



Zutphen**Energie**

Bedrijfsplan 2017-2019



Colofon

Bedrijfsplan 2017-2019

ZutphenEnergie

(Coöperatieve vereniging Zutphense EnergieTransitie ZET U.A.)

Overwelving 10, 7201 LT Zutphen, 0575-712072

contact@zutphenenergie.nl
zutphenenergie.nl
facebook.com/zutphenenergie
twitter.com/zutphenenergie

KvK 55258247
BTW 851628539B01
IBAN NL38RABO0110534654

Dit bedrijfsplan is in nauwe samenspraak in een aantal bijeenkomsten met het bestuur en de bedrijfsleider-coördinator van ZutphenEnergie inhoud gegeven en opgesteld door:
Piet van Veen - training en coaching ondernemingen en starters www.vanveenraadendoord.nl
Ton Swagten - projectleiding en communicatieadvies duurzaamheid www.tonswagten.nl

Voorwoord

Voor u ligt het bedrijfsplan van ZutphenEnergie. Nu de opstartfase achter ons ligt, is het tijd voor een gestructureerd plan voor de komende jaren. Het bestuur meent met dit plan een goed beeld te hebben van de huidige positie van ZutphenEnergie en onze doelen op de korte en middellange termijn. De weg erheen wordt bepaald door een serie factoren. Die hebben we in beeld gebracht met een sterkte-zwakteanalyse van onze organisatie en door de kansen en bedreigingen in ons werkveld te onderzoeken. Met name is gekeken naar de cruciale posities in de organisatie en de mogelijkheden om die stabiel te kunnen verankeren.

Het resultaat is een bedrijfsplan voor de eerste drie jaar. We nemen ook een kijkje in de periode erna, waarin de bouw en inbedrijfname van de windmolens zullen vallen. De molens gaan voor een vaste inkomstenbron zorgen, die de bedrijfsvoering een stevige basis geeft. Tot het zover is komen de inkomsten uit onze zonneparken en energielevering. We verwachten ook inkomsten uit andere activiteiten zoals energieadvies en energiewinkel. Deze leveren weliswaar minder op, maar zijn wel wezenlijk voor onze doelstelling: Zutphen energieneutraal maken door te voorzien in de opwekking en levering van lokale groene energie en door energiebesparingsprojecten op te zetten.

In ons scenario werken we met een autonome langzame groei. Die kan aanzienlijk worden versneld, als een externe financier ons een lening verstrekt. De lening kan worden afgelost uit de hogere inkomsten door wezenlijk meer energielevering aan energieafnemers in Zutphen. De komende tijd gaan we de mogelijkheden voor externe financiering verkennen. Onderliggend bedrijfsplan vormt hiervoor de basis.

Think Global en Act Local

Veel leesplezier
Namens bestuur ZutphenEnergie

Cyp Wagenaar
Voorzitter



Inhoudsopgave

Colofon	1
Voorwoord	2
1. Inleiding en aanleiding	4
2. Missie	5
3. Mensen vormen ZutphenEnergie	6
4. Projectorganisatie	8
5. Hoe werkt ZutphenEnergie	9
6. De aanpak	11
7. Strategische doelen en resultaten	14
Bijlagen	
A. Bestuur en medewerkers	16
B. Voorbeeld uitwerking marketingplan	17
C. Projectformulieren	19
D. Inspiratie- en informatiebronnen	20

1. Inleiding en aanleiding

Lokaal energiek

Het thema energie houdt een groeiende groep bewoners in Zutphen en Warnsveld al jaren in beweging. Vanuit gemeenschapszin wordt samengewerkt aan de ambitie om Zutphen energieneutraal te maken. Energieverspilling terugdringen en de energie die nodig is duurzaam en lokaal opwekken. “Het realiseren van de ambitie vraagt om een grote inspanning van de gemeente, bedrijven én burgers in Zutphen. De gemeente kan het, zeker ook in de huidige omstandigheden, niet alleen”, aldus de gemeente Zutphen in hun ambitie om energieneutraal te worden¹.

Het proces verloopt bij deze gezamenlijke ambitie in fasen, waarbij de mensen van ZutphenEnergie onverminderd betrokken en gedreven blijven. ZutphenEnergie heeft de ambitie om de gemeentelijke doelstellingen samen met de gemeente inhoud en uitvoering te geven.

Burgerinitiatief

De oorsprong van ZutphenEnergie ligt in de kelder van de Stadsbrouwerij. Daar kwamen op 3 november 2010 vanuit Transition Town Zutphen een aantal betrokken bewoners bijeen met belangstelling voor een lokale duurzame energievoorziening.

Na een aanloopfase is op 8 mei 2012 vanuit het burgerinitiatief de coöperatieve vereniging “Zutphense EnergieTransitie ZET” U.A. opgericht. Eind 2016 is de handelsnaam veranderd in de huidige: ZutphenEnergie.

Enkele resultaten tot nu toe

Sinds de oprichting van de coöperatie heeft ZutphenEnergie tot 2017 vanuit lokale samenwerkingen diverse zichtbare resultaten gerealiseerd, waaronder:

- Realisatie PV-systeem bij Praktijkonderwijs Zutphen, 7.020 Wp.
- Hulp >100 bewoners bij aanschaf PV-panelen (200.000 Wp) via Solarblitz.
- Levering meest duurzame energie via Duurzame Energie Unie aan 140 huishoudens.
- Wervingscampagne energiebesparing huishoudens via project Hoom*.
- Participatie in IJsselwind BV* – voorbereiding windmolens De Mars.
- Zonnepark Warken 1*, 75 deelnemers met 600 PV-panelen (165.000 Wp).
- Overeenkomst levering groene stroom uit Zutphens GFT-afval via Attero–Circulus-Berkel.
- Kantoor en ‘energiewinkel’, Overwelving 10, binnenstad Zutphen.
- Lesmodule ‘Zon op School’ (400 leerlingen) i.s.m. energiebedrijven regio S3H).
- En een veelheid aan samenwerkingen en netwerkbijeenkomsten waarin is meegedacht en meegedaan en waarin kennis, ervaring en passie wordt gedeeld.

