

# Projectleidersopleiding zon-PV

## Samenwerken ontwikkelaars

25-04-2024



PROJECTBUREAU

RESCOOP  
LIMBURG

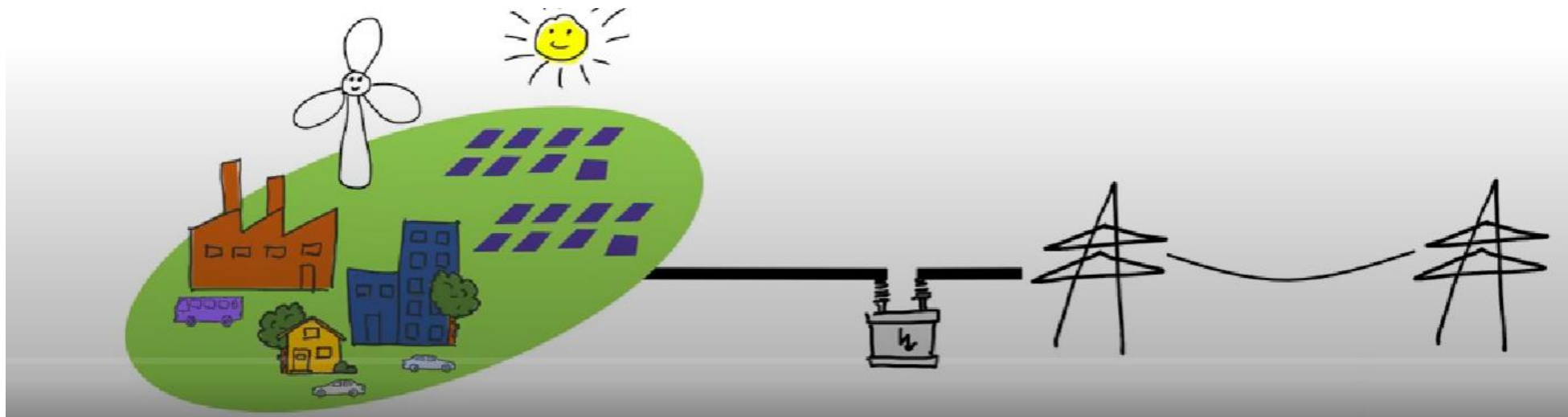
# Agenda

- Waarom? Context
- Rolverdeling
- Samenwerkingscontracten
  - Wat spreek je af en hoe?
  - Waardesprong
  - Voorloopkosten
  - Samenwerken vóór en tijdens project BV
  - Aandelen & waardemodel
- Gezamenlijke oefening: stellingen!
- Voorbeelden
- Tips



# Context

- Wie ben je?
- Wat kun je doen? (wat wil je inbrengen: geld, kennis, tijd of grond)
- Wat wil je in de toekomst?
- Welke rol wil je nu spelen?
- Waar wil je zeggenschap over hebben en wat wil je uitbesteden?



# Wat is de rol en belang van de andere partij?

- Adviseur
- Energieleverancier
- EPC partij (Engineering, Procurement, Construction)
- Investeerder
- Grondeigenaar
- Gemeente of waterschap






PROJECTBUREAU

RESCOOP  
LIMBURG

# Verschillende partijen – verschillende rollen

Figuur 1. Overzicht van de verschillende rollen

		Wat en waarom				
		Geld inbrengen in ruil voor rendement en zeggenschap	Kennis en tijd inbrengen in ruil voor rendement en zeggenschap	Grond inbrengen in ruil voor vergoeding	Kennis en tijd inbrengen in ruil voor vergoeding	Kennis, tijd of geld inbrengen in ruil voor <b>alleenrecht om de stroom te mogen afnemen</b>
Wie	Grondeigenaar					
	Lokale energie coöperatie(s)					
	Energie-leverancier					
	Marktpartij overig					

 De mogelijke rollen per type samenwerkingspartij.



