



ENERGIELANDSCHAP WELLS MEER

Een Quick Scan van de kwaliteit van het risicomangement omtrent het project Energielandschap Wells Meer en de informatievoorziening hierover aan de gemeenteraad.

COLOFON

Rekenkamercommissie Bergen

Leden:

- Voorzitter: de heer drs. W.F.J.P. (Walter) Elemans;
- De heer H.J.F.L. (Harry) Meeuwsen MBA;
- Mevrouw drs. S.F.W. (Silvi) Joosten;
- Secretariaat: de heer I.C. (Sjaak) van 't Hof (griffier).

De Quick Scan is uitgevoerd door Metafoor Ruimtelijke Ontwikkeling in opdracht van de Rekenkamercommissie Bergen.

Auteurs: drs. Erik Berkelmans, drs. R.P.J. van der Straaten MCD, Tessa Haarler Msc

Versie 2.8 definitief 21 november 2018

Metafoor Ruimtelijke Ontwikkeling

Bolderweg 2

1332 AT ALMERE

Tel. 036-5300211

www.metafoorro.nl

INHOUDSOPGAVE

1.	Samenvatting en Conclusies.....	4
1.1.	Aanleiding.....	4
1.2.	Doel- en Vraagstelling.....	4
1.3.	Het Project Energielandschap Wells Meer	4
1.4.	Conclusies	5
1.4.1	Conclusies omtrent risicobeheersing en informatie voorziening	5
1.4.2	Conclusies omtrent informatievoorziening aan de raad	8
2.	Quick Scan naar risicobeheersing en informatie voorziening	9
2.1	Overall conclusie risicobeheersing en informatie voorziening.....	9
2.2	Belangrijkste deelconclusies.....	9
2.2.1.	Risicobewustzijn.....	9
2.2.2.	Bestaande organisatie	10
2.2.3.	Toekomstige organisatiestructuur.....	10
2.2.4.	De financiële haalbaarheid	11
2.3	Overige conclusies: organisatie	12
2.3.1.	De risicocoördinator	12
2.3.2.	De beoogde doelstellingen, resultaten en randvoorwaarden	13
2.3.3.	Voorwaarden Provincie	13
2.4	Overige conclusies: Proces	13
2.4.1	Gestructureerd, regelmatig en professioneel	13
2.4.2	Frequentie Raadsinformatiebrief.....	14
2.4.3	Borging van de kwaliteit van het risicomanagement.....	14
2.4.4	Doelmatigheid en doeltreffendheid	14
2.5	Overige conclusies: Financieel.....	15
2.5.1	De omvang van de benodigde investeringen in verhouding tot de gemeentelijke begroting ...	15
2.5.2	Kredietverstrekking voor project ontwikkeling.....	15
2.5.3	SDE+-subsidie.....	15
2.6	Overige conclusies: Juridisch	15
2.6.1	Juridische kwaliteitszorg	15
2.7	Overige conclusies: Communicatie & informatievoorziening	16
2.7.1	Volledig, tijdig en juist.....	16
2.7.2	Rapportage en informatieplicht.....	16
3.	Informatievoorziening aan de raad.....	17
3.1	overall conclusie informatievoorziening aan de gemeenteraad	17
3.2	Checklist informatievoorziening voor raadsleden	17

1. Samenvatting en Conclusies

1.1. Aanleiding

De rekenkamercommissie Bergen (hierna: rekenkamer) heeft voor het project Energielandschap Wells Meer een Quick Scan uitgevoerd naar het risicomanagement en de informatievoorziening daarover aan de gemeenteraad. De Quick Scan is uitgevoerd naar aanleiding van een raadsnotie van 5 juni 2018. In de motie constateert de gemeenteraad o.a. dat risicobeheersing bij dit project een belangrijk item is. De gemeenteraad kan haar kader stellende en controlerende rol vervullen als de organisatie van risicobeheersing door alsmede de informatievoorziening aan de gemeenteraad adequaat is ingericht en uitgevoerd. In het voorliggende rapport wordt door de rekenkamer de Quick Scan gepresenteerd. De Quick Scan is uitgevoerd door Metafoor Ruimtelijke Ontwikkeling in opdracht van de rekenkamer. De onderzoekers willen graag alle betrokkenen danken voor de coöperatieve en constructieve opstelling die zij gedurende het uitvoeren van deze Quick Scan hebben mogen ervaren.