** project 2017 nog in uitvoering*

Deze resultaten zijn gerealiseerd vanuit een ‘vrijwilligersorganisatie’ met grote betrokkenheid en inzet van vele vrijwilligers (klanten, leden en betrokken bewoners).

Groei en ontwikkeling

ZutphenEnergie is gegroeid en aan de volgende ontwikkeling toe: een zakelijke en bedrijfsmatige organisatie. Dit bedrijfsplan wijst daarvoor de koers. Een beste uitdaging. Vanuit grote lokale betrokkenheid en inzet gaan in de nabije toekomst nog meer duurzame resultaten voor Zutphen ontstaan.

2. Missie

Energietransitie en sociale-economische transitie

De energietransitie staat niet op zichzelf. Mensen willen de zeggenschap terug over zaken die hun levens raken, en vragen om instituties die dat mogelijk maken. Dat is niet alleen mogelijk, op diverse terreinen gebeurt het al: voor zorg, voedsel en dus ook voor energie.

De energietransitie is een kans voor een meervoudige transitie op ecologisch, sociaal en economisch gebied. Het begint als een transitie van fossiele energie naar energie uit hernieuwbare bronnen en energiebesparing. Deze transitie biedt ruimte voor een sociale transitie waarbij bewoners meer zeggenschap krijgen over hun energiebehoeften en hiertoe zelf initiatief nemen. Dat kan in de huidige flexibele en democratische energiemarkt. En het biedt ook ruimte voor een economische transitie, waarbij het eigendom van de productiemiddelen en het geld in de energiemarkt op lokaal en regionaal niveau wordt georganiseerd en betekenis krijgt. Zo versterkt ZutphenEnergie de lokale economie.

Gemeenschapsvorming

Om deze meervoudige transitie tot stand te brengen, is op lokaal niveau vooral communicatie en gemeenschapsvorming nodig. En een overzichtelijke organisatiestructuur waarbinnen bewoners, bedrijven en organisaties goed kunnen samenwerken. Niet alle aspecten van deze transitie kunnen zelfstandig opgepakt worden, want er is veel innovatiekracht en professionaliteit voor nodig. Hiertoe wil ZutphenEnergie midden in de Zutphense samenleving meedoen en breed maatschappelijk samenwerkingsverbanden opzoeken. De gemeente Zutphen is onmisbaar in deze samenwerking en kan deze transitie mede faciliteren en rugdekking geven.

Missie en 'merkbeloofte'

Vanuit bovenstaande visie is de missie van ZutphenEnergie als volgt geformuleerd:

ZutphenEnergie is een energiecoöperatie van, voor en door bewoners en bedrijven. Samen voorzien we in de lokale energiebehoeften.

Dat doen we door zelf betaalbare energie op te wekken, te leveren en te besparen. Zo versterkt ZutphenEnergie de lokale economie.

Kernwoorden bij de missie van ZutphenEnergie:

- **Verbinding** (samenwerken)
- **Consistent** (betrouwbaar in zeggen en doen)
- **Eigenaarschap** (verantwoordelijkheid geven en nemen)
- **Zelf doen** (initiatiefrijk en ondernemend)

ZutphenEnergie heeft de missie en kernwoorden vertaald in pay-offs ('merkbeloftes') die in een marketingmix bij specifieke doelgroepen, projecten en activiteiten gebruikt worden:

ZutphenEnergie

- *samen voor lokale energie*
- *betaalbare energie*
- *samen voor groene energie*
- *natuurlijk van dichtbij*

3. Mensen vormen ZutphenEnergie

Betrokken ambassadeurs

Het 'kloppende hart' van ZutphenEnergie wordt op dit moment gevormd door: het bestuur, de bedrijfsleider-coördinator en een aantal medewerkers. Samen vormen ze een hecht team met zo'n 25 vrijwilligers (zie bijlage A.: Bestuur en medewerkers). Daarbij komt natuurlijk nog het gestaag groeiend aantal coöperatieleden en/of klanten van ZutphenEnergie (maart 2017: 235 leden en/of klanten; klanten zijn afnemer van stroom en gas). Ze zijn allemaal betrokken bij de organisatie en bij de lokale energietransitie. Met name de leden zijn de betrokken ambassadeurs van ZutphenEnergie, die deels ook actief zijn of actief worden als vrijwilliger.

In gezamenlijkheid werken alle mensen van ZutphenEnergie aan de missie. Men is actief in projecten en/of in de 3 werkgroepen: de werkgroep bedrijfsvoering (administratie, personeelszaken, ICT, financiën), de werkgroep marketing & communicatie en de werkgroep projectontwikkeling.

Drijfveren en ambities

Mensen vormen ZutphenEnergie: enkele persoonlijke drijfveren en ambities:



"Ik zet me graag in voor het lokaal opwekken van energie, omdat ik vind dat we zelf verantwoordelijk zijn voor onze eigen energiebehoefte. Ik wil niet afhankelijk zijn van twijfelachtige regimes en ik wil ook de gevolgen van de energieopwekking niet bij anderen, zoals de Groningers of Nigerianen neerleggen. Daarom ga ik voor het optimaal benutten van de lokale mogelijkheden."

Jan Fikken, bestuurslid ZutphenEnergie - energieopwekking



"De Zutphense huishoudens en bedrijven geven jaarlijks samen zo'n 67 miljoen aan energie uit. Dat geld vloeit allemaal weg uit Zutphen, vooral naar het buitenland. Als we energie afnemen bij ons eigen lokale energiebedrijf blijft het hier. Met de winsten kunnen we onze eigen gemeenschap versterken: het onderwijs verbeteren, de armoede bestrijden, meer natuur in de stad scheppen en natuurlijk energieprojecten ontwikkelen. Dat is de belangrijkste reden dat ik met ZutphenEnergie meedoe."