# Samenwerkingscontracten

- Opstalovereenkomst (dak of grond)
- Omgevingsovereenkomst
- Anterieure overeenkomst
- **Samenwerking ontwikkelpartner**
- PPA (stroomcontract)
- EPC (bouw) contract
- Beheer en onderhoudscontract



Contract	Wat regelt het?	Met wie?	Belangrijke punten
<b>Opstalovereenkomst (dak of grond)</b>	Recht om bezit om andermans bezit te stallen	Grond- of dakeigenaar	Vergoeding Toegang tot installatie Voorkomt natrekking
<b>Omgevingsovereenkomst</b>	Afspraken met direct omwonenden, bredere groep omwonenden, natuurverenigingen, evt. andere stakeholders	Direct omwonenden individueel, maar vaak in vertegenwoordigend orgaan, soms ook breder. Soms met gemeente als vertegenwoordiger	Vergoedingen Bovenwettelijke afspraken m.b.t. planschade Vertegenwoordiging
<b>Anterieure overeenkomst</b>	Ruimtelijke en financiële afspraken zoals kosten ruimtelijke ordening, planning, besluitvormingsproces en kosten tijdens (grond)exploitatie zoals profijtplan	Bevoegd gezag	Verdeling kosten exploitatie Soms financiële participatie
<b>EPC contract</b>	Bouw van het zonnepark	EPC partijen	Planning & overschrijden Schade Kostenoverschrijding Take-over
<b>Power Purchase Agreement (PPA)</b>	Verkoop van de stroom	Energieleverancier (of directe afnemer)	Duur Vaste of variabele prijs Verantwoordelijkheden onbalans Betaaltermijnen
<b>Onderhouds- en beheercontract</b>	Onderhoud en beheer van zonnepark	Asset managers	Risicoverlegging Productiegaranties Kosten onderhoud



PROJECTBUREAU

RESCOOP  
LIMBURG

# Fases van een project



Ontwikkelfase



Bouwfase



Exploitatiefase





# Waardesprong

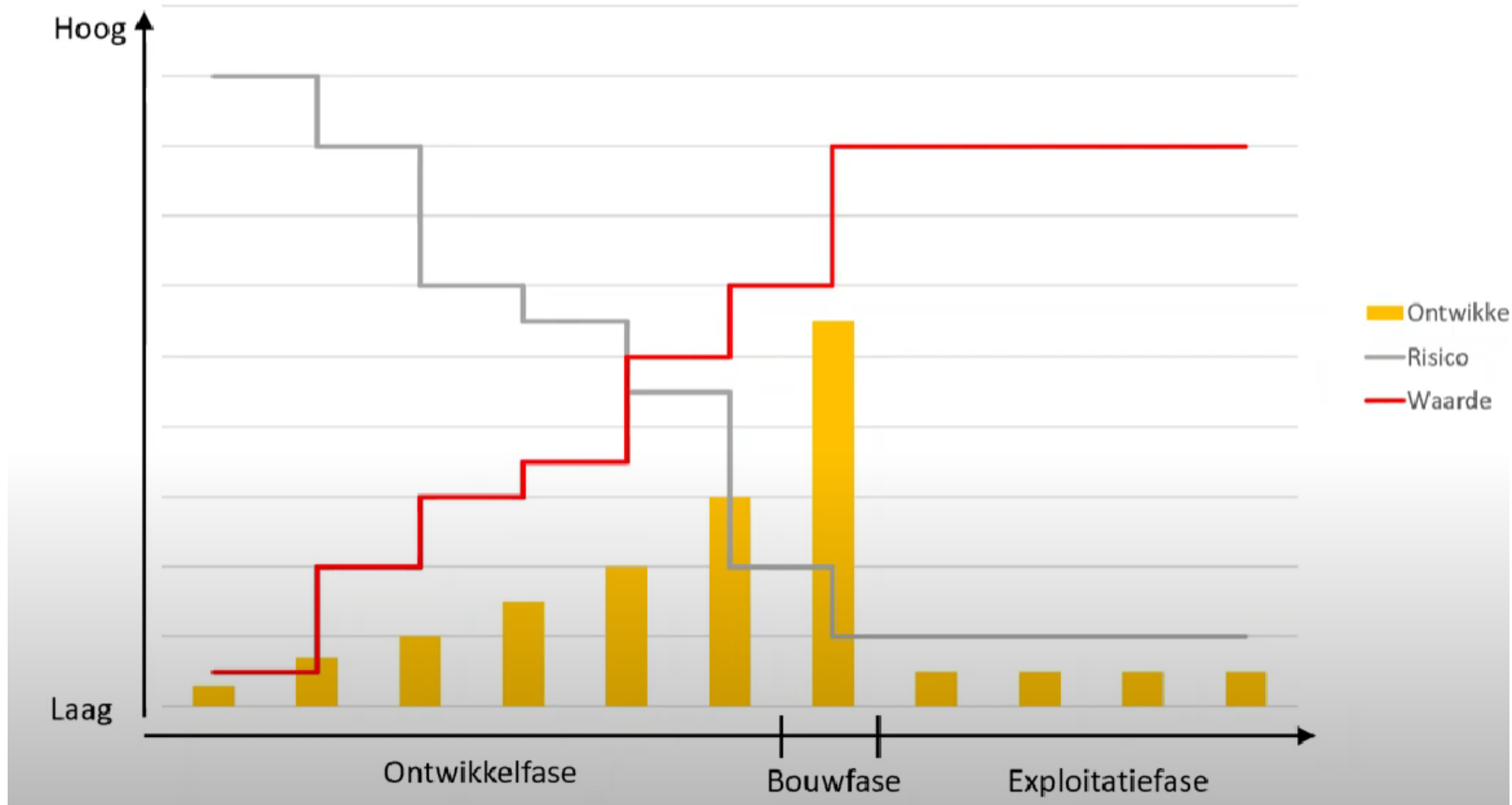
- Denkwijze ontwikkelaar
- Hoeveel kun je eisen binnen project, wat is redelijk om af te spreken
  
