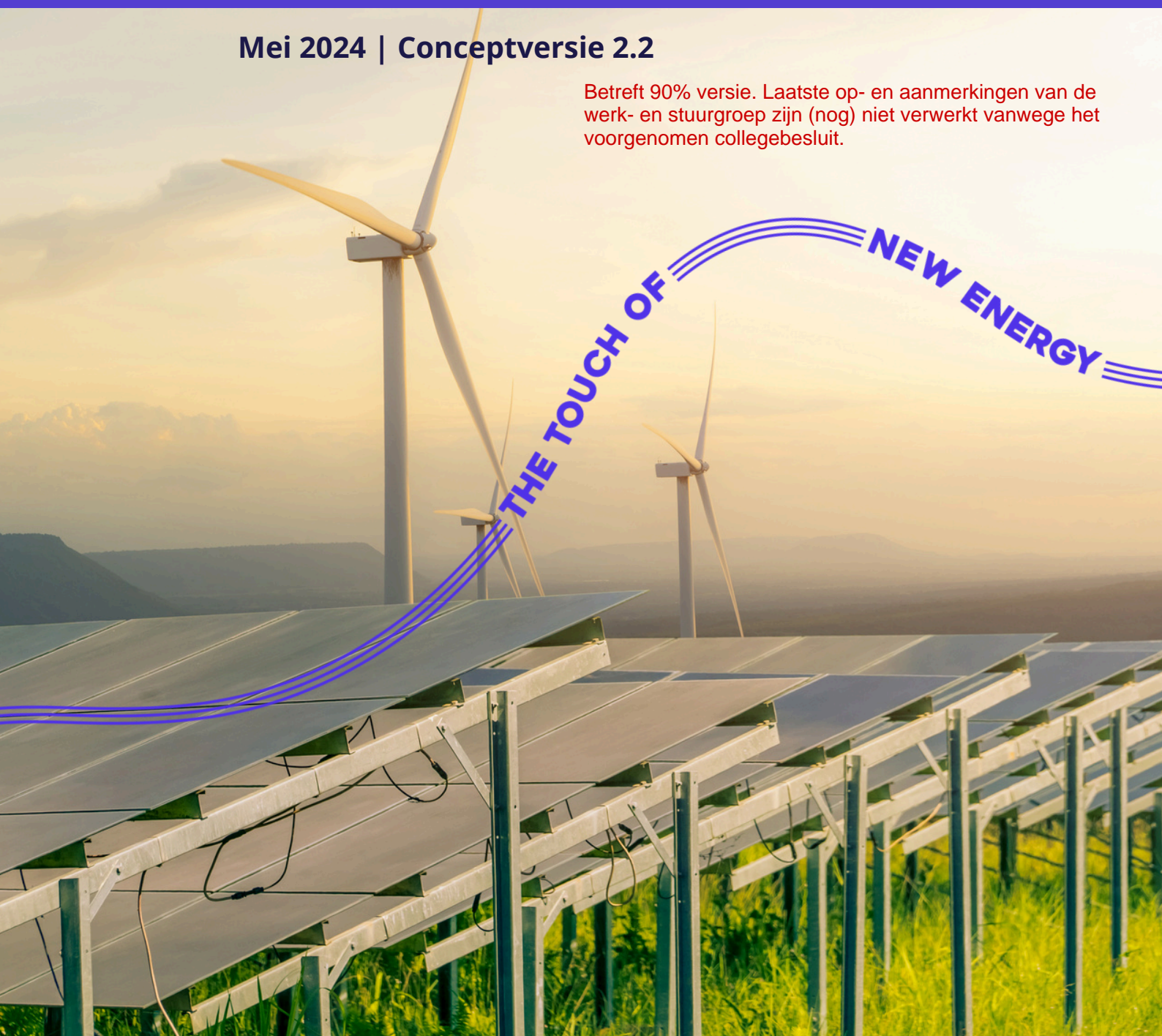


Bedrijfsopzet

Coöperatie Lokaal Energiebedrijf U.A. (LEBD)

Mei 2024 | Conceptversie 2.2

Betreft 90% versie. Laatste op- en aanmerkingen van de werk- en stuurgroep zijn (nog) niet verwerkt vanwege het voorgenomen collegebesluit.






dorpen van morgen

gemeente
Dalfsen 

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Verklarende begrippenlijst	6
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Proces	8
1.3 Dilemma's	8
1.4 Doelstellingen LEBD	10
1.5 Energie coöperatie Noordoost Twente	12
1.5.1 Doelstellingen en statuten	12
1.6 Doelstellingen vertalen naar resultaten - SOAR Analyse	15
2 Juridische structuur	16
2.1 Leden	17
2.2 Fasering oprichting juridische structuur	18
2.2.1 Fase 1 (verkenning)	18
2.2.2 Fase 2	18
3 Juridische aspecten & Governance	19
3.1 Juridische aandachtspunten	19
3.1.1 Oprichting	19
3.1.2 Aanbestedingsrecht, Wet Markt en Overheid, Staatsteun	19
3.2 Governance	19
3.2.1 De gemeente als bevoegd gezag	20
4 Financiële aspecten	22
4.1 Bedrijfsopzet	23
4.1.1 Fase 1: Verkenning (voorwaarden kansrijk project)	24
4.1.2 Fase 2: Ontwikkeling	26
4.1.3 Fase 3: (pre)-operationele fase	27
4.2 Begroting	28
4.3 Toekomstige resultaatverwachting	28
4.3.1 Operationele kosten (OPEX)	30
4.3.2 Input en toelichting	30
4.3.3 Kapitaal uitgaven (CAPEX)	33
4.4 Inkomsten LEBD	33
4.5 Termijn	34
 Bijlage 1: Risicoanalyse	 35

Managementsamenvatting

De gemeente Dalfsen streeft, in lijn met het klimaatakkoord, naar klimaatneutraliteit tegen 2050. Dit vereist een energiemix gebaseerd op energiebesparing, duurzame warmtebronnen en grootschalige duurzame elektriciteitsproductie. Om dit te bereiken, heeft de gemeenteraad in 2018 besloten tot het onderzoeken van de oprichting van een lokaal energiebedrijf, met de focus op grootschalige energieproductie. In samenwerking met de Dorpen van Morgen (DvM), een samenwerking van vijf coöperaties uit vijf kernen van de Gemeente Dalfsen, is er het plan om een lokaal energiebedrijf op te richten. Het **Lokale EnergieBedrijf Dalfsen (LEBD)** is bedoeld als startpunt voor de lokale grotere energieprojecten om zo de transitie te versnellen. Energietransitie dient breed gezien te worden waarbij in de onderliggende werkmaatschappijen ook ruimte is voor opslag, verduurzaming woningen etc.

Centraal staat samenwerking en vertrouwen om zo de ambitie naar 100% lokaal eigendom in energieinitiatieven te realiseren. Hoewel goede afspraken van cruciaal belang zijn, is het onmogelijk om alle situaties op voorhand volledig te kunnen voorzien.

De bedrijfsopzet is opgebouwd in vier stappen;

1. Doel van het bedrijf;
2. Juridische structuur;
3. Juridische aspecten;
4. Governance en financiële aspecten.

Het doel van het LEBD is om op een maatschappelijk verantwoorde wijze de lokale energietransitie te versnellen en draagvlak te creëren, waarbij lokaal eigendom wordt gewaarborgd. Zowel DvM als de gemeente streven naar een eenvoudige, beheersbare en flexibele structuur voor het energiebedrijf. Bij voorkeur van de initiatiefnemers wordt het LEBD als publiek-private samenwerking in de vorm van een coöperatie uitgeoefend. Het uitgangspunt blijft dat het bedrijf dynamisch moet zijn, waarbij het voorkomen van beperkingen in bewegingsvrijheid essentieel is. Het LEBD zal initieel bestaan uit de gemeente en DvM als leden, met de mogelijkheid tot uitbreiding van andere leden in de toekomst. LEBD wenst zoveel mogelijk in gelijkwaardigheid te werken, zowel voor het stemrecht in het nemen van besluiten, als voor de eigendomsverhouding.

Met de oprichting van het LEBD wordt in fases (1. Verkennen, 2. Ontwikkelen, 3. Exploiteren) gewerkt naar een juridische structuur waarbij de overgang van een fase van een project vanuit het LEBD naar een project-B.V. afzonderlijk aan de raad wordt voorgelegd om grip te behouden. De gefaseerde aanpak waarborgt een gestroomlijnd proces van projecten en maakt de besluitvorming transparant. De oprichting van het LEBD vereist goedkeuring van betrokken bestuurders van DvM, het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente en de gemeenteraad. De gemeente oefent daarbij verschillende rollen in het LEBD uit met de daarbij bijbehorende governance. Enerzijds als lid van het LEBD en anderzijds, mits dat niet de provincie is, het bevoegd gezag. Indien er ontwikkelingen zijn binnen het LEBD zijn waarvoor het nodig is om buiten de kaders te treden, dan worden het college, de raad en DvM altijd tussentijds geïnformeerd. Het LEBD heeft een inspanningsverplichting om de doelen te behalen maar er is geen prestatie-overeenkomst. Jaarlijks legt de coöperatie verantwoording af en staat deze continu onder toezicht van zowel het college als de raad en de achterban van DvM.

De ontwikkeling van duurzame energieprojecten verloopt in verschillende fasen, waarbij iedere fase een eigen doorlooptijd, risico, waardeontwikkeling en bijbehorende (ontwikkel)kosten heeft. Binnen het energiebedrijf wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de bestaande voorzieningen van leden. In de statuten wordt daarom een beperking opgenomen voor het aangaan van verplichtingen, zodat het risico op kostenoverschrijding is gemitigeerd. In de beginfasen is er relatief weinig vermogen nodig, is de waardeontwikkeling laag en is het risico op falen van projecten hoog (met lage inleg). Naarmate het risico daalt en de waarde stijgt, wordt de behoefte aan kapitaal inbreng groter.

Het verkennen en ontwikkelen van projecten vormen zeker in de eerste jaren de grootste tijdsinvestering en kostenpost. Om de gestelde doelen te bereiken, zijn er meer projecten nodig dan de eigenlijke doelstelling groot is, wat betekent dat er eerst geld moet worden geïnvesteerd voordat er rendement kan worden behaald. Na een positief oordeel van het bestuur worden de projecten binnen het LEBD verder uitgewerkt tot een ontwikkelplan. Er is een kader opgesteld waaraan een project minimaal dient te voldoen om voor overdracht van de verkenningsfase naar de ontwikkelfase in aanmerking te komen.

Zowel vanuit juridisch, financieel en beheers oogpunt is het gebruikelijk om zodra een project klaar is voor een volgende fase, een nieuwe projectvennootschap (BV) op te richten; fase 2. Zodra een project wordt overgebracht naar **fase 2**, worden de gemaakte verkenningskosten voor het project inclusief overeengekomen opslag betaald aan het LEBD door de project-BV (aantrekken financiering). Aangezien het project nog steeds een hoog risico heeft, is het waarschijnlijk dat de betaling of garantstelling voor het project afkomstig zal zijn van de gemeente. In deze tweede fase neemt ook de behoefte aan vreemd vermogen toe en zal het LEBD fungeren als (mede-)aandeelhouder van de project-BV. Voor het bijeenbrengen van de financiering zal het LEBD de raad een voorstel voorleggen. Er wordt ten allen tijde gestreefd naar 100% lokaal eigendom. De tweede fase omvat ondermeer de kosten voor het verkrijgen van de vereiste vergunningen en het verkrijgen van de financiering, een kostbaar en tijdsintensief proces.

Fase 3 is de financial close van het project waarin wordt toegewerkt naar de operationele fase. De risico's zijn nagenoeg uit het project en er zijn één of meerdere financiers bereid gevonden te investeren in het project. Na het sluiten van de financiering vindt de bouw en oplevering plaats, gevolgd door de operationele fase. Aandeelhouders ontvangen gedurende de operationele fase naar rato van hun inbreng, rente en aflossing op uitgeleende gelden, naar rato van de inbreng in het eigen vermogen dividend en bij verkoop een verkoopopbrengst. Er dient een borging te worden opgenomen dat zodra rente en aflossing zijn betaald en er ruimte is voor winstuitkeringen naar het LEBD dat dit in beginsel ten goede komt aan het LEBD en revolverend wordt ingezet. Met voldoende renderende projecten zal op den duur een revolverend energiebedrijf ontstaan die in de toekomst zelfstandig in haar behoeften dient te kunnen voorzien.

De begroting van het LEBD is opgesteld tot 2030, waarbij geredeneerd is vanuit verkenning, fase 1. De begroting geeft de verwachte behoefte aan middelen, zonder daarbij de wijze waarop deze worden ingebracht in acht te nemen. Omdat verkennen en ontwikkelen veel tijd kost zal een kasstroom vanuit de project- B.V.'s wellicht tegen het einde van de begrote periode op gang komen. Realistischer is dat het later is. De opbrengst is afhankelijk van diverse variabelen en van de businesscase. Voor bijvoorbeeld twee windturbines kan de opbrengst tussen de € 10.000 en enkele honderdduizenden euro's liggen. Alles valt of staat met de juiste variabelen. De juridische kaders en afwegingen kunnen getoetst worden aan de hand van de stukken welke Nysingh ten behoeve van de bedrijfsopzet in voorbereiding heeft.

Verklarende begrippenlijst

Begrip	Omschrijving
Capex	Capital Expenditures, uitgaven welke samenhangen met de kapitaaluitgaven van een onderneming. Uitgaven die geactiveerd worden op de (balans).
Devex	Development Expenditures, uitgaven welke samenhangen met de ontwikkeling van een duurzaam energie-initiatief (aanloopkosten).
Opex	Operational Expenditures, terugkerende uitgaven; vaste kosten voor de onderneming (Winst en verliesrekening).
LEBD	Lokaal Energie Bedrijf Dalfsen, samenwerking tussen verschillende stakeholders om de lokale energietransitie te versnellen.
Verkenningfase	Fase waarin het LEBD geschikte energie-initiatieven verkent.
Ontwikkelfase	Fase waarin een project-B.V. (dochtervennootschap) energie-initiatieven verder ontwikkelt tot financial close.
Operationele fase	Fase na financial close waarin het project operationeel is en opbrengsten genereert.
DvM	Dorpen van Morgen, een collectief van vijf lokale energie coöperaties.
Financial Close	Het afronden van de financiering van een project waarbij wordt aangetoond dat aan alle financieringsvoorwaarden is voldaan en de definitieve financieringsstructuur wordt vastgesteld.
LEI-F	Lokale Energie Initiatieven Financiering. Financiering van de ontwikkelfase en expertise voor lokale energie-initiatieven die energieopwekking en/of besparing tot doel hebben.
Lokaal eigendom	Lokaal eigendom refereert naar dat vanaf het begin van het ontwikkeltraject (start waardeontwikkeling) de zeggenschap en het eigendom van het duurzame energieproject zoveel mogelijk bij een lokaal gewortelde entiteit uit de gemeente Dalfsen ligt. De lokaal gewortelde entiteit bevat minimaal één gemeentedeekkend inwonerscollectief. In de statuten moet opgenomen zijn dat eventuele winsten een maatschappelijke bestemming moeten hebben voor alle inwoners van de gemeente Dalfsen. Het doel is dat de gehele gemeenschap zoveel mogelijk baat heeft van de opbrengsten.
Holding	De hoogste vennootschap in een groep vennootschappen met als doel het houden van bezittingen waaronder belangen in een of meerder bv's.
Gemeente	Gemeente Dalfsen.
Project-bv	Een vennootschap welke wordt opgericht als projecten uit de verkenningfase naar de ontwikkelfase kunnen worden gebracht.
RES	Regionale Energie Strategie

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2050 wil Nederland klimaatneutraal zijn (Klimaatakkoord). Dit betekent dat de uitstoot van broeikasgas in 2050 niet hoger is dan wat er vastgelegd wordt: netto is de uitstoot dus nul. In 2030 moet Nederland 55% minder broeikasgassen uitstoten vergeleken met 1990.