John Verheijden, bedrijfsleider-coördinator ZutphenEnergie



"Ik vind het belangrijk om zélf zeggenschap te hebben over de opwekking van energie, de energievoorziening én de manier waarop de winsten binnen onze gemeenschap worden verdeeld. ZutphenEnergie produceert steeds meer lokale groene stroom. Ik help graag mee om daar lokale klanten voor te vinden. Ik doe dat met veel plezier samen met anderen vanuit de Energiewinkel. Ons aanbod begint aan te slaan, want we krijgen het steeds drukker."

Marie-Jose Heestermans, officemanagement ZutphenEnergie



*“Als betrokken inwoner van Zutphen vind ik het belangrijk om een bijdrage te leveren. Ik zet mij in voor ZutphenEnergie, omdat ik graag een rol wil spelen, hoe bescheiden ook, in de overgang naar volledig duurzame energie. Met de communicatiegroep willen we zoveel mogelijk inwoners betrekken en enthousiast maken om ook mee te doen.
Met elkaar, voor elkaar.”*

Basten Fiselier, vrijwilliger werkgroep marketing & communicatie



*“Ik zet me graag in voor ZutphenEnergie, omdat ik geloof in dichtbij. Met de lusten ook de lasten, en wat mij betreft hoeven lasten helemaal niet negatief uit te vallen. Ik heb tot nu toe in elk geval veel plezier beleefd aan het samenwerken binnen ZutphenEnergie en word gevoed door enthousiaste klanten. Het is gewoon een feestje als er dankzij de opening van een zonnepark weer een paar duizend kuub minder aardgas nodig is, én er tegelijk geldstromen ontstaan voor lokale werkgelegenheid. Mensen die eerst aan de kant stonden, komen weer aan de bak, en met veel lokaal klantcontact erbij versterkt het de leefbaarheid: er worden heel wat praatjes gemaakt in de Energiewinkel aan de Overvelving.
Kortom: Lokaal energie opwekken zorgt behalve voor een reductie in CO2 uitstoot ook voor nieuwe sociale verbanden.”*

Tjitske Ypma, medewerker werkgroep marketing & communicatie



“Lokale kracht en schone energie, daar ga ik voor. Energie verspillen vind ik zonde. Wat je niet nodig hebt hoef je ook niet op te wekken. Door bewust om te gaan met de warmte en elektriciteit in mijn eigen huis kan ik een beetje voor onze planeet zorgen en een beetje voor mijn eigen portemonnee. Dat gun je anderen ook. En wat is dan leuker dan met gelijkgestemden in de lokale energiemaatschappij ZutphenEnergie anderen stimuleren om hetzelfde te doen? Samen werken aan en goed doel is leuk en geeft energie.”

Peter Steerneman, projectleider Hoom (energiebesparing huishoudens)

4. Projectorganisatie

Passende organisatiestructuur

In de organisatieontwikkeling van ZutphenEnergie onderscheiden we een aantal fasen. ZutphenEnergie is nog een jonge relatief kleine organisatie, die aan het begin van haar ontwikkeling staat. De volgende stap wordt gekenmerkt door een overgang van de pioniersfase met veel ruimte en creativiteit naar een fase van professionaliteit, waarin meer gestructureerd wordt en leiderschap nodig is. Passend bij deze fase en vooral passend bij de missie en identiteit van ZutphenEnergie is een projectstructuur. Deze projectstructuur past tevens bij de actuele karakteristieken van transitie, met ruimte voor nieuwe business-modellen² voor het samen werken aan waardecreatie.



Initiatief met ruggensteun

De organisatie kent 4 domeinen (kernactiviteiten): projecten 'energie opwekken', projecten 'energie besparen', projecten 'energie leveren' en de interne bedrijfsvoering. Alle projecten (extern gericht) en activiteiten (projectondersteunend en of intern gericht) worden onder één van de 4 domeinen geplaatst.

Projecten en activiteiten worden zelfstandig en verantwoordelijk opgepakt door bekwame ondernemende mensen uit het brede lokale netwerk van ZutphenEnergie. Het bestuur en de bedrijfsleider hebben daarbij een initiërende rol voor de verbinding, geven ruggensteun en zorgen mede, dat het initiatief (project of ondersteunende/interne activiteit) mogelijk gemaakt kan worden. De projectondersteuning (dienstverlening) vanuit ZutphenEnergie komt vanuit de werkgroep bedrijfsvoering (personeelszaken, administratie, ICT, financiën), de werkgroep marketing en communicatie en/of de werkgroep projectontwikkeling. Projecten waarbij educatie een beeldbepalend middel is ter ondersteuning van de kernactiviteiten, worden bij het meest passende van de 3 domeinen ondergebracht.

ZutphenEnergie maakt met elk project afspraken over een consistente samenwerking en zakelijke (interne) dienstverlening (zie 5. Hoe werkt ZutphenEnergie). Voor 2017 zijn de afspraken met projectleiders in voorbereiding.

5. Hoe werkt ZutphenEnergie

Eigenaarschap met vertrouwen

ZutphenEnergie is een coöperatieve vereniging. Deze organisatievorm past helemaal bij het initiatief en deze tijd, waarin mensen collectief meer zelf verantwoordelijkheid willen nemen voor maatschappelijke uitdagingen. Vanuit samenwerkingen en met onderling vertrouwen wordt gezocht naar alternatieve passende oplossingen. Zo ook voor energievraagstukken. De kenmerken van deze organisatievorm komen terug in de werkwijze en aanpak van ZutphenEnergie: de Zutphense samenleving neemt via ZutphenEnergie initiatief en verantwoordelijkheid voor de lokale energiebehoeften. Vanuit eigenaarschap worden projecten en activiteiten verantwoordelijk opgepakt. Samenwerkingen en gemeenschapszin zijn bij het realiseren van gezamenlijke doelen essentieel. Met ruggensteun vanuit het bestuur en met heldere zakelijke afspraken krijgt elk project ruimte en vertrouwen om bij te dragen.

Van idee naar project

Elk project is verbonden aan één van de 4 domeinen (zie 4. Projectorganisatie) en is gekoppeld aan één van de strategieën (zie 7. Strategische doelen).