- Advies zo vroeg mogelijk instappen
- Volwaardig ontwikkelpartner (ontwikkelfonds?)
- Naar gelang bijdrage, draag je ook bij in ontwikkelkosten en heb je recht op een deel van de opbrengsten/kosten in de exploitatiefase
  
- Met welk aandeel ben je dan tevreden?
  
- Filmpje “rendement van windmolens in de verschillende fase van het project” (uitwerken) – **video tonen!!** (opzoeken)





# Waardesprong

## Waardesprong



# Samenwerking ontwikkelpartner

Contract	Wat regelt het?	Met wie?	Belangrijke punten
Samenwerking ontwikkelpartner	Organisatorische en financiële afspraken met andere partij om een project gezamenlijk te ontwikkelen	Andere private partijen die ontwikkelen in hetzelfde gebied; dit kunnen ook grondeigenaren, waterschappen of gemeenten zijn. In meeste gevallen een marktpartij!	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overwegende dat... (gezamenlijk beginpunt)</li> <li>- Verrekening historische kosten (waarde en wijze van verrekenen)</li> <li>- Organisatievorm</li> <li>- Eigendomsverhoudingen</li> <li>- Besluitvormingsprocesse n voorafgaand aan SPV</li> <li>- Overdracht of verkoop aandelen</li> <li>- Escalatiemodel</li> <li>- Vertrouwelijkheid (geheimhouding)</li> </ul>

# Doel en uitgangspunten

- Gedragscode zon op land
  - Goed omgevingsproces
- Gelijkwaardigheid vanaf het begin
- Goede landschappelijke inpassing, natuurinclusiviteit, evt. agri PV



# Gelijkwaardigheid

- Beide partijen zijn niet gelijk: als energiecoöperatie heb je meer te bieden!
- Marktpartijen concurreren met elkaar, energiecoöperaties niet
- Afspraken over rolverdeling
  - Betekent niet verantwoordelijkheid
  - Goede afspraken waar ruimte zit voor eigen inbreng wat samen besloten wordt



# Organisatie tijdens de SOK



# Kosten

- In de uitvoering van deze samenwerkingsovereenkomst maken partijen onderscheid tussen de volgende kosten:
  - Voorloopkosten
  - Projecturen en –kosten
  - Externe kosten
  - Investeringskosten



# Voorloopkosten discussiepunten

- Moment van instappen is belangrijk
- Wat kan de ontwikkelaar inbrengen?
  - Werkelijke kosten?
  - Speculatieve waarde?
  - Risico-opslag?
  - Of niets?
- Wanneer reken je af?





