aanvraag slechts op specifieke momenten – Continuïteit regeling is onzeker
Postcoderoos (Korting op energiebelasting)	• Investering door bewoners (binnen de postcoderoos) verenigd in een lokale energiecoöperatie (EC) of VvE; • Korting op de energiebelasting van deelnemers op basis van de wet "Verruiming Decentrale Energieopwekking" (Energieakkoord 2013): – Over de geproduceerde stroom vervalt de energiebelasting. (2017: 10,13 €ct/kWh ex. BTW = 12,26 €ct/kWh incl. BTW); – Energiecoöperatie moet juridisch en economisch eigenaar zijn; – De regeling wordt gegarandeerd voor een periode van 15 jaar; – Niet stapelbaar met rijkssubsidies, zoals SDE+, EIA (Energie Investeringsaftrek), MIA (Milieu Investeringsaftrek), ... – Ondernemingen mogen deelnemen voor max. 20% van de capaciteit installatie per onderneming – Bij een grootverbruikersaansluiting zal tarifiering v/d aansluiting plaatsvinden op basis van virtuele netwerk aansluiting (LDE tarief) – BTW afdracht over de inleg nog onder discussie	+ Regeling het hele jaar door beschikbaar + Geen tender, maar ruling fiscus + Continuïteit regeling is vrij zeker (evaluatie in 2017) + Hoogste rendement (afhankelijk van overhead) – Alleen beschikbaar voor bewoners en ondernemers binnen postcoderoos – Installatie moet juridisch en economisch eigendom zijn van een EC of VvE van bewoners – Administratie is complex en het uitvoeringsrisico ligt bij de EC – Energiebedrijven zijn niet verplicht om mee te werken

Waarom willen bewoners en bedrijven investeren in collectieve zonnestroom?

Een goed financieel aanbod door een betrouwbare partij is van groot belang om deelnemers te werven, maar de waarde die deelnemers hechten aan deelname gaat verder dan de portemonnee. Dit zijn naar ons inzicht de belangrijkste overwegingen:

Goed voor de planeet

- Ik ondersteun de overgang naar groene energie;
- De aarde moet ook voor de volgende generatie leefbaar zijn;

Lokaal

- Ik wil dat onze regio duurzaam wordt;
- Ik werk graag samen met mijn burens aan een duurzame toekomst;
- Ik vind het belangrijk om te zien waar de stroom vandaan komt.

Eenvoudig

- Ik heb zelf geen geschikt dak voor zonnepanelen;
- Ik vind het te ingewikkeld om zelf een installatie te regelen;
- Ik wil instappen voor een klein bedrag.

Goed voor de portemonnaie

- Ik wil een goed rendement op mijn investering;
- Ik wil mijn panelen kunnen verkopen wanneer ik besluit om te verhuizen.

Waarom willen gebouweigenaren hun dak beschikbaar stellen?

De overwegingen om mee te doen zijn vergelijkbaar met die van de deelnemers:

Goed voor de planeet

- Ik ondersteun de overgang naar groene energie;
- De aarde moet ook voor de volgende generatie leefbaar zijn;

Lokaal

- Ik wil dat onze regio duurzaam wordt;
- Ik lever graag een bijdrage door mijn dak ter beschikking te stellen;
- Ik versterk hiermee de band met mijn burens.

Eenvoudig

- Het wordt voor mij geregeld;
- Ik kan zelf ook mee doen aan de regeling.

Goed voor de portemonnaie

- Ik hoef zelf niet te investeren;
- Ik krijg een vergoeding voor de opstal van de panelen;
- Door mijn dak ter beschikking te stellen stijgt ik op de MVO CO₂-Prestatieladder.

Het bereiken van een overeenkomst met gebouweigenaren om hun dak beschikbaar te stellen voor een zonnestroominstallatie in eigendom van een derde partij (de coöperatie), voor een periode van minimaal 15 jaar en bij voorkeur 25 jaar, vormt in het algemeen een complex proces waarbij rekening gehouden moet worden met een lange doorlooptijd. Veel gebouweigenaren staan open voor de propositie, maar op de weg van belangstelling naar overeenkomst moeten aantal barrières genomen worden: Is het dak constructief geschikt? Zijn er bouwkundige aanpassingen nodig en wie betaalt deze? Moet het dakonderhoud naar voren worden gehaald? Hoe wordt een tussentijds verplaatsing van de installatie georganiseerd wanneer er dakonderhoud nodig blijkt te zijn gedurende de looptijd? Wil het bedrijf dat (of de organisatie die) in het gebouw gevestigd is deelnemen in de installatie? Wil de gebouweigenaar de installatie overnemen na 15 jaar? Hoe ziet die business case er voor de gebouweigenaar onder deze scenario's uit? Wat wordt er afgesproken over de situatie dat er gedurende de looptijd (onvoorziën) tot sloop van het pand wordt overgegaan? Is er een omgevingsvergunning noodzakelijk? Wat is de staat van de bestemmingsplannen in de naaste omgeving? Wat zijn de gebouwgebonden

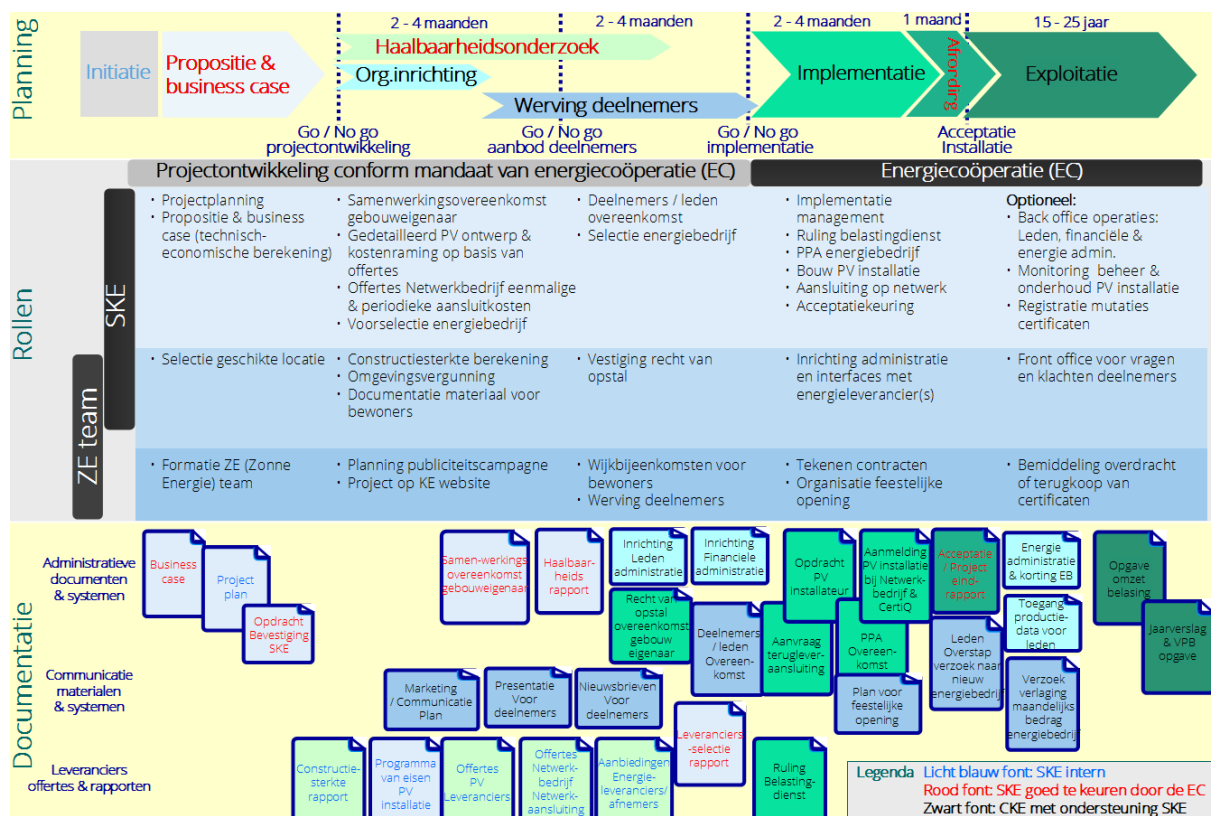
risico's? Zie paragraaf 2.4 voor een beschrijving van de 'Uitdagingen in de acquisitie van daken'.

Omdat de conversie van lead tot overeenkomst moeilijk voorspelbaar is, is het van belang om in een vroeg stadium een groot aantal gebouw eigenaren te benaderen en de conversie in de verschillende stadia van de 'pijplijn' (contact -> propositie -> contractonderhandeling -> haalbaarheidsanalyse -> implementatie -> exploitatie) zorgvuldig te monitoren om, waar nodig, het acquisitieproces bij te kunnen sturen.

Welke activiteiten voert SKE uit?

De projectontwikkeling van een collectieve zonnestroominstallatie onder de postcodeoosregeling is complexer dan de inrichting van een zonnestroominstallatie door een gebouw eigenaar die zelf investeert onder de SDE+ regeling, voornamelijk omdat er meer partijen bij betrokken zijn. De propositie moet duidelijk en aantrekkelijk zijn voor de gebouw eigenaar, de energiecoöperatie en de deelnemers en met alle partijen moet overeenstemming bereikt worden voordat er tot implementatie kan worden overgegaan.

SKE benadert zelf actief de gebouw eigenaren, zoals hierboven beschreven. Nadat er een samenwerkingsovereenkomst is getekend, is de typische doorlooptijd nog ca. 7 tot 13 maanden. De verschillende fasen in de projectontwikkeling, de rollen van de betrokken partijen en de op te leveren documentatie worden weergegeven in de figuur hieronder.



Professionalisering, opschaling en versnelling betekent in essentie dat er bij de start een goed onderbouwd project- en communicatieplan wordt gemaakt, met heldere afspraken tussen de betrokken partijen, duidelijke 'go / no go' beslissingsmomenten (met 'fail early' als uitgangspunt, d.w.z. het zo vroeg mogelijk vaststellen wanneer een project niet haalbaar blijkt te zijn). Daarnaast moeten er geschikte software 'tools' en sjablonen zijn om alle stappen zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Een belangrijke activiteit van SKE is dan ook de (door)ontwikkeling van de back-office systemen, waarvoor partner ETG bij de start diverse modules heeft aangeleverd.

Voor de drie projecten die in 2015 en 2016 door de verschillende energiecoöperaties in Haarlem zijn uitgevoerd is geen registratie van de uren van de betrokken vrijwilligers bijgehouden en het is daarom achteraf niet goed vast te stellen hoeveel uren van plan tot realisatie zijn besteed. Op basis van de doorlooptijd en de intensiteit van de activiteiten (gemiddeld aantal uren per week) is wel een schatting gemaakt van het totaal aantal uren. Door dit aantal te delen door het in die projecten gerealiseerde aantal panelen volgt een efficiencymaat uitgedrukt in uren per paneel. Deze lag voor die eerste projecten, naar schatting, tussen de 12 en 20 uur per paneel. De inzet van het bedrijfsplan van SKE is om alle activiteiten (buiten de werving van deelnemers) terug te brengen tot gemiddeld 20 minuten per paneel vanaf 2020.

Wat is het verdienmodel van SKE?

In het bedrijfsplan wordt uitgegaan van de volgende reguliere bronnen van inkomsten:

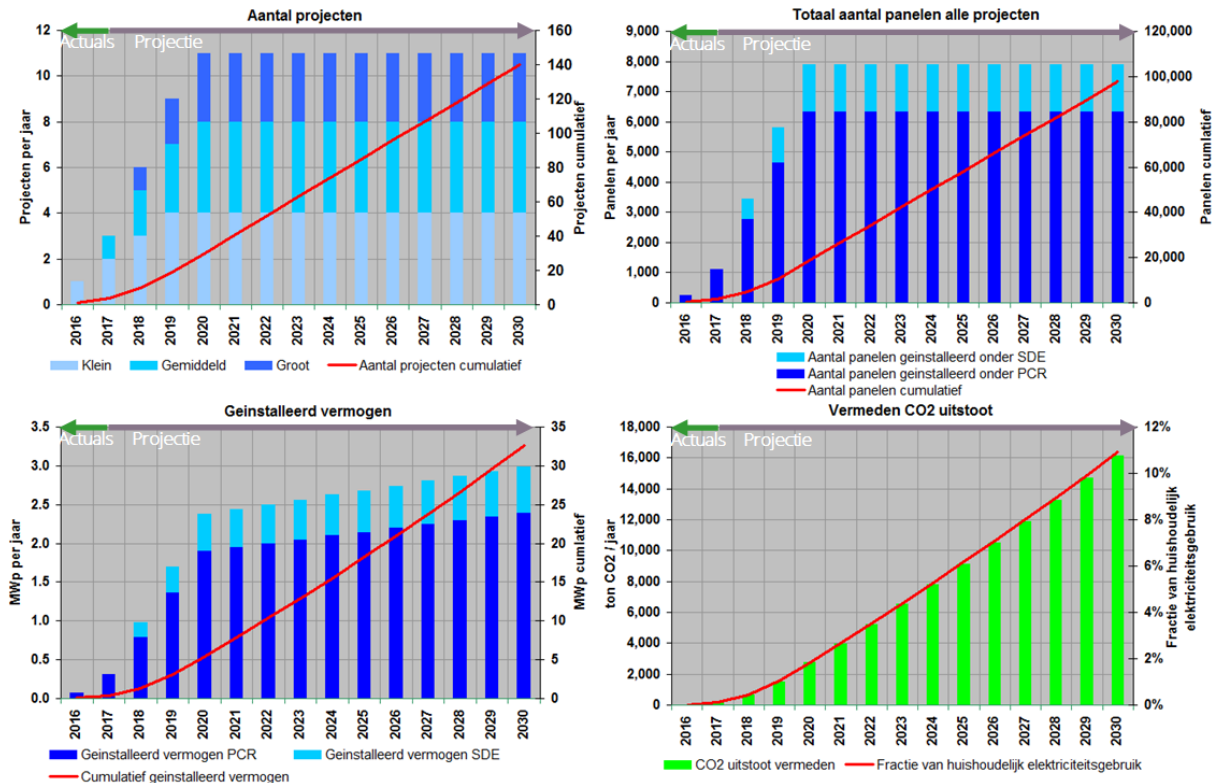
- Projectontwikkelingsvergoeding betaald door de energiecoöperatie die de installatie onder beheer neemt: € 10 per zonnestroomdeel van 250 Wp, met een minimum van € 2.500 per project.
- Projectontwikkelingscommissie betaald door de leverancier van de installatie: 5% van de turnkey installatieprijs. SKE zorgt voor een professionele offerte uitvraag, waarvoor minimaal 2 en maximaal 4 PV-installateurs worden benaderd. PV-installateurs worden pas benaderd nadat de business case door de coöperatie is goedgekeurd en de afspraken met de gebouweigenaar zijn afgerond. Dit proces verlaagt de acquisitiekosten van de PV-installateur. De commissie leidt daarom niet tot hogere kosten voor de installatie maar is in feite een bijdrage van de PV-installateur aan SKE voor de vermeden acquisitiekosten. Zie ook de beschrijving in paragraaf 1.5 onder PV-installateurs.
- Beheervergoeding betaald door de energiecoöperatie wanneer deze het beheer en de administratie aan SKE uitbesteedt: € 2,50 per jaar per zonnestroomdeel van 250 Wp, met een minimum van € 250 per jaar per installatie.

Wat is ervoor nodig om op termijn zonder subsidie te draaien?

Uitgangspunt bij het bedrijfsplan was dat de continuïteit en professionaliteit van de organisatie alleen geborgd kunnen worden wanneer er voor de uitvoering van het werk een 'maatschappelijke' uurvergoeding wordt betaald. Deze is vastgesteld op €60/uur. Naast arbeidskosten zijn er diverse out-of-pocket kosten, waaronder de huur van kantoorruimte, communicatiekosten en de kosten van juridische en accountancy diensten en dergelijke.

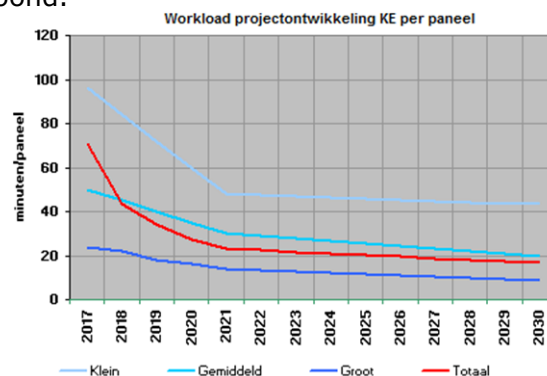
De doelstelling om op termijn de activiteiten van SKE tot 20 min per paneel terug te brengen is gekoppeld aan dit kostenniveau. Wanneer er per gewerkt uur gemiddeld 3 panelen kunnen worden gerealiseerd bedragen de inkomsten onder het beschreven verdienmodel ca. €60 tot €75 per uur (afhankelijke van het aantal Wp per paneel en de turnkeyprijs per Wp). SKE kan dan kostendekkend werken. Het feitelijk gewerkte aantal uren per paneel hangt af van het aantal projecten per jaar, de grootte van die projecten (aantal panelen), de efficiency van de acquisitie van geschikte daken, de back-office systemen en de samenwerking met de energiecoöperaties die de installaties onder beheer nemen en de werving van deelnemers uitvoeren.

In het bedrijfsplan zijn verschillende scenario's gemaakt voor het aantal projecten dat ontwikkeld zal worden, waarbij er drie projectgroottes worden onderscheiden: Klein = 250 panelen, Gemiddeld = 600 panelen en Groot = 1500 panelen. De figuur hieronder toont de aannames onder het basis scenario voor het aantal projecten in de categorieën klein, gemiddeld en groot en de daarvan afgeleide aantallen panelen, totaal geïnstalleerd vermogen en vermeden CO₂ uitstoot (na revisie van het bedrijfsplan begin 2017).