In 2 of 3 fasen worden de projecten neergezet: idee-fase, pilot (= testproject) en of project (= werkend aanbod of dienst).

De doelen en afspraken bij elk project, pilotproject of project-idee worden door de initiatiefnemer vastgelegd in een vast format (zie Bijlage C. Projectformulieren). Separaat stelt elke projectleider een (pilot-)projectplan op. Bij alle projecten en interne/ondersteunende activiteiten staat een planmatige en resultaatgerichte werkwijze voorop.

Alle projectideeën en (pilot-)projecten worden in het bestuur getoetst en beoordeeld of ze kunnen starten. Elk project krijgt ruggensteun vanuit een bestuurslid om de interne verbinding te borgen.

Vanuit leden, vrijwilligers, bedrijfsleider en bestuursleden worden initiatieven geïnitieerd. Met name de werkgroep projectontwikkeling zal vanuit netwerken proactief nieuwe projectideeën en -kansen aandragen.

Nieuwe vormen van werken

De lokale energietransitie vraagt om creativiteit, communicatie en grote samenwerkingsgerichtheid. Nieuwe werkwijzen als co-creatie worden eigen gemaakt. (Energie-)transities kennen 5 transitielijnen²:

- Van lineair naar circulair produceren: 'eindeloos' hergebruik van grondstoffen.
- Van verticaal naar horizontaal organiseren: mensen ondernemen tussen elkaar door te ruilen, lenen, delen of te creëren.
- Organiseren tussen partijen, waaronder burgers en overheid.
- Van bezit naar toegang en gebruik: 'kopen' of leasen van functionaliteit.
- Meer dan geld alleen: waarden (uit)ruilen; geld aanvullen met tijd, zorg of voeding.

De uitdaging bij nieuwe vormen van werken is om met elkaar vanuit vertrouwen te beginnen, te ontdekken en te leren om tot gedragen resultaten te komen. Dit vormt de basis om samen aan projectideeën, pilotprojecten en projecten invulling te geven.

Samenwerken en gemeenschapsvorming

ZutphenEnergie is verbonden met de Zutphense samenleving en wil daarin meedoen. Deze waarde, die ook in de missie van ZutphenEnergie staat, wordt ingevuld langs de eerder genoemde nieuwe vormen van werken en de transitielijnen daarbij. Hierbij worden breed maatschappelijk samenwerkingspartners aangegaan en ontstaat een hecht lokaal netwerk om de energietransitie samen vorm te geven. Gemeenschapsvorming vraagt om een zorgvuldige (communicatie-)strategie en vertrouwen in samenwerkingspartners en stakeholders. Belangrijke lokale en regionale samenwerkingspartners voor ZutphenEnergie zijn op dit moment: gemeente Zutphen (bestuur, raad én ambtelijke organisatie), de regionale lokale energiebedrijven, lokale energieadviseurs en communicatiezelfstandigen. Bij de uitbreiding van deze gemeenschap richt ZutphenEnergie zich onder meer op: woningbouwcorporaties, bewoners- en wijkverenigingen, zzp-collectieven, installatiebedrijven, aannemers en ondernemersverenigingen.



6. De aanpak

De markt en concurrentie

Leveren

De markt van energieaanbieders is sterk concurrerend. Naast zo'n 10 grotere energiebedrijven (en hun dochterbedrijven) – met bijna 9 miljoen klanten – hebben de inmiddels 237 lokale energiecoöperaties samen zo'n 50.000 klanten/leden.

De strijd om klanten is hard. Grotere energiebedrijven werven klanten op straat en zelfs huis-aan-huis. Met flinke jaarbonussen worden klanten verleid. De meeste klanten blijven vervolgens lange tijd bij dezelfde energieleverancier zitten. Slechts zo'n 16% stapt jaarlijks over naar een andere leverancier, meestal met een financieel motief.

Besparen en opwekken

Voor energiebesparing (waaronder isolatie) en energieopwekking (waaronder PV-panelen) geldt weer een andere marktwerking. Het aantal aanbieders is ook hier enorm, wat lage prijzen kan opleveren. Bewoners die energie willen besparen en of opwekken, moeten meestal investeringen doen met sterk uiteenlopende terugverdiertijden of complexe overeenkomsten. Daarbij komen dan ook diverse opties voor subsidie- en regelgeving.

Voor de gemiddelde bewoner is dit een berg informatie met een wirwar aan keuzes. Een persoonlijk, lokaal, onafhankelijk en betrouwbaar advies kan als hulp bij die keuzes van waarde zijn voor de bewoner.

Enkele energietrends 2016 ³:

- Lage energieprijzen zijn gunstig voor de portemonnee, maar maken het nemen van energiebesparende maatregelen minder aantrekkelijk.
- Nederland is steeds minder aardgasland.
- Het aandeel hernieuwbare energie groeit, waarbij lagere overheden een belangrijke rol hebben.
- Toename van zon en windenergie blijken nog steeds inpasbaar.
- Samenwerking tussen zakelijke partijen en lokale energiecoöperaties is vanzelfsprekend geworden, zoals bijvoorbeeld met Hoom.
- Energiebesparing en zonne-energie in en om huis is onderbelicht. Focus bij energiecoöperaties ligt sterk op energieproductie.

Unieke verkoopargumenten (USP – Unique Selling Proposition)

Waarin onderscheidt ZutphenEnergie zich van de concurrentie? Het antwoord is terug te vinden in de een aantal woorden in de missie van ZutphenEnergie.

“ZutphenEnergie is een energiecoöperatie van, voor en door bewoners en bedrijven.

Samen voorzien we in de lokale energiebehoeften.

Dat doen we door zelf betaalbare energie op te wekken, te leveren en te besparen.

Zo versterkt ZutphenEnergie de lokale economie.”

Deze unieke kenmerken sluiten helemaal aan bij de trends en werkwijzen van deze tijd, waarin mensen meer zelf (in gezamenlijkheid) verantwoordelijkheid willen nemen voor maatschappelijke uitdagingen. Lokaal, gemeenschappelijk en betekenisvol. Energie-uitgaven blijven op deze wijze binnen de gemeentegrenzen en kunnen terugvloeien naar de lokale economie. De energiecoöperatie heeft daarin een onafhankelijke positie.