## Voorloopkosten andere inzichten

- Geen gezamenlijke besluitvorming
- Waarde gecreëerd of schade aangericht?
- Algemene lobby ook voorloopkosten van de coöperatie?





PROJECTBUREAU

RESCOOP  
LIMBURG

# Verrekenen kosten



Voor eigen rekening en risico (we beginnen op 0)



Op basis van werkelijke kosten + risicorente



Op basis van vaste bedragen per milestone



Instapbedrag op basis van (speculatieve) waarde





PROJECTBUREAU

RESCOOP  
LIMBURG

# Terugtrekking uit samenwerking

- Vergoeding voor gemaakte kosten
- Moment van betaling





PROJECTBUREAU

RESCOOP  
LIMBURG

# Overdracht van rechten

- Schriftelijke toestemming
- Geen restricties naar groepsmaatschappijen/holding



# Samenwerking vóór de Project BV

- Geen uitgebreide aandeelhoudersovereenkomst of statuten nodig bij SOK
- Overeenstemming krijgen in SOK over:
  - Organisatievorm (BV samen of ieder voor zich)
  - Organisatie binnen BV (wie stelt bestuur en directie aan)
  - Proces van verkoop van aandelen
  - Proces van vaststellen van waarde en aandelen



# Samenwerking tijdens de Project BV

- Energiecoöperatie is aandeelhouder
- Statutair directeur/bestuur
- Aandeelhoudersovereenkomst
  - Afspraken uit samenwerkingsovereenkomst overgenomen
  - Verkoop aandelen
  - Hoe kosten worden ingebracht
  - Escalatiemodel