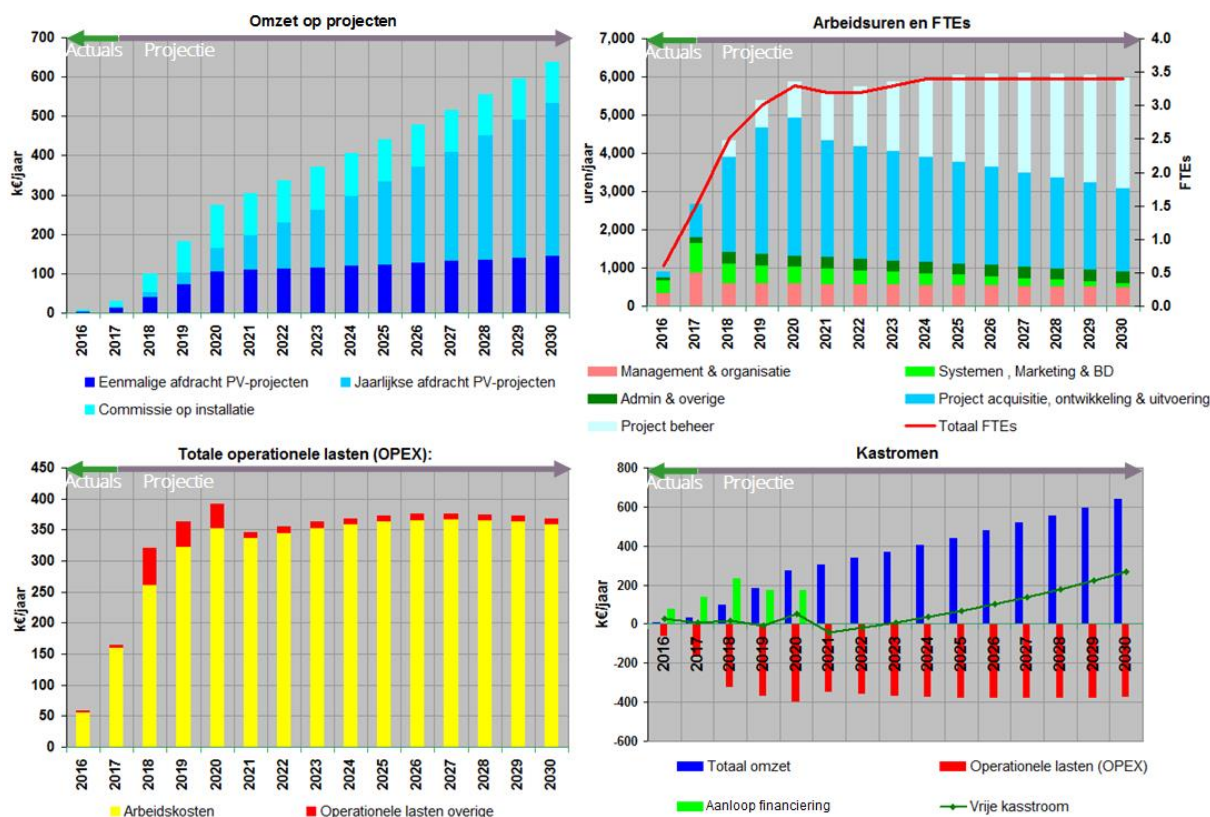


De inkomsten van SKE zijn gekoppeld aan het aantal gerealiseerde zonnestroomdelen en de turnkey investeringskosten, zoals hierboven beschreven. Het aantal zonnestroomdelen van 250 Wp hangt af van de ontwikkeling van de paneelcapaciteit. Voor 2016 is uitgegaan van 270 Wp (module efficiency van 16.5%), oplopend tot ca. 380 Wp (module efficiency van 23.2%) in 2030. Voor de turnkeykosten is uitgegaan van €1,00 per Wp in 2016, dalend tot €0,70 per Wp in 2030. Voor de overige investeringskosten (bouwkundig advies, notariskosten, netwerkaansluiting, bliksembeveiliging, etc.) is uitgegaan van een vast (projectgemiddeld) bedrag van €0,10 per Wp.

De arbeidskosten (betaalde uren) vormen de voornaamste kostenpost. Om een inschatting te maken van de benodigde uren zijn per projectcategorie (klein / gemiddeld / groot) de activiteiten en tijdsbesteding per activiteit in kaart gebracht voor zowel de korte termijn (waarbij de organisatie en systemen nog moeten worden ontwikkeld) als de lange termijn (wanneer organisatie en systemen goed zijn ingericht en er ca. 10 projecten per jaar worden uitgevoerd). De verwachte efficiency, uitgedrukt in minuten per paneel, is weergegeven in de figuur hieronder. Het projectgemiddelde (rode lijn) daalt van ca. 70 minuten per paneel in 2017 naar rond de 20 minuten per paneel in 2021. Het team heeft deze getallen als doelstelling geaccepteerd. De haalbaarheid zal moeten worden aangetoond.



Met deze aannames kunnen de verwachte inkomsten, operationele lasten en kasstromen over de planperiode worden afgeleid. Deze worden in de figuur hieronder weergegeven.



Zoals het plaatje onder 'Kasstromen' laat zien kan SKE, onder deze aannames, vanaf 2021 de kosten dekken uit de omzet op projecten. Tot die tijd is een aanvullende financiering nodig om de aanloopverliezen te dekken. In het (gereviseerde) bedrijfsplan van begin 2017 was hierin voor de periode 2016 t/m 2018 als volgt voorzien. Het contract dat SKE met de gemeente Haarlem in 2016 tekende, levert over die periode additionele inkomsten van €191.000,-. Dit resulteerde in een 'management uitdaging' om overige financiering te realiseren van €80.000 in 2017 en €175.000 in 2018. Hiervoor is in 2017 aanvullende financiering gezocht (en voor een aanzienlijk deel gevonden door een aan milestones gekoppelde subsidie verstrekt door Stichting DOEN). Bovendien heeft het SKE-team begin 2017 onderling afgesproken dat zij zelf eventuele financieringstekorten zullen opvangen door het aantal betaalbare uren maandelijks te maximaliseren op het beschikbare budget.

Kunnen de geplande projecten met de bestaande energiecoöperaties worden gerealiseerd?

Het bedrijfsplan van 2016 voorziet in een uitrol van ca. 11 projecten per jaar vanaf 2020 en in totaal ca. 140 projecten in de periode t/m 2030. Een programma van deze omvang kan alleen goed worden uitgevoerd wanneer de lokale initiatieven op een goede wijze worden 'ontzorgd' en zich in hoofdzaak kunnen richten op de communicatie in de wijk en de werving van leden.

In het bedrijfsplan werd hierbij de inrichting van een 'koepel' energiecoöperatie aanbevolen. Deze zou als professioneel beheerder van zonnestroominstallaties kunnen optreden voor initiatieven die zelf geen coöperatie willen oprichten, voor coöperaties die het beheer willen uitbesteden en voor de projecten die niet bij een bestaande coöperatie kunnen worden ondergebracht. Als onderdeel van de overeenkomst met de gemeente

Haarlem is toen afgesproken een dergelijke 'koepel' gezamenlijk nader te onderzoeken in overleg met de lokale initiatieven en coöperaties.

2.4 Activiteiten in 2016 en 2017

Opbouw organisatie en systemen

Vanaf de zomer van 2016 is het SKE-team aan de slag gegaan om het bedrijfsplan uit te voeren. Een geschikte kantoorruimte werd gevonden in het gebouw van De Greiner aan de Voorhelmstraat 25.306 te Haarlem. De stichting werd opgericht in september 2016 met dit adres als vestigingslocatie. De Kennemer Energie website werd ontwikkeld evenals diverse administratieve systemen voor de financiële administratie, tijdsregistratie en gebouweigenaren 'pijplijn' management. Excel tools en Word en Powerpoint sjablonen werden (door)ontwikkeld voor het presenteren van Kennemer Energie in het algemeen en het uitvoeren en presenteren van specifieke project haalbaarheidsanalyses in het bijzonder. Daarnaast werd er een specifiek tool ontwikkeld voor het standaardiseren en vastleggen van de projectontwikkelingsactiviteiten.

De ontwikkeling van adequate back-office documenten en systemen is voor SKE van essentieel belang om op efficiënte, betrouwbare en consistente wijze diensten te kunnen leveren en administreren. Het zijn de werktuigen waarmee (onder meer) de werktijd per geïnstalleerd paneel teruggebracht moet worden tot de doelstelling van 20 minuten/paneel in 2021. De volgende systemen werden in 2016 en 2017 in gebruik genomen en doorontwikkeld:

- **Haalbaarheidsanalyse tool:** Hierin worden nieuwe projecten aangemaakt, doorgerekend en opgeslagen. Met deze tool wordt het ontwerp van de zonnestroominstallatie (onderverdeeld in de diverse componenten), de investeringskosten en operationele kosten vastgelegd, evenals de propositie voor deelnemers en gebouweigenaren. Op basis van deze gegevens wordt de business case voor de exploitatie van de installatie en de business case voor de deelnemers en gebouweigenaren doorgerekend. De output in de vorm van tabellen en grafieken wordt o.a. gebruikt voor de voorstellen voor de gebouweigenaar en de presentaties voor de deelnemers.
- **Pijplijn management (CRM) tool:** Hierin is de longlist van gebouweigenaren opgenomen met contact- en projectgegevens; wordt de status van de ontwikkeling bijgehouden en kunnen overzichten worden gemaakt om de conversie van eerste contact tot exploitatie te monitoren over de verschillende fasen die daarbij onderscheiden worden. Het levert de invoer data voor de korte termijn (1 jaar) prognoses van het business planning model.
- **Project management tool:** Dit tool bevat een lijst van ca. 280 activiteiten (verdeeld over 10 planningsfasen) die nodig zijn voor het succesvol doorlopen van een postcodeoosproject van initiatie t/m exploitatie. De activiteiten zijn gekoppeld aan 'eigenaren' en (waar beschikbaar) 'sjablonen'. Per activiteit kan de status en prioriteit worden geüpdate gedurende de projectontwikkeling.
- **Administratie tools:** Dit zijn tools voor de interne boekhouding, tijdsregistratie en de generatie van maandrapportages en financiële verslagen.
- **Business planning model:** Hierin wordt het potentieel van collectieve zonnestroom installaties becijferd, evenals de actuele en verwachte ontwikkeling van nieuwe projecten, operationele kosten en financieringsbehoefte op korte termijn (jaar begroting) en lange termijn (t/m 2030). Met een scenario manager kunnen oude versies van de planning worden opgeslagen en gereproduceerd en diverse 'what-if' scenario's worden doorgerekend. Het model gebruikt de invoer uit het Pijplijn

management tool en levert de begrotingsuitvoer aan de administratie voor het produceren van kwartaal en jaarrapporten.

De initiële versie van deze tools zijn door partner ETG (Energy Transition Group) om niet aan SKE ter beschikking gesteld voor gebruik in de regio Kennemerland en IJmond. SKE en ETG hebben in 2017 een overeenkomst gesloten waarin de eigendoms- en gebruiksrechten op deze tools zijn vastgelegd. Daarin is ook vastgelegd dat beide partijen er naar streven om deze kennis beschikbaar te stellen aan vergelijkbare initiatieven in Nederland en hoe daaraan uitvoering gegeven zal worden.

Voor energiecoöperaties is het van groot belang om een goed werkend, stabiel en bij voorkeur webbased systeem ter beschikking te hebben voor de financiële administratie, werving van deelnemers en de leden-, projecten- en energieadministratie. Dit is een landelijke behoefte. ODE Decentraal heeft met het zogenaamde Ecode project de ontwikkeling van een dergelijk platform (ECONOBIS) in 2017 in gang gezet. SKE heeft hieraan zowel op strategisch niveau (deelname aan de stuurgroep) als op ontwerpniveau (deelname aan de werkgroep voor de specificatie van de functionaliteit) bijgedragen. Omdat ECONOBIS begin 2018 nog niet beschikbaar was, heeft SKE (op basis van ETG tools) een tijdelijke (Excel/VBA based) oplossing ontwikkeld die nu ten behoeve van de werving en administratie van CKE gebruikt wordt.

Ontwikkeling proposities

Voor de verschillende categorieën van gebouweigenaren - gemeente, maatschappelijke organisaties, woningbouwcorporaties, VvE's en (commerciële) bedrijven - werden specifieke proposities ontwikkeld op basis van een generiek systeem van 'prikkel' en vergoedingen, zoals een éénmalige of jaarlijkse vergoeding per paneel, recht op koop van de installatie na 15 jaar ('call' optie), deelname in de PCR en co-ontwikkeling van een zonnestroominstallatie voor eigengebruik. De figuur hieronder vat deze analyse samen.

Classificatie	Categorieën	Classificatie			Waarde / kosten van propositie	
		Type organisatie	Mogelijkheid tot verlenen langdurig opstalrecht	Type aansluiting / stroomgebruik / stroomprijs	Gebouweigenaar	Deelnemers PCR
		1. Gemeente 2. Maatschappelijke organisatie (overige) 3. Woningbouwcorporatie 4. VvE 5. Commercieel vastgoed	1. Onbeperkt 2. Beperkt door bestemming gebouw 3. Beperkt door planningshorizon eigenaar	1. KG 10 000+ kWh/j 2. GG stroomgebruik << capaciteit PV installatie 3. GG stroomgebruik > capaciteit PV installatie: - 3a. Stroomprijs vergelijkbaar met terugvertlarief - 3b. Stroomprijs >> terugvertlarief		
Beperking beslissings-horizon	Beperkte periode (15j) met optie op verlenging	• Voorkeur voor type org. (1)	• Voorkeur voor categorie (1). Minimaal 15 jaar, voorkeur 25 jaar.			
	Call-optie op installatie	• Voorkeur voor type org. (3), (4), (5)	• Voorkeur voor type org. Categorieën (2) en (3).	• Alleen mogelijk voor (3) • Economisch aantrekkelijk voor (3b), na afloop van EB vrijstelling / SDE+ subsidie (15 jaar)	• Call optie na 15 jaar prijs @ 10% van de installatie prijs • Netto contante waarde @ 3% discontovoet	• Terugverdiend niet beïnvloed (<<15 jaar) • IRR return stijgt van 7% tot > 15% (door naar voren halen winstverdeling)
Opties voor financiële vergoeding	Jaarlijkse betaling voor opstalrecht	• Opties beschikbaar voor alle lokatie-eigenaren, (met uitzondering van (1) Gemeenten)			• Vergoeding van 1.5 €/paneel/jaar 25 €/paneel netto contante waarde @ 3% discontovoet	• Minimaal: IRR daalt met max 0.8%
	Eénmalige betaling voor opstalrecht				• Vergoeding van 22.5 (met call optie) - 25 (zonder call optie) €/paneel (= contante waarde)	• Investeren per ZSD ca. 5% hoger
	Lening voor financiering investering				• Lening tot 70% van investering @ 3%/jaar rente (netto cont.w. = 0)	• Nihil: 5% hoger upfront investering gecompenseerd door hogere winstverdeling
	Verlaagd OZB tarief	• Vereist medewerking gemeente			• Niet woning 2016: • OZB eigenaar 0.3241% • OZB gebruiker 0.2618%	• Geen
Ondersteunde investeringen door gebouw-eigenaar	Deelname PCR	• Opties beschikbaar voor alle lokatie-eigenaren: Transparant en onafhankelijk van het type organisatie, onderhandelingspositie, etc. (met uitzondering van (1) Gemeenten)		• Alleen voor (1)	• <10 €/paneel netto contante waarde (@ 3% discontovoet)	• Minder panelen beschikbaar voor deelnemers
	Deel PV installatie onder eigen gebruik			• SDE+ subsidie alleen voor GG (2,3) • EIA / KIA / Maatschappelijk subsidie (1-3)	• Terugverdiend 7-10 jaar IRR 3 - 5%	• Minder panelen beschikbaar voor deelnemers
	Andere duurzaamheids investering in gebouw			• Niet door KE uitgevoerd, maar mogelijk wel door een partner organisatie	• Gebruik eenmalige vergoeding voor duurzame investering	• Vergelijkbare met éénmalige betaling voor opstalrecht
	Investering in gebouw t.b.v. (versnelde) plaatsing PV installatie					

In 2017 werd op deze basis een menukaart van alternatieve vergoedingen voor gebouweigenaren (met uitzondering van gemeenten) ingevoerd. Daarbij kan gekozen

worden tussen een éénmalige vergoeding van €22,50 per paneel of een jaarlijkse vergoeding gedurende de looptijd van €1,50 per paneel. Daarnaast kan een gebouweigenaar er voor kiezen om de installatie na 15 jaar over te nemen tegen 10% van de oorspronkelijke investering. Dit is een interessante optie wanneer het stroomgebruik van de gebouweigenaar groter is dan de stroomproductie van de installatie. Het mes snijdt hier aan twee kanten: De deelnemers krijgen vervroegd hun inleg terug na afloop van de energiebelasting vrijstellingsperiode van 15 jaar en de gebouweigenaar kan de energiekosten aanzienlijk verlagen gedurende de resterende levensduur van de installatie (minimaal nog 10 jaar) bij een beperkte investering.

Ook heeft SKE in 2017 een aantrekkelijke propositie ontwikkeld specifiek voor Verenigingen van Eigenaren (VvE's), waarbij individuele eigenaren niet zelf hoeven te investeren, maar wel kunnen profiteren van een collectief zonnestroomdak, ondermeer door een vergoeding aan de VvE. Hierop is met grote belangstelling gereageerd en zijn door SKE een aantal voorstellen aan VvE's uitgebracht. Dit heeft helaas nog niet tot uitvoering geleid. De besluitvormingsprocedure van VvE's wordt gekenmerkt door een lange doorlooptijd omdat er veelal een groot aantal eigenaren bij betrokken zijn en instemming nodig is van minimaal 80% en in sommige gevallen 100% van de eigenaren.

Algemene bijeenkomsten

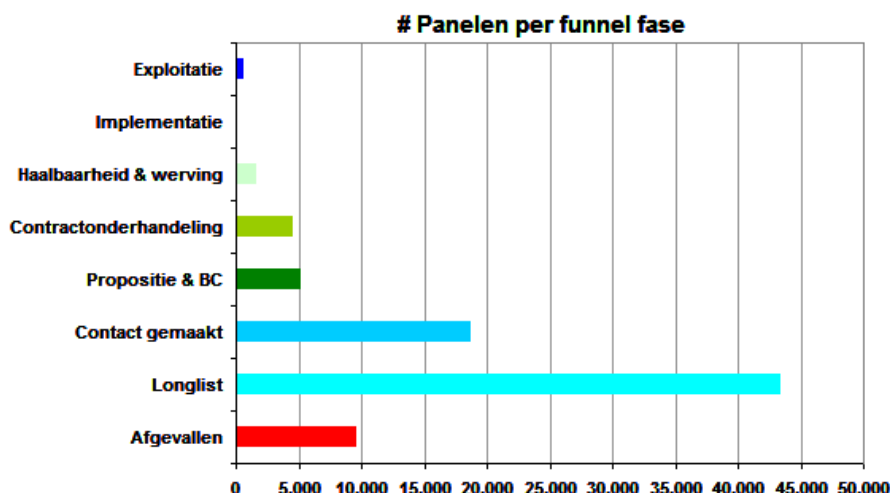
In samenwerking met de Stadsgarage en de gemeente Haarlem werden een aantal bijeenkomsten georganiseerd in het Seinwezen:

- Een 'Ronde tafeloverleg' met de verschillende energiecoöperaties en andere duurzame energieinitiatieven in september 2016 voor een algemene kennismaking en het managen van verwachtingen.
- Een bijeenkomst voor gebouweigenaren in mei 2017 waar de voor deze groep ontwikkelde proposities werden gepresenteerd en gevalideerd.
- Een workshop met energiecoöperaties en initiatieven over de inrichting van een koepel coöperatie in juni 2017
- Een Masterclass 'Gezamenlijk Zonnedak voor dummies' in oktober 2017.
- Een informatieavond voor VvE's over de inrichting van collectieve zonnestroomdaken in november 2017 in samenwerking met JVL Administraties.

Acquisitie van geschikte daken

Een van de kernactiviteiten van SKE is de acquisitie van geschikte daken op basis van de voor gebouweigenaren ontwikkelde proposities. In de uitgebrachte voorstellen werden, naast opties voor de inrichting van een collectief zonnedak onder de postcoderoosregeling (of SDE+) regeling, ook de haalbaarheid van een eigen investering door de gebouweigenaar in een zonnestroominstallatie onder de SDE+ regeling uitgewerkt. De inzet is hierbij om de gebouweigenaar zo goed mogelijk te ondersteunen bij het maken van de voor hem optimale keuze. De business case voor de gebouweigenaar werd hierbij voor de diverse opties en vergoedingssystemen doorgerekend.