Een energietransitie is daarvoor nodig en ook gestart. Naast het besparen van energie en het efficiënter gebruik, moet energie ook duurzaam worden geproduceerd. Gemeenten spelen een belangrijke rol in deze verduurzamingsopgave. In 2018 is door de gemeenteraad van Dalfsen een motie aangenomen waarin is verzocht om een onderzoek te verrichten naar een lokaal energiebedrijf om met name grootschalige energie te produceren.

Om een indruk van de vraag te krijgen heeft de gemeente Dalfsen in 2019 een inschatting gemaakt van de totale energievraag, welke op dat moment ongeveer 2.300 Terajoule (Tj) was. Al het bekende energiegebruik van de Gebouwde Omgeving, Industrie, Landbouw en de vervoersbewegingen op het grondgebied van Dalfsen valt hieronder. Ook is het gebruik van hernieuwbare warmte hierbij opgeteld, denk aan de warmte van bijvoorbeeld houtkachels of uit bodemenergie [1].

Het Dalfser doel dat we willen bereiken is energieneutraliteit in 2050. Om dat doel te halen is in 2019 een energiemix bepaald die uitgaat van energiebesparing, duurzame warmtebronnen en grootschalige duurzame elektriciteitsproductie. Op basis van deze mix moet ongeveer 200 GWh aan grootschalige energieproductie worden gerealiseerd.

In het klimaatakkoord is afgesproken dat voor zon- en windinitiatieven er gestreefd dient te worden naar minimaal 50% lokaal eigendom. De gemeente Dalfsen heeft eind 2022 de ruimtelijke kaders voor grootschalige energieproductie vastgesteld. Hierin zijn ook de voorwaarden voor lokaal eigendom vastgesteld. Gestreefd moet worden naar 100% met een minimum van 50%. Dit is meer dan het landelijk streven. Voor realisatie van deze ambitie is samenwerken bij de energietransitie van bijzonder groot belang. Het creëert draagvlak, sociale cohesie en zorgt voor slagkracht.

In de gemeente Dalfsen hebben vijf coöperaties uit vijf kernen zich verenigd onder Dorpen van Morgen. Dalfsen en de Dorpen van Morgen (DvM) hebben een intentieovereenkomst met elkaar gesloten om gezamenlijk de energietransitie te stimuleren. Naar aanleiding daarvan zijn Dalfsen en DvM met elkaar in gesprek om gezamenlijk een lokaal energiebedrijf op te richten.

Het lokale energiebedrijf is bedoeld als startpunt voor lokale energieprojecten om zo, vanuit het Lokale EnergieBedrijf Dalfsen (LEBD), de transitie aan te jagen. Een samenwerking tussen de gemeente en de coöperaties spreekt het vertrouwen uit dat de gemeente en de dorpen zich nog meer willen inzetten voor het halen van de klimaatdoelstellingen.

[1] https://klimaatmonitor.databank.nl/jive?report=energietransitie&inp_geo=gemeente_148

1.2 Proces

De afgelopen jaren is door de gemeente Dalfsen op diverse vlakken onderzoek gedaan en zijn overleggen gevoerd met andere energie-initiatieven voor de totstandkoming van het energiebedrijf. Daarnaast hebben ook de vrijwilligers van de DvM zich de afgelopen jaren ingezet en hebben zij hun bijdrage geleverd in de verkenning van het energiebedrijf. Het betreft onder andere de volgende rapporten:

- Gemeentelijk Energiebedrijf – Rapportage over het ondernemingsplan (augustus 2020);
- BDO - Zon- en windparken, Governance en fiscale risicobeheersing RES Twente/provincie Overijssel (januari 2020);
- Rapport Draagvlak voor duurzame energie in Dalfsen [TM3] [MG4] (september 2018);
- Opinie raadsvergadering september 2023[2]
- Nysingh - Concept advies managementsamenvatting “Knoppen om aan te draaien ” (november 2023).

Uit voornoemde onderzoeken is veel informatie verzameld en zijn opties verkend. In de werksessie is echter gebleken dat er nog enkele lacunes zijn met betrekking tot structuur en kasstromen. Deze worden uitgewerkt in de totale bedrijfsopzet, zodat er een totaalbeeld ontstaat en er over kan worden gegaan tot besluitvorming. Adviesbureau Enber heeft Gemeente Dalfsen en de Dorpen van Morgen ondersteund in het opstellen van de bedrijfsopzet.

Bij samenwerking tussen partijen zijn goede afspraken van cruciaal belang. Ook bedacht moet worden dat het onmogelijk is om alle situaties op voorhand volledig te kunnen voorzien. Een samenwerking moet vooral kunnen putten uit vertrouwen en gezamenlijke doelstellingen. Binnen de samenwerking is het van belang om te zorgen dat dilemma's worden geborgd en van tevoren worden benoemd. Om op essentiële thema's voldoende borging in te bouwen, zijn diverse dilemma's besproken en is er aanvullende informatie opgehaald in een drietal werksessies. In deze werksessies is specifiek aandacht besteed aan een nadere uitwerking van governance, het verloop van kasstromen en het vastleggen van onderlinge afspraken.

1.3 Dilemma's

De hiervoor benoemde dilemma's zijn onder andere in de Raadsvergadering van 29 januari jl. aan de orde gekomen. De dilemma's die benoemd zijn, worden in deze bedrijfsopzet nader uitgewerkt om de raad tot besluitvorming te kunnen laten komen. De bedrijfsopzet is mede bedoeld om op de gestelde dilemma's antwoord te geven vanuit de zienswijze vanuit het LEBD. Deze zienswijzen zijn samengevat weergegeven onder de dilemma's.

De dilemma's die zijn benoemd zijn:

1. Geven wij (raad) de deelnemers zoveel mogelijk grip via een compacte zeggenschap structuur of durven wij getrapt zoveel mogelijk los te laten ten gunste van slagkracht?

Binnen gestelde kaders wordt grip gegeven aan het LEBD. Wel zijn er duidelijke kaders waarbinnen geacteerd kan worden maar wordt door de governance structuur de informatievoorziening geborgd. De kaders die worden gegeven zijn de doelstellingen in de statuten, het directiereglement, het bestuursreglement, de ledenovereenkomst en de vooraf goedgekeurde begroting van het LEBD.

2. Wanneer vinden wij de onderlinge eigendomsverdeling eerlijk? (zegenschap, investeringen, revenuen)

Het LEBD dient zoveel mogelijk gelijkwaardig te zijn (uitgangspunt leden). Stemrechten zijn 50-50 verdeeld tenzij wettelijk een andere verdeling is benodigd (bijvoorbeeld WcW). Bij afwijkende investeringen kunnen ook afwijkende opbrengsten horen. Als een van de leden een grotere inbreng in financiële zin heeft, hoort daar een vergoeding tegenover te staan. Zodra er sprake is van de ontwikkeling van een project is het reëel om aan te nemen dat de DvM niet kapitaalkrachtig genoeg zijn om gelijkwaardig te investeren als hier behoefte aan is. Hierover dienen per project zakelijke afspraken gemaakt te worden op het moment dat dit zich voordoet.

3. Gaan deelnemers zelf risicovol investeren in projecten of laten wij ook een deel van de risico's en winst aan anderen?

Dalfsen kent een ambitie van 100% lokaal eigendom. Zodra er sprake is van kansrijke projecten en deze in de 2e fase (red: projectontwikkeling) uitkomen, wordt er (bijna) niet aan ontkomen om bij externe financiers een projectfinanciering uit te vragen. Daarmee wordt een deel van het risico bij anderen gelegd maar kan het eigendom nog steeds lokaal zijn. Dit kan wellicht een LEI-F zijn maar ook een financiering of garantstelling van de gemeente. Dit besluit zal opnieuw worden beoordeeld door de raad.

4. Werken de deelnemers vooraf gedetailleerde (standaard) afspraken uit over balans lusten en lasten (lokaal eigendom, overlastcompensatie, etc.), of is een aankondiging van (maatwerk)afspraken zodra het 1e project zich aandient voldoende?

Dalfsen kent een ambitie van 100% lokaal eigendom waarnaar wordt gestreefd, het zal projectafhankelijk zijn (business case per project) wat haalbaar is aan compensatie etc. Dit hangt af van het soort project en de locatie. Dit is per project maatwerk. Dit is ook aan de projectleider om hier zorgvuldig naar te kijken. Dit speelt wederom in fase 2 (projectontwikkeling). In fase 1 (verkenning) kan onderzoek worden gedaan naar de behoefte en de haalbaarheid van maatwerkafspraken.

5. Hoeveel financiële zekerheid is vooraf nodig en wil de gemeente bieden (via een subsidie, lening of garantstelling) en welke 'vooraankondiging' doen we zodat de gemeente benodigde projectinvesteringen later zorgvuldig zal afwegen?

In de voorbeeldbegroting is een aantal uitgangspunten geformuleerd die grote invloed hebben op de benodigde inbreng. Uitgangspunt is het aannemen van een projectleider voor 16 uur door het LEBD voor jaar 1, en afbouw naar 8 uur om de ambitie waar te maken. De overige uren komen voor rekening van de projectvennootschappen. De vooraankondiging die hoort bij de begroting van het LEBD is dat als er een project klaar is om van fase 1 (verkenning) naar de 2e fase (projectontwikkeling) te gaan, het LEBD of haar nieuw opgerichte project-bv een aanvullende garantstelling of financiering nodig heeft. Exacte getallen zijn hier niet te geven, maar aangenomen mag worden dat in ontwikkeling van grotere windprojecten dit, weliswaar gefaseerd enkele miljoenen euro's kan zijn.

Projectinvesteringen worden voorgelegd aan de raad. Daarvoor is een minimum vereiste van Deliverables waarbij een sluitende businesscase niet mag ontbreken. Zie hoofdstuk 4.1.

6. Is de gemeente bereid om organisatorisch te investeren in 'de contramal' die nodig is om krachtig en effectief te opereren in de governance van het energiebedrijf?

Deze vraag kan niet door het LEBD worden beantwoord, omdat dit de vraag is die aan de gemeenteraad zelf voorligt.

Doel van dit document en de daarbij behorende stukken (statuten, ledenovereenkomst en directie-reglement) is om voor alle partijen het comfort te bieden en lacunes op te vullen, zodat er gestart kan worden met het energiebedrijf. Voor de oprichting en start van het energiebedrijf is een goedkeurend raadsbesluit benodigd. Daarnaast dienen de leden van de coöperaties, die zijn verenigd in de DvM (op moment van schrijven geen juridische entiteit), akkoord te geven op de oprichting van een gezamenlijke coöperatie DvM. Deze coöperatie zal vervolgens tezamen met de gemeente het LEBD oprichten. De daarvoor benodigde juridische stukken kunnen door Nysingh Advocaten en Notarissen verder voorbereid op basis van de input en aanwezige conceptstukken.

De bedrijfsopzet is opgebouwd in vier stappen:

1. Doel van het energiebedrijf

> *Waarom doen en willen wij dit?*

2. Juridische structuur

> *Hoe en waarom kiezen wij deze structuur?*

3. Juridische aspecten & governance

> *Hoe borgen wij grip, zeggenschap en laten wij tegelijkertijd los?*

4. Financiële aspecten

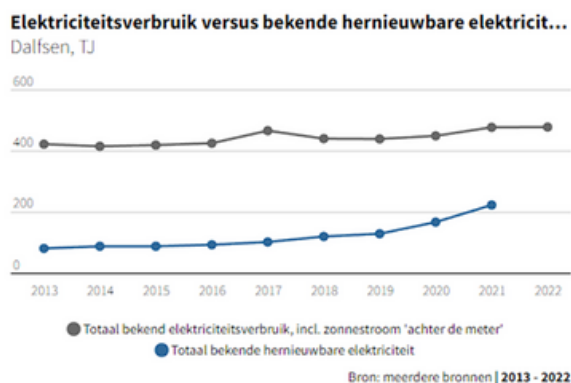
> *Wat is er in euro's nodig om te starten en is dit aanvaardbaar?*

1.4 Doelstellingen LEBD

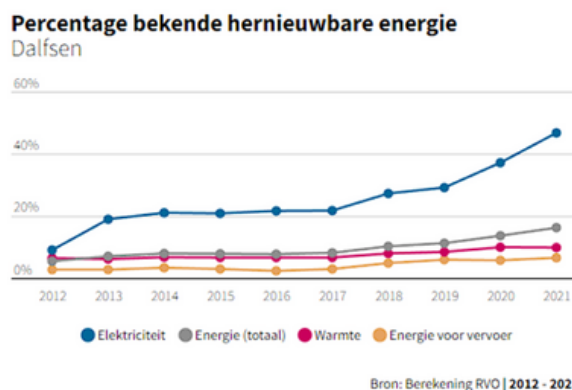
Het doel van het Lokale EnergieBedrijf Dalfsen (LEDB) is om op een maatschappelijk verantwoorde en professionele wijze de lokale energietransitie te versnellen, draagvlak voor deze transitie te creëren en lokale eigendom te waarborgen.

De gemeente Dalfsen streeft naar energieneutraliteit van haar gemeente. In een ideale situatie wordt alle energie, welke binnen de gemeente nodig is, duurzaam en lokaal opgewekt. Om deze doelstelling te behalen, zal er nog een forse stap gemaakt moeten worden. Onderstaande grafieken, welke zijn ontleend aan de klimaatmonitor, laten zien dat de lijnen voorzichtig naar elkaar toe gaan maar dit niet snel gaat [3]. Op het moment van schrijven was de meest recente data die uit 2021/22. Na die tijd ontplooiden en in werking gezette energie-initiatieven hebben nadien waarschijnlijk bijgedragen aan het dichterbij elkaar brengen van deze lijnen.

[3] <https://klimaatmonitor.databank.nl/dashboard/dashboard/energieneutraal>



Afbeelding 1



Afbeelding 2

Afbeelding 2 geeft het percentage hernieuwbare energie in de gemeente Dalfsen weer.

Bovenstaande grafieken geven aan dat er nog een forse doelstelling te realiseren is. Om de doelstellingen te bereiken, lijkt samenwerking tussen de diverse stakeholders, in dit geval een publiek-private samenwerking [4] dan ook onontkoombaar. Dit sluit aan bij het beleidsplan duurzaamheid 2017-2025, waaruit naar voren komt dat er minder geregisseerd moet worden door de overheid en meer vanuit de samenleving moet komen.