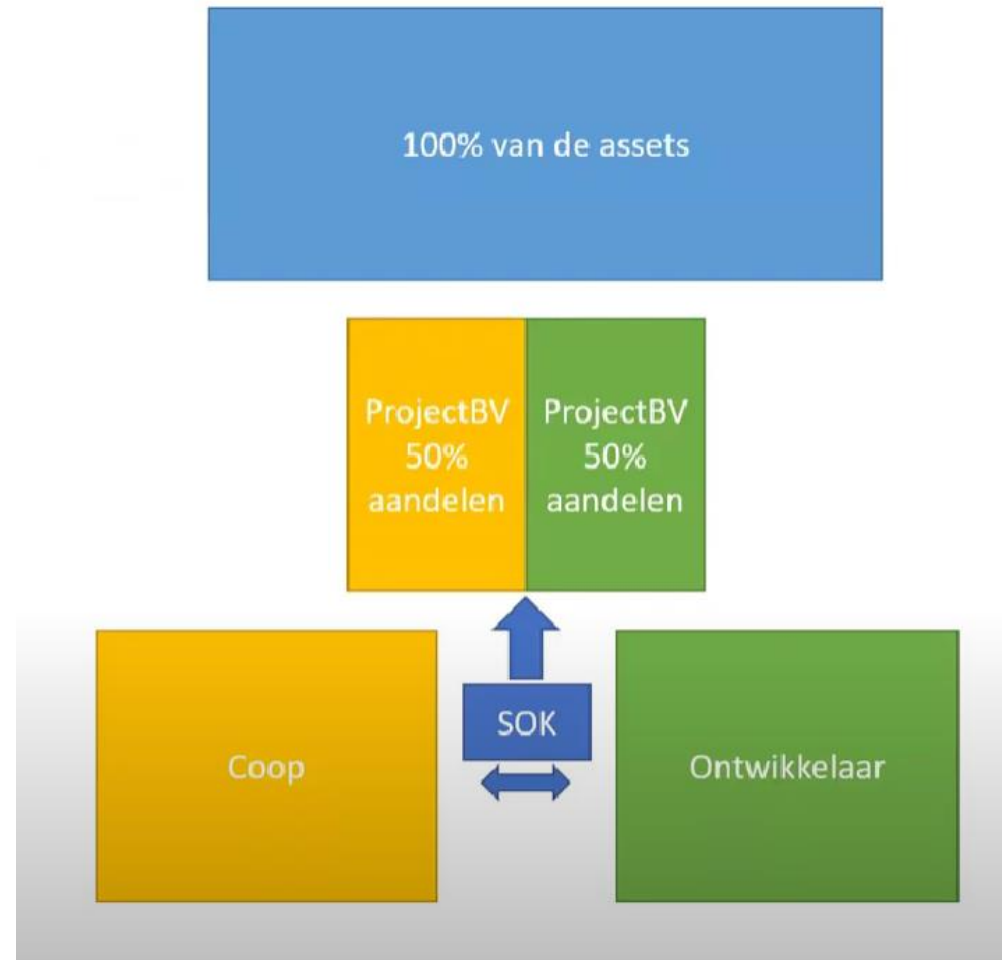


# Optie 1: Één gezamenlijke entiteit

- De coöperatie is aandeelhouder
  - Voordeel: simpele structuur en organisatie
  - Nadeel: gebonden aan private partij met gedeeltelijk andere belangen



# Optie 1: Één gezamenlijke entiteit





## Optie 2: ieder voor zich

- Ieders eigen exploitatie SPV, aansluiting op MLOEA
- Gezamenlijk vergunningstraject, gesplitste vergunning
- Eigen PPA, eigen SDE (of SCE), eigen beheer en eigen financiering
- Bouw en beheer kan gezamenlijke afspraken over worden gemaakt
  - op contract basis, twee partijen die tekenen

Voordeel: veel vrijheid

Nadeel: veel dubbele afspraken met contracten over en weer



# Optie 2: ieder voor zich



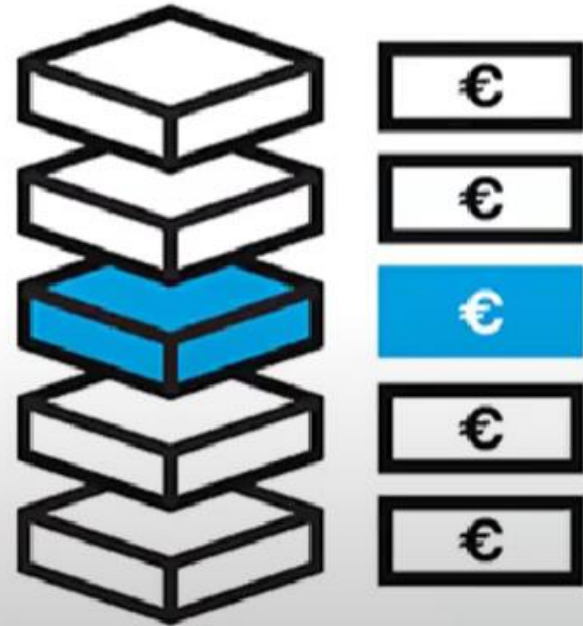
## Optie 2: ieder voor zich, maar wat doe je samen?