In de periode tot eind 2017 zijn 94 gebouweigenaren benaderd. Daarvan zijn er 29 na het eerste contact afgefallen. Voor 27 partijen zijn er gedetailleerde voorstellen uitgebracht. Dit heeft tot 5 getekende contracten geleid. Daarvan zijn 2 (kleine) projecten gerealiseerd en bevinden 3 middelgrote projecten zich in de haalbaarheids- en wervingsfase (welke aan de implementatie voorafgaat). Voor 38 partijen waarmee contact is gelegd, zijn de voorstellen nog in voorbereiding. De figuur hieronder geeft het aantal panelen per 'funnel fase' weer.



De pijplijn tool, waarin deze en andere figuren een toegankelijk overzicht geven van het de conversie van een 'lead op de longlist' naar een 'installatie onder exploitatie', wordt door het team gebruikt om de acquisitieactiviteiten op maandbasis zorgvuldig te volgen en te sturen.

Ondanks de goed ontwikkelde proposities en brede benadering van gebouweigenaren, ging het sluiten van overeenkomsten met gebouweigenaren langzamer dan voorzien in het bedrijfsplan. Dit vormt dan ook de voornaamste bottleneck in de uitrol van projecten. De uitdagingen in dit proces worden hieronder toegelicht.

Uitdagingen in de acquisitie van daken

Wanneer een gebouweigenaar belangstelling heeft om zijn dak ter beschikking te stellen moeten een aantal stappen worden doorlopen en barrières worden overwonnen:

- *Allereerst zullen, er afhankelijk van de in kaart te brengen voorkeuren van de gebouweigenaar, een aantal scenarios moeten worden doorgerekend met verschillende opties voor de grootte van de installatie, de financiering van de installatie (PCR of SDE+) en de mogelijke vergoedingen (een eenmalige of jaarlijkse vergoeding en het recht van koop op de installatie na 15 jaar, ...) en eigen deelname aan de installatie (via de PCR of zelf het eigendom te nemen van een deel van de installatie). Nadat de keuzes zijn gemaakt, worden deze vastgelegd in een intentieverklaring voor de samenwerking die door de betrokken partijen wordt getekend.*
- *Na deze stap zal moeten worden vastgesteld of het dak constructief geschikt is om het gewicht van de installatie te dragen, waarvoor een bouwtechnisch ingenieurbureau moet worden ingeschakeld. In sommige gevallen worden de kosten hiervan door de dakeigenaar gedragen en in andere gevallen neemt de betrokken coöperatie deze kosten voor haar rekening. Bij een aantal trajecten die SKE heeft begeleid was het resultaat van het constructieonderzoek negatief en konden er geen of veel minder panelen dan verwacht geplaatst worden. In sommige gevallen was de uitkomst weliswaar positief, maar bleken wel diverse aanpassingen nodig (b.v. extra voorzieningen voor afwatering of constructieversterking).*
- *Vervolgens moet worden vastgesteld wanneer de bestaande dakbedekking vervangen dient te worden. In het ideale geval is dat vastgelegd in een meerjaren onderhoudsplanning (MOP), maar die is lang niet altijd beschikbaar. Wanneer uit deze planning of aanvullend onderzoek blijkt dat de dakbedekking binnen 5 jaar moeten worden uitgevoerd, is het wenselijk deze naar voren te halen, zodat de installatie niet tussentijds verplaatst hoeft te worden.*
- *Zowel aanpassingen aan het dak als het naar voren halen van de vervangingen van de dakbedekking leiden tot (onverwachte) kosten voor de gebouweigenaar, waarvoor het budget*

uit de normale begroting moet komen of betaald worden uit de vergoedingen voor het recht van opstal.

- *In sommige gevallen is een omgevingsvergunning voor de plaatsing van de installatie nodig, welke bij de gemeente moet worden aangevraagd.*
- *Het is voorgekomen dat een bestemmingsplan voor aanpalende kavels aanleiding gaf tot zorgen over mogelijke toekomstige schaduwvorming op het betreffende dak. Hiervoor moest eerst nader onderzoek worden gedaan om dit risico te kunnen inschatten.*
- *Parallel aan deze exercities moet er een notariële akte voor het recht van opstal worden voorbereid en een samenwerkingsovereenkomst worden opgesteld waarin de onderlinge afspraken worden vastgelegd.*
- *Een mogelijke barrière voor het bereiken van een samenwerkingsovereenkomst zijn de afspraken over de situatie dat er, anders dan verwacht, binnen de looptijd van het project besloten wordt tot sloop van het pand. Deze situatie leidt voor de coöperatie tot gedeelde inkomsten en/of extra lasten (b.v. bij het verplaatsen van de installatie naar een andere locatie) die, zonder compensatie, een niet acceptabel rendementsverlies voor de deelnemers zou betekenen.*
- *Tenslotte vormt het gegeven dat de zonnestroominstallatie binnen de huidige wetgeving niet meetelt voor de energielabel van het gebouw een praktische barrière voor de gebouweigenaar om zijn dak ter beschikking te stellen aan een energievoorzieningscoöperatie. Deze laatste barrière speelt met name voor woningbouwcorporaties, maar bijvoorbeeld ook voor kantoorgebouwen. De woningvoorraad van corporaties moet in 2020 gemiddeld energielabel B hebben en voor kantoren met een vloeroppervlak van 100m² of meer is vanaf 2023 een energielabel C verplicht. Wanneer het dak al gebruikt wordt voor een collectieve zonnestroominstallatie in het bezit van een derde partij, dan beperkt dat de gebouweigenaar de facto in zijn mogelijkheden om aan deze toekomstige energielabel verplichtingen te voldoen. Aanpassing van de wetgeving waarbij de duurzame stroomproductie van een collectieve zonnestroominstallatie wel mag worden toegerekend aan het energielabel van het gebouw is dan ook zeer wenselijk.*

De snelheid van besluitvorming bij de gebouweigenaar kan tot aanzienlijke vertragingen leiden in het beschreven traject:

- *De ontwikkeling van een zonnestroomdak is, in het algemeen, voor de meeste gebouweigenaren van secundair belang ten opzichte van hun normale activiteiten.*
- *Afhankelijk van de structuur van de organisatie is er in vele gevallen goedkeuring nodig op meerdere niveaus.*
- *Bij VvE's is de besluitvormingsprocedure (inhoudelijk en praktisch) gecompliceerd omdat er goedkeuring nodig is van 80% tot 100% van alle eigenaren;*
- *Woningbouwcorporaties lijken in het algemeen al zo zwaar belast met de uitdagingen van de normale bedrijfsvoering en wettelijk bepaalde verplichtingen dat er weinig belangstelling lijkt te zijn om het traject van een door derden gefinancierde zonnestroominstallatie te ondersteunen. Hierbij spelen ook bezwaren dat de huurders niet de middelen hebben om te participeren en dat de participatie door 'rijke' bureaus op het dak van de huurders niet wenselijk is.*
- *Voor het vastgoed van sportclubs blijkt het niet altijd helder te zijn wie de juridische eigenaar is van het gebouw, omdat de afspraken tussen de club en de gemeente hierover vaak niet formeel zijn vastgelegd.*
- *Bij één sportclub was sprake van een erfpacht overeenkomst op de grond. Dit is niet toegestaan in de standaard recht van opstal overeenkomst. SKE heeft de ervaringen op dit onderwerp landelijk geïnventariseerd. Het heeft daarbij wel bruikbare oplossingen gevonden, maar nog geen voorbeelden van projecten waarin deze zijn toegepast. Niet alle notarissen blijken op de hoogte te zijn van mogelijke juridische oplossingen en de kennis van SKE en de gemeenten op dit onderwerp behoeft aanvulling.*

Ontwikkeling van projecten

In 2016 en 2017 werden twee projecten gerealiseerd. Op het Stadskantoor Zijlpoort aan de Gedempte Oude Gracht in Haarlem werd in het vierde kwartaal van 2016 een installatie met 216 zonnepanelen gerealiseerd voor Energiecoöperatie SpaarneZaam. In het derde kwartaal van 2017 volgde Het Hoofdkantoor in de Waarderpolder met een installatie met 226 zonnepanelen gerealiseerd voor Energiecoöperatie Haarlem Noorderlicht.

Voor het project met het NZH Vervoersmuseum in de Waarderpolder met 660 panelen is de haalbaarheid & werving samen met Energiecoöperatie SpaarneZaam in september 2017 van start gegaan na het bereiken van een overeenkomst met de directie van het Museum. De overeenkomst stuitte evenwel in een later stadium op bezwaren van het moederbedrijf Connexion/Transdev, die als eigenaar van het pand moest ondertekenen. Dit project staat daarom nu 'on-hold'.

SKE heeft in september 2017 overeenstemming bereikt met het NOVA College voor het plaatsen van een installatie op de Campus locatie aan de Zijlweg in Haarlem. Het NOVA College heeft SKE bovendien de opdracht gegund voor de locaties in Hoofddorp, Beverwijk en IJmuiden, met in totaal ca. 3.200 panelen.

Begin 2018 is een overeenkomst met sportvereniging Onze Gezellen bereikt voor het plaatsen van een zonnestroominstallatie met de mogelijkheid voor leden van de vereniging om te investeren onder de postcoderoosregeling. Het ging hierbij initieel om een ontwerp van ca. 1.000 panelen, maar dit moest in een later stadium terugschaald worden naar ca. 276 panelen omdat een aanzienlijk deel van het dak niet sterk genoeg bleek te zijn om het gewicht van de panelen te dragen.

Begin 2018 werd ook een intentieverklaring getekend met de Raphaelstichting voor het plaatsen van een zonnestroominstallatie voor en door buurtgenoten georganiseerd onder Het Spaarne Collectief. Het gaat om een installatie van ca. 260 zonnepanelen. De gebouweigenaar zal ook deelnemen aan dit collectieve zonnestroomdak.

In 2017 werd tevens overeenstemming bereikt met de directie van Simon Levelt voor het plaatsen van een collectief zonnestroomdak van ca. 600 panelen op hun productielocatie in de Waarderpolder onder de voorwaarde dat de dakconstructie dit zou toelaten. In eerste ronde was dit positief beoordeeld op grond van een eerder bouwtechnisch onderzoeksrapport. Uit aanvullende onderzoek van Pieters Bouwtechniek bleek evenwel dat de spanten sterk genoeg waren, maar dat de dakplaten niet konden worden belast. De aanzienlijke kosten voor de noodzakelijke mechanische verankering in combinatie met een grote overspanningsafstand tussen de steunpunten van het montagesysteem maakte dat dit project economisch daarmee niet haalbaar meer was. Onderzocht wordt nog of er een kleinere installatie geplaatst kan worden in combinatie met een installaties op nabijgelegen panden in de Waarderpolder.

Windproject Schoteroog

In samenwerking met netwerkbedrijf Alliander, turbineleverancier WES en de gemeente Haarlem is in 2017 onderzocht of de vier 250 kW (NEDwind NW25) windturbines op Schoteroog, die al geruime tijd buiten gebruik zijn, vervangen kunnen worden door nieuwe vergelijkbare windturbines onder de postcoderoosregeling. Voor turbines van deze grootte is geen SDE+ beschikbaar en de postcoderoosregeling vormt zodoende de enige mogelijkheid om een dergelijk project gefinancierd te krijgen. SKE voerde, in opdracht van de gemeente Haarlem een marktanalyse uit van de beschikbare windturbines en rekende de business case door. Het kwam tot een positief advies over de haalbaarheid van het project. Qua stroomproductie zou dit gaan over het equivalent van 8.000 zonnestroomdelen van 250 Wp.

Voor de vervanging van de turbines is een vergunning nodig van de Provincie Noord-Holland met als eis dat deze van vergelijkbare grootte zijn (max. 10% grotere rotordiameter, indien aangetoond kan worden dat turbines van gelijke rotordiameter niet beschikbaar zijn) en eenzelfde 'verschijningsvorm' hebben. De oorspronkelijke turbines worden niet meer geproduceerd en het aanbod van windturbines in de 'mid-wind' markt (50 tot 500 kW) is zeer beperkt. De grote windturbine leveranciers (Vestas, Enercon, Siemens-Gamesa, GE) leveren nog uitsluitend multi-MW turbines en de gevestigde leveranciers in de mid-wind markt (Vergnet, Northen Powers, Endurance) leveren geen turbines meer met vergelijkbare specificaties als de te vervangen turbines (drie-bladig met een rotor diameter van 25.5 m + maximaal 10%). De Noord-Hollandse fabriek WES, partner in dit project, was wel in staat om een (aangepaste) WES 250 turbine te leveren met de juiste rotordiameter, maar dit is een tweebladige turbine naar het oorspronkelijke ontwerp van Lagerwey. De projectgroep besloot om de plaatsing van (aangepaste) WES 250 turbines aan de Provincie Noord-Holland voor te leggen. Een goede propositie, want wat is er mooier om in Haarlem een aanzienlijke duurzame stroomproductie te kunnen realiseren op basis van een product dat gefabriceerd is in de provincie zelf en gefinancierd zou gaan worden door de bewoners uit de directe omgeving, die nu al jaren tegen stilstaande windmolens aankijken.

De reactie van de Provincie Noord-Holland was uiteindelijk (en tot dusver) negatief. Hoewel het begrip 'verschijningsvorm' in de regelgeving op dit onderwerp niet nader omschreven is, stelde de provincie zich op het standpunt dat de WES 250 niet aan dit gunningscriterium voldoet. Direct overleg van Alliander, de Wethouder Duurzaamheid van de gemeente Haarlem, de Burgemeester van Haarlem en SKE met de verantwoordelijke Gedeputeerde en medewerkers van de provincie heeft nog niet tot een oplossing geleid. Dit project staat daarom 'on-hold'.

Oprichting Coöperatie Kennemer Energie

In 2017 werd de wenselijkheid onderzocht van het inrichten van een 'Koepel Energiecoöperatie'. De inrichting van een dergelijke organisatie vormde een onderdeel van het bedrijfsplan en de verdere uitwerking daarvan was overeengekomen in het contract met de gemeente Haarlem. De overwegingen om een Koepel Coöperatie in te richten waren de volgende:



In juni 2017 vond op dit onderwerp een bijeenkomst plaats met de regionale energiecoöperaties en initiatieven in het Seinwezen. Op voorstel van de gemeente Haarlem werd medio september 2017 een werkgroep ingericht met vertegenwoordigers van de lokale initiatieven. De gemeente Haarlem hechtte eraan dat deze werkgroep onafhankelijk van SKE tot een advies zou komen. SKE maakte zo doende geen deel uit van deze werkgroep, maar deelde wel haar ideeën en analyses op dit onderwerp. Daarin werd ervoor gepleit om de keuzes op de volgende onderwerpen helder te onderbouwen:

- **Juridische structuur:** Wat is de beste juridische structuur om (op termijn) een groot aantal installaties in de coöperatie op efficiënte wijze onder te kunnen brengen? Één alternatief, aangeduid als de 'koepel coöperatie' variant, is om voor elke installatie een aparte coöperatie in te richten en deze middels een Unie van Bestuur onder te brengen bij de koepel coöperatie, zoals voorgesteld in het SKE-bedrijfsplan van 2016. Dit levert een duidelijke scheiding van de eigendomsrechten en financiën tussen de verschillende installaties. Het levert ook een 'natuurlijke' overgang voor bestaande coöperaties die het beheer van hun installatie(s) bij de koepel zouden willen onderbrengen. Het nadeel is de aanzienlijke overhead die hiermee ontstaat, omdat er per installatie een juridische entiteit moet worden ingericht, waarbij voor elke entiteit op kwartaal en jaarbasis fiscale aangiften gedaan moeten worden en er voor elke entiteit op jaarbasis een accountant controle nodig is. Het alternatief is om alle installaties (met een vergelijkbaar risicoprofiel) direct onder te brengen bij de centrale coöperatie en in de boekhouding de investeringen, kosten en opbrengsten per installatie bij te houden. De aangiften voor de omzetbelasting (per kwartaal) en vennootschapsbelasting en gecontroleerde jaarverslagen (jaarlijkse) zijn dan alleen nodig voor deze éne entiteit. De resultaten per installatie (W&V, balans en kasstroom) vormen een onderdeel van de jaarlijkse rapportage, waarvoor slechts één accountantsverklaring nodig is. Deze opzet vereenvoudigt ook de afhandeling van de vrijstelling van energiebelasting van deelnemers die in meerder installaties participeren. Dit alternatief werd aangeduid als de 'regionale coöperatie' variant.
- **Merknaam en positionering:** De koepel/regionale coöperatie en SKE hebben een gedeelde doelstelling om de uitrol van collectieve installaties voor duurzame stroomproductie te versnellen. Is het daarom wenselijk om gezamenlijk naar buiten te treden onder één en dezelfde merknaam, bij voorkeur Kennemer Energie? Het alternatief van twee entiteiten met een vergelijkbare doelstelling opererend onder verschillende namen is mogelijk verwarrend voor potentiële deelnemers, gebouweigenaren en andere belanghebbenden. Het beperkt daarmee de mogelijkheid om een 'helder' en 'vertrouwd' merk te creëren. Aan de andere kant gaat een gedeelde merknaam mogelijk ten koste van de positionering van SKE als een onafhankelijke maatschappelijke projectontwikkelings-organisatie voor alle coöperaties in de regio. Daarnaast vereist deze opzet dat er heldere en goed vastgelegde afspraken gemaakt worden om te zorgen dat de doelstellingen, werkwijze en marktcommunicatie van beide organisaties goed uitgelijnd zijn en blijven.

Tegen het einde van 2017 was er op deze en andere onderwerpen nog geen goed onderbouwd advies van de werkgroep beschikbaar, maar werd de inrichting van een koepel of regionale coöperatie wel urgent voor vier van de op stapel staande projecten. Dit waren de projecten die niet bij een van de bestaande energiecoöperaties ondergebracht konden worden en de betrokken initiatieven geen eigen coöperatie wilden oprichten. Dit gold onder andere voor de projecten met sportvereniging Onze Gezellen en Het Spaarne Collectief.

Het SKE-team heeft daarop in december 2017 zelf Coöperatie Kennemer Energie opgericht als een regionale (multi-project) coöperatie. Na intensief overleg met de

gemeente Haarlem en de werkgroep is deze aanpak vervolgens ook door hen ondersteund.

Samenwerking met lokale energiecoöperaties en initiatieven

De energiecoöperaties en initiatiefnemers vormen een belangrijk netwerk voor de gemeente. Niet alleen vanwege hun huidige rol in het realiseren van collectieve zonnestroomprojecten, maar ook vanwege hun mogelijk toekomstige rol om burgers en bedrijven te motiveren en te mobiliseren voor de algehele energietransitie en specifiek ook de transitie naar aardgasloze wijken.

De professionalisering, opschaling en versnelling van de uitrol van collectieve zonnestroom welke SKE in de regio Kennemerland en IJmond nastreeft, levert enerzijds een bijdrage in het leveren van duurzame elektriciteit (waarvan de vraag door toepassing van warmtepompen zal toenemen) en anderzijds een pilot om ervaring op te bouwen met een bedrijfsmatige en resultaatgerichte benadering in samenwerking met de energiecoöperaties en initiatiefnemers uit de regio. Deze ervaring en het opgebouwde netwerk vormen een goede oefening voor de veel grotere uitdaging die een effectieve uitvoering van de energie- en warmtetransitie met zich meebrengen.