1.2. Doel- en Vraagstelling

De doelstelling van het rekenkameronderzoek is de beantwoording van de twee onderzoeksvragen die door de gemeenteraad op 5 juni 2018 zijn gesteld:

1. Een Quick Scan uit te voeren naar de wijze waarop het college van burgemeester en wethouders de risicobeheersing en informatievoorziening richting gemeenteraad voor de realisatie van het Energielandschap Wells Meer heeft ingericht, deze te toetsen, eventuele aanvullende adviezen te geven en hierover op korte termijn te rapporteren aan de gemeenteraad.
2. In de voorbereiding van de besluitvorming van de overgang van fase 1 naar fase 2 te toetsen of de uitvoering van de organisatie van risicobeheersing dusdanig heeft plaatsgevonden dat de gemeenteraad beschikt over de benodigde informatie ten behoeve van de besluitvorming over deze faseovergang.

Om deze twee onderzoeksvragen adequaat te beantwoorden, is het risicomanagement van de projectorganisatie Wells Meer beoordeeld op de volgende risicogebieden:

1. Organisatie
2. Proces
3. Financieel
4. Juridisch
5. Communicatie & informatievoorziening.

1.3. Het Project Energielandschap Wells Meer

In 2017 is de Energievisie Gemeente Bergen vastgesteld. Hiermee heeft de gemeente Bergen de ambitie uitgesproken om in 2030 energieneutraal te zijn. Om die ambitie te bereiken is gebiedsontwikkeling ten behoeve van grootschalige duurzame energieopwekking één van de prioriteiten. De gemeenteraad van de gemeente Bergen heeft in juni 2018 ingestemd met een haalbaarheidsverkenning van het project Energielandschap Wells Meer. De doelstelling is om met dit project 50% van de benodigde energie voor de gemeente Bergen duurzaam op te wekken en de gemeenschap hiervan te laten profiteren en een bijdrage aan de ruimtelijke kwaliteit te bewerkstelligen. Uiterlijk juni 2022 moet gestart worden met de realisatie van het project. Vanaf juni 2018 is een projectorganisatie opgericht, die de haalbaarheid nader moet verkennen en het project verder moet vormgeven. In korte tijd is door deze projectorganisatie veel werk verzet om te komen tot een verdere planuitwerking.

1.4 Conclusies

1.4.1 Conclusies omtrent risicobeheersing en informatie voorziening

In deze paragraaf beantwoorden wij de 1^{ste} vraag van de motie:

“Op welke wijze heeft het college van burgemeester en wethouders de risicobeheersing en informatievoorziening richting gemeenteraad voor de realisatie van het Energielandschap Wells Meer ingericht?”

Uit deze Quick Scan blijkt dat het fundament voor kwalitatief goed risicomanagement is gelegd en dat de projectorganisatie zich kenmerkt door een hoog risicobewustzijn. De projectorganisatie is zich bewust van het belang van projectmatig werken, de borging van een gestructureerde aanpak, de noodzaak tot het kunnen beschikken over (externe) expertise en de in deze fase belangrijkste risico elementen. De inrichting van het risicomanagementproces is derhalve op orde. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen genereren van kwalitatief goede sturingsinformatie.

Doordat de projectorganisatie pas vanaf juni 2018 is gestart én er nog geen volledige risicomanagementcyclus is doorlopen kan op dit moment geen volledig oordeel worden gegeven over de uiteindelijke kwaliteit van de op te leveren informatie en de volledige uitvoering van het risicomanagement.