Marktsegmentatie: doelgroepen

Uit diverse onderzoeken en lokale statistieken³ zijn kenmerken en profielen af te leiden om de diverse producten en diensten in Zutphen op maat aan te bieden en aan te laten sluiten bij de beoogde doelgroep.

ZutphenEnergie heeft via het Gelderse netwerk van lokale duurzame energiebedrijven (LDE) toegang tot onderzoeksgegevens Motivaction³ over consumenten en energie/duurzaamheid op wijkniveau, met een segmentatie in 5 profielgroepen.

Zo vraagt een project 'energie opwekken' om andere investeerders dan een project 'energiebesparing' voor lagere inkomens, dat meer impact kan hebben dan enkel financiële.

Een kleine greep uit de beschikbare informatie³ voor segmentatie van de markten:

- Voor 37% van huishoudens die duurzame maatregelen in huis overwegen, zijn de hoge voorinvesteringen de voornaamste drempel.
- 4 op de 10 consumenten vindt energie uit de streek aansprekend. De voornaamste redenen zijn transparantie en de drang van consumenten om een steentje bij te kunnen dragen aan het opwekken van duurzame energie.
- Van alle consumenten die wisselen van energieleverancier geeft 74% aan dit te doen vanwege de prijs; voor 8% was de keuze voor groene energie de motivator. Consumenten ervaren geen verschil in betrouwbaarheid tussen groene en grijze stroom.
- Door gebrek aan onafhankelijke, juiste en eenvoudig toegankelijke informatie laten veel huishoudens duurzame maatregelen nog achterwege. Zij laten zich bij voorkeur informeren door een onafhankelijke en betrouwbare partij.
- 30% van de huiseigenaren, relatief veel lager opgeleiden en 'energie-onverschilligen' heeft een voorkeur voor volledige ontzorging. Een bijna even grote groep (28%) zou het juist zoveel mogelijk zelf regelen en uitvoeren.
- Mensen met hogere inkomens zijn meer bereid werk te maken van duurzaamheid en zien een investering vaak als een bijdrage aan het klimaat.
- Mensen met lagere inkomens investeren in duurzaamheid om de vaste energiekosten te reduceren. Zij wensen een korte terugverdientijd (<5 jaar).
- Jongeren letten meer op het kostenaspect, terwijl ouderen meer begaan zijn met verduurzaming vanuit groene motieven.
- Mannen en vrouwen hebben een andere kijk op duurzaamheid. Bewust en onbewust, blijkt uit hersenonderzoek. Een interessant feit, omdat vrouwen de meeste beslissingen over energiebesparing nemen. Man zoekt uit, vrouw besluit.

Bij elk project zal een goede doelgroepenanalyse en -segmentatie gecombineerd met de lokale demografische gegevens tot betere resultaten leiden. De marketingstrategie en communicatie kan dan ook beter op de beleving en behoeften van de doelgroep afgestemd worden. Voor andere projecten en of doelgroepen zoals bedrijven of instellingen is weer een andere analyse en aanpak op maat nodig.

Enkele Zutphense gegevens³ die kunnen helpen bij een doelgroepenkeuze en -segmentatie. Gegevens zijn veelal op wijkniveau beschikbaar.

- Bijna 22.000 woningen, waarvan 40% huurwoning.
- Meer dan 50% van de huishoudens rond of onder het minimuminkomen.
- Gemiddeld (particulier) jaarverbruik 2015: 2.800 KWh stroom 1.400 m3 gas.
- Gemiddeld (zakelijk) jaarverbruik 2015: 36.000 KWh stroom 5.000 m3 gas.
- 390 bedrijfsvestigingen op 4 industrieterreinen.
- 90 sportverenigingen.

Marketingmix en -strategie

Voor elk project is de marketingmix weer net anders. Afgestemd op de specifieke doelgroep, op het product of de dienst die wordt aangeboden en op de marketing- en communicatiestrategie die wordt gehanteerd. De missie van ZutphenEnergie blijft een vertrouwde basis bij alle marketing- en communicatie-uitingen. De kernwoorden uit de missie komen in de uitingen telkens weer herkenbaar terug.

Planmatige aanpak

Een goed doordachte planmatige aanpak is een voorwaarde voor goede resultaten. De projectleider maakt als onderdeel bij het projectplan separaat een marketing- en communicatieplan. Dat kan samen met betrokken en deskundige leden en vrijwilligers van de werkgroep marketing en communicatie. Net als met samenwerkingspartners en stakeholders die in een vroeg stadium duurzaam meedenken en -doen. Een strategie wordt uitgewerkt, waaruit een doelgroepgerichte campagne voortkomt, passend bij de missie en unieke verkoopargumenten van ZutphenEnergie. De beoogde resultaten (financiële, sociale en ecologische aspecten) staan voorop.

In bijlage B. is als voorbeeld een eerste aanzet voor een marketingplan uitgewerkt voor het project 'levering van stroom en gas aan bewoners'.

7. Strategische doelen en resultaten

Vanuit analyse naar resultaten

De strategische doelen van ZutphenEnergie zijn in deze fase van de organisatieontwikkeling opgesteld vanuit een brede SWOT-analyse. Daarna zijn strategieën afgeleid door het onderling combineren van de 4 velden in de SWOT-analyse, een confrontatiematrix. De volgende strategieën (met resultaten voor de komende 3 jaar: 2017 t/m 2019) krijgen voor de komende tijd de hoogste prioriteit

De resultaten worden bij de aanpak van projecten verder uitgewerkt voor de 3 terreinen: sociaal, economisch en ecologisch.

Strategische doelen en resultaten

Domein energie opwekken

- **Lokale energiebronnen**

ZutphenEnergie initieert en ondersteunt de realisatie van projecten voor het opwekken van duurzame lokale energie.

- Resultaat: 20 lokale duurzame 'energiecentrales' (zon/wind/water/biomassa), waaronder 5 zonneparken met 775 deelnemers en 2 windmolens.