De gemeente geeft in haar evaluatie van SKE over 2017 (zie bijlage 4) aan dat de samenwerking tussen SKE en de energiecoöperaties en initiatiefnemers 'niet altijd even soepel' loopt. Zij ziet hier voor SKE 'verbeterpunten op het vlak van communicatie en afstemming, waarbij meer ruimte wordt gegeven voor het belang van de initiatiefnemer'. SKE neemt deze terugkoppeling serieus. Tegelijkertijd denkt zij dat een deel van het spanningsveld tussen SKE en de energiecoöperaties en initiatiefnemers inherent is aan de doelstelling die SKE heeft om de uitrol van zonnedaken te versnellen middels een bedrijfsmatige en resultaatgerichte aanpak, waarbij het zelf actief gebouw eigenaren benadert om de 'pijplijn' van projecten te vullen.

Verschillende partijen onderschrijven de noodzaak van opschaling, versnelling en professionalisering, maar zien als primaire rol van Kennemer Energie (SKE en CKE) het ontzorgen van lokale initiatieven. SKE levert, waar nodig, inderdaad diensten 'op maat' om lokale initiatieven te ontzorgen die zelfstandig een dak hebben gevonden voor de realisatie van een collectieve zonnestroominstallatie. In deze situatie is SKE het 'oliemannetje in de Energieke Stad', die op afroep beschikbaar is om technische, juridische of organisatorische ondersteuning te leveren in de projectontwikkeling en, na realisatie, de 'corvee klussen' kan overnemen in het beheer van de installatie (monitoring en administratie).

Deze rol neemt SKE inderdaad graag op zich, maar in haar visie, zal hiermee de gevraagde opschaling en versnelling niet gerealiseerd worden. Conform het plan van aanpak, dat met de gemeente in 2016 is overeengekomen, streeft SKE ernaar om vanaf 2020 ca. 10 tot 15 projecten per jaar te realiseren (of wel ca. 8.000 panelen per jaar). Naar het inzicht van SKE, is het daarbij van essentieel belang om de acquisitie van gebouw eigenaren systematisch en professioneel uit te voeren en de projectontwikkeling en het beheer van installaties te standaardiseren en te stroomlijnen. Ook deze rol neemt SKE op zich en heeft hiervoor de titel SKE als 'resultaat gedreven projectontwikkelaar': bedacht. SKE heeft een uitdaging om beide rollen in balans te houden, zoals weergegeven in de figuur hieronder.



Voor de projecten waarbij SKE de acquisitie doet van de gebouweigenaar en de onderhandelingen voert, is zij tevens verantwoordelijk om te zorgen dat de afspraken met de gebouweigenaar worden nagekomen. In de rol van projectontwikkelaar voelt SKE zich verantwoordelijk om de afspraken met alle betrokken partijen - gebouweigenaar, coöperatie, deelnemers en leveranciers - helder te specificeren en tijdig, betrouwbaar en professioneel na te komen.

De werving van deelnemers ziet SKE in alle gevallen als de primaire verantwoordelijkheid van de betreffende energiecoöperatie. Wanneer een coöperatie zelfstandig de overeenkomst met een dakeigenaar heeft gesloten, dan is zij in de 'lead' en levert SKE diensten op afroep. Maar wanneer SKE de overeenkomst met de gebouweigenaar heeft voorbereid, dan heeft SKE als projectontwikkelaar de (eind)verantwoordelijkheid om te zorgen dat alle activiteiten die nodig zijn voor een succesvolle oplevering van de installatie professioneel worden uitgevoerd en dat daarbij de afspraken met externe partijen (gebouweigenaar, deelnemers, leveranciers, etc.) goed worden nagekomen. Hieronder vallen dan ook de activiteiten die door derden worden uitgevoerd, waaronder de werving. De coöperatie heeft uiteraard het recht om voorwaarden van een project al dan niet te accepteren, want zij is uiteindelijk de partij die de contracten met de leveranciers en deelnemers aangaat.

Wanneer een lokale energiecoöperatie de rol van SKE ziet als het 'oliemannetje' dat een klus uitvoert wanneer er om gevraagd wordt en SKE, in haar visie, optreedt als de 'projectontwikkelaar' die verantwoordelijk is voor de planning en aansturing van alle activiteiten, dan kunnen er problemen in de uitvoering ontstaan. Voor de ontwikkeling van de installatie op het dak van het NZH Vervoersmuseum in de Waarderpolder is SKE, in 2017, de samenwerking aangegaan met Energiecoöperatie SpaarneZaam. Tijdens de wervingsfase van het project bleek dat de door SKE onderhandelde overeenkomst met het NZH Vervoersmuseum nog moest worden geaccordeerd door moederbedrijf Transdev/Connexion, de eigenaar van het pand. De aanvullende garanties die werden gevraagd door de betrokken energiecoöperatie vielen niet in goede aarde bij de juristen van Transdev/Connexion, waarna het project 'on hold' kwam te staan. SKE zou graag vooraf geraadpleegd zijn over de formulering van de clause en de wijze van benadering van de gebouweigenaar, hoewel niet valt te zeggen of de uitkomst dan anders zou zijn

geweest. De les die SKE uit deze situatie getrokken heeft is dat de spelregels en de rollen met de energiecoöperatie vooraf helderder moeten worden afgesproken. Zij heeft daarop de voorwaarden van de 'standaard' samenwerkingsovereenkomst met de energiecoöperatie aangepast.

Voor het project met het NOVA College voor de realisatie van een installatie op het dak van de Campus lokatie aan de Zijlweg in Haarlem, heeft SKE de samenwerking gezocht met Energiecoöperatie DE Ramplaan op basis van de inmiddels aangepaste 'standaard' samenwerkingsovereenkomst. Er kon geen overeenstemming bereikt worden over de rolverdeling tussen SKE en DE Ramplaan. Dit project wordt daarom nu gerealiseerd door Energiecoöperatie Kennemer Energie (CKE).

Gelukkig zijn er ook voorbeelden waar de samenwerking wel soepel is verlopen, zoals het project op het Stadskantoor Zijlpoort in samenwerking met Energiecoöperatie SpaarneZaam en het project op het Hoofdkantoor in de Waarderpolder met Energiecoöperatie Haarlem Noorderlicht.

Toewijzingsbeleid projecten aan energiecoöperaties

Met de oprichting van Energiecoöperatie Kennemer Energie (CKE) heeft SKE spelregels opgesteld voor het toewijzingsbeleid van projecten aan coöperaties. Dit om te voorkomen dat het beeld zou ontstaan dat projecten bij voorkeur aan de gelijknamige coöperatie CKE worden toegewezen. Een duidelijk en volhoudbaar beleid van toewijzing van projecten aan coöperaties is nodig en dient transparant te zijn voor alle belanghebbenden, waaronder gemeentes, lokale coöperaties, potentiële deelnemers en vastgoed eigenaren. Deze spelregels zijn als volgt vastgesteld:

- De partij die het primaire contact heeft met de gebouweigenaar bepaalt de toewijzing (SKE, een coöperatie of een energie-initiatief zonder coöperatie).
- Wanneer SKE het primaire contact heeft met de gebouweigenaar, dan verloopt de toewijzing aan een coöperatie als volgt: Wanneer de postcode van het gebouw valt in het postcodegebied waar één van de lokale coöperaties is gevestigd zal als eerste worden onderzocht of het project aan die coöperatie kan worden toegewezen op basis van de volgende criteria:
 - Wil de coöperatie het project uitvoeren?
 - Kan de coöperatie (met ondersteuning van SKE) het project uitvoeren?
 - Gaat de coöperatie akkoord met de voorwaarden voor wat betreft de samenwerking en rolverdeling van SKE?
- Wanneer de gebouweigenaar een (afwijkende) voorkeur heeft, is dit leidend.

2.5 Resultaat op doelstellingen

In het eerste kwartaal van 2018 zijn de resultaten over 2017 zowel met de gemeente Haarlem en als met Stichting DOEN geëvalueerd. De evaluatie voor Stichting DOEN is opgenomen als bijlage 3 en het evaluatierapport van de Gemeente Haarlem als bijlage 4.

SKE was de volgende kwantitatieve doelstellingen overeengekomen met deze partijen m.b.t. de uitrol van projecten:

- Met de gemeente Haarlem in de overeenkomst van september 2016: 1.200 zonnestroomdelen in operatie per eind 2017.
- Met Stichting DOEN, voorbereid in het tweede kwartaal van 2017 en getekend in september 2017: 1.100 panelen onder implementatie of in operatie per eind 2017.

Tegen het einde van 2017 waren er twee projecten daadwerkelijk gerealiseerd. Dat zijn de Zijlpoort, in samenwerking met Spaarnezeam, en het Hoofdkantoor met Haarlem Noorderlicht. Deze twee projecten tellen op tot 487 panelen en 533 zonnestroomdelen. De genoemde kwantitatieve doelstellingen zijn daarmee niet gehaald. Als verzachtende omstandigheid moet daarbij genoemd worden dat de doelstellingen wel gehaald zouden zijn wanneer het project met Spaarnezeam op het NZH Vervoersmuseum (660 panelen / 805 zonnestroomdelen) conform de planning van het project zou zijn gerealiseerd (zie hierboven onder 'Ontwikkeling van projecten').

Met de stichting DOEN waren naast de uitrol van projecten ook diverse andere kwantitatieve doelstellingen opgenomen (zie bijlage 3), waaronder de 'projectontwikkelingswerkingspanning door SKE per geïnstalleerd paneel in uren/paneel'. De doelstelling van maximaal 2 uur/paneel heeft SKE ruimschoots gehaald. Voor de projectontwikkeling van het Hoofdkantoor (226 panelen) kwam het aantal bestede uren uit op 1.01 uur/paneel. Op basis van de uren die aan alle projecten in 2017 werden besteed, ongeacht de ontwikkelingsfase, kwam de score op 1.86 uur/paneel (voor de 487 in 2017 geïnstalleerde panelen). Dit is een belangrijke graadmeter voor de effectiviteit van de werkwijze van SKE en de gebruikte backoffice documenten en systemen (zie paragraaf 2.4).

Zowel de gemeente Haarlem als Stichting DOEN hebben de prestaties van SKE over de periode tot eind 2017 positief beoordeeld en besloten om de ondersteuning van SKE in 2018 te continueren. In het evaluatierapport dat de gemeente Haarlem opstelde staat hierbij m.b.t. de doelstelling van SKE om een rendabel en zelfstandig organisatiemodel te ontwikkelen:

"Stichting Kennemer Energie heeft de afgelopen twee jaar gewerkt aan de oprichting en inrichting van hun organisatie. Hiermee is het fundament gelegd voor de organisatie, die verder ontwikkeld kan worden. De standaarden die zijn ontwikkeld voor contracten, overeenkomsten en proposities zorgen voor een efficiëncyslag in de projectrealisatie. Het verminderen van de tijd die het kost om projecten te realiseren is een belangrijke stap richting een rendabel organisatiemodel."

Zie bijlage 4 voor de overige onderdelen van deze evaluatie.

SKE heeft voor het opstellen van de begroting voor 2018 de projecties van het bedrijfsplan voor de uitrol in de periode 2018 t/m 2030 bijgesteld. In de aangepaste projecties blijven de lange termijn doelstellingen voor het aantal projecten en panelen gehandhaafd, maar is de ontwikkeling over de jaren 2017 t/m 2020 met ca. 6 maanden vertraagd.

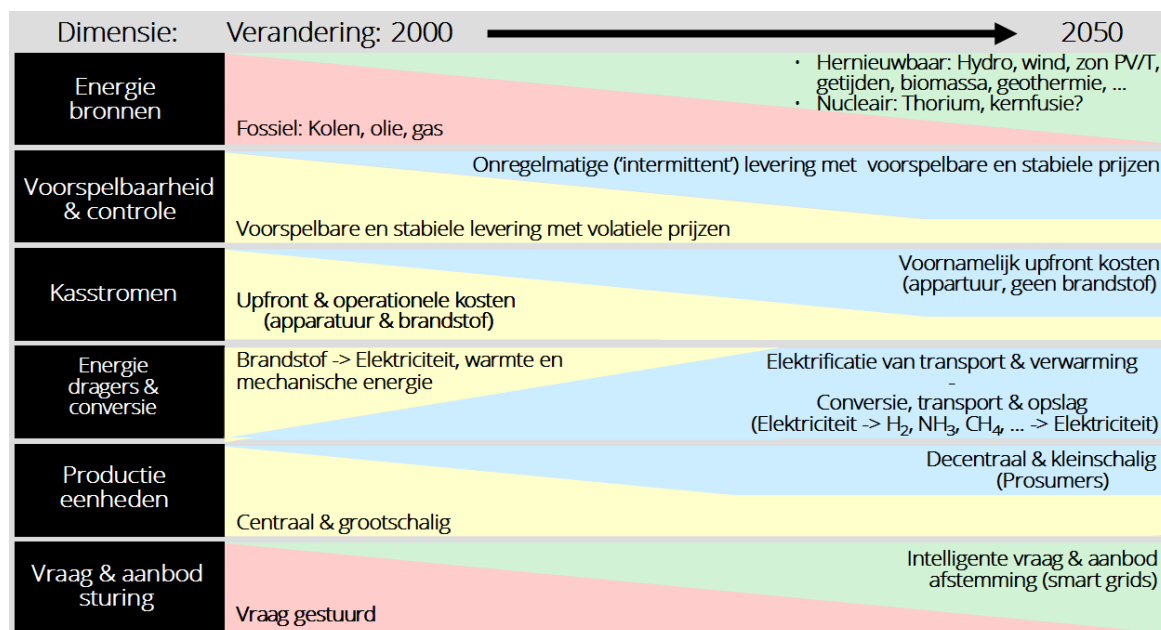
2.6 Visie op de toekomst

Waarde van het bedrijfsplan ...

Voorspellen is lastig, vooral waar het de toekomst betreft. De waarde van het bedrijfsplan dat SKE gebruikt zit met name in de consistente uitwerking van mogelijke scenario's voor de uitrol van collectieve duurzame productie-installaties in de regio en de rol die SKE daar in samenwerking met partners bij kan spelen. In het begin van 2018 heeft SKE haar bedrijfsplan aan de actualiteit en nieuwe inzichten aangepast. Hierbij zijn de oorspronkelijke projecties uit het basis scenario van 2016 (grosso modo) met ca. 6 maanden naar achteren geschoven, maar de lange termijn doelstelling onveranderd (zie hoofdstuk 4 voor meer detail). De doelstellingen, activiteiten, operationele invulling en financieringsbehoefte zijn daarmee voor de korte termijn (2018-2020) duidelijk. De lange termijn doelstelling (2030) om 100,000 panelen (30 MWp) met collectieve zonnestroomdaken te realiseren vormt voor SKE de 'stip aan de horizon' onder een 'business as usual' aanname.

... en een visie op de toekomst

Alleen de toekomst zal niet 'business as usual' zijn, alleen al omdat er juist radicale veranderingen in onze energiehuishouding nodig zijn om de klimaatdoelstellingen voor 2030 en 2050 te realiseren. De figuur hieronder geeft een overzicht van de belangrijkste veranderingen in het energiesysteem langs een zestal dimensies³.



Veranderingen in technologie, regelgeving, financiering van duurzame oplossingen en de structuur van de energiesector zullen bedreigingen opleveren voor met name de gevestigde bedrijven en kansen voor juist de nieuwe spelers. Kennemer Energie gelooft in de waarde van een lokale aanpak voor die vernieuwingen in de energiehuishouding die lokaal kunnen worden gerealiseerd en waarbij lokale samenwerking juist van essentieel belang is. Dit geldt voor de inrichting van collectief gefinancierde zonnestroominstallaties en windparken, maar ook voor de energietransitie van de bebouwde omgeving in het algemeen.

In dit hoofdstuk wordt op basis van het (aangepaste) bedrijfsplan eerst het beeld van de gewenste en verwachte ontwikkeling van SKE op de korte termijn geschetst. Vervolgens

³ Bron: Energy Transition Group (ETG), presentatie voor Drift (Erasmus) master class, 2016

worden een aantal externe ontwikkelingen beschreven die het speelveld zullen veranderen en, tenslotte, de mogelijke scenario's voor SKE op de lange termijn.

Korte termijn: Doorontwikkeling van projecten, organisatie & back-office

In de eerste anderhalf van jaar van haar bestaan heeft Stichting Kennemer Energie het fundament gelegd om uit te groeien tot een professionele maatschappelijke organisatie die na 2020 zonder subsidie kan draaien door jaarlijks 10 tot 15 collectieve zonnestroom projecten te realiseren. Dit komt dan overeen met ca. 8.000 panelen per jaar.

De organisatie moet daarbij zodanig efficiënt ingericht zijn dat zij voor de acquisitie en ontwikkeling van projecten niet meer dan ca. 20 minuten per paneel nodig heeft en voor het beheer (in opdracht van coöperaties) niet meer dan ca. 4 minuten per paneel per jaar.

De organisatie heeft dan ca. 3 FTE nodig (ca. 5.400 uur per jaar, waarvan 2.700 uur voor projectontwikkeling en 850 uur voor projectbeheer). Het team, dat nu uit 4 mensen bestaat die dit werk naast andere activiteiten uitvoeren, zal daarvoor moeten worden uitgebreid.

Korte termijn: Uitbreiding in de regio

In lijn met haar doelstelling zal Stichting Kennemer Energie de ontwikkeling van projecten buiten Haarlem in de regio Kennemerland en IJmond (en aangrenzende gebieden) oppakken. Op dit moment worden er in samenwerking met de coöperatie Energiek Velzen voorbereidingen getroffen voor de inrichting van een collectief zonnestroomdak in IJmuiden. Daarnaast heeft het NOVA College, mede op basis van de goede ervaringen met de activiteiten van SKE voor het realiseren van een installatie op de Campus locatie in Haarlem, aan SKE opdracht gegeven voor de projectontwikkeling van collectieve zonnestroominstallaties op de daken van haar vestigingen in Hoofddorp, Beverwijk en IJmuiden. Deze projecten tezamen bieden de mogelijkheid voor ruim 3000 panelen.

Korte termijn: Doorontwikkeling van proposities

SKE heeft interessante proposities ontwikkeld voor regionale initiatieven en energiecoöperaties, voor particuliere en zakelijke deelnemers aan een zonnestroomdak, voor eigenaren van commercieel, cultureel en ander maatschappelijk vastgoed, voor de overheid als eigenaar van vastgoed en voor Verenigingen van Eigenaren (VvE's).

Voor de vlotte werving van deelnemers en de acquisitie van daken zal de naamsbekendheid van Kennemer Energie moeten worden versterkt. De proposities voor met name woningbouwcorporaties en haar huurders en VvEs zullen daarbij verder worden uitgewerkt.

Korte termijn: Risicobeheersing en ontwikkeling van waarborgfonds

Als onderdeel van afspraken met de gemeente Haarlem voor 2018, zal SKE de noodzaak en mogelijkheden voor de inrichting van een 'waarborgfonds' onderzoeken. Het doel van het 'waarborgfonds' is om de financiële risico's van collectieve zonnestroomprojecten die niet afgedekt kunnen worden door afspraken met de fabrikant(en) van de apparatuur, de leverancier van de installatie of met verzekeringen te ondervangen.

De inzet van SKE is om rendement van deelnemers op hun investering zo hoog mogelijk te maken bij een zo laag mogelijk risico. De verschillende risico's en de afdekking daarvan worden voor elk project in kaart gebracht. De figuur hieronder geeft een overzicht van de verschillende risico's en wijze van afdekking, evenals de moeilijk standaard afdekbare risico's waarvoor een waarborgfonds mogelijk zou kunnen staan.