- Gezamenlijk principeverzoek / projectvoorstel naar de gemeente
- Inhoudelijk dezelfde vergunningsaanvraag – ook al heb je straks ieder je eigen vergunning
- Vereiste onderzoeken gezamenlijk laten uitvoeren (bijv. flora & fauna)
- Soms is het handig om samen een landschapsstudie (landschappelijke inpassing) te laten doen
- Bouw gezamenlijk aanbesteden, hierdoor soms ook schaalvoordelen





# Aandelen





PROJECTBUREAU

RESCOOP  
LIMBURG

# Koop aandelen



Op basis van werkelijke kosten + risicorente



Op basis van Netto contante waarde



# Waardemodel (NCW methode)

- Wat bepaalt de prijs van de aandelen?
  1. Discontovoet
  2. Kostenposten
  3. Andere variabelen zijn in te vullen op moment of vast te prikken bij vaststellen model



## Verkoop aandelen: proces

- Vrijheid om aandelen in dochteronderneming te zetten of over te dragen aan soortgelijke coöperatieve partij
- Aanbiedingsplicht over en weer
- Aandelen op basis van marktconforme prijzen. Wat is **marktconform?**
- Vooraf een waardemodel vastleggen met variabelen die ingevuld worden op moment van verkoop
- Nominale kosten plus risico-opslag



## Optie (coöperatieve ontwikkeling)

“De lokale energiecoöperatie XX, gevestigd te XX, kan opteren voor de overname van een of meer aandelen van haar medeaandeelhouder in de vennootschap. Het invoeren van de optie wordt onderling tussen partijen schriftelijk vastgelegd en als een partij weigert, kan de lokale energiecoöperatie XX de optie bij aangetekende optie invoeren jegens de wederpartij. De vaststelling van de waarde geschiedt zoals in artikel XX staat vermeld. De aandelen moeten binnen XX jaar na het invoeren van de optie worden geleverd.”





# Inbreng kapitaal energiecoöperatie

De andere partij gaat niet over hoe een energiecoöperatie kapitaal organiseert.

- Geen definities over lokaal werven
- Geen eisen van aanbiedingsplicht als de coöperatie het niet via eigen leden kan ophalen
- Geen afgesproken vormen wat coöperaties aanbieden aan hun leden

(willen ze dat wel: dan dezelfde soort vragen stellen over hun kapitaal)



## Exclusiviteit

- Met zon niet nodig, kunnen meerdere locaties zijn
- Met wind vaak maar één locatie
- Als er meerdere locaties zijn: openhouden, niet al voor een locatie kiezen of van twee walletjes eten, tenzij het een keuze is voor bewoners



# Vertrouwelijkheid

- Let goed op de voorwaarde van geheimhoudingsverplichting
- Geheimhouding
  - *Partijen zijn gehouden tot zorgvuldige omgang met alle informatie over de Ontwikkeling en Samenwerking.*
  - *Coöperatie XX is bevoegd haar leden op gepaste wijze te informeren over de Ontwikkeling en de Samenwerking, rekening houdend met de gerechtvaardigde belangen van Initiatiefnemer.*
  - *Partijen zijn verplicht tot geheimhouding van vertrouwelijke informatie.*





PROJECTBUREAU

RESCO  
LIMBURG

# Oefening: stellingen



Samenwerking is alleen succesvol als je precies dezelfde belangen hebt



Wanneer één partij er meer voordeel uit haalt dan de ander, is er geen sprake van een goede samenwerking



Samen bereik je meer



Samenwerking is niet per se noodzakelijk. Wij kunnen onze ambities helemaal zelf realiseren



Als je alleen binnen je eigen "organisatie" werkt, heb je geen last van belangen van andere partijen en is het makkelijker om je doelen te realiseren



Samenwerken werkt alleen als je bereid bent compromissen te sluiten



Samenwerking slaagt alleen als je allebei evenveel werk verzet



Bij samenwerking moet één partij leidend/eindverantwoordelijk zijn voor het slagen van de gezamenlijke doelen



Samenwerking moet fluide zijn. Vaste afspraken zijn niet wenselijk.



Bij een samenwerking moeten de partijen elkaars ambities en context, waar zij binnen opereren, begrijpen om tot succesvolle gezamenlijke doelen te kunnen komen





PROJECTBUREAU

RESCCO  
LIMBUR


# Voorbeeld 1: rolverdeling bij 100% eigendom


Komen alle initiatiefnemers uit de lokale omgeving? Dan ligt het voor de hand ervoor te zorgen dat het project voor 100% in eigendom komt van de lokale omgeving. Het gaat hier in principe altijd om een samenwerking tussen energiecoöperatie en grondeigenaar.