Domein energie besparen

- **Vermarkten 'Energiewinkel'**

ZutphenEnergie gaat de 'Energiewinkel' aanbieden aan de gemeente als dienstverleningsconcept: 'Energieloket Zutphen'. Gedacht wordt aan functies als ontmoetingsplek, ondersteuning en advisering bij energievragen, werkervaring.

- Resultaat: Projectfinanciering 'Energieloket' gemeente Zutphen.

- **Energiebesparing huishoudens**

ZutphenEnergie initieert en ondersteunt energiebesparingsprojecten.

- Resultaat: energiebesparing bij 500 huishoudens in Zutphen.

- **Nieuwe projecten** <maart 2017 in voorbereiding>:

- **Wijk van de toekomst'** (onder meer gastransitie)

ZutphenEnergie participeert in dit (pilot-)project vanuit het Gelders Energieakkoord, voor de stapsgewijze afkoppeling van het aardgas van Zutphense wijken.

- Resultaat: 2017 nog nader te formuleren.

- **Energiecoach** (energiebesparingsadvies)

ZutphenEnergie zorgt voor de realisatie van een energiecoach in Zutphen, die bewoners adviseert over grote en kleine energiebesparingsmaatregelen.

- Resultaat: 2017 nog nader te formuleren.

- **Nieuwe projecten** <maart 2017 in voorbereiding>:
 - **Elektrische deelauto** (energiebesparing)

Sinds november 2016 kunnen leden en klanten van ZutphenEnergie en Zonnepark Zutphen gebruik maken van een elektrische deelauto (elektrip.nl/zutphen). Het aanbieden van deze elektrische deelauto is een extra service aan leden en klanten. Uitbreiding van de verhuur aan organisaties (gemeente?) en bedrijven wordt nader onderzocht. In dit project wordt samengewerkt met LochemEnergie en MyWheels.

 - Resultaat: 2017 nog nader te formuleren.

Domein energie leveren

- **Klanten werven**

Medewerkers van ZutphenEnergie gaan klanten werven om energie aan te leveren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van betrokken ambassadeurs in ZutphenEnergie, zoals vrijwilligers en coöperatielieden (waaronder ook van partnercoöperaties als IJsselwind en Zonnepark Warken). Met extra aandacht voor voldoende begeleiding en training van benodigde vaardigheden bij wervingsactiviteiten.

 - Resultaat: 2.000 huishoudens als klant; 1.000 leden in 2019.

Domein interne organisatie

- **Branding merk en merkbelofte**

ZutphenEnergie maakt werk van een positieve profilering en waardering.

 - Resultaat: ZutphenEnergie wordt breed gezien en positief gewaardeerd in de Zutphense samenleving. De missie wordt consistent doorgetrokken in communicatie-uitingen.
- **Versterken coöperatie en gemeenschapszin:**

ZutphenEnergie zorgt voor een consistente (interne/externe) communicatie.

 - De kracht van leden/ambassadeurs wordt benut en resultaten/successen worden zichtbaar.

Bijlage

A. Bestuur en medewerkers

Bestuur

voorzitter	-	Cyp Wagenaar
secretaris /penningmeester (domein: interne bedrijfsvoering)	-	Paul Roscam Abbing
lid (domein: energieopwekking)	-	Jan Fikken
lid (domein: bedrijfsvoering - ICT)	-	Marjan La Grand
lid (domein: energielevering)	-	Sam van der Meij
lid (domein: bedrijfsvoering - marketing en communicatie)	-	Wouter van den Wall Bake
lid (domein: energiebesparing)	-	vacature?

Medewerkers:

Bedrijfsleider-coördinator	-	John Verheijden
Officemanagement	-	Marie-Jose Heestermans
Medewerker marketing & communicatie	-	Tjitske Ypma

Vrijwilligers: 25 vrijwilligers, actief in één of meerdere van de 3 werkgroepen en/of betrokken bij projecten.

Projectleiders^a:

(bij de lopende projecten 2017)

domein energieopwekking:	IJsselwind	-	Cyp Wagenaar
domein energieopwekking:	Zonnepark Zutphen (Warken)-		Jan Fikken
domein energiebesparing:	Hoom	-	Peter Steerneman
domein energielevering:	Energielevering	-	John Verheijden

^a Voor 2017 zijn gesprekken met projectleiders over projectafspraken nog gaande.

Bijlage

B. Voorbeeld uitwerking marketingplan project 'levering van stroom en gas aan bewoners'

Een eerste aanzet voor een marketingplan met enkele ideeën

Marketingmix en –strategie

Voor elk project is de marketingmix weer net anders. Ze is afgestemd op de specifieke doelgroep, op het product of de dienst die wordt aangeboden en op de marketing-/communicatiestrategie die wordt gehanteerd.

De missie van ZutphenEnergie blijft een vertrouwde basis bij alle marketing- en communicatie-uitingen.

Aanzet tot marketingplan: project 'levering van stroom en gas aan bewoners'

Doel en resultaten:

Uitbreiding van het aantal klanten in 2019 naar 2.000; om te beginnen van 100 klanten in januari 2017 naar 700 klanten in december 2017.

Resultaten

Economisch : omzetdoel 2017 € 20.000, bijdrage Duurzame Energie Unie per maand
= € 50,-/12 per klant.

Sociaal : 500 betrokken klanten (potentiële leden/ambassadeurs)

Ecologisch : 500 x 2.800 KWh en 500 x 1.400 m³ gas.
= circa 2 miljoen kg CO₂-reductie per jaar.

Strategie:

Benadering potentiële klanten langs 3 persoonlijke sporen ondersteund door bredere publiciteit over ZutphenEnergie:

1. In en vanuit 'het kloppend hart' van ZutphenEnergie; via bestaande klanten, leden en medewerkers/vrijwilligers (naar burens, familie, vrienden).
2. Klanten werven in andere projecten van ZutphenEnergie (opwekken en besparen: Zonnepark Warcken, Hoom);
3. Klanten wervingscampagne in de wijk en huis-aan-huis vanuit 1. Gericht op meest kansrijke doelgroep.