I. Mogelijk te verzekeren risico's:

1. **Van buitenkomend onheil:** Kosten materiële schade aan installatie door van buitenkomende onheilen, zoals brand, diefstal, vandalisme, hagelschade, blikseminslag, overspanning en natuurrampen;
2. **Eigen gebrek van de installatie:** Kosten herstel defect aan panelen, omvormers, kabels, etc.
3. **Productieverlies:** Financiële schade door verlies aan elektriciteitsproductie als gevolg van een materiële schade of eigengebrek;
4. **Aansprakelijkheid:** Schade veroorzaakt door de installatie aan derden: Letsel schade veroorzaakt door b.v. losgeraakte onderdelen, vervolgschade aan het vastgoed waarop de installatie staat door brand veroorzaakt door de installatie, etc.

II. Reeds afgedekte risico's op basis van productgaranties en productverzekeringen:

1. **Product en opbrengstgarantie panelen:** Standaard 10 jaar productgarantie en 20 jaar opbrengstgarantie (b.v. 12 jaar: 90%, 15 jaar: 85%, 25 jaar: 80%);
2. **Productgaranties op omvormers/optimizers:** 5 (standaard) – 10 tot 15 jaar (onder bij betaling)
3. **Productgaranties op montage systemen:** 10 tot 20 jaar.

III. Reeds afgedekte risico's op basis van garanties door PV leverancier:

1. **Systeemgarantie:** 2 jaar algehele garantie op onze werkzaamheden, 2 jaar geen arbeidsloon voor vervanging van onderdelen
2. **Opbrengstgarantie:** 90% tot 95% van de opbrengstinschatting gegarandeerd op basis van gelijke zonintentie en 0,6% tot 0,8% paneeldegradatie p/jr.

IV. Overige risico's mogelijk af te dekken in het op te richten Waarborgfonds:

1. **Faillissement van installateur:** Wanneer dit optreedt na aanbetaling en voor aflevering en dit niet door overige verzekeringen (CAR, Uneto-VNI, ...) wordt gedekt of via de curator valt terug te vorderen;
2. **Productgebrek in combinatie met faillissement van producent en installateur:** Combinatie van eigen gebrek (van panelen, omvormers, kabels, mantagesysteem, ...) met wegvallen van productgaranties door faillissement van producent en leverancier.

Korte termijn: Financiering van het resterend deel van de aanloopfase

SKE heeft het oorspronkelijke bedrijfsplan voor de begroting van 2018 geactualiseerd en aangepast aan de meest recente inzichten (zie hoofdstuk 4). Wanneer SKE de afgesproken milestone voor het vierde kwartaal van 2018 weet te behalen, zijn de kosten voor 2018 gedekt door de combinatie van omzet uit diensten en de subsidie van Stichting DOEN. Voor de jaren 2019 en 2020 - de laatste jaren van de aanloopfase van SKE - is nog aanvullende financiering nodig van ca. €150.000 per jaar. Stichting DOEN heeft aangegeven open te staan voor een verzoek om de subsidieverstreking in die periode te continueren, zonder daarbij garanties te verstrekken. SKE zal dit onderwerp in de tweede helft van 2018 met Stichting DOEN opnemen en, indien nodig, andere bronnen en financiers benaderen.

Externe ontwikkelingen: Regelgeving

Er zijn diverse wijzigingen in de regelgeving op handen die de business case voor deelnemers in een postcoderoos project zullen beïnvloeden, waaronder:

- **Verlaging van de energielasting op elektriciteit:** Als onderdeel van het klimaatakkoord, dat bij dit schrijven in onderhandeling is, zal naar verwachting de energielasting in de komende jaren voor aardgas omhooggaan en voor elektriciteit, ter compensatie, naar beneden worden bijgesteld. Deze maatregel dient om de warmtetransitie van aardgas naar duurzame alternatieven (waaronder elektrisch aangedreven warmtepompen) te bevorderen⁴. Verlaging van de energielasting op elektriciteit betekent dat vrijstelling daarvan onder de postcoderoosregeling een kleiner voordeel voor deelnemers zal opleveren;
- **Aanpassing van de postcoderoosregeling:** Onderzoeksbureau Kwink heeft, in opdracht van het ministerie van EZK, begin 2018 een evaluatierapport over de postcoderoosregeling gepubliceerd⁵. Daarin wordt geadviseerd om de regeling zonder fundamentele wijzigingen voor de nabije toekomst te continueren, ondanks tegenvallende resultaten. Per oktober 2017 bedroeg het aantal gerealiseerde

⁴ <https://www.klimaatakkoord.nl/documenten/kamerstukken/2018/07/10/kamerbrief-bij-klimaatakkoord-hoofdpijnen-aan-eerste-kamer>

⁵ <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=e2a7f50f-f076-4e32-85f1-ac37e39b550c&title=Evaluatie%20Regeling%20Verlaagd%20Tarief.pdf>

projecten 110; het totaal geïnstalleerd vermogen 7.921 kWp en het aantal deelnemers, naar schatting, tussen de 3300 en 3800. Deze resultaten blijven ver achter bij de verwachtingen van de regelingen bij de start in 2014. Die verwachtingen waren 25 000 nieuwe deelnemers per jaar, die elk, gemiddeld 3000 kWh per jaar aan opgewekte stroom voor het verlaagd tarief in aanmerking zouden laten komen (ofwel een gemiddelde afname per deelnemer van ca. 13 zonnestroomdelen van 250 Wp). Als argumenten voor continuering van de regeling, ondanks de tegenvallende resultaten en de relatief hoge uitvoeringskosten, gaf Kwink aan dat de regeling pas uitvoerbaar werd na het wegnemen van een aantal knelpunten in 2016; de versnelling en opschaling nu op gang komt na een trage start veroorzaakt door de complexiteit van de uitvoering energieprojecten in collectief verband en dat de regeling in kwalitatieve zin bijdraagt aan het stimuleren van energiebewustwording en draagvlak voor de energietransitie bij de beoogde doelgroep. Voor de langer termijn werd geadviseerd om de regeling in samenhang met de de salderings en SDE+ regelingen te herzien en mogelijk om te vormen naar een terugleversubsidie, losgekoppeld van de energiebelasting (vergelijkbaar met de SDE+ regeling). Het ministerie van EZK heeft recent aangegeven⁶ voornemens te zijn om de laatste aanbeveling al per 2020 in te laten gaan.

SKE zal deze ontwikkelingen nauwlettend volgen en deze in de doorrekeningen en communicatie met coöperaties, initiatieven en deelnemers meenemen zodra meer concrete gegevens beschikbaar zijn. Voor projecten die voor de verwachte aanpassing in 2020 van start gaan is de vrijstelling van de energiebelasting over een periode van 15 jaar wettelijk gegarandeerd, maar een verlaging van de energiebelasting op elektriciteit werkt ook voor deze projecten door in het door deelnemers behaalde financiële rendement. De nu aangekondigde wijzigingen vormen een uitdaging voor de communicatie met (potentiële) deelnemers en bedrijven die willen deelnemen aan projecten, mede gegeven de onzekerheid over de exacte timing en uitvoering van de aanpassingen.

Externe ontwikkelingen: Energietransitie van de bebouwde omgeving

Wanneer SKE haar programma van 100.000 panelen nu al uitgerold zou hebben dan zou daarmee ca. 10% van de Haarlemse huishoudens volledig van duurzame elektriciteit kunnen worden voorzien (zie paragraaf 2.3). Een significante, maar tegelijkertijd bescheiden bijdrage, te meer daar het aandeel elektriciteit in het finale energiegebruik van huishoudens slechts 20% bedraagt (ca. 36% van het primaire energiegebruik). De warmtetransitie is daarmee een veel grotere opgave dan de transitie naar duurzame elektriciteit.

Energiegebruik van de bebouwde omgeving

De bebouwde omgeving (woningen en utiliteitsgebouwen) was in Nederland, volgens de statistieken van het CBS over 2015⁷, verantwoordelijk voor ca. 38% van de finale energieconsumptie (d.w.z. het gemeten energiegebruik bij de eindgebruiker), ofwel 679 PJ. Het aandeel van huishoudens daarin is 415 PJ, ofwel 61% van het totale energiegebruik in de bebouwde omgeving en 23% van de totale finale energieconsumptie in Nederland. Het aandeel elektriciteit in het energiegebruik van huishoudens bedraagt ca. 20% en het aandeel gas ca. 72% (de overige 8% is bijna gelijk verdeel over warmte en biomassa).

De warmtetransitie van de bebouwde omgeving vormt een complexe uitdaging gegeven het multidisciplinaire karakter (techniek, economie, organisatie en financiering), de grootte van de investeringen (€30,000 tot €60,000 per woning gemiddeld) en het aantal betrokken partijen (de diverse overheden en regieorganen, leveranciers, adviseurs,

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/06/15/terugleversubsidie-gaat-salderingsregeling-vervangen>

⁷ CBS, Nationale Energieverkenning 2017;

financieringsfondsen, en - last, but not least - de eigenaren van het vastgoed zelf, waaronder woningbouwcorporaties, huiseigenaren en vastgoedfondsen). In het op handen zijnde klimaatakkoord zal de uitvoering van een wijkgerichte aanpak naar verwachting bij gemeentes komen te liggen. De energiecoöperaties en initiatiefnemers vormen in de visie van de gemeente een belangrijke schakel voor het in kaart brengen van de wensen van bewoners, het voorlichten van bewoners en het creëren van draagvlak onder de bewoners. Opschaling, versnelling en professionaliseren zijn hier naast draagvlak en participatie de kernwoorden, want de lat ligt hoog: Tot 2030 moeten in Nederland 2 miljoen woning aardgasvrij gemaakt worden, ofwel ca. 200,000 woningen per jaar vanaf 2020.

In de visie van SKE kan de energietransitie van de bebouwde omgeving niet uitgevoerd worden zonder een duidelijk regie 'van bovenaf', maar evenmin zonder een goede betrokkenheid en participatie 'van onderaf'. Met andere woorden, een 'top-down' en 'bottom-up' benaderingen zullen elkaar hier moeten ontmoeten. Dit vereist een aanzienlijk grotere inspanning dan alleen het inrichten van een 'nationaal center of excellence' voor het delen van 'best practices' en kennis. Wat nodig zal zijn, is een sterke lokale/regionale uitvoeringsorganisatie, die tevens de aanpassingen van woningen en bedrijfspanden kan financieren op basis van de (verwachte) toekomstige besparingen op de energiekosten. Deze organisatie, hier aangeduid als 'lokaal energiebedrijf 2.0', vormt een combinatie van een uitvoeringsorganisatie voor bouw- en installatietechnische aanpassingen en een energie service company (ESCO). Lokaal energiebedrijf 2.0 moet nog worden uitgevonden. Mogelijk kunnen de ervaringen van maatschappelijke ondernemingen op het gebied van inrichting en financiering van installaties voor collectieve duurzame elektriciteitsopwekking, zoals SKE en CKE, hier een bijdrage aan leveren. In de lange termijn scenario's van SKE vormt de transitie van SKE/CKE naar een lokaal energiebedrijf 2.0 in elk geval een mogelijkheid. Enige bescheidenheid is hierbij op zijn plaats. Ten eerste zal de succesvolle groei naar 10 tot 15 zonnestroomprojecten per jaar door SKE nog moeten worden gedemonstreerd. Ten tweede vormt het gasloos maken van wijken en bedrijfsterreinen een veel complexere uitdaging dan de inrichting van collectieve zonnecentrales.

Externe ontwikkelingen: Zon PV & gebouw geïntegreerde oplossingen

Volgens de wet van Swanson⁸, die de ontwikkeling van PV-technologie beschrijft en vergelijkbaar is met de wet van Moore voor de technologie van Integrated Circuits, daalt de prijs per Wp gemiddeld met 20% bij elke verdubbeling van het wereldwijd, cumulatief geproduceerde PV vermogen. Met andere woorden, zonnepanelen worden steeds goedkoper en de prijsdaling gaat harder naarmate er meer panelen worden geproduceerd. Daarnaast zullen panelen in toenemende mate in elke kleur, vorm en maat gemaakt kunnen worden, bij een afnemende meerprijs t.o.v. standaard panelen. Door deze ontwikkelingen zal PV-technologie in toenemende mate in de gehele schil van een gebouw, d.w.z. dak, gevels en ramen, geïntegreerd kunnen worden. Waar veel van deze 'building integrated photo voltaic' (BIPV) oplossingen nu nog voornamelijk worden toegepast om een 'groen imago' van de gebouweigenaar te communiceren (en daarom ook duidelijk zichtbaar moeten zijn), zullen deze in toenemende mate een goede economische bijdrage kunnen leveren aan de gebouw gebonden duurzame elektriciteitsproductie en klimaatbeheersing van het gebouw en niet meer te onderscheiden zijn van gewone bouwmaterialen.

In december 2017 is de 'ROADMAP NL - PV Systemen en Toepassingen' gepubliceerd door SEAC, UU en TKI Urban Energy in opdracht van RVO / TKI Energy⁹. Deze roadmap geeft een goed beeld van het potentieel van verschillende soorten PV-systemen en toepassingen, zoals zonneparken op land, PV en gebouwen, PV en infrastructuur (dijken,

⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Swanson%27s_law

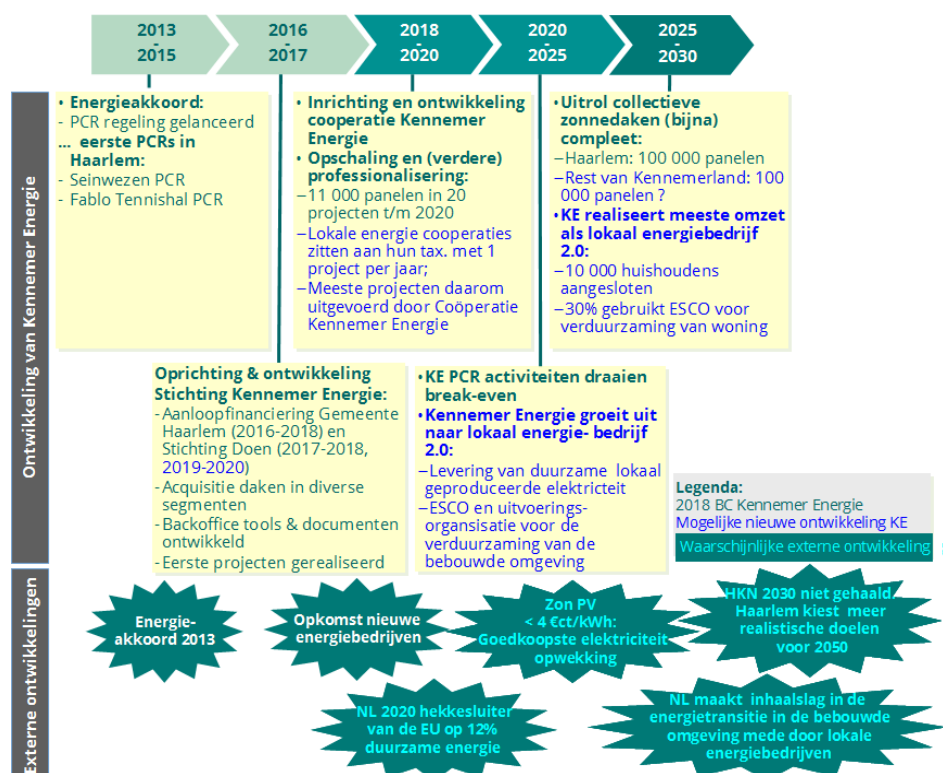
⁹ <https://www.uu.nl/sites/default/files/roadmap-pv-systemen-en-toepassingen-final.pdf>

wegen, wegbermen, geluidschermen en stortplaatsen) en drijvende PV-parken. Het totale PV potentieel van Nederland wordt ingeschat op 233 GWp, ofwel 90 maal het PV vermogen dat eind 2017 in Nederland was geïnstalleerd (2,6 GWp). PV en gebouwen heeft met 90 GWp het grootste potentieel, gevolgd door drijvende PV-parken (69 Wp), zonneparken op land (45 GWp) en PV en infrastructuur (33 GWp). De roadmap voorziet in een geïnstalleerd vermogen 50 GWp in 2030 en een bijna volledige benutting van het potentieel in 2050.

Het rapport beschrijft de functionele, kosten en maatschappelijke afwegingen die bij het realiseren van dit potentieel een rol spelen, evenals de verwachte technologische beschikbaarheid van verschillende systemen. De aanleg van zonneparken op land vormt op dit moment de makkelijkste en goedkoopste route voor opschaling. Maar grond is in Nederland schaars en zonneweides ondervinden (vergelijkbaar met windturbines op land) een toenemende maatschappelijke weerstand, omdat deze als een aanslag op de kwaliteit van de publieke ruimte worden ervaren. Daarnaast is het vanwege de beperkingen van de capaciteit van het elektriciteitsnetwerk van belang om elektriciteit op te wekken waar de vraag is, hetgeen pleit voor gebouw geïntegreerde PV-oplossingen. Het gebruik van multifunctionele PV-systemen (b.v. PV als bouwcomponent of klimaatregelaar) kan een aanzienlijke kostenreductie leveren t.o.v. traditionele oplossingen in gebouwen en infrastructuur. Tenslotte zorgt het Europees beleid m.b.t. energieprestatie van gebouwen (EPBD) voor een sterke drijfveer voor de transitie naar (bijna) energie neutrale gebouwen.

Korte termijn ontwikkeling en lange termijn opties

Op de korte termijn (2018-2020) zal Kennemer Energie moeten aantonen dat zij de doelstellingen van het bedrijfsplan kan realiseren en daarmee vanaf 2021 als maatschappelijke organisatie op eigen benen kan staan. Als dat lukt, dan zijn er verschillende lange termijn opties om het werkterrein te verbreden en daarmee in te spelen op de beschreven externe ontwikkelingen. De figuur hieronder geeft een overzicht van de ontwikkeling tot nu toe, de geplande ontwikkeling t/m 2020 en de mogelijke ontwikkeling tot lokaal energiebedrijf 2.0 op de lange termijn (gele blokken), geplaatst in de context van diverse externe ontwikkelingen (groene sterren).



3. Jaarrekening

3.1 Verantwoording en grondslagen

Uitvoering

De in dit rapport opgenomen jaarrekening 2016 en 2017 van Stichting Kennemer Energie gevestigd te Haarlem is samengesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur op basis van gegevens van de financiële administratie van het bedrijf. De verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van die gegevens en de hierop gebaseerde jaarrekening berust bij het bestuur van de stichting.

Gevolgde grondslagen voor de jaarrekening

Op basis van de financiële administratie van het bedrijf is deze jaarrekening samengesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en met de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

Grondslagen voor de waardering van de balans

Algemeen

De activa en passiva worden opgenomen tegen de nominale waarde, tenzij anders vermeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen die zijn bepaald op basis van de geschatte levensduur. De afschrijvingen bedragen een vast percentage van de verkrijgingsprijs.

Vorderingen

Vorderingen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde, voor zover noodzakelijk verminderd met voorzieningen voor het risico van oninbaarheid.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto omzet en de kosten hiervan over het boekjaar, met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingssystemen. De netto omzet is de aan derden berekende opbrengst van prestaties geleverd in het boekjaar na aftrek van omzetbelasting en verleende kortingen. Winsten zijn slechts opgenomen indien en voor zover zij op de balansdatum zijn verwezenlijkt. Kosten en risico's, die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen voor zover ze voorzienbaar zijn.

Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het resultaat rekening houdend met fiscale faciliteiten en fiscaal niet aftrekbare bedragen.