Met samenwerking tussen de gemeente en de Dorpen van Morgen wordt ook uitvoering gegeven aan dit beleidsplan:

Kader "Meer lokale kracht"

*Nu: De gemeente lanceert duurzaamheidsprojecten vanuit overheidsdoelstellingen.
Straks: De veranderingen voor een leefbare toekomst worden door de gehele samenleving opgepakt. Van onder op en minder geregisseerd door multinationals en overheden. Duurzame initiatieven van inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven zijn essentieel. We willen samenwerken.*

Concreet:

- We bieden onze kennis en ons netwerk aan voor duurzame initiatieven.
- We zoeken buiten onze gemeentegrenzen naar subsidies, innovatie en samenwerking.
- We stellen een jaarlijks projectbudget beschikbaar voor duurzame initiatieven van inwoners, organisaties en bedrijven uit onze gemeente.
- We stellen een fonds en/of garanties beschikbaar om duurzame initiatieven mogelijk te maken.

Afbeelding 3

In de hierna opgenomen paragrafen zijn de doelstellingen van het energiebedrijf gedefinieerd. De doelstellingen vormen het kader waarbinnen het energiebedrijf handelt. Het is van belang om deze niet te ruim maar ook zeker niet te beperkt te formuleren. De doelstellingen zijn geformuleerd vanuit de visie voor de periode 2023-2050, zodat het *in beginsel* niet nodig zou moeten zijn om de statuten aan te passen bij uitbreiding van activiteiten van het energiebedrijf. De weergave in de statuten van de doelstelling is beknopt, als aanvulling daarop is een toelichting in deze paragraaf opgenomen.

[4] Zie verder hoofdstuk juridische structuur

1.5 Energie coöperatie Noordoost Twente

In 2022 is in Twente een samenwerking opgericht tussen de gemeenten Dinkelland, Losser, Tubbergen en zes lokale initiatieven, resulterend in de oprichting van de Energiecoöperatie Noordoost Twente, afgekort als EC-NOT. DvM heeft de concept-statuten ontvangen van EC-NOT en deze zijn gebruikt als basis en bouwsteen voor de huidige concept-statuten, vanwege het vergelijkbare initiatief. De statuten dienen door Nysingh juridisch te worden getoetst om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan de wensen van de leden van het LEBD en de juridische verwoording hiervan. Een eerste concept hiervan is als bijlage toegevoegd.

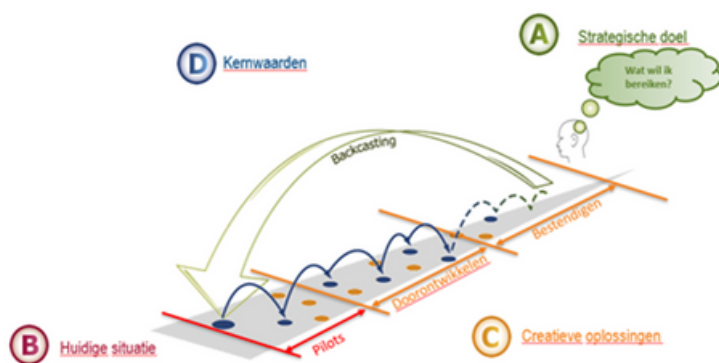
1.5.1 Doelstellingen en statuten

Het LEBD kent verschillende doelen en doelstellingen. In de statuten van het LEBD worden de doelstellingen van het LEBD integraal opgenomen. Naast de juridische doelstellingen in de statuten heeft het LEBD ook doelen die door haar dochtervennootschappen worden uitgevoerd maar wat niet de doelstelling van het LEBD is. Omwille van aanbestedingsregelgeving is het advies om de doelstelling van het LEBD beperkt te houden en de doelstellingen als het ware door te leggen naar de dochterbedrijven. Dit doet verder niets af aan de ideeën of plannen van het LEBD.

De doelstelling(en) in de statuten laten zien wat van het LEBD mag worden verwacht. Gelijktijdig zorgt het ook voor afbakening. Hiermee is zowel voor het LEBD als voor belanghebbenden duidelijk waarbinnen het LEBD zich kan bewegen. Het zijn bewust gekozen *doel*stellingen en geen afdwingbare verplichtingen, dit mede op basis van het conceptadvies van Nysingh om niet in aanbesteding regelgeving uit te komen. Het is belangrijk dat de doelstellingen zowel ruim genoeg zijn om te handelen, als beperkt genoeg om kaders te bieden. In de statuten vinden wij enkel de doelstellingen terug zonder achtergrond. De bedrijfsopzet inclusief de begroting bouwen feitelijk voort op deze doelen en doelstellingen.

Om houvast en comfort te bieden in de aanpak van de doelen, is de aanpak onderverdeeld in meerdere stappen, bedoelt om een systematische benadering toe te passen.[5] Dit kan dan ook als volgt worden verwoord.

De (strategische) doelstellingen vormen het fundament van de organisatie (A). Wij bevinden ons in de situatie zoals weergegeven in grafiek 1 (B). Om deze doelstellingen te halen wordt in een continuproces (C), met inachtneming van de kernwaarden (D), gestreefd naar dit doel met behoud van de waarden.



Afbeelding 4

ABCD-Methode
Hoe werkt de ABCD-methode? De aanpak bestaat uit vier stappen; A, B, C en D. Met de **Strategische Doelen (stap A)** wordt aangegeven wat de gemeente uiteindelijk met het energiebedrijf wil bereiken. Om na te gaan welke stappen moeten worden gezet om de doelen te bereiken moet eerst goed worden geanalyseerd waar de gemeente vandaan komt. Hiervoor wordt de **Huidige Situatie (stap B) beschreven**. Het komen van B naar A is in eerste instantie een open proces. Geen enkele **Creatieve Oplossing (stap C)** wordt op voorhand uitgesloten. Om keuzes te maken die aansluiten bij de behoeften en eisen worden de **Kernwaarden (stap D) beschreven**. Kernwaarden gelden als leidraad tijdens het gehele proces. De **Strategische Doelen (A)** en **Kernwaarden (D)** werken als filter voor de bedachte oplossingen (C).

De strategische doelstellingen kunnen als volgt worden beschreven en kunnen daarom (gedeeltelijk) als zodanig worden opgenomen in de statuten. Omdat de statuten zich beperken tot de feitelijke doelstellingen zijn hierna de doelen (wat willen we bereiken) in dit hoofdstuk opgenomen.

[5] ABCD wordt in heel veel situaties gebruikt om van doelen naar oplossingen te denken.

Doelen

- 1** Het onderzoeken, aanjagen, faciliteren en creëren van lokale duurzame energie- initiatieven in de gemeente Dalfsen.
- 2** Het laten opwekken van duurzame energie. *Subdoelstelling:* de verwachting is dat in 2050 tussen 200 en 300 gigawatt uur (GWh) aan elektriciteit grootschalig dient te worden geproduceerd. Het tussendoel is 100 GWh in 2030 (windmolens en zonnedaken/parken). Dit tussendoel is het bod dat Dalfsen heeft gedaan voor de Regionale Energie Strategie (RES). Hiervan is inmiddels ongeveer 70 GWh[6] gerealiseerd.
- 3** Het streven naar het bevorderen en creëren van een zo breed mogelijk draagvlak voor de energietransitie, waarbij lokaal eigendom centraal staat in energie-initiatieven. Hierbij wordt ernaar gestreefd om 100% lokaal eigendom te bereiken. Daarnaast kunnen er aanvullend financiële bijdragen zijn die bijvoorbeeld worden gestort in een gebiedsfonds.
- 4** Opslag, distributie en levering van energie door haar dochtervennootschappen.
- 5** Het participeren en deelnemen in rechtspersonen.
- 6** Het op zakelijk wijze financieren van dochterbedrijven.

Doel 1: Onderzoeken, aanjagen en faciliteren [7]

Het energiebedrijf stelt in de beginfase een projectleider (kwartiermaker) aan met als doel onderzoek te doen naar de realisatie van energieneutraal 2050. De projectleider rapporteert aan de bestuurders van de coöperatie over kansrijke initiatieven en stelt daarvoor een projectplan op. Daarnaast werkt de projectleider samen met partners aan het ontwikkelen van een businesscase voor kansrijke initiatieven. Deze initiatieven worden op regelmatige basis teruggekoppeld aan het bestuur. Ondersteuning vanuit het LEBD bij bestrijding van energiearmoede en de inzet van energiecoaches kan ook onderdeel zijn van het takenpakket.

Doel 2: Het laten opwekken van duurzame energie

Het doel is niet beperkt tot alleen de opwek van elektriciteit maar kan zich in andere kansrijke vormen voordoen, zoals onderstaand opgenomen. Daarom is hier gekozen voor gebruik van het woord energie en niet voor alleen elektriciteit. Voor de subdoelstelling wordt wel uitgegaan van elektriciteit. Door onderscheid te maken tussen het opwekken (LEBD zelf) en laten opwekken (dochtervennootschap) van duurzame energie kan zowel de uitvoering in het LEBD als in een dochterbedrijf worden gedaan.

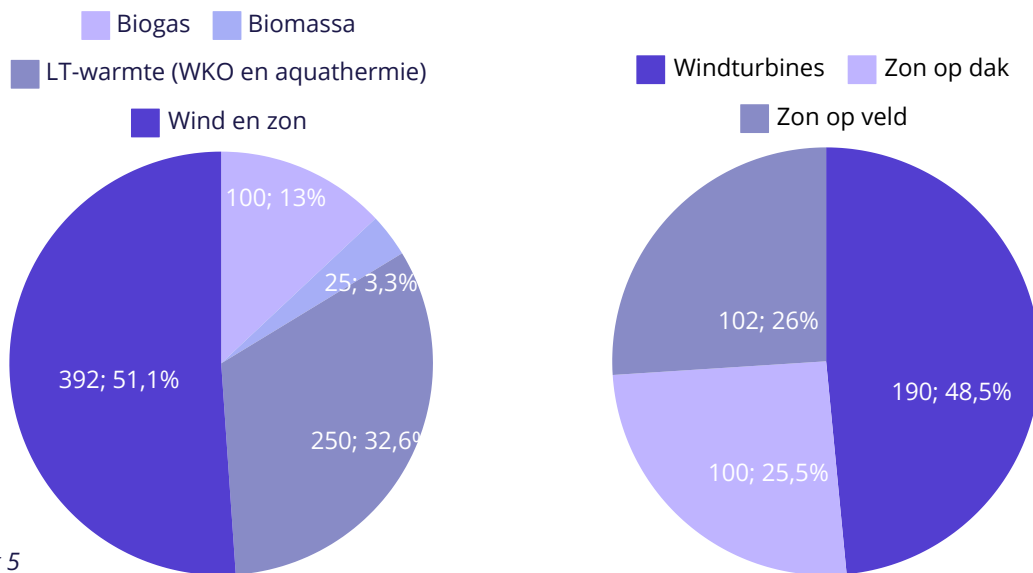
Het LEBD onderzoekt onderstaande opties om energie op te (laten) wekken, waaronder, maar niet beperkt tot:

- Gangbare productielocaties zoals zonnedaken en zonnenvelden;
- Windmolens;
- Vergisters;
- Projecten op het gebied van distributie, levering en opslag van lokaal geproduceerde duurzame energie (elektriciteit en biogas);
- Verkenning Warmtebedrijf in verband met 2050 aardgasvrij.[8]

[6] Eind 2021 was dit 222 Tj wat gelijk staat aan 61,6 GWh, zie hiervoor afbeelding 2

[7] https://www.ioresearch.nl/wp-content/uploads/2019/10/IO-Research-Draagvlak-voor-duurzame-energie-in-Dalfsen_1.pdf. De faciliterende rol wordt ook door de inwoners van de gemeente gevraagd.

[8] <https://ris.dalfsen.nl/Raadsinformatie/4-1-Uitvoeringsplan-duurzaamheid-2023-2025-Uitvoeringsplan.pdf>



Afbeelding 5

Om de opwekdoelstelling te halen, heeft de gemeente Dalfsen in 2019[9] een onderzoek naar de energiemix gedaan (afbeelding 5). Niet alle projecten lenen zich ervoor om uitgevoerd te worden in het energiebedrijf. Kleinere projecten kunnen in voorkomende gevallen ook door de cooperaties worden uitgevoerd. De omvang en projecten dienen dan besproken te worden.

Doelstelling 3: Creëren lokaal eigendom en/of lokale afdrachten

Als facilitator en aanjager van grootschalige energieprojecten streeft het LEBD de doelstelling van 100% lokaal eigendom na. Lokaal eigendom staat voor een collectief van lokale inwoners of lokaal gewortelde bedrijven welke gezamenlijk eigenaar van zon- of windprojecten zijn. Een belangrijke stap is gezet door het samen starten van een energiebedrijf. Hierbij zijn alle kernen van Dalfsen al vertegenwoordigd. Het energiebedrijf onderzoekt kansrijke projecten. Per project zal worden gekeken naar welke vormen van participatie mogelijk zijn, altijd met als streven om 100% of meer te bereiken (bijvoorbeeld nog een afdracht aan gebiedsfonds). De lokale participatie opties kunnen in vijf categorieën worden ingedeeld. Deze opties worden in het volgende overzicht toegelicht.

De initiatiefnemer doorloopt samen met de omgeving een proces om te komen tot een wenselijke en haalbare vormgeving van participatie. Hieruit volgen afspraken over het ontwerp van het energieproject, over de ruimtelijke inpassing en/of over financiële participatie en opbrengsten over de omgeving.

Procesparticipatie in het project			
<p>Omwonenden profiteren mee als mede-eigenaar van een wind- of zonneproject via een vereniging of coöperatie.</p> <p style="text-align: center;">Mede-eigenaarschap</p>	<p>Omwonenden nemen risicodragend deel aan een project, bijvoorbeeld door aandelen, certificaten of obligaties.</p> <p style="text-align: center;">Financiële deelneming</p>	<p>Een deel van de opbrengsten komt ten goede aan maatschappelijke doelen in de buurt, zoals een sportclub of wijkvereniging.</p> <p style="text-align: center;">Omgevingsfonds</p>	<p>Direct omwonenden ontvangen voordeel, bijvoorbeeld in de vorm van hun woning of korting op groene stroom.</p> <p style="text-align: center;">Omwonendenregeling</p>

Afbeelding 6 - Bron: RES Overijssel

Niet ieder project leent zich voor dezelfde vorm van procesparticipatie, bovenstaande tabel is dan ook een leidraad. Gezien de voorgenomen samenwerking is mede-eigenaarschap een minimaal uitgangspunt, aangevuld met eventuele overige vormen van procesparticipatie.

[9] <https://ris.dalfsen.nl/Raadsinformatie/6-1-Onderzoek-energiemix-Energiemix.pdf>

Doelstelling 4: Opslag, distributie en levering van energie door het LEBD of haar dochtervennootschappen

Het LEBD fungeert als "holding" voor haar toekomstige project-bv's, waar toekomstige projecten in worden uitgevoerd. Om voorbereid te zijn op toekomstige projecten, is hier ook de opslag en distributie in opgenomen. Dit geeft de statutaire ruimte om ook verder te kijken naar batterij (opslag) en biogas. De Wet Collectieve Warmte is op dit moment in ontwikkeling en in afwachting daarvan zouden op een later moment de statuten wellicht hierop kunnen worden aangepast.

Doelstelling 5: Het participeren en deelnemen in rechtspersonen

Vooruitlopend op het ontstaan van projecten is opgenomen dat er geparticipeerd en deelgenomen kan worden in projectvennootschappen. Hierdoor voldoet de doelstelling van het LEBD aan deze toekomstige aanpassingen in de structuur.