De door het college voorgestelde informatieverstrekking aan de raad door middel van Raadsinformatiebrieven gecombineerd met een huidige inrichting van de projectorganisatie geeft vertrouwen dat de informatievoorziening aan de gemeenteraad op adequaat niveau zal zijn. Op dit moment is de informatie verstrekking nog niet structureel geborgd. Dit is een passend beeld bij een organisatie in opbouw. Binnen enkele maanden zou de invulling van de informatievertrekking op niveau moeten zijn.

De vier belangrijkste deelconclusies en daarbij behorende adviezen uit de Quick Scan zijn:

1. Hoog risico bewustzijn projectorganisatie:

De projectorganisatie kenmerkt zich door een hoog risicobewustzijn hetgeen een goede basis vormt voor het uitvoeren van risicomanagement.

Advies aan college en projectorganisatie:

Koester, onderhoud het hoge risicobewustzijn van de projectorganisatie. Versterk dat waar mogelijk. Betrek nieuwe leden van de project organisatie actief bij deze cultuur. Bewaak deze houding door in de toekomst regelmatig een externe toetsing te laten uitvoeren.

2. Kwetsbaarheid door bescheiden omvang project- en gemeentelijke organisatie:

De beperkte omvang van zowel de gemeentelijke als projectorganisatie alsmede het kennisniveau van de bestaande organisatie met betrekking tot een dergelijk project maken de ontwikkeling van het project gevoelig voor capaciteit-, expertise- en planningsrisico's. Ook kan daardoor de continuïteit van het proces worden beïnvloed. De beperkte omvang zorgt er ook voor dat er sprake is van onvoldoende functiescheiding tussen uitvoering en toezicht op zowel projectorganisatieniveau als op bestuurlijk niveau. Gelet op de huidige fase hoeft dat nog geen probleem te zijn, maar gericht op de toekomst zouden hiervoor adequate maatregelen genomen moeten worden.

Advies aan college:

Verklein de kwetsbaarheid van de projectorganisatie voor bovengenoemde voortgangsrisico's waar nodig door het beschikbaar stellen van meer tijd van uit de eigen organisatie en het inhuren van de benodigde expertises.

De wijze waarop het reeds beschikbaar gestelde en nog beschikbaar te stellen projectbudget is onderbouwd, is adequaat. Per projectfase zal deze kredietraming moeten worden geactualiseerd.

Advies aan college en projectorganisatie:

Breng zowel op bestuurlijk niveau als bij de projectorganisatie meer functiescheiding aan. Het zou raadzaam zijn een externe toezichthouder of toezichthoudend orgaan bij het project te betrekken. Daarbij kan voorgesorteerd worden op de toekomstige organisatiestructuur (een rechtspersoon zoals ook door de BNG Bank is voorgesteld) waar een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen zal toezien op de uitvoerende organisatie en gerealiseerde resultaten.

3. Toekomstige organisatiestructuur van het project nog niet duidelijk:

De wijze waarop de toekomstige organisatiestructuur van het project wordt vormgegeven zowel qua rechtsvorm als qua financiering is nog niet duidelijk. Deze structuur is van grote invloed op de organisatorische, financiële en juridische risico's die de gemeente loopt. Het is van belang dat op afzienbare termijn daarin een principe keuze wordt gemaakt. Daardoor komt helderheid rondom de rol van de gemeente, de financieringsconstructie (en de daaraan verbonden gevolgen) en commitment en participatiemogelijkheden van derden.

Advies aan college:

Zorg voor een duidelijke tijdsplanning wat betreft de keuze van de toekomstige juridische structuur.

Het voornemen om derden eventueel te betrekken bij het project, kan leiden tot het delen van risico's en wordt daarom aanbevolen.