3.2 Balans per 31-december-2017

Activa

(in Euro's)

31-december-2017

Vlottende activa

Liquide middelen	58,806
Debiteuren	1,658
Omzetbelasting	766
Verstrekke waarborgen	250
Overlopende activa	250

Materiele vaste activa

–

Immateriele vaste activa

–

Financiele vaste activa

–

Totaal activa

61,730

Passiva

(in Euro's)

31-december-2017

Kortlopende schulden

Crediteuren	2,093
Rekening courant partners	47,639
Overlopende passiva	14,000

Langlopende schulden

–

Voorzieningen

–

Eigen vermogen

(2,002)

Geplaatst kapitaal	–
Winst lopend boekjaar	(2,002)

Totaal passiva

61,730

3.3 Winst- en Verliesrekening over 2017

Winst- & verliesrekening

(in Euro's)

	2016 - 2017
Inkomsten	238,687
Verkoop diensten gemeenten	180,687
Verkoop diensten projectontwikkeling	3,620
Verkoop diensten overige	973
Verkoop commissie	3,407
Ontvangen subsidie	50,000
Kostprijs van de Inkomsten	1,843
Kosten van de verkoop	1,843
Netto inkomsten	236,844
Bedrijfslasten	238,846
Inkoop arbeid	227,315
Kantoorkosten	3,701
Marketing & Business Development	4,014
Algemene kosten	3,816
Operationeel resultaat	(2,002)
Afschrijving & herwaardering	-
Bedrijfsresultaat	(2,002)
Financiële baten en financiële lasten	-
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening voor belastingen	(2,002)
Vennootschapsbelasting	-
Resultaat na belastingen	(2,002)

3.3 Overige gegevens

Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

De statuten van de stichting kent geen artikel inzake de winstbestemming. Het saldo van de baten en lasten zal op voorstel van het bestuur ten gunste of ten laste gebracht worden van het stichtingskapitaal.

Voorstel resultaatbestemming

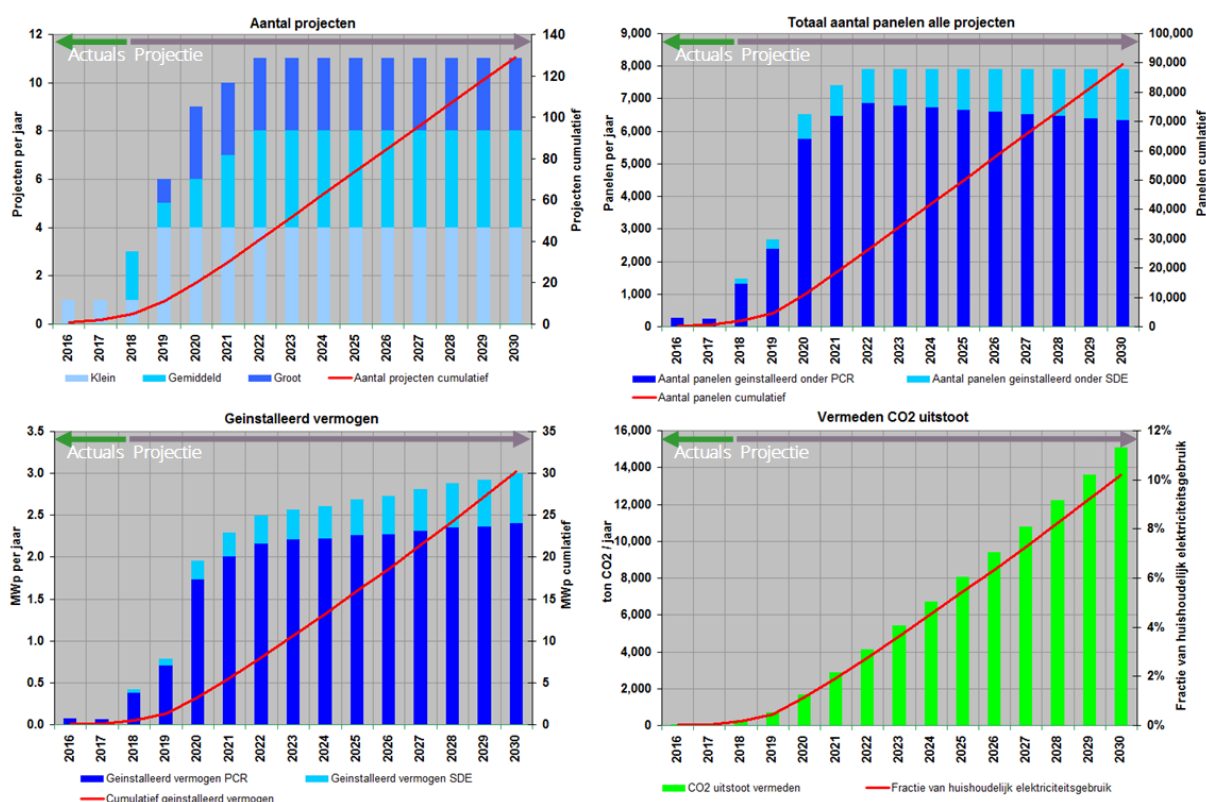
Door het bestuur wordt voorgesteld om het verlies van € 2.002 over de jaren 2016 en 2017 in mindering te brengen op het stichtingskapitaal. Vooruitlopend op definitieve vaststelling van de jaarrekening is deze resultaatbestemming in de jaarrekening verwerkt.

Accountantscontrole

Op grond van artikel 396 Titel 9 BW2 is de Stichting vrijgesteld van accountantscontrole. In deze jaarrekening is geen controleverklaring van de accountant opgenomen. De jaarrekening is beoordeeld door de accountant. De beoordelingsverklaring is als aparte bijlage bij de jaarrekening opgenomen.

4. Begroting 2018

SKE heeft voor het opstellen van de begroting voor 2018 het oorspronkelijke bedrijfsplan aangepast. Voor de periode t/m 2017 zijn de projecties vervangen door de actuele gegevens. Voor het jaar 2018 is een planning op maandbasis opgesteld, waarbij de verwachte ontwikkeling van projecten gekoppeld is aan de gegevens uit de 'pijplijn'. De projecties op jaarbasis voor de periode 2019 t/m 2030 zijn aangepast aan de meest recente inzichten. De lange termijn doelstellingen voor het aantal projecten en panelen (100 000 in 2030) is daarbij gehandhaafd. Het algemene beeld van het oorspronkelijke bedrijfsplan is zodoende ongewijzigd, maar verschoven in de tijd: SKE loopt in dit beeld ca. 6 maanden achter op de oorspronkelijke planning. De aangepaste projecties zijn hieronder weergegeven (zie ter vergelijking dezelfde figuur in paragraaf 2.3).



De begroting van 2018, die begin 2018 is vastgesteld, is in de tabel hieronder weergegeven. De totale omzet wordt daarin geraamd op ca. € 113.000. Conditioneel op het realiseren van de milestones verstrekt de Stichting DOEN een totale subsidie van €150.000. De weergegeven milestones voor april en juni 2018 waren bij het schrijven van dit jaarverslag gerealiseerd. De milestone opgenomen voor september 2018 (2000 panelen onder implementatie over operatie), zal naar verwachting in het vierde kwartaal worden gerealiseerd. Er zijn uitsluitend operationele kosten en geen investeringen. Het nettoresultaat (voor belasting) is daarmee gelijk aan de netto kasstroom en komt op ca. €34.000. De kortlopende management lening (niet uitbetaalde uren) was per eind 2017 gelijk aan ca. €48.000. Onder de begroting zal deze verder oplopen in het eerste half jaar van 2018 en daarna deels afgelost worden, zodat deze per eind 2018 met ca. 50% is gereduceerd t.o.v. de positie van eind 2017. Wanneer de resultaten over de tweede helft van 2018 lager uitvallen dan begroot is het SKE-team bereid om de uitbetaling naar achteren te schuiven.

Cijfers in €, tenzij anders aangegeven (uren, FTEs)		2017	2018												Totaal
		31-12-17	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	
Omzet	Totaal Omzet							19,000	13,253		19,000	18,175	13,430	30,230	113,088
	Omzet projecten								13,253			18,175	13,430	10,730	55,588
	Eenmalige afdracht PV-projecten								6,048			8,236	6,283	4,640	25,207
	Commissie op installatie								7,205			9,939	7,147	6,090	30,380
	Omzet diensten							19,000			19,000			19,500	57,500
Uren betaling & kortlopende lening MT	Totaal omzet diensten gemeenten							19,000			19,000			19,500	57,500
	Gemeente Haarlem I							19,000			19,000			19,500	57,500
	Uitbetaling uren		9,350	12,000	12,000	12,000	12,000	22,319	19,970	18,097	15,328	26,096	23,992	22,792	205,944
	# uren uitbetaald		156	200	200	200	200	372	333	302	255	435	400	380	3,432
	Kortlopende lening MT	47,639	47,639	48,643	52,330	56,017	62,085	62,085	62,085	62,085	62,085	49,330	36,575	23,819	23,819
Overige uitgaven	Totaal uren		156	217	261	261	301	372	333	302	255	222	187	167	3,035
	Management & organisatie		58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	700
	Systemen, Marketing & BD		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	580
	Project acquisitie		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
	Project ontwikkeling & uitvoering			61	106	106	145	216	177	146	100	67	31	11	1,165
	Admin & overige		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	190
	Totaal uren in deposito	794	794	811	872	934	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	822	610	397	
	Totaal overige uitgaven		1,117	1,117	6,117	6,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	23,400
	Algemene kosten		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	Marketing & Business Development				5,000	5,000									10,000
Kasstromen uit operaties & financiering	Inkoop diensten		167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000
	Kantoorkosten		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
	Onvoorzien		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
	Operaties							19,000	13,253		19,000	18,175	13,430	30,230	113,088
	Omzet							19,000	13,253		19,000	18,175	13,430	30,230	113,088
	Kosten (-)		-10,467	-13,117	-18,117	-18,117	-13,117	-23,436	-21,087	-19,214	-16,445	-27,213	-25,109	-23,909	-229,344
	Kasstroom uit operaties		-10,467	-13,117	-18,117	-18,117	-13,117	-4,436	-7,834	-19,214	-2,555	-9,038	-11,678	-6,321	-116,257
	Subsidies					35,000		40,000			75,000				150,000
	Totaal subsidies					35,000		40,000			75,000				150,000
	Stichting Doen														
Milestones Stichting Doen	Netto kasstroom		-10,467	-13,117	-18,117	16,883	-13,117	35,564	-7,834	-19,214	77,555	-9,038	-11,678	6,321	33,743
	Kaspositie (Liquide middelen)	58,806	48,339	35,223	17,106	33,989	20,873	56,437	48,603	29,389	106,944	97,906	86,228	92,549	92,549
	# panelen	487	487	487	487	487	991	1,451	1,621	2,111	3,072	3,072	3,072	3,072	3,072
	Implementatie			1,100							2,825				
	+ Exploitatie			500				1,000			2,000				

5. Slotwoord en ondertekening

Het bestuur van SKE heeft in de eerste anderhalf jaar van haar bestaan een goed fundament opgebouwd voor verdere ontwikkeling naar de toekomst toe om daarmee ook de gewenste resultaten en impact te behalen in samenwerking met haar partners. De technologie, de organisatie, de wetgeving en de maatschappij zijn enorm in ontwikkeling en dat vereist heel alert en toegewijd ondernemerschap en een professioneel en betrouwbaar netwerk.

Na een periode van het opbouwen van een basis, is nu een periode aangebroken van consolideren, formaliseren en waar nodig en mogelijk bijsturen waardoor de gewenste opschaling ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Dit betekent onder meer:

- dat met ingang van het tweede kwartaal 2018 er vier keer per jaar een kwartaalrapportage gepubliceerd zal worden ten behoeve van alle relevante partijen
- dat de werkafspraken met de bestuursleden vastgelegd worden
- dat de Raad van Toezicht het bestuur gaat controleren en bijstaan
- dat de samenwerking met de Coöperatie Kennemer Energie nader wordt uitgewerkt
- dat de risicoanalyse van PCR-projecten nader wordt uitgediept
- dat nieuwe mensen betrokken zullen worden bij de werkzaamheden van SKE
- dat er meer aandacht zal komen voor niet alleen PCR-projecten maar ook voor duurzame energieprojecten met behulp van andere financieringsmogelijkheden zoals SDE+ en windenergie
- dat SKE proposities gaat ontwikkelen voor woningbouwcorporaties en voor haar huurders met veelal een smallere beurs
- dat er actief in de regio gewerkt en geworven zal worden
- dat er nieuwe aanvullende financiering voor de aanloopperiode geworven zal worden

Het bestuur van SKE bedankt al haar partners voor de samenwerking in deze opbouwfase en kijkt uit naar een nieuwe fase van versterking en uitbouw met tastbare resultaten en impact.

Dit is het eerste jaarverslag van SKE. We nodigen de lezer graag uit om het bestuur te laten weten wat u hiervan vindt en of het u helpt om uw doelstellingen te behalen.

Getekend te Haarlem op

dhr. Art den Boer
Voorzitter

dhr. Guus Jansen
Penningmeester

dhr. Leo de Kok
Secretaris

mevr. Liesbet Hanekroot
Bestuurslid:

Bijlage 1. Toelichting op de balans per 31 december 2017

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan één jaar.

Rekening courant bestuursleden (via aan hen gelieerde bedrijven)

	2017
<i>(in Euro's)</i>	
A. de Boer (Content Company)	7,778
G.H. Jansen (Energy Transition Group)	15,495
L.A. de Kok (Tripolium)	13,509
L. Hanekroot (Haan&Kroot)	3,298
E. Hollander (Mosquito Energy)	7,559
Stand 31 december	<u>47,639</u>

Over het saldo in rekening courant wordt geen rente in rekening gebracht.

Over het saldo in rekening courant wordt geen rente in rekening gebracht.

Overlopende passiva

	2017
<i>(in Euro's)</i>	
Reservering accountant	2,000
Reservering inkoop arbeid	12,000
Stand 31 december	<u>14,000</u>

De rekening courant bestuursleden vertegenwoordigt het aantal uren die in het tijdsregistratie systeem van de Stichting als 'uren declaratie' zijn opgenomen maar niet zijn uitbetaald, vermenigvuldigd met het standaard tarief van €60,- per uur.

Het bestuur heeft in januari 2017 besloten om de maandelijkse uitbetaling van de gedeclareerde uren te maximeren tot een tevoren maandelijkse vast te stellen vast bedrag om de liquiditeitspositie van de Stichting veilig te stellen. Het bestuur heeft daarbij afgesproken dat de rekening courant de voorwaarden heeft van een achtergestelde lening, d.w.z. dat reguliere crediteuren voorrang hebben bij het afwikkelen van een faillissement. Tevens is afgesproken een bestuurder niet gerechtigd is om zijn activiteiten op te schorten, tenzij en pas wanneer het bedrag van openstaande facturen en de rekening courant de 20% overschrijdt van de totale vergoeding die betaald is vanaf de start van zijn activiteiten voor de Stichting. Deze afspraken zijn in 2018 geformaliseerd in een 'Overeenkomst van Opdracht' voor elk van de bestuurders met de Stichting.

Zoals vastgelegd in de begroting van 2018 (zie hoofdstuk 4), is het de intentie van het bestuur om de rekening courant van de bestuurders in de tweede helft van 2018 terug te brengen tot de helft van de waarde per 31-12-2017.

Bijlage 2. Toelichting op de winst- & verliesrekening over 2017

Bedrijfslasten

Kantoorkosten

	2016 - 2017
<i>(in Euro's)</i>	
Huur & servicekosten bedrijfsruimte	3,553
Kantoorartikelen & printkosten	149
	3,701

Marketing & Business Development kosten

	2016 - 2017
<i>(in Euro's)</i>	
Marketing- en verkoopmateriaal	1,795
Web-site ontwikkelings-, hosting- en domeinkosten	1,800
Evenementen	419
	4,014

Algemene kosten

	2016 - 2017
<i>(in Euro's)</i>	
Accountant- & administratiekosten	2,000
Notaris- en advocaatkosten	1,161
Bankkosten	162
Branch-organisatiekosten	41
Reis- en verblijfskosten	12
Team bijeenkomsten	366
Boetes belastingdienst	65
Overige algemene kosten	8
	3,816

Bijlage 3. Evaluatierapport 2017 voor Stichting DOEN

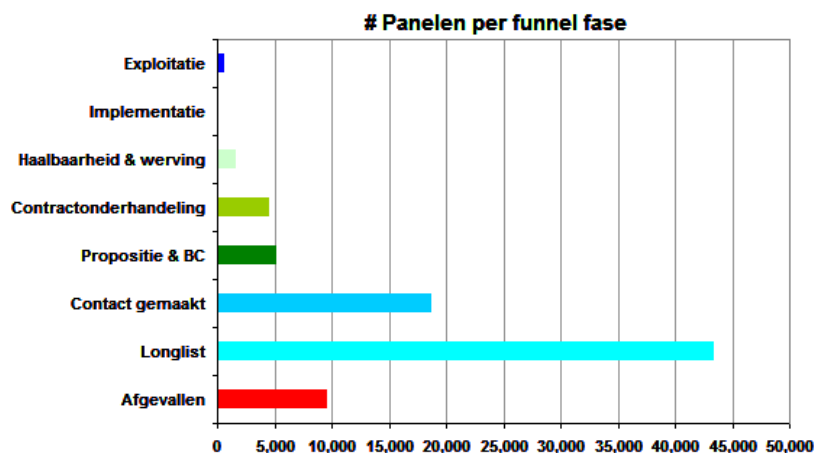
Resultaten op milestones en KPIs

	Evaluatiepunt / Milestone	Doel	Realisatie 2017
1	Aantal panelen onder implementatie of in operatie	1.100	487 (+ 1.010 in haalbaarheids & wervings fase, zie toelichting hieronder)
2	Totaal elektriciteitsproductie in MWh/jaar	302	66
3	CO2 uitstoot vermeden cumulatief vanaf 1-1-2017 in ton CO2	172	33
4	Aantal deelnemende huishoudens cumulatief vanaf 1-1-2017	220	84
5	Totaal omzet in k€/jaar	27,8	16,2
6	Projectontwikkelingswerkingspanning door SKE per geïnstalleerd paneel in uren/paneel	2	1,86 uur/paneel
7	Aantal en landelijke organisaties waarmee SKE / ETG in contact is voor bedrijfsmodelreplicatie en/of kennisdeling	5	8
8	Raad van Toezicht (RvT)	Inrichting onafhankelijke Raad van Toezicht (RvT)	In afronding: Statuten gewijzigd, functieprofiel opgesteld, advertentie geplaatst & kandidaten benaderd. Er zijn 24 kandidaten. De benoeming wordt uiterlijk maart 2018 afgerond.

Algemeen en KPI #1.

Samen met lokale energiecoöperaties werkt Stichting Kennemer Energie (SKE) aan het stroomlijnen, opschalen, versnellen en professionaliseren van de ontwikkeling en het beheer van door bewoners en bedrijven gefinancierde duurzame energieproductie installaties, zoals bijvoorbeeld onder de postcoderoos (PCR) regeling tot stand gekomen collectieve zonnestroomprojecten. Inzet van het in 2016 opgestelde bedrijfsplan was om in de periode tot 2030 minimaal 100 000 panelen te realiseren. Voor 2017 was de doelstelling om met 2 kleine projecten (ca. 250 panelen) en 1 middelgroot project (ca. 600 panelen) in totaal 1.100 panelen te realiseren (KPI #1). De 2 kleine projecten zijn gerealiseerd, maar bij de diverse kandidaat-daken voor een middelgroot project is, om verschillende redenen, vertraging ontstaan. Op de 2017 doelstelling van 1.100 panelen loopt SKE nu ca. 6 maanden achter. Aangezien de KPI's 2 t/m 5 gekoppeld zijn aan de gerealiseerde uitrol lopen ook deze KPI's achter op schema.