De communicatie bij deze strategie kan volgens het algemene marketingmodel AIDA³ (Attention-Interest-Desire-Action), waarbij de afzonderlijke stappen in volgorde worden doorlopen, met een krachtig beeld en/of tekst. Geschikt voor zowel individuele uitingen als reclamecampagnes.

Doelgroep en doelgroepensegmentatie:

Uit het Motivaction-onderzoek blijkt dat de profielgroep 'Verantwoordelijken' in Zutphen naar verwachting het beste resultaat in dit project kan opleveren. Deze kansrijke doelgroep (pioniers - early adopters < circa 14%>; innovatiemodel Rogers³) woont met name in het Centrum en Warnsveld. Dat zijn circa 3.000 woningen/huishoudens.

Prijs:

Per nieuwe klant wordt een vergoeding van Duurzame Energie Unie ontvangen voor de werving en administratie van € 50,- op jaarbasis, met een verrekening per maand dat de klant stroom en gas afneemt (zie ook resultaten 2017).

Promotie:

Langs welke communicatiekanalen wordt de klant bereikt. Gebruik van meerdere communicatiemomenten en -kanalen vergroot de kans op resultaat.

Maar ook: welke moeite en stappen doorloopt de potentiële klant om daadwerkelijk klant te worden (customer journey³). Hierbij is het zinvol om de klant te ondersteunen de volgende stap te nemen. Is de informatie die ZutphenEnergie biedt toegankelijk en helder genoeg voor de potentiële klant om de volgende stap zelf te nemen? Of is hulp nodig? (Samen de aanmelding invullen?).

Product:

Wat krijgt (en verwacht) de klant? Lokaal betaalbare duurzame stroom en gas. Met betrouwbare service bij een vertrouwde persoonlijke organisatie dichtbij.

De energiekosten (stroom en gas) al dan niet met actiekorting of aanbiedingen (als klant krijg je korting). Mogelijk dat de klant ook nog andere producten wil afnemen, zoals: energiebesparingsdiensten/middelen (project Hoom), lid worden van ZutphenEnergie (= er bij horen en mee doen, ambassadeur worden), meedoen in IJsselwind of een van de projecten van Zonnepark Zutphen.

Plaats:

Waar wordt de werving gedaan; waar is het klantcontact en waar vindt de daadwerkelijke aanmelding plaats? (zie ook 'strategie').

1. In persoonlijke contacten vanuit bestaande klanten, leden en medewerkers/vrijwilligers met burens, familie en vrienden.
2. In het contact met klanten bij andere projecten van ZutphenEnergie (opwekken en besparen: Zonnepark Warken, Hoom);
3. Klanten wervingscampagne in de wijk op plekken en momenten waar veel 'ontmoetingen' zijn en huis-aan-huis.

Personeel:

Zie ook de 3 sporen bij de strategie: wie gaat de werving doen en welke middelen en ondersteuning is daarbij nodig (zoals: flyers, website, publiciteit, training wervingsvaardigheden)? Vanuit de missie en aanpak van ZutphenEnergie ligt het voor de hand om voor de benodigde deskundigheid zo veel mogelijk kleine teams van leden en vrijwilligers te betrekken. Een gezamenlijke aanpak met betrokkenheid en vertrouwen.

Bijlage C. Projectformulieren

ZutphenEnergie - samen voor lokale energie - Project-IDEE: oriëntatie & checklist, afspraken

Werk(t)itel: _____

Domein / Fase: Operatie/ Levering/ Besparing/ Interne organisatie
Idee/ Pilot/ Project

Initiatiefnemer: _____

Beoordeld: Mail: _____ Telefoon: _____

Status/Datum: Besproken d.d. _____ Vergeesteld d.d. _____

Keywords: Verbinding (samenwerken), consistent (in zeggen en doen), eigenaarschap (verantwoordelijkheid geven en nemen)

Kern van het idee (pitch): Waarin onderscheidend (USP)?

1. Wat en Waarom?
Aanleiding en context. Met aandacht voor: Waar en welke waarden van ZutphenEnergie zitten in dit project? Welke motivatie is er om dit te doen?

2. Wie?
Oprichting(s) / partners, intermediair / belanghebbenden.

3. Hoe en wanneer?
Proces en stappen daarbij. Doorlooptijd teken.

4. Doelstelling en doelgroep:
Resultaten / waardecreatie (financieel – ecologisch – sociaal).

5. Monitoring en evaluatie:
Leren (onderdeel van Plan-Do-Check-Act werkwijze in elke fase) Kritische prestatie indicatoren, evaluatie (wat, hoe en wanneer). Hoe kijken anderen tegen het initiatief aan?

6. Doorkijk naar volgende fase:
Wat is nodig om het idee verder te brengen naar het starten van een Pilot (best) of project (naarbood product-dienst)? (beiden om nader te onderzoeken. Wie doet wat?)

7. Overige afspraken / aandachtspunten bij het project-idee:

Financiering bij het uitvoeren van een project-idee:
Toewijzen naar eventuele toekomstige uitwerking (zodanig en opzichten)

- **Opzetfase:** Wie gaat wat doen, hoe, waarom en met wie? (Eensmen, maar ook laten en vrijlaten van ZutphenEnergie (werkgroepen). Welke kennis en kunde is nodig en of die in het team?
- **Tijd:** Hoeveel tijd wordt in de idee-fase gestoken, voor hoe lang en is het evenwichtig verzet? Planning?
- **Informatie:** Interne en externe communicatie (proces), Marketing strategie, verboden om te verkopen (product/dienst). Ruimte voor communicatiemiddelen algemeen op doel en doelgroep.
- **Resultaat en waardecreatie:** Kwaliteitskriteriën (in a. pitch), eindresultaat van deze idee fase.
- **Kwaliteit en risicomanagement:** Kwaliteitscriteria, kwaliteitsniveau resultaten, wat als, dan dat, komen.