Doelstelling 6: Het financieren en verstrekken van gelden aan dochtervennootschappen

Het karakter van het LEBD brengt met zich mee, dat bij voldoende geslaagde projecten op termijn een revolverend fonds kan ontstaan. Toekomstige projecten hebben behoefte aan de inbreng van kapitaal (zie verderop). In de beginfase zal dit bijeen moeten worden gebracht door het ophalen van vreemd vermogen (banken) en/of door een beroep te doen op de leden van het LEBD (gemeente en DvM) door inbreng van eigen vermogen. Naarmate er meer projecten worden uitgevoerd, zal het LEBD (gedeeltelijk) zelfvoorzienend worden, via de retour gekomen opbrengsten uit ontwikkelresultaten. Dit vermogen kan in overeenstemming met de doelstellingen worden aangewend voor (vervolg) investeringen in duurzame projecten.

1.6 Doelstellingen vertalen naar resultaten - SOAR Analyse

Vaak zijn we geneigd om te denken in kansen en bedreigingen en dit in een SWOT-analyse vast te leggen. Het gevaar daarbij is dat de nadruk komt te liggen op de zwakten en bedreigingen. Omdat het LEBD juist wordt opgericht om de kansen in de energietransitie te gebruiken past in deze situatie beter een SOAR-analyse. SOAR gaat uit van de Strengths, Opportunities, Aspirations en Results.



Het grote verschil is dat SWOT gericht is op het terugkijken in een organisatie en SOAR juist vooruit wil kijken en daarin een krachtige en positieve beweging wil maken. Het is de bedoeling om niet vanuit de bedreigingen te kijken maar deze juist te sturen naar resultaten.

SOAR	Intern	Extern
Toekomst	<ul style="list-style-type: none"> Sterke wil versnelling energietransitie Betrokken leden en bestuurders Publiek-private samenwerking Ambtelijk en publiek bereik 	<ul style="list-style-type: none"> Oplossen van marktfalen Draagvlak creëren Politieke slagkracht Toekomstig revolverend Afstand verkleinen burgers en politiek
Heden	<ul style="list-style-type: none"> Energiepositief Dalfsen Voorbeeld voor omgeving Geoliede publiek private samenwerking Financieel zelfstandig 	<ul style="list-style-type: none"> 2050 ambitie voltijd Lokale opwek is groter dan verbruik Revolverend Middelen vloeien terug naar de kernen

Als bijlage is tevens een risico-analyse toegevoegd met daarbij de risico's verdeeld in categorieën.

2 Juridische structuur

Zowel DvM als de Gemeente zijn voorstander van een simpele, beheersbare en flexibele structurering van het energiebedrijf, met als doel om zoveel mogelijk toekomstbestendig te zijn. Hierdoor kan er snel en zorgvuldig worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen, worden kosten bespaard en kan er flexibel worden gehandeld. Voor de vorming van een lokaal energiebedrijf zijn de besloten vennootschap en de coöperatie U.A. (uitgesloten aansprakelijkheid) twee veel voorkomende rechtsvormen.

De werkgroep heeft op grond van de ervaringen bij o.a. EC-NOT en het eerder benoemde rapport van de provincie Overijssel [10] haar voorkeur uitgesproken om het LEBD als publiek-private samenwerking (PPS) in de vorm van een coöperatie (U.A) uit te oefenen.[11]

Als overwegingen om te kiezen voor een coöperatie zijn de volgende afwegingen gemaakt:

- (Coöperatieve) doelstellingen (samen);
- De mogelijkheid om laagdrempeliger leden toe te kunnen voegen;
- Conclusie uit het rapport van BDO in opdracht van de provincie Overijssel dat er geen materiele verschillen ten aanzien van subsidies en fiscaliteit aanwezig zijn;
- De mogelijkheid tot het loskoppelen van stem- en winstrecht van kapitaalbreng;
- Flexibelere statuten.

Deze gezamenlijke overwegingen maken dat de coöperatie voor het LEBD een rechtspersoon is die recht doet aan de beoogde samenwerking. De coöperatie is een vereniging die bij notariële akte is opgericht en waarin de in het vorige hoofdstuk benoemde doelstellingen worden vastgelegd.

Een eerste concept van de statuten is bijgevoegd als bijlage 2 bij het bedrijfsplan. Nysingh heeft aan de hand van, de ter hand gestelde conceptstatuten, opmerkingen voor discussiedoeleinden gegeven. Mede om zoveel mogelijk te voorkomen dat sprake is van aanbesteding. Aandachtspunt bij deze samenwerking is tevens de mogelijke invloed van het "Didam-arrest". Gezien de complexiteit dient dit nader te worden toegelicht. De statuten zullen in overleg met Nysingh daarna nader worden uitgewerkt en zijn voor nu een leidraad en discussiestuk. De statuten en de ledenovereenkomst vormen een onlosmakelijk geheel waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de wensen en dilemma's en waarbij deze worden geborgd en gezekerd. Het uitgangspunt en doel blijven dat het bedrijf dynamisch moet zijn, waarbij het voorkomen van beperkingen in bewegingsvrijheid essentieel is. Het is belangrijk om de kaders te schetsen en dilemma's in beeld houden om dit te kunnen waarborgen.

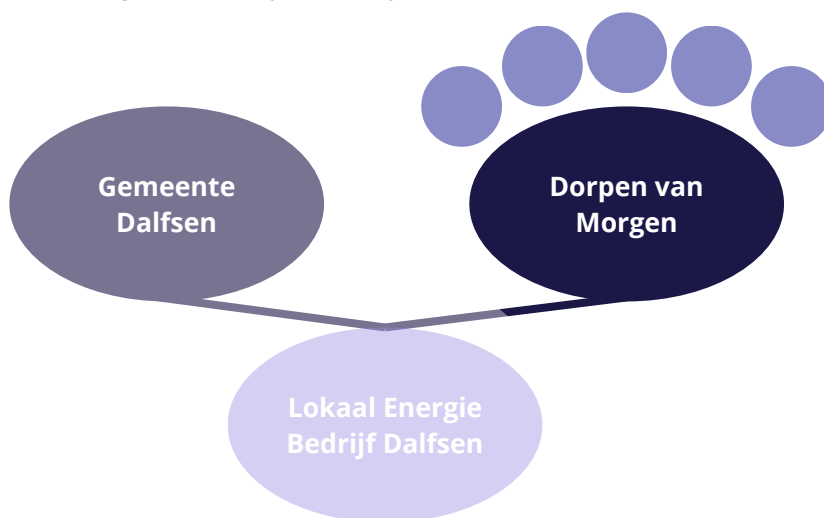
In de energiemix is ook een substantieel deel van de mix toegerekend aan de warmtevraag. Vanuit de Wet Collectieve Warmtevraag (WcW) lijkt de landelijke overheid een deel van deze opgave bij de lokale overheden neer te leggen. Om voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen en te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving kan, ten aanzien van de nieuwe WcW, in de statuten nog niet worden voorgesorteerd op het feit dat de gemeente doorslaggevende zeggenschap dient te hebben in een toekomstig warmtebedrijf. Bij het oprichten van een warmtebedrijf ontstaat mogelijk een uitgebreidere juridische structuur (bron, infra, levering). Deze hoeft echter nu nog niet onder het LEBD te worden opgericht.

[10] Bijlage 1 Zon- en windparken, Governance en fiscale risicobeheersing (januari 2020, 3.2). RES Twente/ provincie Overijssel (BDO)

[11] Energie van Noordoost Twente

2.1 Leden

De gemeente en de vijf lokale energie-initiatieven, verenigd in de koepelcoöperatie DvM, zijn bij aanvang de enige twee leden van het LEBD. In het onderstaande schema is dit weergegeven. De lila bolletjes zijn de individuele lokale initiatieven. Vooralsnog is ervan uitgegaan dat de individuele lokale initiatieven zich zullen verenigen in een aparte coöperatie.



Afbeelding 7

Onder bepaalde voorwaarden (borging in statuten en ledenovereenkomst), is het mogelijk om in de toekomst nieuwe leden toe te voegen. Uitsluiten van nieuwe leden is in principe niet mogelijk. Zodra dit memo definitief is, is het raadzaam een juridisch handelingskader als naslag te gebruiken voor de activiteiten van het LEBD. Op die manier kan het dienen als referentiepunt om voortdurend te toetsen aan voornoemde wet- en regelgeving.

Voor het nemen van besluiten binnen het LEBD hebben alle leden (2) stemrecht. Bij aanvang hebben de gemeente Dalfsen één stem en DvM ook één stem, eventueel te verdelen over A en B (zie concept statuten). LEBD wenst zoveel mogelijk in gelijkwaardigheid te werken waarbij dat ook geldt voor de eigendomsverhouding. In de statuten is in artikel 7 en artikel 19 opgenomen op welke wijze het resultaat wordt of kan worden verdeeld. Uit de analyse van de werksessie is gebleken dat er op cruciale onderdelen behoefte is aan maatregelen om te voorkomen dat een patstelling kan ontstaan. Bij twee leden is er altijd unanimitieit in de besluitvorming nodig om tot een beslissing te komen. Indien stemmen staken (1 voor en 1 tegen), volgt een korte periode voor bezinning en dialoog. Dit kan voor alle betrokken partijen voorkomen worden door van tevoren cruciale onderdelen vast te leggen voor welke punten dit geldt. Dat vergt aan de voorkant echter een zeer specifieke inrichting en afstemming waarbij nu nog niet kan worden bepaald welke onderdelen dit in detail zijn. Om toch borging te kunnen geven, wordt in de statuten of de ledenovereenkomst opgenomen dat bij stakende stemmen een onafhankelijke derde (scheids-persoon) wordt ingeschakeld. Deze rol wordt door de Raad van Commissarissen (RvC) opgenomen zodra deze operationeel is. Wanneer de RvC operationeel wordt, is afhankelijk van de voortvarendheid van het LEBD en het vinden van de juiste gekwalificeerde mensen.[12] In de werksessie is naar voren gekomen dat het een wens is van de leden om een RvC in de structuur op te nemen, met als doel de organisatie verder te professionaliseren. In de statuten dient opgenomen te worden uit hoeveel personen de RvC bestaat, welke rechten ze hebben en welke competenties vereist of gewenst zijn. Het direct toevoegen van een RvC lijkt voor de organisatievorm overkill.

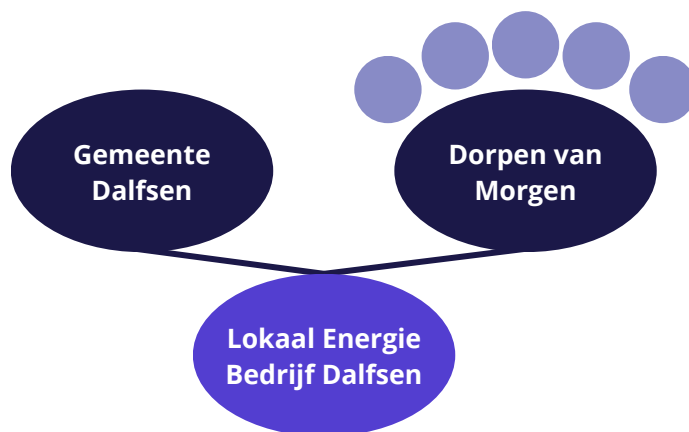
[12] De werkgroep bestaat uit meer dan 3 deelnemers, drie deelnemers hebben de mentimeter ingevuld de andere 17 deelnemers hebben uitgesproken dit te delen.

2.2 Fasering oprichting juridische structuur

Om invulling te kunnen geven aan alle ontwikkelingen wordt een structuur voorgesteld die in twee of meer fases kan worden uitgevoerd.

2.2.1 Fase 1 (Verkenning)

De notariële oprichting van het LEBD vormt het fundament voor de toekomstige ontwikkeling van duurzame energie-initiatieven. Bij de oprichting van het LEBD wordt een bestuur aangesteld welke is belast met het besturen van de rechtspersoon. Taken worden gedelegeerd aan de titulair directeur/projectleider. Hierdoor zal er gedeeltelijk binnen de kaders worden bestuurd op afstand. Ondanks delegatie blijft de juridische status en verantwoordelijkheid van het bestuur hetzelfde. Het bestuur is binnen haar gedelegeerd kader en begroting bevoegd om te handelen zonder tussenkomst van de raad. Zo is er een compacte zeggenschapsstructuur met voldoende slagkracht voor de doelen van het LEBD.

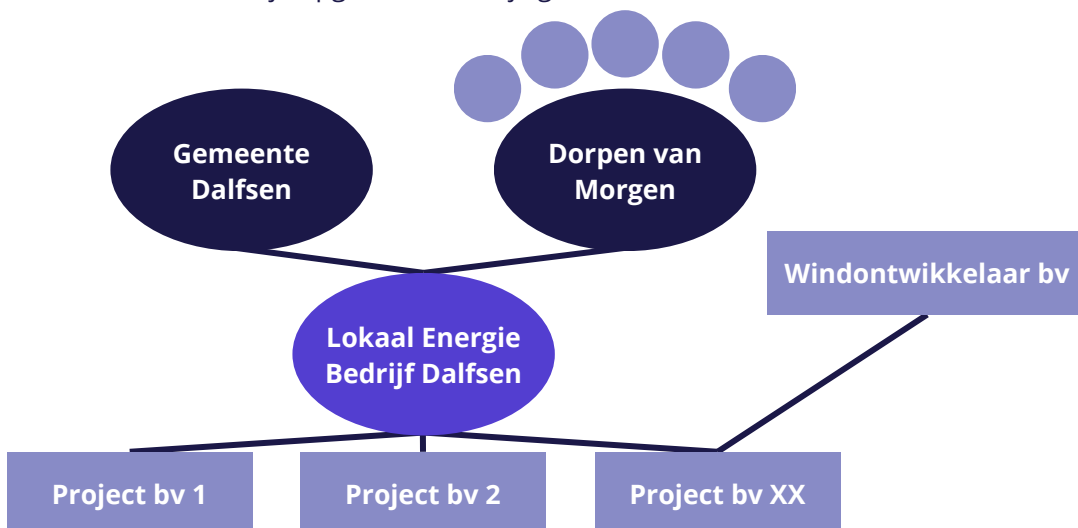


Afbeelding 8

2.2.2 Fase 2

Op termijn dienen er meerdere entiteiten onder het energiebedrijf te worden opgericht. Te weten project-bv 1, project-bv 2 etc. en in geval van een warmtebedrijf bronnen-bv, infra/netwerk-bv en leveringsbedrijf -bv. In fase 2, bij de oprichting van deze entiteiten, worden nog geen investeringen gedaan of verplichtingen aangegaan. De raad zal daarom worden gevraagd, om voor *oprichting* van de vervolgstructuur, geen wensen en bedenkingen te hebben waarmee het College van B & W deze entiteiten kan oprichten (let op: dit gaat nog niet over de daarmee gepaard gaande financieringen). In het hoofdstuk financiële aspecten wordt dit nader toegelicht.

Onderstaand is een voorbeeldstructuur opgenomen met enkele project-bv's. Vooruitlopend op de oprichting van een warmtebedrijf als onderdeel van het energiebedrijf, is een voorbeeld van een structuur, inclusief een warmtebedrijf, opgenomen in bijlage 3.