Advies aan Raad:

Laat u bij de verdere keuzes tijdig adviseren over de risico's van o.a. de wijze van financiering. Geef daarbij aandacht aan de vorm van de gemeentelijke deelname, de kosten en risico's van gevraagde zekerheden en de fiscale gevolgen van de samenwerkingsvorm en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving (mededinging en staatsteun).

4. Financiële haalbaarheidsverkenning beperkt toetsbaar:

De informatie over de financiële haalbaarheid is beoordeeld op de in de haalbaarheidsverkenning en Plan van Aanpak verstrekte gegevens. In de haalbaarheidsverkenning (en in het Plan van Aanpak) ontbreken verwervingskosten en de business case biomassa. Het is niet duidelijk op welke wijze de fiscale- en financieringskosten zijn verwerkt. De gemeentelijke grondexploitatie wordt nog niet als onderdeel van de verkenning meegenomen. Het geschetste financiële beeld lijkt daardoor onvolledig. Door de genoemde onzekerheden en het ontbreken van nadere specifieke informatie kan geen oordeel worden gegeven of de gepresenteerde financiële uitkomsten kunnen worden gerealiseerd en welke risico's daaraan verbonden zijn.

Advies aan Raad:

De financierbaarheid van het project door externe partijen en de daaraan gestelde voorwaarden is een belangrijke indicator voor de haalbaarheid van het project en de risico blootstelling van de gemeente. Laat u over dit onderdeel adviseren door een deskundige partij. De voorwaarden van een projectfinanciering via de BNG zouden daarbij richting gevend kunnen zijn.

Advies aan college en projectorganisatie:

Laat de door de projectorganisatie nog op te stellen geactualiseerde haalbaarheidsverkenning toetsen door een onafhankelijk bureau .

Actualiseer de financiële haalbaarheidsstudie tenminste jaarlijks en bij projectfaseovergangen. Tijdens de verdere planuitwerking van het project zullen gedurende het verdere verloop van het planproces steeds meer zaken duidelijk geconcretiseerd en ingevuld kunnen worden. Deze verdere uitwerking moet financieel gezien ook worden vertaald in een geactualiseerde en verfijnde haalbaarheidsstudie.

Advies aan projectorganisatie:

Vergroot en verbeter de kwaliteit van de financiële haalbaarheidsstudies door nadere onderbouwing te geven op belangrijke onderdelen en het opnemen van een verschillenanalyse, waarin een vergelijking wordt gemaakt tussen alle cijfers, uitgangspunten en randvoorwaarden met voorgaande versies met een verklaring van de belangrijkste verschillen.

Voor een nadere uitgebreide toelichting en de overige conclusies en adviezen verwijzen we naar hoofdstuk 2.

1.4.2 Conclusies omtrent informatievoorziening aan de raad

In deze paragraaf beantwoorden wij de 2^{de} vraag van de motie:

“Heeft de uitvoering van de organisatie van risicobeheersing dusdanig plaatsgevonden dat de gemeenteraad beschikt over de benodigde informatie ten behoeve van de besluitvorming over deze de overgang van fase 1 naar fase 2.”

Het project Energielandschap Wells Meer bevindt zich in fase 1, genaamd de Verkenningsfase. De projectorganisatie is vanaf juni 2018 gestart met het project. Op dit moment is de informatieverstrekking ten behoeve van de besluitvorming over de faseovergang van fase 1 naar fase 2 nog in voorbereiding. Hierdoor kan niet worden beoordeeld of het risicomanagement op een dusdanige wijze is uitgevoerd en daarover op een zodanige wijze wordt gerapporteerd dat de gemeenteraad de beschikking krijgt over de benodigde informatie om te komen tot een adequate besluitvorming.

Zoals eerder geconstateerd geeft de huidige inrichting van de projectorganisatie vertrouwen dat op het moment dat besluitvorming plaatsvindt over de fase overgang de informatievoorziening aan de gemeenteraad op adequaat niveau zal zijn.