De grootste bottleneck in de uitrol is het sluiten van overeenkomsten met gebouweigenaren geweest. SKE heeft in 2017 haar back-office systemen ontwikkeld om op efficiënte wijze proposities te kunnen uitbrengen en houdt de conversie in het verkoopproces wekelijks bij. Er zijn 94 gebouweigenaren benaderd. Daarvan zijn er 29 na het eerste contact afgevallen. Voor 27 partijen zijn er gedetailleerde voorstellen uitgebracht. Dit heeft tot 5 getekende contracten geleid. Daarvan zijn 2 (kleine) projecten gerealiseerd en bevinden 3 middelgrote projecten zich in de haalbaarheids en wervings fase (welke aan de implementatie voorafgaat). Voor 38 partijen waarmee contact is gelegd, zijn de voorstellen nog in voorbereiding. De figuur hieronder geeft het aantal panelen per 'funnel fase' weer en in de tabel daaronder staan de specifieke partijen per 'funnel fase' weergegeven.



Project	Funnel fase	Sub-fase	Aantal panelen	Go/NoGo Implementatie	Operationeel
Stadskantoor Zijlpoort	Exploitatie	Opgeleverd	261	Q3 2016	Q4 2016
Het Hoofdkantoor	Exploitatie	Opgeleverd	226	Q3 2017	Q4 2017
NZH Vervoer Museum	Haalbaarheid & werving	On hold ivm blokkade contract moeder maatschappij	540	Q3 2017	Q1 2018
NOVA College - NOVA Campus	Haalbaarheid & werving	Contracten getekend	550	Q1 2018	Q2 2018
R.K.S.V. Onze Gezellen	Haalbaarheid & werving	Contracten getekend	460	Q1 2018	Q3 2018
Simon Lévelt	Contractonderhandeling	On hold ivm constructie beperkingen	650	Q2 2018	Q4 2018
NOVA college - locatie Beverwijk	Contractonderhandeling	Onderzoek naar condities	1,610	Q3 2018	Q1 2019
NOVA College - locatie Hoofddorp	Contractonderhandeling	Onderzoek naar condities	1,122	Q2 2019	Q3 2019
NOVA College - locatie IJmuiden	Contractonderhandeling	Onderzoek naar condities	480	Q2 2019	Q3 2019
Raphaelstichting/Stichting Rozemarijn	Contractonderhandeling	Onderhandeling op voorwaarden	264	Q4 2018	Q1 2019
Diverse projecten niet gepubliceerd ivm vertrouwelijkheid van de informatie (aanpassingen voor jaarverslag)					
Windmolens Schoteroog	Contact gemaakt	On hold	6,000	Q2 2020	Q2 2020
Diverse projecten niet gepubliceerd ivm vertrouwelijkheid van de informatie (aanpassingen voor jaarverslag)					
Totaal	All funnel fasen		28,891		
	Exploitatie		487		
	Implementatie		0		
	Haalbaarheid & werving		1,550		
	Contractonderhandeling		4,426		
	Propositie & BC		5,200		
	Contact gemaakt		17,228		

Voor het project met het NZH Vervoersmuseum in de Waardepolder met 540 panelen is de haalbaarheid & werving samen met EC SpaarneZaam in september 2017 van start gegaan na het bereiken van een overeenkomst met de directie van het Museum. De overeenkomst stuitte evenwel op bezwaren van het moederbedrijf Connexion/Transdev, die als eigenaar van het pand moest ondertekenen. Het project staat daarom nu 'on-hold' en SKE probeert dit weer vlot te trekken. Zonder deze tegenvaller zou de target van ca. 1100 panelen wel zijn gerealiseerd.

SKE heeft verder de contracten met het NOVA College voor de Campus locatie in Haarlem en de sportvereniging Onze Gezellen rond. Het gaat hierbij om totaal ca. 1.010 panelen die in de komende maanden zullen worden gerealiseerd wanneer de haalbaarheids en wervingsfase goed wordt afgerond. Het NOVA College heeft SKE bovendien de opdracht gegund voor de locaties in Hoofddorp, Beverwijk en IJmuiden, in totaal ca. 3.000 panelen.

KPI 5:

Omzet 2017 meegerekend voor de KPI 5: De omzet uit projecten van 16,2 k€ (ex. BTW), bestaat uit omzet op standaard projecten & commissie PV leveranciers van 7,0 k€, plus de omzet uit bijzondere projecten (Windpark Schoteroog & ODE decentraal) van 8,2 k€.

Totale omzet 2017: De totale omzet (buiten de subsidie van Stichting DOEN) voor 2017 is 90,4 k€. Hieronder vallen de inkomsten conform het contract met de gemeente Haarlem van 2016 van 57.5 k€

en het meerwerk geleverd aan de gemeente Haarlem t.b.v. de ontwikkeling van de VVE propositie met een omzet van 15,7 k€.

Betekenisvolle veranderingen

Geef hieronder drie betekenisvolle veranderingen weer waar uw project aan heeft bijgedragen. De verandering hoeft niet groot of alomvattend te zijn. Het kan gaan om een verandering van gedrag, maar ook bijvoorbeeld een verandering in perspectief. De verandering kan plaatsgevonden hebben bij een individu, een groep, de sector of uw eigen organisatie. De verandering kan gepland of juist onverwacht zijn. En het hoeft niet altijd om een positieve verandering te gaan.

Er is ruimte voor drie veranderingen. Kunt u in ieder geval één verandering met ons delen? Beantwoord voor elke verandering de vervolgvragen.

Verandering 1

Wat is een betekenisvolle verandering die jullie initiatief teweegbracht in de afgelopen periode?	Beter inzicht in de belangen en mogelijke tegenstellingen van de relevante actoren in de regio (SKE, gemeentelijke lokale energievooperaties) die de gewenste opschaling en versnelling van energiemaatregelen in de weg kunnen staan. SKE ziet voor zichzelf een rol in het bij elkaar brengen van bottom-up activiteiten (vaak door vrijwilligers op ad-hoc basis) en een meer bedrijfsmatige top-down benadering op basis van een gedegen bedrijfsplanning en doelmatig uitgevoerde activiteiten. SKE heeft in feite twee rollen, waarvan de eerste beter wordt herkend en begrepen dan de tweede: 1. Ontzorgen van bestaande lokale energievooperaties en bewoners initiatieven op hun verzoek, 2. Systematische benadering van gebouw eigenaren om het aantal beschikbare daken te vergroten en het stroomlijnen van de acquisitie- en projectontwikkelingsactiviteiten. Deze verschillende rollen en het belang van de tweede rol voor de opschaling en versnelling worden inmiddels beter begrepen door de diverse actoren, maar er is nog een weg te gaan. SKE gelooft dat de door haar gepioneerde 'lokale, bedrijfsmatige benadering' ook elders in het land toegepast zou kunnen worden en zet zich in voor de verspreiding van dit model via o.a. HierOpgewekt, ODE Decentraal en RescoopNL waar het nauwe contacten mee onderhoudt.				
Bij wie vond de verandering plaats? (meerdere antwoorden mogelijk)	Individu, namelijk:	Groep, namelijk:	Sector, namelijk: Gemeenten in de regio	Eigen organisatie: SKE	Anders, namelijk:
Op welke manier droeg jullie initiatief bij aan deze verandering?	Door het te doen en door de mogelijke tegenstellingen bespreekbaar te maken.				
Waarom was deze verandering voor jullie betekenisvol?	Omdat dit essentieel is voor het realiseren van de missie van SKE.				

Verandering 2

Wat is een betekenisvolle verandering die jullie initiatief teweegbracht in de afgelopen periode?	Inrichting van het huis 'Kennemer Energie' door naast de SKE een coöperatie onder de zelfde naam (CKE) op te richten, nadat wij ons beter bewust waren geworden van de aard van de hierboven beschreven 2 rollen van SKE.				
Bij wie vond de verandering plaats? (meerdere antwoorden mogelijk)	Individu, namelijk:	Groep, namelijk:	Sector, namelijk:	Eigen organisatie	Anders, namelijk:
Op welke manier droeg jullie initiatief bij aan deze verandering?	Door het te doen.				

Waarom was deze verandering voor jullie betekenisvol?

Omdat dit essentieel is voor het realiseren van de missie van SKE.

Verandering 3

Wat is een betekenisvolle verandering die jullie initiatief teweegbracht in de afgelopen periode?

Beter inzicht in de overwegingen van gebouweigenaren om hun dak ter beschikking te stellen per segment: Gemeentelijk vastgoed, commercieel vastgoed, scholen, woningbouw coöperaties en VVEs en het afstemmen van de propositie op deze specifieke doelgroepen, onder meer door het bieden van een (uniforme) propositie met keuze uit de volgende vergoedingen:

- eenmalige of jaarlijkse vergoeding per opgesteld paneel
- recht van koop van de installatie na 15 jaar tegen 10% van de oorspronkelijk investeringskosten
- Deelname door de gebouweigenaar in de PCR (tot een maximum van 20% van de panelen of 10.000 kWh/jaar, d.w.z. ca 40 zonnestroomdelen)

Daarnaast zijn er niet direct materiële voordelen

- Beter relatie met de buurt;
- Stijging op de CO2 prestatie ladder.

In haar propositie aan de gebouweigenaar vergelijkt SKE ook een PCR doorrekening met het alternatief van een eigen investering onder de SDE+ .

Bij wie vond de verandering plaats? (meerdere antwoorden mogelijk)

Individu, namelijk:

Groep, namelijk:

Sector, namelijk:

Eigen organisatie

Anders, namelijk:

Op welke manier droeg jullie initiatief bij aan deze verandering?

Door het uitwerken van verschillende proposities voor gebouw-eigenaren en het organiseren van bijeenkomsten om de proposities toe te lichten.

Waarom was deze verandering voor jullie betekenisvol?

Omdat dit essentieel is voor het realiseren van de missie van SKE.

Proces

Wat ging er goed bij het project?

Geef hier bondig weer wat goed ging binnen het project. Het gaat hierbij om activiteiten of delen van het proces die goed verlopen zijn. Dit kan ook onverwacht zijn. Geef er een verklaring voor. Max 150 woorden

Het SKE bestuursteam heeft in goede harmonie samengewerkt om de diverse uitdagingen het hoofd te bieden en is bereid geweest om extra uren te maken die niet direct werden vergoed. De leden van het SKE-team hebben een diverse achtergrond, kennis, ervaring en vaardigheden en vullen elkaar daarmee goed aan. Door het inrichten van efficiënte back-office systemen konden een groot aantal voorstellen uitgebracht worden en de conversie van contact tot contract goed gevolgd worden. De conversie ging langzamer dan gewenst, maar heeft wel geleid tot een tweetal gerealiseerde zonnestroomdaken, drie daken in voorbereiding en een goed gevulde pijplijn van mogelijke projecten voor de nabije toekomst.

Wat ging er niet goed?

Natuurlijk gaan er soms dingen niet goed binnen het project. Wij zijn vooral benieuwd hoe jullie hiermee om zijn gegaan. Geef aan wat niet goed is verlopen. Wat week af van de plannen, verwachtingen en/of doelstellingen? En hoe u bent u hier mee om gegaan. Max 150 woorden

Geleerde lessen

Hebben jullie in de afgelopen periode lessen geleerd? Hoe nemen jullie deze mee in volgende activiteiten?

De tabel hieronder geeft een kwalitatief overzicht van de diverse belemmeringen en uitdagingen die SKE heeft ondervonden en de lessen die het daaruit getrokken heeft

Oorzaken vertraging in uitrol van daken	Lessen & acties van het bestuur om verbetering te realiseren
Algemeen: De PCR propositie en SKE zijn nieuw en nog relatief onbekend bij gebouw eigenaren en potentiële deelnemers.	- Publiciteit bij succesvol uitgerolde projecten zoeken via lokale pers en media. - KE web-site en presentaties aanvullen met projectvoorbeelden, filmpjes, citaten, etc. - Inrichten van de Raad van Toezicht met regionale/landelijke zwaargewichten.
Grotere bekendheid realiseren bij gebouw eigenaren met het concept van collectieve zonnestroomdaken	- Bijeenkomsten voor gebouw eigenaren en VvE's georganiseerd. - Nieuwe propositie specifiek voor VvE's ontwikkeld. - In onze nieuwsbrief specifiek aandacht geven aan relevante informatie voor gebouw eigenaren. - Overzicht van de zaken waarmee een gebouw eigenaar te maken krijgt gedurende het project en in de exploitatiefase. - Aangepaste presentatievorm van de voorstellen aan gebouw eigenaren.
Langdurig besluitvormingsproces bij gebouw eigenaren: Er wordt een verplichting voor een lange periode gevraagd (15-25 jaar). Het realiseren van een collectief zonnestroomdak hoort niet bij de kernactiviteiten en krijgt daarmee weinig prioriteit. Constructie berekeningen zijn nodig om de belasting van het dak te beoordelen en kosten tijd, i.h.b. wanneer bouwtekeningen niet beschikbaar zijn. Onderhoudsplanning moet vaak nog worden opgesteld. Extra kosten voor het naar voren schuiven van de vervanging van de dakbedekking vormen een kostenpost waarover onderhandeld moet worden.	- Opstalvergoeding voor gebouw eigenaren geïntroduceerd. - Kooprecht na 15 jaar tegen 10% van de oorspronkelijke investering geïntroduceerd. - Expliciet maken wat de specifieke voordelen voor hen zijn, indien mogelijk met een citaat van een vergelijkbare gebouw eigenaar. - Meedenken bij het zoeken naar oplossingen voor hun obstakels/problemen m.b.t. de constructiesterkte van het dak en de planning van het onderhoud van de dakbedekking.
Lange doorlooptijden in de besluitvorming bij VvE's	SKE gaat in 2018 nadrukkelijk op zoek naar oplossingen hiervoor samen met Administratiekantoor JVL Administraties en andere relevante partijen.
Onderschatting van de doorlooptijden bij zonne-energie (ZE)-teams / lokale energiecoöperaties. Zij zijn vrijwilligers en hebben hun eigen besluitvormingsprocessen en momenten, die niet altijd de snelheid en efficiency ten goede komen. Opschaling en versnelling is meestal niet hun prioriteit.	- Helderder rolverdelingen afspreken in een vroeg stadium. - Werken met intentieverklaringen in vroeg stadium; pas later echte opdracht-bevestigingen. - Het verhaal over collectieve zonnestroomdaken, belangen van gebouw eigenaren en over rolverdelingen beter over het voetlicht brengen. - Meer begrip tonen naar de energiecoöperaties en ZE-teams zonder aan zakelijkheid te verliezen. - Oprichting van Coöperatie Kennemer Energie in december 2017; deze wordt verder ingevuld en opgebouwd in 2018 en verder. - Introductie van online inschrijvingsproces via de SKE website.
Meer tijd kwijt aan de ontwikkeling van de organisatie dan ingeschat.	- Onderlinge afspraken gemaakt om niet bij elke afspraak met twee SKE'ers aanwezig te zijn, terwijl er wel een back-up is voor elk project om de continuïteit garanderen. - Striktere prioriteiten stellen en handhaven. - Zorgen dat organisatieontwikkeling niet afhankelijk is van derden (zoals de gemeente) en zaken zelf ter hand nemen wanneer nodig (zoals bijvoorbeeld gedaan bij de oprichting van CKE). - Belemmeringen tijdig identificeren en oppakken.
Beleid, wetgeving en subsidies op het gebied van gebouwgebonden verduurzaming zijn niet altijd van toepassing op collectieve zonnestroomdaken.	- Lokale, regionale en landelijke politiek bewerken via de relevante kanalen en partijen. Inhoud afstemmen met de relevante actoren zoals de gemeente Haarlem (relevante wethouders en medewerkers), de Provincie, HIEROpgewekt, ODE Decentraal en REscoopNL, Vereniging Energiecoöperatie Noord-Holland (VEC NH) enzovoorts. - Bijdrage leveren aan aanpassing van Duurzaamheidslening voor deelnemers in Haarlem en deze (in aangepaste vorm) grotere bekendheid te geven en te linken aan SKE.

Uitrol in de regio Kennemerland/ OD IJmond loopt vertraging op o.a. door een moeizaam verlopende samenwerking met vertegenwoordigers van OD IJmond en Parkmanagement (Waarderpoloder). Het Not Invented Here syndroom speelt mee om het voorbeeld van SKE in de gemeente Haarlem niet te volgen.	- Een pilot doen in Velsen met commercieel vastgoed (bijv De Kleine Verhuizer) als voorbeeld casus, samen met de lokale energiecoöperatie Energiek Velsen. - Een pilot doen met vastgoed van de gemeente Velsen (waarschijnlijk het Polderhuis) in samenwerking met Energiek Velsen. - Bijeenkomst organiseren voor gebouweigenaren in Velsen samen met Energiek Velsen en mogelijk OD IJmond en/of vertegenwoordigers van de gemeente Velsen en mogelijk de Stadsgarage. - Bespreken met Ruud Meijer en Stan Verstraete (Parkmanagement) wat hun belangen zijn en hoe de samenwerking kan verbeteren - Gezamenlijk bijeenkomst organiseren voor gebouweigenaren en mogelijke deelnemende bedrijven in de Waarderpolder.
Onduidelijkheid over het beschikbare vastgoed van de gemeente Haarlem voor collectieve zonnestroomdaken	Rol voor de gemeente Haarlem om inzicht te geven welk strategisch vastgoed ter beschikking gesteld kan worden, wat de status van het onderhoud is, of er constructieberekeningen en/of relevante tekeningen zijn en welke partijen en belangen hierbij een rol spelen. Ook het vastleggen van de juridische status van dat vastgoed (als dat nog niet is gedaan) speelt hierbij een grote rol (bijvoorbeeld DSS en HFC EDO)

In de periode van mei t/m december 2017 heeft een langdurige discussie plaatsgevonden met de gemeente Haarlem en vertegenwoordigers van de lokale energiecoöperaties over de op te richten Koepel Energiecoöperatie (conform het voorstel van SKE van 2016). Dit heeft volgens SKE niet tot een werkbare situatie geleid. SKE heeft daarom in december 2017 besloten zelf een EC op te richten: Coöperatie Kennemer Energie (CKE). Daarbij is bij het opstellen van de statuten zorgvuldig nagedacht over de vraag hoe meerder projecten in de coöperatie ondergebracht kunnen worden zonder de besluitvormingsprocessen te vertragen en lopende projecten van de risico's van nieuwe projecten te vrijwaren. Met de oprichting van CKE heeft SKE een alternatief gecreëerd wanneer projecten niet bij bestaande lokale energiecoöperaties kunnen worden ondergebracht. In de samenwerking met CKE kan de overdracht van de projectontwikkeling (SKE) naar realisatie en exploitatie gestroomlijnd en versneld worden. Erna Hollander is uit het bestuur van SKE getreden en treedt op als voorzitter van CKE. Guus Jansen heeft een tijdelijke dubbelrol als penningmeester (a.i.) van CKE. De projecten voor het NOVA College (Haarlem, Hoofddorp, Beverwijk en mogelijk IJmuiden) zullen door CKE worden beheerd en afgestemd met de lokale energiecoöperaties in de regio, zoals Energiek Velsen en Tegenstroom (Hoofddorp).