Afbeelding 9

3 Juridische aspecten & Governance

3.1 Juridische aandachtspunten

3.1.1 Oprichting

Het oprichten van het LEBD en het deelnemen in deze rechtspersoon is een besluit van de betrokken besturen van DvM en bij de gemeente is dit een besluit van het college van burgemeester en wethouders. Het besluit wordt pas genomen nadat de gemeenteraad een ontwerpbesluit is toegezonden en in de gelegenheid is gesteld haar wensen en bedenkingen aan het college kenbaar te maken (Artikel 160 lid 2 Gemeentewet). Hierbij is het kader vastgelegd in de Nota verbonden partijen. Tot 2016 was er goedkeuring nodig van de provincie voor het oprichten van een rechtspersoon. Dit is niet langer noodzakelijk zodat de oprichting niet eerst via Gedeputeerde Staten hoeft.

3.1.2 Aanbestedingsrecht, Wet Markt en Overheid, Staatsteun

Het LEBD en de gemeente Dalfsen dienen bij de uitoefening van het LEBD onder andere rekening te houden met het aanbestedingsrecht, Wet Markt en Overheid en de staatssteunregels. Hiervoor is Nysingh geraadpleegd. Dit behoeft nog nadere toelichting.

Zoals in de doelstellingen is benoemd, zijn er geen afdwingbare verplichtingen richting het LEBD. Het LEBD heeft een inspanningsverplichting om de doelstellingen te behalen maar er is geen prestatie-overeenkomst. De hoeveelheid geld die benodigd is, is afhankelijk van de snelheid waarmee projecten verkend worden en naar volgende fases kunnen worden gebracht. Als er sprake is van feitelijke voorfinanciering van een deel van de verkenningskosten, dient dit zoveel mogelijk op zakelijke gronden te gebeuren. Als dit wordt afgesproken bij de overdracht van een project, zal dit geld, bij succes, terugvloeien naar de partij die het ter beschikking heeft gesteld.

Bij aanvang van het LEBD wordt door alle partijen de begroting goedgekeurd zodat de vermoedelijke behoefte vooraf duidelijk is. Hiervoor verwijzen wij naar het hoofdstuk financiële aspecten.

3.2 Governance

Het kader voor het energiebedrijf is vastgelegd in de Nota verbonden partijen. De gemeente heeft richting het LEBD verschillende rollen met de daarbij behorende governance. De gemeente is enerzijds lid van het LEBD ("aandeelhouder") en anderzijds, mits dat niet de Provincie is, bevoegd gezag.

De gemeente als lid/bestuurder

- Het college van de gemeente Dalfsen zal een lid van het concernmanagementteam machtigen om namens de gemeente als vertegenwoordiger in het bestuur van de coöperatie op te treden.
- De inhoudelijke portefeuillehouder heeft bestuurlijk de verantwoordelijkheid voor de coöperatie.
- De begroting, zoals opgenomen in het hoofdstuk financiële aspecten, wordt jaarlijks geactualiseerd en vastgesteld op de algemene ledenvergadering van het LEBD (leden: gemeente en DvM). Het college wordt jaarlijks geïnformeerd over de begroting. Als er ontwikkelingen zijn binnen de coöperatie waarvoor het nodig is om buiten kaders te treden, dan worden het college, de raad en DvM tussentijds geïnformeerd en kan nadere besluitvorming plaatsvinden.
- Over een afgelopen jaar wordt een jaarrekening opgesteld door de coöperatie. Vervolgens wordt de jaarrekening vastgesteld in de algemene ledenvergadering (ALV). Daarbij zal ook de resultaatbestemming worden bepaald en zal decharge worden verleend.
- De coöperatie legt jaarlijks verantwoording af en staat daarmee voortdurend onder controle van zowel het college als de raad via de gemeentelijke jaarrekening, begroting, evenals aparte besluiten en voortgangsrapportages.

Buiten de eerste 2 punten zijn de punten 3 tot en met 5 eveneens van toepassing op DvM. Het bestuur van DvM wordt net als het college geïnformeerd. Vaststelling van de jaarrekening vindt plaats in de ALV waar DvM ook onderdeel van is. Ook de genoemde verantwoording is van toepassing richting DvM.

3.2.1 De gemeente als bevoegd gezag

De bevoegdheid voor het vaststellen van energiebeleid, wijkuitvoeringsplannen, etc. ligt bij de gemeente en vanzelfsprekend bij het college en de raad. Ook dient hier de rol van de gemeente op het gebied van Ruimtelijke Ordening in relatie tot het LEBD in ogenschouw te worden genomen. Er kan spanning ontstaan tussen een verzoek vanuit het LEBD en de rol van de gemeente als bevoegd gezag. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de invulling van de grondposities (welk doel op welke locatie). Dit spanningsveld dient continu bewaakt te worden.

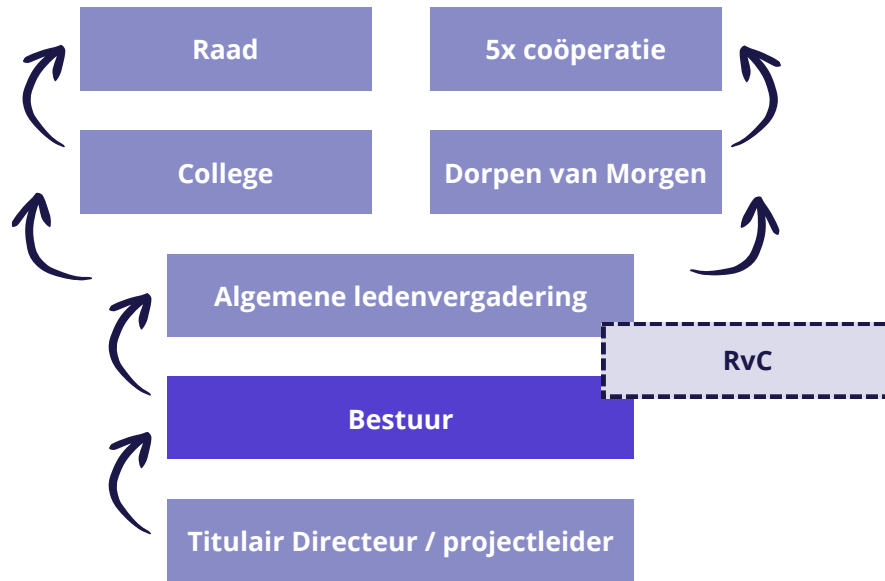
Waarom pakt de gemeente de publieke rol voor het realiseren en exploiteren van een energiebedrijf?

- De gemeenteraad heeft aangegeven regie, zeggenschap en versnelling van de energietransitie te willen. Enerzijds om klimaatveranderingen te beperken en anderzijds om lokale opbrengsten te genereren. Daarnaast wordt hiermee invulling gegeven aan de uitgangspunten vanuit gehouden enquêtes, waarin de inwoners een stevige en faciliterende rol voor de gemeente zien om ervoor te zorgen dat de lusten en lasten ook de zeggenschap lokaal wordt gehouden;
- Het behouden van voortgang van de projecten en de verschillende vraagstukken over rol, regie en belang van de gemeente in de verschillende projecten.

Waarom een gefaseerde aanpak?

- Deze gefaseerde aanpak wordt gehanteerd om de financiering van de realisatiefase van projecten te stroomlijnen. Dit houdt in dat er geen onbeperkte financiering beschikbaar is voor de projecten. In plaats daarvan wordt elke fase van een project afzonderlijk voorgelegd aan de raad. Voor het oprichten van de bedrijfsonderdelen heeft het college het mandaat. Deze benadering waarborgt een gecontroleerde financiering van projecten, met betrokkenheid van de raad bij elke beslissende fase, terwijl het college verantwoordelijk is voor de oprichting van aanvullende bedrijfsonderdelen.
- De besluitvorming voor de volgende fase (fase 2) van een project vindt plaats bij de vaststelling van plannen. Dit zorgt voor een transparant besluitvormingsproces en biedt de raad de mogelijkheid om goedkeuring te geven op basis van de gedefinieerde plannen en doelstellingen.
- Deze gefaseerde aanpak waarborgt een verantwoord financieel beheer en maakt de besluitvorming transparant, met cruciale beslismomenten bij de vaststelling van strategische documenten.

Flowchart verantwoording LEBD



Afbeelding 10



4 Financiële aspecten

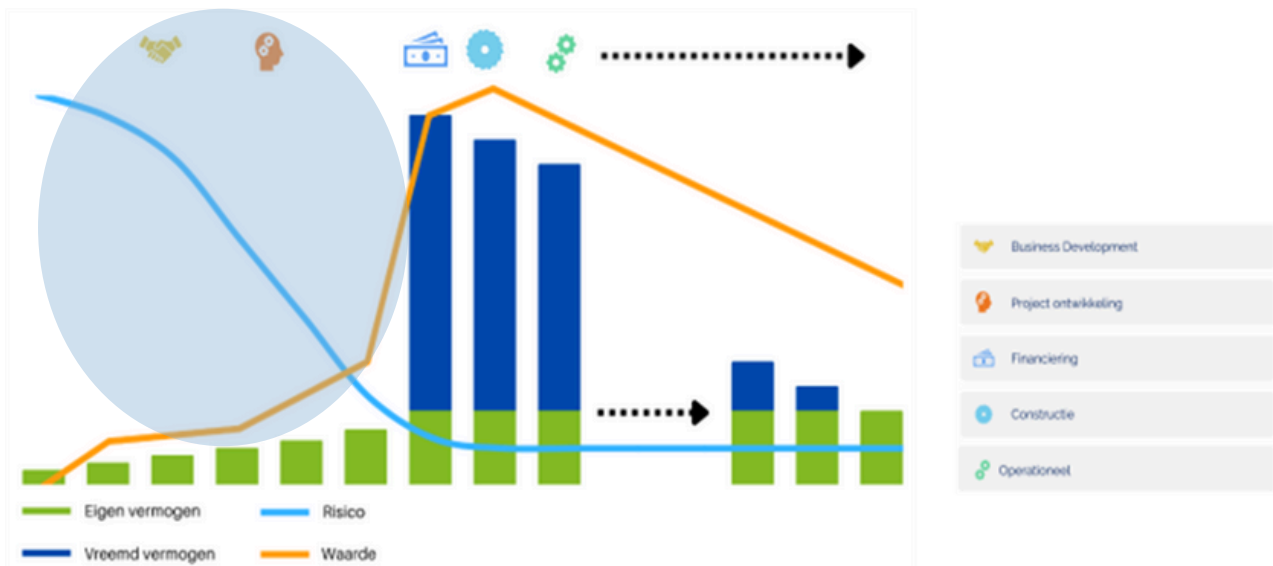
Ontwikkeling van duurzame energieprojecten vergt vaak een lange periode. Niet in iedere fase is de behoefte aan kapitaal groot en de ontwikkeling is een gefaseerd proces. Dit kan worden onderverdeeld in vijf verschillende fases. Visueel kan dit worden weergegeven als volgt.

FASE 1	FASE 2		FASE 3	
Business Development	Project-ontwikkeling	Financiering	Constructie	Operationele fase
Doorlooptijd Project afhankelijk. Enkele weken tot 1-2 jaar	Doorlooptijd <ul style="list-style-type: none"> Zon 2-3 jaar Wind 4-6 jaar 	Doorlooptijd Gemiddeld 3-6 maanden	Doorlooptijd <ul style="list-style-type: none"> Zon 3-6 maanden Wind 6-12 maanden 	Doorlooptijd <ul style="list-style-type: none"> Zon 20 jaar Wind 25 jaar
Onzekerheid Hoog	Onzekerheid Hoog	Onzekerheid Gemiddeld	Onzekerheid Laag	Onzekerheid Laag
Milestones <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel-overeenkomst 	Milestones <ul style="list-style-type: none"> Voorlopig ontwerp Vergunning Participatieplan Netinpassing SDE++ subsidie Conveniërende onderzoeks-rapporten 	Milestones <ul style="list-style-type: none"> Getekende financierings-documentatie Due Diligence Rapporten Getekende project- en grond-contracten Geaccepteerde verzekerings-offertes en/of polissen 	Milestones <ul style="list-style-type: none"> Oplevering van het park 	Milestones <ul style="list-style-type: none"> Functioneel opererend energiepark Stabiele beheerfase
Deliverables <ul style="list-style-type: none"> Business case 	Deliverables <ul style="list-style-type: none"> Gedetailleerde business case 	Deliverables	Deliverables	Deliverables

Afbeelding 11

Iedere fase kent een eigen doorlooptijd, risico, waardeontwikkeling en bijbehorende ontwikkelkosten. Het LEBD (coöperatie zelf) is de overkoepelende partij voor de eerste (verkenkende) fase en gedeeltelijk voor de tweede fase van een energieproject. In deze fase wordt al wat waarde opgebouwd in een project.

De hiervoor benoemde verschillende fases vertegenwoordigen ook verschillende risico's en financiële behoeften. Aan het begin is relatief weinig vermogen nodig, zoals wordt weergegeven in hierna volgende schema (groen) en is er relatief weinig waarde ontwikkeld (oranje). Het risico dat een project niet doorgaat is in deze fase nog steeds erg groot (lichtblauw). Naarmate het risico daalt en de waarde stijgt, wordt de behoefte aan kapitaal inbreng groter.



Afbeelding 12

Ten aanzien van het energiebedrijf is een businesscase gemaakt waaruit verwachte opbrengsten en uitgaven blijken van het LEBD in fase 1 en 2. De inkomsten uit een operationeel project (fase 3) zijn afhankelijk van de structuur, SDE, en energieprijzen. De integrale business case is als bijlage toegevoegd. Een samenvatting is terug te vinden in het hoofdstuk financiële aspecten.

4.1 Bedrijfsopzet

Het energiebedrijf heeft in de basis een eenvoudige en doelmatige bedrijfsvoering. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de bestaande voorzieningen van de leden. Ook worden vooralsnog de inzet van de bestuursleden niet in rekening gebracht. In de statuten wordt een beperking voor het aangaan van verplichtingen opgenomen zodat het risico op kostenoverschrijding is gemitigeerd. Voor de oprichting worden eenmalige kosten gemaakt voor notariële handelingen en voor basismateriaal voor communicatie.

Het verkennen en ontwikkelen van projecten vormen zeker in de eerste jaren de grootste tijdsinvestering en kostenpost. Hiervoor is een directeur/projectleider (kwartiermaker) nodig met de nodige kennis en kunde op het gebied van energieprojecten en projectontwikkeling. Het bestuur van het LEBD delegeert (een deel van) haar taken aan deze directeur/projectleider. Dit kan worden vastgelegd in een directiereglement. Een mogelijk voorbeeld van dit reglement is als bijlage toegevoegd.

Over de projecten zijn er bestaande initiatieven die nader onderzocht kunnen worden en dienen er nieuwe projecten te worden geïnitieerd. Er dient gewaakt te worden voor een te minimale inzet waardoor het halen van de doelstellingen (2030-2050) onder druk komt te staan. Niet ieder initiatief zal echter slagen. Om de doelstellingen te halen zijn meer projecten nodig dan de doelstelling groot is. Dit betekent ook dat er eerst een aantal projecten niet doorgaan naar fase 2 en 3 voor er een project slaagt. Dit brengt met zich mee dat het in die situaties eerst geld kost alvorens het geld op gaat leveren en dat er meer projecten moeten worden geïnitieerd dan dat er feitelijk nodig zijn voor het behalen van de doelstellingen. Projecten die worden goedgekeurd door de raad en naar de volgende fase worden gebracht zijn projecten die doorgaan naar fase 2 en 3. Dit ziet dus feitelijk op het tweede beslismoment.

Om deze projecten te kunnen initiëren is personele inzet benodigd. Om deze functie in te vullen is het aan te bevelen om voor de opstartperiode een ervaren directeur/projectleider in te huren. Zodra er sprake is van een organisatie van enige omvang kan overwogen worden iemand aan te trekken met een vaste aanstelling.