Om de gemeenteraad te ondersteunen bij de beoordeling van de verstrekte informatie heeft de rekenkamer een checklist ontwikkeld. Met de checklist kan de raad meer gericht de verstrekte informatie en de kwaliteit daarvan beoordelen. De doelstelling van deze checklist is dat deze (gedeeltelijk) ook bij volgende fase overgangen kan worden ingezet. Daardoor ontstaat een doorgaande lijn en is voor de projectorganisatie duidelijk welke informatie geleverd moet worden.

Advies aan college en projectorganisatie:

Verstrek minimaal de informatie die in deze checklist wordt genoemd

Voor de checklist verwijzen we naar hoofdstuk 3.

2. Quick Scan naar risicobeheersing en informatie voorziening

In dit hoofdstuk wordt het risicomanagement van de projectorganisatie Wells Meer beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van de Quick Scan. Het hoofdstuk start met de overallconclusie. Vervolgens worden de vier belangrijkste deelconclusies met de bijbehorende belangrijkste adviezen beschreven. Gebaseerd op de huidige situatie en de fase waarin het project zich bevindt. Ten slotte worden in de volgende paragrafen per risicogebied en per deelconclusie de overige bevindingen onderbouwd en worden per conclusie adviezen gedaan.

2.1 Overall conclusie risicobeheersing en informatie voorziening

Uit deze Quick Scan blijkt dat het fundament voor kwalitatief goed risicomanagement is gelegd doordat de projectorganisatie zich kenmerkt door een hoog risicobewustzijn. De projectorganisatie is zich bewust van het belang van projectmatig werken, de borging van een gestructureerde aanpak, de noodzaak tot het kunnen beschikken over (externe) expertise en de in deze fase belangrijkste risico elementen. De inrichting van het risicomanagementproces is derhalve op orde. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen genereren van kwalitatief goede sturingsinformatie.

Doordat de projectorganisatie pas vanaf juni 2018 is gestart én er nog geen volledige risicomanagementcyclus is doorlopen kan op dit moment geen volledig oordeel worden gegeven over de uiteindelijke kwaliteit van de op te leveren informatie en de volledige uitvoering van het risicomanagement.

De door het college voorgestelde informatieverstrekking aan de raad door middel van Raadsinformatiebrieven gecombineerd met een huidige inrichting van de projectorganisatie geeft vertrouwen dat de informatievoorziening aan de gemeenteraad op adequaat niveau zal zijn. Op dit moment is de informatie verstrekking nog niet structureel geborgd. Dit is een passend beeld bij een organisatie in opbouw. Binnen enkele maanden zou de invulling van de informatievertrekking op niveau moeten zijn.

2.2 Belangrijkste deelconclusies

De vier belangrijkste deelconclusies uit de Quick Scan betreffen:

- Het risicobewustzijn
- De huidige organisatie
- De toekomstige organisatiestructuur
- De financiële haalbaarheid

Deze deelconclusies komen hieronder in de sub paragrafen aan de orde.

2.2.1. Risicobewustzijn

Conclusie	De projectorganisatie kenmerkt zich door een hoog risicobewustzijn. Dit vormt een goede basis voor het uitvoeren van risicomanagement.
Onderbouwing	Uit de documentstudie blijkt dat de projectorganisatie regelmatig (1x per twee weken) actief bezig is met risicomanagement en hierover maandelijks rapporteert aan het college. Uit de gesprekken met sleutelpersonen blijkt dat bij de deelnemers van de projectorganisatie een hoge mate van risicobewustzijn aanwezig is. Uit praktijk- en wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het hebben van voldoende risicobewustzijn binnen een projectorganisatie een basisvoorwaarde vormt voor goed risicomanagement.
Advies Project Organisatie (PO)en College	Koester en onderhoud het hoge risicobewustzijn van de projectorganisatie, en versterk dat waar mogelijk. Betrek nieuwe leden van de project organisatie actief bij deze cultuur. Bewaak deze houding door in de toekomst regelmatig een externe toetsing te laten uitvoeren.