In dit voorbeeld laten we zien hoe je vanuit deze partijen met elkaar de gewenste rolverdeling en eigendomsverhouding kunt bespreken. Het gaat om afspraken maken over hoeveel geld ieder inbrengt, en hoe de ingebrachte grond, tijd en kennis wordt verrekend.

Figuur 2. Opties voor rolverdeling bij 100% lokaal eigendom

		Wat en waarom			
		Geld inbrengen in ruil voor rendement en zeggenschap	Kennis en tijd inbrengen in ruil voor rendement en zeggenschap	Grond inbrengen in ruil voor vergoeding	Kennis en tijd inbrengen in ruil voor vergoeding
Wie	Grondeigenaar				
	Lokale energie coöperatie(s)				
	Energie-leverancier				
	Marktpartij overig				

 Inbreng van de verschillende partijen en wat ze ervoor terug willen.

 Optionele aanvullende rollen en tegenprestaties.

**1** Let op dat er nog geen grondposities zijn vergeven, oftewel dat de grondeigenaar nog geen principeafspraken heeft gemaakt met andere partijen.

**2** De grondeigenaar zou zijn grond ook in kunnen brengen in ruil voor rendement en zeggenschap. In de praktijk wordt echter vaak (vanwege bedrijfseconomische redenen) het grondgebruik 'afgerekend' en het aandeelhouder-schap in de projectontwikkeling afzonderlijk geregeld.

**3** Wanneer de lokale energiecoöperatie onevenredig veel tijd en/of kennis moet inbrengen, kun je hierover financiële afspraken maken.

**4** Uiteindelijk wordt de elektriciteit die met het duurzame energieproject wordt opgewekt, verkocht. De gezamenlijke eigenaren van het project bepalen met welke marktpartij en onder welke voorwaarden de zogenaamde Power Purchasing Agreement (PPA) wordt gesloten. Dit is geen onderwerp van onderhandeling over de eigendomsverhoudingen.

**5** Bijvoorbeeld inhuur van een adviesbureau.





PROJECTRIJDEAL

RESC  
LIMBU

# Voorbeeld 2: rolverdeling bij gedeeld eigendom

Het kan ook dat marktpartijen van buiten de lokale omgeving een project willen ontwikkelen. Of dat de omvang van een project zo groot is, dat een coöperatie het niet in zijn eentje kan behappen en er een marktpartij bijhaalt.

In deze gevallen is het logischer om voor gedeeld eigendom te gaan. Dat betekent dat de windmolen(s) of zonnepark dan deels in eigendom komt van de lokale omgeving (via een energiecoöperatie) en deels van de marktpartij. Je bespreekt met elkaar wat de precieze verhouding moet worden.

In dit voorbeeld laten we zien hoe je dit gesprek voert, specifiek in het geval een energieleverancier betrokken is.

Figuur 3. Smaken voor rolverdeling bij gedeeld eigendom met betrokkenheid van een energieleverancier

		Wat en waarom				
		Geld inbrengen in ruil voor rendement en zeggenschap	Kennis en tijd inbrengen in ruil voor rendement en zeggenschap	Grond inbrengen in ruil voor vergoeding	Kennis en tijd inbrengen in ruil voor vergoeding	Kennis, tijd of geld inbrengen in ruil voor <b>alleenrecht om de stroom te mogen afnemen</b>
Wie	Grondeigenaar					
	Lokale energie coöperatie(s)					
	Energieleverancier					
	Marktpartij overig					

Inbreng van de verschillende partijen en wat ze ervoor terug willen.

Optionele aanvullende rollen en tegenprestaties.

**1** De grondeigenaar zou zijn grond ook in kunnen brengen in ruil voor rendement en zeggenschap. In de praktijk blijkt echter dat, o.a. vanwege bedrijfseconomische redenen, het gebruik van de grond gewoon wordt 'afgerekend' en het (eventuele) aandeelhouderschap in de projectontwikkeling afzonderlijk daaraan wordt georganiseerd.