De begroting is gebaseerd op de inhuur van een externe persoon tegen een marktconform uurtarief van € 125 (ex btw). Op basis van het aantal te initiëren projecten is voor het eerste jaar gemiddeld 16 uur per week aangenomen. De inzet zal in latere jaren gelijk blijven, echter zodra er projecten naar de volgende fase gaan kunnen de uren ook rechtstreeks aan de project-bv's worden belast. De personele inzet drukt dan op het separaat te financieren ontwikkelbudget (Fase 2) van de project-bv. De tijdsbesteding voor het LEBD zal dan naar verwachting minder worden maar voor het totale concern blijft deze gelijk. Uit kosten oogpunt kan ook gekozen worden voor een persoon op afroep, alhoewel dit waarschijnlijk minder effectief is, aangezien projecten dan voornamelijk reactief worden opgepakt.

Ambtelijke inzet

Het LEBD is een zelfstandige organisatie die opereert binnen de haar opgedragen bevoegdheden en kaders. In de verkenningsfase is het met name de projectleider die de verkenningen zal gaan doen en initiëren. Zodra er projecten in de verkenningsfase zitten en er sprake is van haalbaarheids-onderzoeken zullen deze extern worden opgesteld. Enerzijds om de scheiding te bewaren en anderzijds om ook de juiste expertise hierbij te betrekken. Van projectmatige inzet (behoudens de kerntaken van de gemeente zodra de gemeente optreedt in haar "normale" rol van bevoegd gezag zal dan ook geen sprake zijn) en zal beperkt zijn tot overlegmomenten.

Van de gemeentelijk bestuurder zal een wat grotere tijdsbesteding worden gevraagd afhankelijk van de frequentie van rapporteren en fase waarin de onderneming zich bevindt. Ook hier zal geen sprake zijn van een forse uitbreiding van het takenpakket. Wel wordt binnen het bestuur verwacht dat enige kennis aanwezig is om tot goedkeuring of afwijzing te komen, dit is echter niet anders dan binnen het besturen van een gemeentelijke organisatie.

De taak van het LEBD is om al bestaande of zelf geïnitieerde energieprojecten verder te verkennen. Haalbaarheidsonderzoeken worden uitgewerkt tot voorstellen voor het bestuur. Frequentie van de rapportage en ook de doelen zijn vastgelegd in de statuten en het directiereglement.

Na een positief oordeel van het bestuur worden de projecten binnen LEBD verder uitgewerkt tot een ontwikkelplan met daarbij behorende businesscase op hoofdlijnen. De projectleider zal in samenwerking met het bestuur een werkgroep aanstellen. Met name in deze fase, de verkenningsfase (1), is er een hoog risico op het niet doorgaan van het project. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het financiële risico in deze fase beperkt is tot de verkenningskosten. Voor de verkenningsfase wordt uitgegaan van een gemiddeld budget van € 50.000 - €100.000 per project. Het budget is aangehouden op basis van input van het planbureau voor de leefomgeving waarbij uit wordt gegaan van een ontwikkelvergoeding van 10% van de investeringsomvang. Van de ontwikkelkosten kan ca. 25% worden toegerekend als verkenningskosten. Deze aannames zijn gehanteerd in de businesscase.

Voor de verkenning van windprojecten zal dit budget per project wellicht niet toereikend zijn. Voor zon op dak projecten zal echter een fractie van het gemiddelde budget benodigd zijn.

4.1.1 Fase 1: Verkenning (voorwaarden kansrijk project)

Voor deze fase is het van belang dat er een kader wordt opgesteld waaraan een project minimaal dient te voldoen om voor overdracht van de verkenningsfase naar de ontwikkelfase in aanmerking te komen. Hiertoe is door de werkgroep, een afvaardiging van de leden, een minimumlijst samengesteld. Als niet aan deze voorwaarden is voldaan kan een project nog steeds kwalificeren voor overdracht. In een dergelijke situatie dient een toelichting te worden gegeven op de niet voldane voorwaarde. Onderstaand een opsomming van de minimale voorwaarden en documenten voor overdracht naar de ontwikkelfase.

Minimumvoorwaarden en minimum aanwezige documentatie

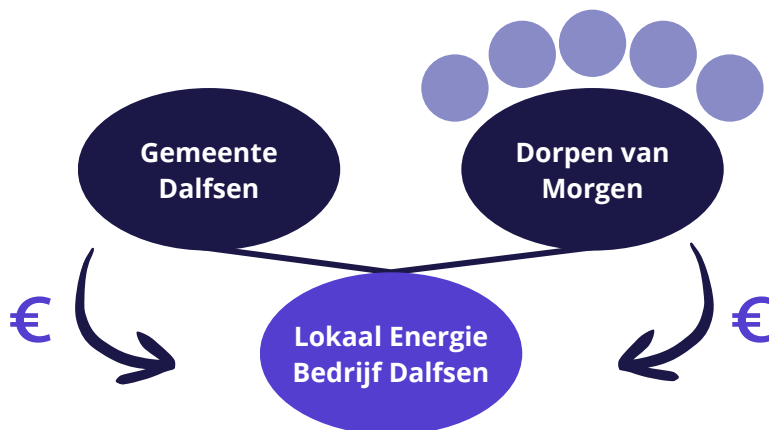
- Samenwerkingsovereenkomst (SOK) met een ontwikkelaar/eigenaar/derde;
- Grond/water/dakposities aanwezig of intentie daartoe;
 - Tijdsplanning en voorwaarden onderzocht.
- Communicatieplan met de omgeving;
 - Participatie en compensatie.
- Principebesluit waaruit globaal de ruimtelijke effecten blijken (ruimtelijke inpassing);
- Eerste schets dynamische businesscase (van grof naar fijn);
- Aansluitmogelijkheden (lever- en teruglevercapaciteit);
- Businesscase op hoofdlijnen.

Het LEBD faciliteert, onderzoekt en verkent energieprojecten (Business Development).

Wanneer de energieprojecten voldoende zijn verkend, zijn er twee opties:

- Het project is niet levensvatbaar en eindigt (kosten gemaakt, geen vergoeding); of
- De projecten worden naar de volgende fase gebracht (fase 2) (kosten gemaakt en vergoeding in vorm ontwikkelfee).

In de verkenningsfase waarbij er nog geen projecten naar de ontwikkelfase zijn gegaan, zijn er geen inkomsten voor het LEBD en is het LEBD aangewezen op middelen van haar leden. Dit kunnen ledenbijdragen, leningen of subsidies zijn. Visueel ziet dit er als volgt uit:



Afbeelding 13

In verhouding tot toekomstige project-bv's is de financieringsbehoefte van het LEBD beperkt. Om de ambities en doelstellingen van Dalfsen te realiseren dient het LEBD wel enige omvang te krijgen om zodoende het aantal projecten te kunnen initiëren.

Op bijlage 1 is een uitgewerkte begroting voor de komende jaren opgenomen. Het betreft de begroting van het LEBD. Voor een volledig beeld is een voorbeeldbegroting voor een toekomstige project-B.V. ook opgenomen.

In voorgaande hoofdstukken zijn de verschillende fases van een project opgenomen. In financiële zin verdelen we dit onder in drie fases:

1. Verkenningsfas
2. Ontwikkelfase
3. Financial close & exploitatiefase

In de statuten en de ledenovereenkomst van LEBD worden de parameters afgesproken waaraan een project moet voldoen (zie hiervoor ook de minimumvoorwaarden in deze paragraaf) om in een volgende fase terecht te kunnen komen, welke besluitvorming daarvoor nodig is en door wie dat wordt gedaan.

Zowel vanuit juridisch, financieel en beheers oogpunt is het gebruikelijk om zodra een project klaar is voor een volgende fase, een nieuwe projectvennootschap (bv) op te richten (fase 2) en het verkende project daarin onder te brengen. In lijn met de intrekking van het mandaatsbesluit[13] kan het LEBD zelfstandig besluiten om een projectdochter (bv) op te richten en zal dit binnen het mandaat van het LEBD vallen.

De begroting welke in deze opzet is opgenomen betreft de begroting van het LEBD (verkenningfase). Voor de daadwerkelijke ontwikkeling (fase 2) is een veelvoud aan middelen nodig. Deze beslissing hoeft niet bij de oprichting van het LEBD te worden genomen maar zal steeds aan de raad worden voorgelegd. Ervaring leert dat een inbreng van 20-30% van de totale investering in een project B.V. aan eigen vermogen een minimumvereiste is. Hier tegenover staat dan ook een rendement op het eigen vermogen en een toekomstige positieve kasstroom naar het LEBD.

In een projectvennootschap (B.V.) kunnen, indien gewenst of noodzakelijk, ook andere aandeelhouders deelnemen zoals gebiedscoöperaties, lokale ondernemers, financiële instellingen en commerciële ontwikkelaars. De rol van het energiebedrijf verschuift ten aanzien van dit project dan naar een meer beheersmatige rol als aandeelhouder en/of bestuurder.

Daarnaast blijft het LEBD zich voortdurend bezig houden met Business Development en fungeert het als aanjager van projecten en processen. Het LEBD zal bij voldoende succesvolle projecten in de toekomst financieel zelfvoorzienend zijn vanwege het revolverende karakter van de gedane investeringen.

4.1.2 Fase 2: Ontwikkeling

Bij gebleken geschiktheid wordt het project overgebracht naar een aparte entiteit. De doelstelling is te allen tijde het streven naar een zo groot mogelijk lokaal eigendom (100%). Het is niet mogelijk hier op voorhand standaard afspraken over te maken. Dit dient per project, businesscase te worden beoordeeld wat in die situatie haalbaar is. De structuur kan dan, wederom, als volgt worden weergegeven.

In de tweede fase van een project, waarbij het project is overgebracht naar de project B.V. neemt ook de behoefte aan vreemd vermogen in de project-bv toe om het project te kunnen realiseren. Andere stakeholders zoals bijvoorbeeld EPC-partijen (bouwers/aannemers), grondeigenaren of institutionele beleggers kunnen onder bepaalde voorwaarden medeaandeelhouder zijn van de project B.V. Hierbij dient in ogenschouw te worden genomen dat, indien mogelijk, 100% lokaal eigendom gewaarborgd blijft. Daarnaast kan worden onderzocht of op andere wijze, zoals door bijdragen aan lokale gebiedsfondsen, kan worden bijgedragen aan de ontwikkeling van deze gebiedsfondsen.

Deze tweede fase is de ontwikkelfase en de fase vóór financial close en zal naarmate het project vordert steeds kapitaalintensiever worden. Deze tweede fase omvat ondermeer de kosten voor het verkrijgen van de vereiste vergunningen en goedkeuringen, een proces dat zowel tijdsintensief als kostbaar is, afhankelijk van de regelgeving in het betreffende aandachtsgebied.

Aanvullende kosten zijn gekoppeld aan de ontwikkelfase en uitwerking van het project, waaronder de selectie en van passende apparatuur en het ophalen van financiering. De kosten voor het verkrijgen van deze financiering omvatten het opstellen van Due Diligence rapporten, financieringsdocumentatie, getekende project- en grondcontracten en het verkrijgen van verzekeringsquotes en/of polissen. Het is belangrijk om te benadrukken dat deze kosten aanzienlijk kunnen variëren, afhankelijk van diverse factoren zoals de specifieke projectkenmerken, locatie, omvang en de toegepaste technologie.

[13] <https://ris.dalfsen.nl/Raadsinformatie/6-2-Kadernota-Verbonden-Partijen-2021-Kadernota.pdf>

Omdat bijvoorbeeld een ontwikkeling van een windproject tussen de 4-8 jaar kan duren, dient bij voorbaat rekening te worden gehouden met een kapitaalbehoefte van minimaal enkele miljoenen voor bijvoorbeeld 4 of meer windturbines. Realistisch gezien zal er vanuit DvM geen grote beschikbaarheid van financiële middelen zijn en is het in deze fase nog niet verantwoord om dit in crowdfunding op te halen. De gemeente dient er dan ook bij voorbaat rekening mee te houden dat ze na enige tijd een besluit dient te nemen ten aanzien van de projectontwikkeling en de financiële garantstelling of bijdrage die hiermee gemoeid gaat. Daarnaast zal, naar alle waarschijnlijkheid, gezien de opgave die wordt gegeven, ook de WcW een rol gaan spelen waarbij ook behoefte zal zijn aan kapitaal.

Bij EC-NOT is bij aanvang ervoor gekozen om bij de start van het energiebedrijf vanuit de aangesloten gemeenten een garantstelling te geven voor kansrijke projecten in de project-bv's om zodoende hier op dat moment geen besluitvorming over te hoeven hebben.

In deze fase 2 fungeert het LEBD als (mede-aandeelhouder) van de project B.V.. Om het project tot stand te laten komen, zal de project-bv aan de hand van de project-businesscase bij financial close vreemd vermogen aantrekken. Op basis van marktervaringen verlangen vermogensverstrekkers tussen de 20-30% eigen inbreng op een project. Concreet betekent dit dat voor iedere 1 miljoen euro er een inbreng van de aandeelhouder van € 200 tot 300 duizend euro zal worden gevraagd. Een en ander afhankelijk van de dan geldende business case.

Voor het bijeenbrengen van de financiering en/of het eigen vermogen zal het LEBD de raad een voorstel voorleggen aan de hand van een business case (tenzij er op voorhand een garantie wordt gegeven). De raad wordt op dat moment geïnformeerd waarbij er twee vragen worden voorgelegd:

- Stemt u in met het project volgens de gestelde doelen van het LEBD?
- Bent u bereid het bedrag dat uit de businesscase voortvloeit of een gedeelte daarvan te investeren?

Deze vraagstelling wordt gedaan vanuit de rol als lid van de coöperatie. Het vergunnings-verleningstraject staat hier los van en hoort thuis bij de rol van de gemeente als bevoegd gezag (als men dit in voorkomende gevallen van de provincie overneemt).

De kosten, welke worden gemaakt in de business development fase, worden geadmistreerd per project in een projectadministratie. Bij overdracht van het project is de overnemende project-bv in beginsel de gemaakte kosten plus een opslag verschuldigd; de ontwikkelfee.

Met het terugvloeien van de ontwikkelkosten ontstaat er voor het LEBD op termijn revolverend vermogen. Dit past, weliswaar in andere vorm, bij de doelstellingen die ook door de gemeente zijn gedefinieerd ten aanzien van een duurzaamheidsfonds.[13] De project-bv is een zelfstandige entiteit die daarmee ook zelf verantwoordelijk is voor haar winsten en verliezen. Aandeelhouders ontvangen gedurende de exploitatiefase naar rato van hun inbreng, rente en aflossing op uitgeleende gelden, naar rato van de inbreng in het eigen vermogen dividend en bij verkoop een verkoopopbrengst. Zoals hierboven al vermeld is het aannemelijk (als er geen derde partij is) dat de ontwikkelfee bij overbrenging van fase 1 naar fase 2 betaald zal worden vanuit de gemeente.

4.1.3 Fase 3 (pre)-operationele fase

In deze fase is er sprake van financial close van het project en wordt toegewerkt naar de operationele fase. De risico's zijn in deze fase nagenoeg uit een project en er zijn één of meerdere financiers bereid gevonden om een projectfinanciering te verstrekken. Afhankelijk van het project kunnen de projectkosten worden gehefinancierd en kan een verstrekte geldlening worden afgelost. In voorkomende gevallen vraagt een externe financier om een achtergestelde lening te verstrekken of eigen vermogen. Uit de vooraf opgestelde business case wordt het verwachte rendement op kapitaal en vermogen op voorhand duidelijk.