2.2.2. Bestaande organisatie

Conclusie	De beperkte omvang van zowel de gemeentelijke als projectorganisatie alsmede het kennisniveau van de bestaande organisatie met betrekking tot een dergelijk project maken de ontwikkeling van het project gevoelig voor capaciteit-, expertise- en planningsrisico's. Ook kan daardoor de continuïteit van het proces worden beïnvloed. De beperkte omvang van de organisatie zorgt er ook voor dat er sprake is van onvoldoende functiescheiding tussen uitvoering en toezicht op zowel projectorganisatieniveau als op bestuurlijk niveau.
Onderbouwing	<p>De beperkte omvang van de gemeentelijke organisatie zorgt ervoor dat verschillende expertises geconcentreerd zijn bij één persoon. Het gevaar bestaat dat bij (langdurige) afwezigheid van een medewerker de voortgang van het project wordt belemmerd. Daarnaast zijn diverse medewerkers beperkt beschikbaar. De beperkt beschikbare capaciteit binnen de organisatie betreft onder andere de expertises projectmanagement, financiën, risicomangement en juridische zaken. Zo heeft de afdelingsmanager Ruimtelijk domein 8 uur per week beschikbaar om als projectleider het projectmanagement van het Energielandschap te verzorgen. Daarnaast is binnen de bestaande organisatie op een aantal voor het project cruciale expertises beperkte kennis in huis, waardoor deze grotendeels leunt op inhuur. Dit betreft onder andere de expertises privaatrecht, planeconomie en communicatie.</p> <p>De Gemeentewet (artikel 212) en de gemeentelijke financiële verordening artikel 20 lid b schrijven een adequate scheiding van taken, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor binnen de gemeentelijke organisatie.</p> <p>Door de beperkte omvang van de gemeentelijke organisatie hebben diverse sleutelpersonen binnen de projectorganisatie een dubbele functie. Zo is bijvoorbeeld de projectmanager ook afdelingsmanager van het ruimtelijk domein én is de financieel specialist van het project ook de projectcontroller. Ook op bestuurlijk niveau is sprake van stapeling van functies. De projectwethouder beschikt ook over de portefeuilles financiën, ruimtelijke ordening, milieu en duurzaamheid. Hierdoor ligt binnen het college de verantwoordelijkheid volledig bij deze wethouder.</p>
Advies 1. College	Verklein de kwetsbaarheid van de projectorganisatie voor bovengenoemde voortgangsrisico's waar nodig door het beschikbaar stellen van meer tijd van uit de eigen organisatie en het inhuren van de benodigde expertises. De wijze waarop het reeds beschikbaar gestelde en nog beschikbaar te stellen projectbudget is onderbouwd, is adequaat. Per projectfase zal deze kredietraming moeten worden geactualiseerd.
Advies 2. PO en College	Breng zowel op bestuurlijk niveau als bij de projectorganisatie meer functiescheiding aan. Het zou raadzaam zijn een externe toezichthouder of toezichthoudend orgaan bij het project te betrekken. Daarbij kan voorgesorteerd worden op de toekomstige organisatiestructuur (een rechtspersoon zoals ook door de BNG Bank is voorgesteld) waar een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen zal toezien op de uitvoerende organisatie en gerealiseerde resultaten.