**2** Als partijen evenveel inbrengen, wordt een vergoeding voor kennis en tijd vaak gezien als 'vestzak-broekzak'. Maar wanneer de inzet onevenredig is verdeeld tussen de partijen, is het verstandig financiële afspraken te maken over de vergoeding van kennis en tijd. En te bespreken of deze vergoeding cash wordt uitbetaald of wordt meegenomen in het bepalen van de eigendomsverhoudingen in relatie tot rendement en zeggenschap.

**3** Aandachtspunt: wanneer de lokale energiecoöperatie alléén kennis en tijd in zou brengen in ruil voor een vergoeding – dus zonder afspraken te hebben gemaakt over enig aandeel in rendement en zeggenschap – dan handelt de energiecoöperatie in feite als adviesbureau. Van lokaal eigendom en zeggenschap is dan geen sprake.

**4** Wanneer een van de partners in de projectontwikkeling een energiebedrijf is, wil zij in het algemeen de opgewekte elektriciteit kunnen verhandelen. Dat betekent dat de voorwaarden die daarover worden afgesproken in de Power Purchasing Agreement (PPA) onderdeel zijn van de onderhandeling over de verdeling van rendement en zeggenschap in het project.

**5** In veel gevallen is het nodig een of meer externe adviesbureaus te betrekken omdat de projectpartners zelf niet over alle benodigde expertise beschikken. Een adviesbureau wordt regulier vergoed voor de ingebrachte kennis en tijd. Dit biedt meteen een referentie voor de waardering van tijd en kennis van de (andere) projectpartners.

## Wat moet ik als lokale speler doen bij een vraag of ik mee wil doen?

Krijg je de vraag om met een bestaand initiatief samen te werken, kijk dan goed naar de fase waarin de projectontwikkeling zich bevindt. Dit is van invloed op de mate waarin zaken al zijn vastgelegd en dus op de rol die je nog kunt spelen. In de praktijk doen zich hier natuurlijk vele varianten in voor.

Bekijk het [webinar](#) om meer inzicht te krijgen in de kansen en aandachtspunten in diverse soorten situaties.



## Tips voor een goede samenwerking

- Word **één team met je partner** in de beginfase. Drink veel koffie met elkaar, leer elkaar kennen en deel je belangen met elkaar.
- **Schakel een adviseur in** als je zelf te weinig kennis van zaken hebt. Anders ben je geen gelijkwaardig partner en kom je mogelijk niet tot goede keuzes.
- Zorg ervoor dat je een **gelijkwaardig budget** hebt. Er moet bijvoorbeeld geld zijn voor onderzoeken. → ontwikkelfonds / ontwikkelplatformen, of RES regio of andere coöperatieve partijen
- Leg het proces en de wederzijdse belangen vast in een **intentieovereenkomst**. En benoem ook de punten waarvan je nog geen gezamenlijk beeld hebt en waarover je later wil beslissen. Denk ook aan bijv. eerste recht op koop als een partner toch wil uitstappen.



## Tips voor een goede samenwerking (2)

- Zorg ervoor dat de **belangen** zo goed mogelijk worden vastgelegd in:
  - Een samenwerkingsovereenkomst, inclusief taakverdeling
  - Anterieure overeenkomst met de gemeente t.b.v. omgeving
  - Vergunningen, participatie-/profijtplan
  - Aandeelhoudersovereenkomst
- **Synchroniseer het interne besluitvormingsproces** van de partners met ontwikkelingsmijlpalen. Zo moet een coöperatie misschien eerst nog langs haar leden voor mandaat. Zet dat in een tijdsperspectief
- Zorg ervoor dat het **leuk blijft om samen te werken**. Het zijn vaak heel lange trajecten. Manier om dit te doen is om je successen te vieren, maakt niet uit hoe groot ze zijn.





# Water bij de wijn... maar niet te veel!