Afspraken voor akkoord d.d. _____

Initiatiefnemer _____ Beoordeld ZutphenEnergie _____

Project-IDEE opgesteld door: _____ Datum: _____ Pagina 10 Project-IDEE opgesteld door: _____ Datum: _____ Pagina 20

ZutphenEnergie - samen voor lokale energie - Project-idee: stappenplan & checklist, afspraken

Werk(t)itel: _____

Domein / Fase: Operatie/ Levering/ Besparing/ Interne organisatie
Idee/ Pilot/ Project

Projectleider: _____

Beoordeld: Mail: _____ Telefoon: _____

Status/Datum: Besproken d.d. _____ Vergeesteld d.d. _____

Keywords: Verbinding (samenwerken), consistent (in zeggen en doen), eigenaarschap (verantwoordelijkheid geven en nemen)

Kern van het project (pitch): Waarin onderscheidend (USP)?

1. Wat en Waarom?
Aanleiding en context. Met aandacht voor: Waar en welke waarden van ZutphenEnergie zitten in dit project? Welke motivatie is er om dit te doen?

2. Wie?
Oprichting(s) / partners, intermediair / belanghebbenden.

3. Hoe en wanneer?
Proces en stappen daarbij. Doorlooptijd teken.

4. Doelstelling en doelgroep:
Resultaten / waardecreatie (financieel – ecologisch – sociaal).

5. Monitoring en evaluatie:
Leren (onderdeel van Plan-Do-Check-Act werkwijze in elke fase) Kritische prestatie indicatoren, evaluatie (wat, hoe en wanneer). Hoe kijken anderen tegen het initiatief aan?

6. Doorkijk naar volgende fase:
Wat is nodig om het pilot-project verder te brengen naar het starten van een project (naarbood product-dienst)? (beiden om nader te onderzoeken).

7. Overige afspraken / aandachtspunten bij het project-idee:

Financiering bij het uitvoeren van de pilot of het project

Fase 2, de pilot: Een ontwerp voor een pilot (best) dat werkt, van aard tot dat (soort) gemaakt wordt; potentiële gebruikers en mogelijke obstakels zijn bekend mee te nemen. of

Fase 3: een werkend ontwerp – het project: Dit moet ook aanleef (product en of dienst). Kijg en kijk wat wordt verkregen, hoe het werkt, wat de waardecreatie is en voor wie, wat de community bijdraagt etc.

- **Opzetfase:** Wie gaat wat doen, hoe, waarom en met wie? (Eensmen, maar ook laten en vrijlaten van ZutphenEnergie (werkgroepen). Welke kennis en kunde wordt hiervoor ingezet. Samenstelling van het projectteam? Wie doet mee en met welke taak?
- **Tijd:** Hoeveel tijd wordt erin gestoken, voor hoe lang en is het evenwichtig verzet? Planning?
- **Informatie:** Interne en externe communicatie (proces), Marketing strategie, verboden om te verkopen (product/dienst). Ruimte voor communicatiemiddelen algemeen op doel en doelgroep.
- **Resultaat en waardecreatie:** Kwaliteitskriteriën, indicatoren voor de doelgroep, partners, belanghebbenden, maar ook voor ZutphenEnergie (kansen en leiders).
- **Kwaliteit en risicomanagement:** Kwaliteitscriteria, kwaliteitsniveau resultaten, wat als, dan dat, komen.

Voor akkoord d.d. _____

Projectleider _____ Beoordeld ZutphenEnergie _____

Project-idee opgesteld door: _____ Datum: _____ Pagina 10 Project-idee opgesteld door: _____ Datum: _____ Pagina 20

Bijlage D. Inspiratie- en informatiebronnen

(inclusief voet-/eindnoten)

¹ Beleidsplan en programma Zutphen Energieneutraal 2013 – 2017.

Strategische Agenda 2017-2020, gemeente Zutphen.

² Nieuwe Business Modellen – Samen werken aan waardecreatie, Jan Jonker 2014.

³ Diverse onderzoeken en statistieken:

- 5 Tinten groen-duurzaamheidsstijlen, Motivaction 2016.
- Analyse en trendverkenning participatie in de regio - gemeente Zutphen, Bebright. 2016.
- Energietrends 2016, ECN.
- Overzicht energiemarkt en energieleveranciers in Nederland 2016.
- Nationale Energieverkenning 2016, ECN.
- Feiten en Cijfers 2016, gemeente Zutphen.
- Lokale Energiemonitor 2016, HIERopgewekt.
- Wensen, motieven en barrières om over te gaan op duurzame energie', UvL, E&M, 2014.
- Belemmeringen voor duurzame energie in het MKB, topsector Energie RVO, 2016.
- Samen slagen - Hoe coöperaties en bedrijven samenwerken aan de energietransitie, Hier-opgewekt, TU Delft, RVO, 2016.
- Nijmeegse huishoudens en groene stroom, bureau O&S, Nijmegen, 2016.
- Recente jaarverslagen diverse grotere energiebedrijven.
- Bedrijfsplannen van diverse lokale duurzame energiecoöperaties, waaronder Apeldoorn, Lochem, Arnhem, Deventer en Culemborg.
- Publicatie '4 op de 10 consumenten wil energie uit de streek', Totta Research, 2017.
- Genderonderzoek energiebesparing, 5Plus1, 2017.
- Nieuwsbrieven Milieucentraal.
- Samen slagen, Hoe coöperaties en bedrijven samen werken aan de energietransitie, RVO, TU Delft en Hieropgewekt, 2016.
- Ledenbetrokkenheidsonderzoek NCR, Coöperatie nr.620, 2016.

Management- en marketingmodellen:

- SWOT-analyse en confrontatiematrix
- Customer Journey (beslisproces van <toekomstige> klant).
- De vereniging op survival, overlevingsstrategieën Marike Kuperus, 2005.
- Ontwikkelingsfasen in een organisatie, groei-model van Greiner, 2015.
- Waardestrategieën Treacy & Wiersema.
- De cockpit van de organisatie; sturen en verbeteren, Leo Kerklaan, 2009.