Bijlage 4. Evaluatierapport 2017 van de gemeente Haarlem

1. Samenvatting

Stichting Kennemer Energie (SKE) heeft als opdracht:

"het leveren van een bijdrage aan de doelstelling Haarlem Klimaat Neutraal 2030 door het opzetten van een organisatie om de realisatie van collectieve zonnestroomdaken in de stad door lokale energiecoöperaties te ondersteunen en een versnelling van de realisatie van het aantal collectieve zonnestroomdaken mogelijk te maken."

Deze opdracht heeft een looptijd van twee jaar, van juni 2016 tot juni 2018, met een optie tot verlenging met één jaar bij een positieve evaluatie. De resultaten en werkwijze van SKE zijn over deze twee jaar geëvalueerd op basis van de afspraken gemaakt in het contract STZ/MIL/2016/21003. Hiervoor is informatie opgehaald bij SKE, initiatieven en gemeente. En zijn de maandelijkse rapportages gebruikt.

De afgelopen twee jaar heeft Stichting Kennemer Energie zich met veel positieve energie en doorzettingsvermogen ingezet op het thema collectieve zonnestroom. Daarbij zijn flinke slagen gemaakt met het op poten zetten van de organisatie en het ontwikkelen van de dienstverlening. De inzet van SKE heeft Haarlem landelijk op de kaart gezet. De inzet, kennis en expertise van Stichting Kennemer Energie worden als zeer nuttig ervaren. Verbeterpunten liggen op het vlak van in- en externe communicatie met stakeholders en op de afstemming over de rolverdeling tussen SKE en initiatiefnemers. De doorlooptijd om projecten te realiseren valt tegen, want is afhankelijk van diverse externe factoren. Daardoor heeft de ontwikkeling naar een zelfstandige businesscase vertraging opgelopen en is de resultaatverplichting van 1200 panelen niet behaald. Stichting Kennemer Energie laat via hun evaluatie zien dat zij zelfkritisch zijn en tonen realistisch inzicht in verbeterpunten.

De getoonde voortgang, het realistisch zelfinzicht van SKE en hun doorzettingsvermogen geeft het vertrouwen dat we op de goede weg zitten. Het advies is om het contract van Stichting Kennemer Energie te verlengen, waarbij prioriteiten op het gebied van activiteiten, werkwijze en resultaten worden herzien.

2. Evaluatie

Het contract met Stichting Kennemer Energie (SKE) voor de opdracht "Ondersteuningsstructuur Collectieve Zonnestroom" loopt van 20 juni 2016 tot 19 juni 2018. De opdracht is:

"het leveren van een bijdrage aan de doelstelling Haarlem Klimaat Neutraal 2030 door het opzetten van een organisatie om de realisatie van collectieve zonnestroomdaken in de stad door lokale energiecoöperaties te ondersteunen en een versnelling van de realisatie van het aantal collectieve zonnestroomdaken mogelijk te maken."

Bij een positieve evaluatie wordt het contract verlengd met één jaar ter waarde van maximaal €57.500,-. Dit rapport bevat de evaluatie van de opdracht en een advies over het vervolg.

De evaluatie gaat in op de resultaten benoemd in de offerte van SKE, specifiek op de vijf beoordelingscriteria (businesscase; maatschappelijke waarden; dienstverlening; team en competenties; lokale betrokkenheid), de algemene verwachtingen van de opdrachtgever en de resultaatverplichting van 1200 geïnstalleerde panelen. Hiervoor is input opgevraagd bij SKE, de initiatieven in de stad die gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening en is er vanuit team duurzaamheid gereflecteerd op de afgelopen twee jaar. De maandrapportages zijn tevens meegenomen in de evaluatie, bijlage 4.2.

2.1 Resultaten

2.1.1 Business case

De basis voor het organisatiemodel en de business case van SKE is gelegd. Er zijn een drietal aandachtspunten: doorloopsnelheid projecten; regionale financiering en risicobeheersing.

Ontwikkeling van een rendabel en zelfstandig organisatiemodel

Stichting Kennemer Energie heeft de afgelopen twee jaar gewerkt aan de oprichting en inrichting van hun organisatie. Hiermee is het fundament gelegd voor de organisatie, die verder ontwikkeld kan worden. De standaarden die zijn ontwikkeld voor contracten, overeenkomsten en proposities zorgen

voor een efficiëncyslag in de projectrealisatie. Het verminderen van de tijd die het kost om projecten te realiseren is een belangrijke stap richting een rendabel organisatiemodel.

De snelheid waarmee projecten kunnen worden gerealiseerd is overschat. Hierdoor blijven ook de inkomsten achter. Met als gevolg dat de weg naar een financieel zelfstandige organisatie meer tijd en budget kost dan van tevoren ingeschat.

Projectontwikkeling en realisatie

Er zijn twee collectieve zonnestroomprojecten gerealiseerd waarbij SKE, op verzoek van de betrokken energiecoöperaties, als adviseur is opgetreden. Dat zijn de Zijlpoort, in samenwerking met Spaarzaam, en het Hoofdkantoor met Haarlem Noorderlicht. Bij elkaar liggen hier 533 zonnestroomdelen. Beide panden zijn gemeentelijk eigendom. Hiermee is de resultaatverplichting van 1200 zonnestroomdelen niet behaald. Er blijken namelijk veel externe factoren van invloed te zijn op de projecten. Deze zijn vaak niet van tevoren in te schatten en liggen regelmatig buiten de invloedssfeer van SKE. Dat maakt projectrealisatie lastig.

De acquisitie van daken is goed op stoom. Het organiseren van bijeenkomsten om proposities aan gebouweigenaren en VvE's voor te leggen, in samenwerking met de Stadsgarage, is daarin een versnellende factor. Op peildatum 1 januari 2018 zaten er 32 geïnteresseerde gebouweigenaren in de pipeline waar SKE een voorstel aan heeft uitgebracht. Samen hebben deze een potentie van circa 10.000 zonnestroomdelen. Deze daken bevinden zich zowel in Haarlem als in regiogemeenten. Er moet vertrouwen worden opgebouwd voordat een gebouweigenaar zijn akkoord geeft. Dat kost tijd.

Financiering

SKE heeft succesvol financiering van Stichting DOEN aangetrokken. De voorwaarden die hierbij gesteld worden dragen bij aan de verdere professionalisering van het organisatiemodel van SKE. Andere financieringsstromen, zoals vanuit de provincie en de regiogemeenten blijven achter, maar lijken kansrijk voor 2018 en verder. Hier ligt ook een rol voor gemeente Haarlem. De focus van SKE ligt momenteel op het voldoen aan de verplichtingen aangegaan met de gemeente en met Stichting DOEN. Daarom kiezen zij ervoor om momenteel geen andere subsidies aan te trekken. SKE heeft zich daarom ook teruggetrokken als partner in de EU subsidie aanvraag, waarin de ontwikkeling van de koepelorganisatie, Coöperatie Kennemer Energie (CKE), centraal staat.

Risicobeheersing

Risicobeheersing en aansprakelijkheid blijven aandachtspunten. Hierop zet SKE de eerste stappen met de oprichting van Coöperatie Kennemer Energie. SKE heeft hiertoe het initiatief genomen, waarbij Erna Hollander uit SKE is gestapt om plaats te nemen in het bestuur van CKE. Guus Jansen treedt (tijdelijk) als penningmeester op en speelt daarmee zowel een rol in SKE als CKE. Bij de ontwikkeling van CKE is afstemming over de rolverdeling met SKE cruciaal.

"Een waarborgfonds" is een mogelijke oplossing om de risico's te beperken. Dit staat op de planning om in samenwerking met CKE in 2018 te ontwikkelen. Het is daarbij aan te raden om ook andere stakeholders, zoals de bewonersinitiatieven, hier actief bij te betrekken.

2.1.2 Dienstverlening en maatschappelijke waarden

De dienstverlening van SKE stelt meer mensen in staat om deel te nemen aan, en/of het initiatief te nemen om een project te realiseren. Er is nog ruimte om voor nieuwe doelgroepen proposities te ontwikkelen. Aandachtspunten zijn afstemming en communicatie en het belang van de andere partij.

Proposities

SKE heeft diverse proposities voor verschillende doelgroepen ontwikkeld. De businesscases leveren een win-win situatie op voor zowel de dakeigenaar als de deelnemers aan het collectieve zonnedak. De proposities sluiten goed aan op de mogelijkheden van de doelgroepen en worden professioneel en aantrekkelijk gepresenteerd. De proposities vergroten de bereidheid van gebouweigenaren om hun dak ter beschikking te stellen en pakken daarmee het knelpunt rondom de beschikbaarheid van daken aan. De dienstverlening van SKE kan verder uitgebreid worden door het ontwikkelen van proposities voor specifieke doelgroepen. Er liggen kansen voor de doelgroepen woningcorporaties en mensen met een kleine portemonnee.

Samenwerking met initiatiefnemers en gebouweigenaren

SKE opereert vanuit verschillende rollen: de rol van adviseur aan energiecoöperaties en de rol van projectontwikkelaar. In beide gevallen kan worden samengewerkt met initiatiefnemers. Maar de mate van invloed en zeggenschap voor de initiatiefnemer verschilt. Deze verschillende rollen zijn nog niet duidelijk bij de initiatieven en zorgt voor verwarring. Ook de veelheid aan partijen die op dit onderwerp

acteren maakt het een complex verhaal voor buitenstaanders. Er ligt een opgave voor SKE en haar partners (CKE en de gemeente) om duidelijker te communiceren over de rolverdeling en relaties.

Over het algemeen wordt de samenwerking met SKE als prettig ervaren. De kennis en ervaring van SKE helpt initiatiefnemers en gebouweigenaren concrete stappen te zetten om projecten te realiseren. Hiermee is een flinke efficiëncyslag behaald in het realiseren van projecten. Oog voor de belangen en motivatie van initiatiefnemers en de afstemming met de initiatiefnemers zijn aandachtspunten. Initiatiefnemers hebben aangegeven dat dit te weinig is gebeurd. Hierdoor voelen zij zich soms gepasseerd of niet serieus genomen in hun eigen kennis en kunde om zelf een serieuze bijdrage aan het project te leveren.

De koppeling tussen daken en initiatiefnemers is beperkt en heeft nog niet tot gerealiseerde projecten geleid. Er zijn geen nieuwe initiatiefnemers binnengehaald en georganiseerd in dakteams.

Coöperatie Kennemer Energie

De oprichting van CKE zorgt ervoor dat ook projecten zonder initiatief gerealiseerd kunnen worden. Dit betekent een doorbraak voor de realisatie van projecten zoals het NOVA College en Onze Gezellen. Ook initiatieven die niet zelf een bestuur willen oprichten, zoals het Spaarnecollectief, zijn hiermee geholpen. Deze projecten ontsluiten nieuwe postcoderozen, waardoor meer Haarlemmers in staat worden gesteld deel te nemen aan collectieve zonnestroomprojecten. De verwachting is dat er niet overall initiatiefnemers op zullen staan om collectieve zonnestroomprojecten te realiseren. Daarom is CKE een onmisbare schakel voor SKE om toch projecten te kunnen realiseren.

Bij de bestaande initiatieven is er nog weinig draagvlak voor CKE. Het huidige model laat weinig ruimte voor de eigen identiteit van een initiatief. Een ander punt van kritiek is dat CKE niet onafhankelijk is door een dubbelrol van een bestuurder van SKE die ook bestuurder is bij CKE. Maar ook doordat SKE invloed heeft op de keuze van bestuurders voor CKE. De ontwikkeling van CKE is hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid van het bestuur van CKE. Maar doordat CKE en SKE van elkaar afhankelijk zijn, ligt hier ook een rol voor SKE.

2.1.3 Team en competenties

SKE is een divers team waarvan de leden elkaar aanvullen. Aandachtspunten zijn het uitbreiden van kennis op juridisch en fiscaal vlak, en oog en ruimte voor de belangen van een ander.

Kennis

SKE heeft goed inzicht in de stappen die nodig zijn om een project te realiseren. Hun kracht zit op het gebied van techniek, het opstellen van businesscases en proposities, grafische vormgeving, zichtbaarheid, marketing en het bouwen van een netwerk. Aandachtspunten liggen bij kennis op het juridisch en fiscaal vlak. SKE is goed aangehaakt bij landelijke platforms om hun kennis up to date te houden en op de hoogte te blijven van landelijke ontwikkelingen.

Werkhouding

SKE is gedreven en werkt met veel passie aan het onderwerp. Ze laten zich niet zomaar uit het veld slaan bij tegenslag en tonen daarbij flink doorzettingsvermogen en vindingrijkheid. Samen vullen de teamleden elkaar aan op het vlak van inhoudelijke kennis, maar ook wat betreft persoonlijkheid.

Werkrelatie

De initiatiefnemers vragen aandacht voor hun belangen en uitgangspunten als ze met SKE in gesprek treden. Zodat de gekozen aanpak als maatwerk voelt en de relatie goed blijft. Een goede werkrelatie is bij het werk met vrijwilligers de sleutel om doelen te bereiken.

2.1.4 Lokale betrokkenheid

SKE heeft een goed netwerk opgebouwd met Haarlemse en landelijke partijen. Het is lastig doordringen in de regio en dat is een speerpunt voor SKE en haar partners CKE en gemeente om verder mee aan de slag te gaan. De relatie met initiatiefnemers vraagt om meer aandacht.

Landelijk netwerk

SKE is landelijk goed aangehaakt bij platforms zoals HierOpgewekt en ODEcentraal. Daarmee is direct zicht op actuele ontwikkelingen die ook gevolgen (kunnen) hebben voor de Haarlemse partijen. Daarnaast dragen ze via deze platforms bij aan oplossingen, zoals een landelijk administratiesysteem voor energievoorzieningen. De aansluiting op de behoeften van de Haarlemse partners wordt geborgd doordat SKE-input levert vanuit de Haarlemse praktijk.

Haarlems netwerk

Binnen gemeente Haarlem onderhoudt SKE strategische contacten met partijen zoals Stichting Huizen Aanpak (SHA), SpaarGas en gemeente, o.a. via het communicatieoverleg. Deze partijen kunnen elkaar versterken via een gezamenlijke communicatiestrategie. Maar bijvoorbeeld ook een koppeling te maken met de collectieve inkoop van zonnepanelen van de SHA, waarbij huishoudens zonder geschikt eigen dak doorgestuurd kunnen worden naar SKE. Aan het netwerk om met gebouweigenaren in contact te komen wordt hard gewerkt. Een succesvolle schakel is het JVL administratiekantoor als ingang bij VvE's.

Regionaal netwerk

Regionaal begint SKE ook voet aan de grond te krijgen, een noodzakelijke stap richting de ontwikkeling van een rendabele businesscase. De samenwerking met de regiogemeenten zelf blijkt lastig en verloopt traag, door zeer beperkte capaciteit en budget op het thema duurzaamheid. Gemeente Haarlem heeft regulier overleg met Omgevingsdienst IJmond op het thema collectieve zonnestroom om dit onderwerp beter van de grond te krijgen. Dit blijft een aandachtspunt. Echter, initiatieven en gebouweigenaren vanuit de regio zijn actiever geïnteresseerd. SKE werkt met hen aan projecten, zoals Energiek Velsen en het dak van de Kleine Verhuizer, en verschillende regionale vestigingen van het NOVA College. Dit kan een hefboom zijn om ook bij de gemeentelijke organisaties binnen te komen.

Initiatieven

De energierecoöperaties en initiatiefnemers zijn een belangrijk netwerk voor de gemeente. Niet alleen doordat zij met hun inspanning direct collectieve zonnestroomprojecten realiseren. Maar ook doordat zij het warme netwerk vormen om op een later moment bij de warmtetransitie te betrekken. Zij zijn een belangrijke schakel voor het ophalen van de wensen en mogelijkheden van bewoners over de warmtetransitie en voor het creëren van draagvlak. Daarom is het van belang om de bestaande initiatieven te blijven stimuleren en een goede relatie met hen te onderhouden. SKE heeft contact met de energierecoöperaties en initiatiefnemers uit de regio. De samenwerking loopt niet altijd even soepel. Zoals ook eerder aangegeven liggen er verbeterpunten op het vlak van communicatie en afstemming, waarbij meer ruimte wordt gegeven voor het belang van de initiatiefnemer.

3. Aanbevelingen vervolg

3.1 Positief advies

Gemeente Haarlem is positief over het functioneren van SKE en de resultaten die zijn bereikt. Daarom is het advies om het contract te verlengen en verder te werken aan de ontwikkeling van de organisatie en haar dienstverlening. Op een aantal punten scoort SKE goed, het advies is om dit voort te zetten. De aandachtspunten geven richting aan de verdere ontwikkeling van SKE. Dit zijn bespreekpunten voor de contractverlenging.

3.1.1 Ga zo door

- Plezier, ambitie en doorzettingsvermogen
- Zichtbaarheid, profilering, marketing en communicatie
- Doorontwikkeling en professionalisering organisatiemodel
- Ontwikkeling business cases met win/win voor dakeigenaar en deelnemers
- Ontwikkeling van standaard overeenkomsten, proposities
- Identificeren belemmeringen, werken aan oplossingen
- Lokaal, regionaal, landelijk netwerk

3.1.2 Doorontwikkelen

- Communicatie, verwachtingsmanagement, afstemming
- Oog en ruimte voor belangen, motivatie, identiteit en positie van een ander
- Relatie met en draagvlak bij initiatieven
- Kennis fiscaal en juridisch
- Risico beheersing, aansprakelijkheid afdekken
- Uitbouwen netwerk regiogemeenten, Parkmanagement Waarderpolder
- Aantrekken regionale financiering
- Tijdsbesteding verantwoording richting gemeente, Stichting DOEN

3.1.3 Voorstel contractverlenging

Het voorstel voor de contractverlenging is als volgt:

Administratief:

- Contractperiode juni 2018 - december 2018, zodat dit gelijk loopt met het financiële boekjaar van de gemeente. Mochten we eerder tot overeenstemming komen, dan kan het contract eerder ingaan.

- Bestaande contract als basis nemen, aanvullende of herziene afspraken verwerken in verlengingsdocument.
- Een facturatieschema op te stellen.
- Nieuwe afspraken maken omtrent de verantwoording, om de werkdruk op dit vlak te verlagen.

Inhoudelijk:

- Herzien van de doelstellingen, zijn ze nog realistisch?
- Bijv. aantal gerealiseerde projecten; tijd en budget om naar rendabele organisatie te komen; proposities voor initiatieven.
- Prioriteiten vastleggen waaraan gewerkt gaat worden door SKE en partners.
- Bijv. communicatie; energieke stad; kennis fiscaal en juridisch; risicobeheersing; regionaal gemeentelijk netwerk; identificatie en aanpakken belemmeringen dakeigenaren; professionaliseringsslag werving deelnemers ...

3.2 Hoe verder

Het proces om tot de verlenging van het contract ziet er als volgt uit:

Dit evaluatieverslag wordt digitaal met SKE gedeeld en mondeling doorgesproken. Daarin kunnen gemeente en SKE nadere toelichting geven op, en vragen stellen over de evaluatie. Aansluitend op het evaluatiegesprek zullen de voorwaarden voor de contractverlening worden besproken. Zodra hier overeenstemming over is, kan het contract verlengd worden. Bij het evaluatiegesprek is een notulist aanwezig, deze zal een officieel verslag opstellen waarin de gemaakte afspraken staan. Beide partijen dienen bij akkoord het verslag te ondertekenen. En daarmee wordt het contract verlengd, het verslag is onderdeel van het contract.