Na het sluiten van de financiering, bouw en oplevering vindt de operationele fase plaats. In deze fase worden rente en aflossing aan financiers terugbetaald uit de opbrengsten die worden gehaald met verkoop van energie, opslagcapaciteit, warmte, biogas etc.

Met voldoende renderende projecten zal op den duur een revolverend energiebedrijf ontstaan die in de toekomst zelfstandig in haar behoeften dient te kunnen voorzien.

Er dient een borging te worden opgenomen dat zodra rente en aflossing zijn betaald en er ruimte is voor winstuitkeringen naar het LEBD dat dit in beginsel ten goede komt aan het LEBD en revolverend wordt ingezet. Indien er structurele overschotten^[14] zijn dienen uitkeringen aan de leden passend verdeeld en geormerkt te worden. Indien en voor zover mogelijk dient vastgelegd en geborgd te worden dat winstuitkeringen niet geldelijk bij natuurlijke personen terecht komen.

4.2 Begroting

Voor het LEBD zijn wij uitgegaan van een begroting tot 2030 waarbij is geredeneerd vanuit verkenning, fase 1. Een begroting tot aan 2030 staat gelijk aan de eerste RES-doelstelling. Ook is een begroting van 5 tot 7 jaar een gebruikelijke horizon. Omdat er wordt begonnen met een nieuw bedrijf zal er eerst geïnvesteerd moeten worden alvorens er opbrengsten zijn te verwachten. Opbrengsten zijn afhankelijk van de snelheid waarmee projecten worden gevonden en geschikt worden bevonden, evenals de hoeveelheid van deze projecten. Uitgangspunt van de begroting is dat de RES-doelstelling in 2030 wordt gehaald en dat het aantal projecten dat daarvoor nodig is doorgaat naar fase 2. De begroting bevat dan ook een verwachte kasstroom vanuit de middelen die voortkomen uit fase 2 (nog niet operationeel).

De begroting geeft weer wat de verwachte behoefte aan middelen voor de komende jaren is, niet op welke wijze deze worden ingebracht. In beginsel zijn er drie varianten van kapitaalsinbreng denkbaar:

- Ledenkapitaal (kan in verschillende verhoudingen)
- Lening onder zakelijke condities van leden of derden
- Subsidies (gift)

Ten aanzien van de verstrekking van de benodigde middelen is een gift/subsidie voor het LEBD de meest aantrekkelijke variant. Echter, hierbij moet worden opgemerkt dat er goed gekeken dient te worden gekeken naar de juridische kaders.

4.3 Toekomstige resultaatverwachting

Het LEBD is ingericht om projecten te verkennen en verder te brengen naar de volgende fase. Zodra een project kansrijk is wordt hiervan een business case opgesteld waaruit het verwachte rendement blijkt. Dit rendement is afhankelijk van diverse factoren en het exacte rendement is op voorhand niet te geven omdat een ontwikkeling tot financial close enkele jaren kan duren.

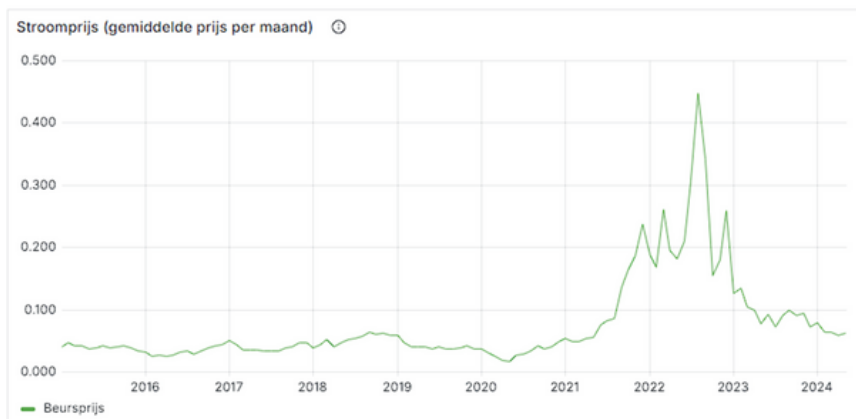
De toekomstige winstverwachting is sterk afhankelijk van:

- Financieringsvoorwaarden (rente);
- Verkennings- en ontwikkelkosten;
- Stroomprijs;
- (SDE++) Subsidie;
- Af te sluiten stroomcontract (PPA);
- Type project (zon, wind, biogas, warmte, batterijopslag).

De hierna volgende grafiek laat de gemiddelde stroomprijs over de afgelopen 8 jaar zien waarbij er sprake is van een extreme piek als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Het is afhankelijk van het soort contract of er een voordeel of nadeel hierdoor ontstaat. De grafiek laat verder een relatief stabiele markt zien.

[15] Overschotten is nog niet gedefinieerd

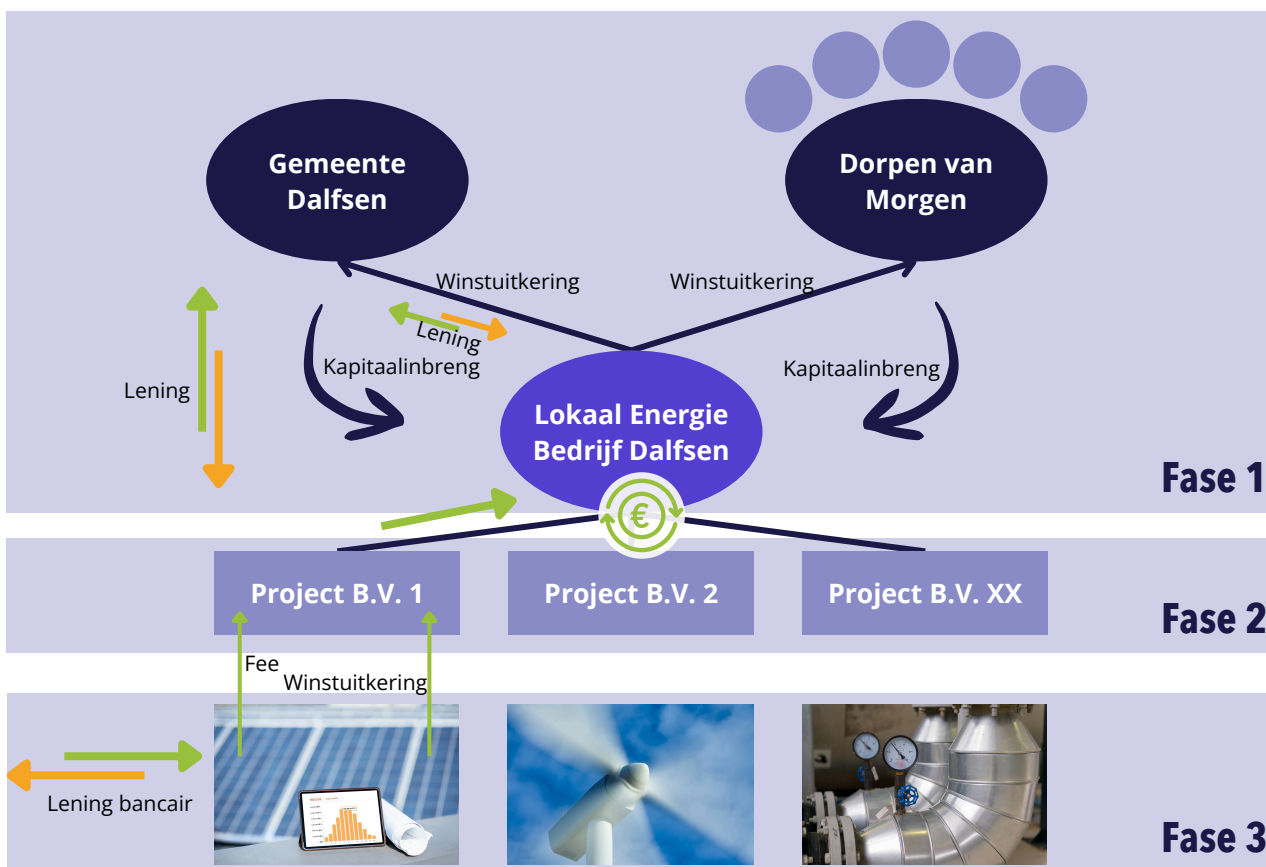
Grafieken stroomprijs (historie)



Afbeelding 14

Bij een project dat tot financial close is gebracht kan de opbrengst variëren van enkele tienduizenden euros tot enkele tonnen. In veel gevallen is er een minimale opbrengstzekerheid als gevolg van de SDE-subsidie wat zekerheid geeft de eerste 15 jaar in een project.

Een mengvorm van deze drie varianten is ook denkbaar. In onderstaand schema staan de oranje pijlen voor inbreng van vermogen in de verschillende varianten. De groene pijlen geven de inkomstenstromen aan bij de verschillende entiteiten. Visueel ontstaat het volgende stroomschema:



Afbeelding 15

De systematiek van de gehanteerde opzet brengt met zich mee dat zodra er in de toekomst een project beschikbaar is, de begroting aangevuld kan worden met een business case en zo steeds doorgerekend kan worden om een zo nauwkeurig mogelijke inschatting te maken.

4.3.1 Operationele kosten (OPEX)

De begroting is uitgewerkt in een dynamisch model, waarbij de uitgangspunten kunnen worden aangepast, zodat eenvoudig aan knoppen gedraaid kan worden om de begroting te wijzigen. Hiervoor wordt in de begroting gewerkt met rekenbladen waar variabelen worden weergegeven en indien gewenst ook diverse scenario's kunnen worden doorgerekend. Visueel kan dit er als volgt uit gaan zien:

Capex totaal	€	(5.000)	(5.000)	-	-	-	-	-
Projectleider opex (Project B.V.)	- €	(910.583)	-	(95.717)	(97.631)	(99.584)	(101.575)	(103.607)
Verkenningkosten cor. Projectleiderkosten - wind	- €	(137.449)	-	-	(137.449)	-	-	-
Verkenningkosten cor. Projectleiderkosten - zon	- €	(133.716)	-	-	(133.716)	-	-	-
Vergoeding RvC - 3 pers. opex	- €	(32.804)	-	-	(7.959)	(8.118)	(8.281)	(8.446)
Onderzoekskosten opex	- €	(64.343)	(10.200)	(10.404)	(10.612)	(10.824)	(11.041)	(11.262)
Projectteam opex	- €	(25.737)	(4.080)	(4.162)	(4.245)	(4.330)	(4.416)	(4.505)
Secretariaat (inhuren gemeente) opex	- €	(12.869)	(2.040)	(2.081)	(2.122)	(2.165)	(2.208)	(2.252)
Vergoeding bestuurders (4 pers.) opex	- €	(54.048)	(8.568)	(8.739)	(8.914)	(9.092)	(9.274)	(9.460)
Kantoorkosten opex	- €	(19.303)	(3.060)	(3.121)	(3.184)	(3.247)	(3.312)	(3.378)
Accountant opex	- €	(32.171)	(5.100)	(5.202)	(5.306)	(5.412)	(5.520)	(5.631)
Communicatie opex	- €	(32.171)	(5.100)	(5.202)	(5.306)	(5.412)	(5.520)	(5.631)
Out of pocket opex	- €	(90.080)	(14.280)	(14.566)	(14.857)	(15.154)	(15.457)	(15.766)
Rente LEBO opex	- €	(105.717)	(3.448)	(3.295)	(12.668)	(18.967)	(25.392)	(31.946)
Onvoorzien opex	- €	(86.164)	(5.243)	(14.919)	(16.014)	(16.334)	(16.661)	(16.994)
Opex totaal (LEBO)	€	(1.737.155)	(61.119)	(177.408)	(459.983)	(198.640)	(208.659)	(218.878)
Lening 1	- €	-	-	-	-	-	-	-
Ledenkapitaal totaal	- €	200	200	-	-	-	-	-
Urenfacturatie Projectleider aan Project B.V.(s)	- €	689.859	-	-	48.816	74.688	76.182	77.705
Verkenninginkomsten - wind	- €	180.565	-	-	180.565	-	-	-
Verkenninginkomsten - zon	- €	191.205	-	-	191.205	-	-	-
Inkomsten risico-opslag overdracht verkenningproject - wind	- €	18.056	-	-	18.056	-	-	-
Inkomsten risico-opslag overdracht verkenningproject - zon	- €	19.120	-	-	19.120	-	-	-
Inkomsten totaal (LEBO)	€	1.099.005	200	-	457.762	74.688	76.182	77.705

Afbeelding 16

Voor jaar 1 tot en met 5 komt dat in dit scenario neer op een benodigd budget van 1.757k - 1.099k = 638k.

NB: De kosten van de projectleider lopen door na jaar 5 deze zitten ook in dit model maar daar staan opbrengsten uit de project-B.V.'s tegenover. Tevens zullen in die periode ook nieuwe projecten moeten worden gestart en gerealiseerd.

4.3.2 Input en toelichting

Uitgangspunten begroting

Het begrotingsformat is een dynamisch format waarin gerekend kan worden met de benodigde investeringen voor het opgesteld vermogen. Voor deze begroting is uitgegaan van de duurzaamheidsdoelstelling tot 2030. Dit is beneden de ambitie, maar gezien de beperkte scope tot 2030 wel een uitgangspunt met houvast. Omdat het uitgangspunt in eerste instantie gericht is op duurzame grootschalige elektriciteitsproductie, wordt uitgegaan van zonnedaken/velden en grote windturbines. De verkenningkosten zijn gebaseerd op referentiegelden en ervaringscijfers uit gemiddelde landelijke soortgelijke energieprojecten. Ten aanzien van de turbines wordt uitgegaan van vier turbines per project. Dit minimum geldt alleen voor windparken buiten het provinciale voorkeurbied.

3. RES-Doelstellingen

<u>RES</u>			
RES-bieding 2030	100	GWh	100
Gerealiseerde productie	70	GWh	70
Zon percentage in energiemix resterende RES	50,00 %	% van energiemix	50,00 %
Wind percentage in energiemix resterende RES	50,00 %	% van energiemix	50,00 %
<u>Wind</u>			
Turbines per project	4	#	4
Vermogen per turbine - generieke aanname	4	MWp	4
Vollasturen wind - generieke aanname	2.200	uur per jaar	2.200
Degradatie - wind	0,44 %	% per jaar	0,44 %
Realisatiekosten - wind	1.350	€ per kWp	1.350
Ontwikkelkosten - wind	7,71 %	% van capex	7,71 %
Verkeningskosten - wind	25,00 %	% van ontwikkelk.	25,00 %
Eigen vermogen kosten - wind	30,00 %	% van capex	30,00 %
Eerste jaar ontwikkelingkosten - wind	2	jaar	2
Duur verkeningsperiode - wind	1	jaar	1
Duur ontwikkelperiode (t/m financial close) - wind	7	jaar	7
Spreadingsmethode - ontwikkelkosten wind	Gelijkmatig	keuze	Gelijkmatig
<u>Zon</u>			
Zonnepanelen per project	5.000	#	5.000
Vermogen per zonnepaneel - generieke aanname	450	Wp	450
Vollasturen zon - generieke aanname	900	uur per jaar	900
Degradatie - zon	0,50 %	% per jaar	0,50 %
Realisatiekosten - zon	550	€ per kWp	550
Ontwikkelkosten - zon	8,18 %	% van capex	8,18 %
Verkeningskosten - zon	25,00 %	% van ontwikkelk.	25,00 %
Eigen vermogen kosten - zon	30,00 %	% van capex	30,00 %
Eerste jaar verkeningskosten - zon	2	jaar	2
Duur verkeningsperiode - zon	1	jaar	1
Duur ontwikkelperiode (t/m financial close) - zon	5	jaar	5
Spreadingsmethode - ontwikkelkosten zon	Gelijkmatig	keuze	Gelijkmatig
<u>Projecten</u>			
Eerste jaar Eigen vermogen inbrengen	3	jaar	3
Spreadingsmethode - Eigen vermogen inbreng	Gelijkmatig	keuze	Gelijkmatig
Eigen vermogen inbreng actief	-	0 = nee; 1 = ja	-

Afbeelding 17 - Uitgangspunten behalen RES

Operationele kosten

In deze begroting is de aanname dat de aangestelde directeur/projectleider voor het eerste jaar 16 uur per week wordt ingezet, welke kosten drukken op het LEBD. Mocht er worden besloten om iemand in dienst te nemen, dan worden deze kosten aanzienlijk lager omdat de personeelskosten minder dan € 125 per uur zullen bedragen. Zodra projecten overgaan naar fase 2, worden de kosten van de projectleider verdeeld over de verschillende entiteiten waarvoor wordt gewerkt. Dat is ook zichtbaar in de daling van de uren voor het LEBD.

Operationele kosten			
Uren projectleider - jaar 1	16	uur per week	16
Uren projectleider - jaar 2	16	uur per week	16
Uren projectleider - jaar 3 en verder	16	uur per week	16
Uurtarief projectleider - ex. btw	125	€	125
Vergoeding RvC - 3 pers.	7.500	€	7.500
Begint in jaar	2	jaar	2
Onderzoekskosten	10.000	€	10.000
Projectteam	4.000	€	4.000
Secretariaat (inhuren gemeente)	2.000	€	2.000
Vergoeding bestuurders (4 pers.)	8.400	€	8.400
Kantoorkosten	3.000	€	3.000
Accountant	5.000	€	5.000
Communicatie	5.000	€	5.000
Out of pocket	14.000	€	14.000
Onvoorzien	10,00 %	% van totaal	10,00 %
Rente LEBD	6,00 %	% van lening	6,00 %
Rente Project B.V.	6,00 %	% van lening	6,00 %
Indexatie opex	CPI	keuze	CPI

Afbeelding 18

Ten aanzien van de RvC en de beperkte rol die zij zullen hebben, is het uitgangspunt dat vanaf jaar 2 deze personen een vergoeding ontvangen van € 2.500 per persoon.

Onderzoekskosten en out-of-pocketkosten zijn een inschatting van kosten die worden gemaakt om diverse projecten van de grond te krijgen. Denk hierbij aan opvragen van data, overleggen, reiskosten, etc.

Zodra er projecten zijn en meer inzet nodig is, kan worden gedacht aan een klein (project)team met secretariële ondersteuning. De behoefte is waarschijnlijk niet erg groot, maar het is wel wenselijk om als achtervang beschikbaar te hebben. Als uitgangspunt geldt dat het een onderneming betreft, wat inhoudt dat inhuur, bijvoorbeeld van de gemeente, tegen cost-plus moet worden uitgevoerd. Ook de vrijwilligers van DvM kunnen een rol spelen in dit team op basis van hun expertise en tegen een vrijwilligersvergoeding.

Verkenningkosten

Zodra er projecten zijn gevonden en onderzocht op haalbaarheid, zullen er verkenningkosten worden gemaakt. De gemiddelde kostenniveaus zijn afgeleid vanuit de projectkosten van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). Er zullen voor meer projecten dan dat er slagen kosten gemaakt worden. De verkenningkosten zijn benaderd als een verdeling van de totale kosten per opgesteld kWh. In totaal wordt 25% van de totale ontwikkelkosten van zonne- en windenergie toegerekend aan verkenningkosten, wat overeenkomt met de kosten in fase 1. Deze 25% van de ontwikkelkosten bestaat uit 10% van de totale investering.

Capaciteit benodigd voor RES zon-opgave - check	17.004	kWp
Capaciteit check		
Capaciteit benodigd voor RES zon-opgave	17.004	kWp
Capaciteit benodigd voor RES zon-opgave - check	17.004	kWp
Capaciteitsberekeningen komen overeen	-	check
Kosten zon		
Capaciteit benodigd voor RES zon-opgave	17.004	kWp
Realisatiekosten - zon	550	€ per kWp
Realisatiekosten - zon	9.352.315	€
Realisatiekosten - zon	9.352.315	€
Ontwikkelkosten - zon	8,18 %	% van capex
Verkenningkosten - zon	25,00 %	% van ontwikkelk.
Verkenningkosten - zon (Project B.V.)	191.205	€
Verkenningkosten - zon (Project B.V.)	191.205	€
Risico-opslag verkenningkosten zon	10,00 %	% van totaal
Risico-opslag verkenningkosten - zon (Project B.V.)	19.120	€
Realisatiekosten - zon	9.352.315	€
Ontwikkelkosten - zon	8,18 %	% van capex
Ontwikkelkosten totaal - zon (Project B.V.)	764.818	€

Afbeelding 19

Benodigde liquiditeit

In afbeelding 19 is een begroting weergegeven op basis van de inzet van een projectleider van 16 uur per week. Met ingang van jaar twee staan hier ook inkomsten tegenover uit de project-bv, omdat er dan is verondersteld dat er twee projecten naar de volgende fase zijn gebracht. Als er (slechts) twee projecten worden overgebracht (nog geen rekening met falen) en er wel meerdere projecten onderzocht worden, is op basis van deze inschattingen er de komende 5 jaar ruim € 638.000 euro benodigd om het LEBD, onder deze condities te kunnen laten bestaan (Regel opex totaal – inkomsten en budget totaal). Uitgangspunt voor de begroting is het halen van de RES-doelstelling en het slagen van projecten, zodat hier uiteindelijk ook een inkomstenstroom tegenover komt te staan. In het huidige model is het uitgangspunt dat er sprake is van een lening waardoor er ook rentekosten verschuldigd zijn door het LEBD.

4.3.3 Kapitaal uitgaven (CAPEX)

De kapitaaluitgaven van het LEBD zijn beperkt tot de oprichtingskosten van de coöperatie en enkele juridische kosten.

4.4 Inkomsten LEBD

Zodra een project wordt overgebracht naar fase 2 (feitelijk wordt verkocht), worden de gemaakte verkenningkosten voor dit project inclusief overeengekomen opslag betaald aan het LEBD door de Project-B.V. De opslag vertegenwoordigt de waarde creatie die is ontstaan in de ontwikkelfase. Omdat in deze fase nog steeds sprake is van een onzeker project, is het waarschijnlijk dat de vergoeding of een garantstelling voor het project afkomstig zal zijn van de **gemeente**. Het project verkeert in een fase met een grote mate van onzekerheid waarbij er nog geen of onvoldoende geld uit de markt gehaald kan worden. Eventuele leningen aan het LEBD kunnen dan (deels) worden afgelost uit de inkomsten. De gemeente heeft dan, op basis van een projectbegroting een **nieuwe** investeringsbeslissing gemaakt.

Pas op het moment dat het project de financial close fase bereikt, zal er geld uit de markt kunnen worden opgehaald voor een projectfinanciering op het niveau van de project-B.V.. Het is waarschijnlijk dat een deel van het eerder ingebrachte geld vervolgens niet wordt terugbetaald maar gaat fungeren als eigen vermogen in de project-B.V. De gemeente dient er dan ook rekening mee te houden dat bij de overgang van de projecten de inbreng voor langere tijd "vast" zit in de project-B.V., waarbij er wel een rendement op het vermogen is en de haalbaarheid iets zekerder is.

Fase 1 (verkenningfase)

Geen inkomsten uit projecten alles zit in de verkenningfase en er zal voorgefinancierd moeten worden.

Fase 2 (ontwikkelfase)

Er wordt een vergoeding ontvangen van de project-bv door het LEBD. Dit is een vergoeding voor de gemaakte kosten en een opslag. De project-bv heeft zelf nog geen inkomsten omdat het project nu in de ontwikkelfase zit. De betaalde vergoeding voor het potentieel zal zeer waarschijnlijk afkomstig dienen te zijn van de gemeente of een andere stakeholder. Inmiddels is het project dan in een fase waarbij de minimumvoorwaarden van artikel 4.4.1.1 zijn doorlopen.

Fase 3 (financial close en exploitatiefase)

In deze fase is het project gefinancierd en operationeel. De eerdere betaalde vergoeding blijft in de project-B.V. als achtergestelde lening of eigen vermogen. De inkomsten in de project-B.V. bestaan uit de verkoop van energie en daarmee wordt er rente en aflossing betaald. Als het LEBD een lening heeft verstrekt zal hieruit inkomen voor het LEBD ontstaan. Eventuele overschotten in de project-bv kunnen met dividenduitkeringen worden uitbetaald aan de aandeelhouder(s).

LEBD - BEGIN JAAR										
less. EV naar ratio aandelenbelang totaal	- €	-	-	-	-	-	-	-	-	-
less. Capex totaal	- €	(5.000)	(5.000)	-	-	-	-	-	-	-
less. Opex totaal (LEBD)	- €	(1.737.155)	(61.119)	(177.408)	(459.983)	(198.640)	(208.659)	(218.878)	(79.259)	(80.844)
plus Inkomsten totaal (LEBD)	- €	1.099.005	200	457.762	74.688	76.182	77.705	79.259	80.844	82.461
plus Trekking vreemd vermogen LEBD	- €	645.150	65.919	177.408	2.221	123.952	132.477	141.172	-	-
LEBD - EINDE JAAR										
Project B.V.										
Kosten van projectleider LEBD	- €	(689.850)	-	-	(48.816)	(74.688)	(76.182)	(77.705)	(79.259)	(80.844)
Ontwikkelkosten cor. Projectleiderkosten - wind	- €	(221.825)	-	-	-	(31.689)	(31.689)	(31.689)	(31.689)	(31.689)
Ontwikkelkosten cor. Projectleiderkosten - zon	- €	(287.052)	-	-	-	(53.410)	(53.410)	(53.410)	(53.410)	(53.410)
Verkenningkosten cor. Projectleiderkosten - wind	- €	(137.448)	-	-	(137.448)	-	-	-	-	-
Verkenningkosten cor. Projectleiderkosten - zon	- €	(135.716)	-	-	(135.716)	-	-	-	-	-
Kosten risico-opslag overdracht verkenningproject - wind	- €	(18.056)	-	-	(18.056)	-	-	-	-	-
Kosten risico-opslag overdracht verkenningproject - zon	- €	(19.120)	-	-	(19.120)	-	-	-	-	-
Rentekosten opex - totaal (Project B.V.)	- €	(384.988)	-	-	(12.268)	(30.108)	(41.250)	(52.392)	(65.535)	(74.677)
Opex totaal (Project B.V.)	- €	(1.872.066)	-	-	(369.426)	(189.895)	(202.531)	(215.197)	(227.894)	(240.621)
Inkomsten financial close project - wind	- €	936.834	-	-	-	-	-	-	-	-
Inkomsten financial close project - zon	- €	935.231	-	-	-	-	-	-	-	935.231
Inkomsten financial close bonus - wind	- €	93.683	-	-	-	-	-	-	-	-
Inkomsten financial close bonus - zon	- €	93.523	-	-	-	-	-	-	-	-
Inkomsten totaal (Project B.V.)	- €	2.059.272	-	-	-	-	-	-	-	1.028.755
Project B.V. - BEGIN JAAR										
less. Opex totaal (Project B.V.)	- €	(1.872.066)	-	-	(369.426)	(189.895)	(202.531)	(215.197)	(227.894)	(240.621)
less. Aflossing vreemd vermogen - totaal (Project B.V.)	- €	(1.872.066)	-	-	-	-	-	-	-	(935.231)
plus Inkomsten totaal (Project B.V.)	- €	2.059.272	-	-	-	-	-	-	-	1.028.755
plus Trekking vreemd vermogen Project B.V.	- €	1.872.066	-	-	369.426	189.895	202.531	215.197	227.894	240.621
Project B.V. - EINDE JAAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	93.523

Afbeelding 20

4.5 Termijn

Doelstelling is om in 2024 alle stappen te kunnen doorlopen om vanaf 1 januari 2025 volledig operationeel te kunnen zijn met het LEBD.




dorpen van morgen

gemeente
Dalfsen 

Bijlage 1: Risicoanalyse

Risicoanalyse		
Risico's	Maatregel	Kans
Vrijwilligers Dorpen van Morgen stoppen	LEBD is niet (volledig afhankelijk van de vrijwilligers. Hiervoor is een onafhankelijke derde kwartiermaker aangesteld. Lokale participatie is een speerpunt en voorwaarde bij de transitie	
LEBD vindt geen projecten	Jaarlijks wordt geevalueerd om tijdig bij te kunnen sturen. Dit zou moeten leiden tot toekomstige projecten. In het onwaarschijnlijke geval dat geen projecten worden gevonden zijn er kosten voor een externe kwartiermaker verloren gegaan	
Handelingen van het LEBD vormen passen niet goed binnen de Wet markt en overheid, Staatsteunregels etc.	Nysingh heeft een leidraad gemaakt waaraan vooraf getoetst kan worden met daarbij mitigerende maatregelen.	
De Gemeente Dalfsen is niet bereid de tweede fase van een project (voor) te financieren.	garantstelling en toezegging vragen bij oprichting LEBD	
Veranderende wet- en regelgeving	Het LEBD is "holdingcooperatie", klein in personele omvang en kan snel hierop inspelen. Daarbij zal de meeste veranderende wetgeving zich voordoen op het niveau van de werkmaatschappijen	
Als gevolg van veranderende stroomprijs zijn zonnepanelen minder rendabel geworden	Het LEBD heeft een brede doelstelling en het is de taak van kwartiermaker, bestuur en RvC om een begroting en een plan te maken en tijdig hierop te sturen en het aandachtsgebied te verleggen naar alternatieven zoals opslag.	
Er wordt een onevenredig beroep gedaan op de inzet van ambtenaren van de Gemeente Dalfsen. Dit past niet in hun takenpakket en tijdsbesteding	Inzet van de ambtenaren van de gemeente Dalfsen zal beperkt zijn tot de bestuursfunctie en hooguit bij uitzondering van ondersteunende aard. De bestuursfunctie zal hooguit enkele uren per kwartaal zijn.	
Er ontstaat een niet te scheiden twee petten situatie, besturen van de vennootschap en ambtelijk besluiten.	Omdat iedereen zich al realiseert dat dit zich kan voordoen zijn er functiescheidingen aangebracht, is er een toezichthoudend orgaan en zijn er bestuurs- en directieregelementen.	
Indien er voldoende winstgevendende projecten zijn is er een revolverend fonds en komen de winstuitkeringen via de Dorpen van Morgen ook bij individuele inwoners en bedrijven terecht	In de statuten en reglementen wordt hier zoveel mogelijk geborgd dat dit gebeurt. Omdat er uiteindelijk (pas over geruime tijd) winsten worden uitgekeerd aan de bovenliggende cooperaties zou dit theoretisch kunnen.	