2.2.3. Toekomstige organisatiestructuur

Conclusie	De wijze waarop de toekomstige organisatiestructuur van het project wordt vormgegeven zowel qua rechtsvorm als qua financiering is nog onduidelijk. Deze structuur is van grote invloed op de organisatorische, financiële en juridische risico's die de gemeente loopt. Het is van belang dat op afzienbare termijn daarin een principe keuze wordt gemaakt. Daardoor komt helderheid rondom de rol van de gemeente, de financieringsconstructie (en de daaraan verbonden gevolgen) en commitment en participatiemogelijkheden van derden.
Onderbouwing	Uit de interviews en de documentstudie blijkt dat op dit moment samen met de Provincie wordt onderzocht op welke wijze het project wordt vormgegeven. Naar verwachting zal de Provincie in de loop van fase 2 actief gaan deelnemen in de gemeentelijke projectorganisatie. Op welke wijze de samenwerking met de Provincie vorm krijgt, is nog onbekend. In fase 2 zal een afweging plaatsvinden tussen de mogelijke toekomstige samenwerkingsvormen en de daarbij te hanteren rechtsvormen.

	<p>Naast de “eigen” gemeentelijke ontwikkeling en exploitatie worden de volgende (samenwerkings) vormen onderzocht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gezamenlijke ontwikkeling en exploitatie van Provincie en gemeente (publiek-publieke samenwerking). • publiek-private samenwerking. • verkoop aan marktpartij. • energiecoöperatie waarbij gemeente, provincie en derden (zoals inwoners van de gemeente) zijn betrokken. <p>Er van uitgaande dat de gemeente besluit dit project niet via de gemeentelijke begroting te financieren (balans financiering) is de structuur van de toekomstige organisatie van essentieel belang. Dit in verband met zeggenschap, toezicht en de mogelijkheid externe partijen te laten participeren. De gekozen rechtsvorm (CV/BV, NV, Stichting, coöperatie), het gemeentelijk aandeel, de verstrekte zekerheden, de verhouding vreemd vermogen/eigen vermogen, etc. bepalen mede het rendement en het risico dat de gemeente bij de ontwikkeling loopt.</p>
Advies 1 College	Zorg voor een duidelijke tijdsplanning wat betreft de keuze van de toekomstige juridische structuur.
Advies 2 College	Het voornemen om derden eventueel te betrekken bij het project, kan leiden tot het delen van risico's en wordt daarom aanbevolen.
Advies 3 Raad	Laat u bij de keuze van de organisatiestructuur adviseren over de risico's van de wijze van financiering. Geef daarbij aandacht aan de vorm van de gemeentelijke deelname, de kosten en risico's van gevraagde zekerheden en de fiscale gevolgen van de samenwerkingsvorm en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving (mededinging en staatsteun).

2.2.4. De financiële haalbaarheid

Conclusie	<p>De informatie over de financiële haalbaarheid is beoordeeld op de in de haalbaarheidsverkenning en Plan van Aanpak verstrekte gegevens. In de haalbaarheidsverkenning (en in het Plan van Aanpak) ontbreken verwervingskosten en de business case biomassa. Het is niet duidelijk op welke wijze de fiscale- en financieringskosten zijn verwerkt. De gemeentelijke grondexploitatie wordt nog niet als onderdeel van de verkenning meegenomen. Het geschetste financiële beeld lijkt daardoor onvolledig. Door de genoemde onzekerheden en het ontbreken van nadere specifieke informatie kan geen oordeel worden gegeven of de gepresenteerde financiële uitkomsten kunnen worden gerealiseerd en welke risico's daaraan verbonden zijn.</p>																		
Onderbouwing	<p>De financiële haalbaarheid is beoordeeld op de in de haalbaarheidsverkenning en Plan van Aanpak verstrekte gegevens. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat een daarin gespecialiseerd extern bureau de haalbaarheid heeft onderzocht. Ook is aangegeven dat de uitgangspunten in overeenstemming waren met de beelden van betrokken partners (provincie en RVO).</p> <table border="1" data-bbox="416 1473 1310 1727"> <thead> <tr> <th colspan="2">Investeringsraming Energielandschap Wells Meer</th> </tr> <tr> <th>Omschrijving</th> <th>Bedrag</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totale investering(incl. netaansluiting)</td> <td>€ 228 mln.</td> </tr> <tr> <td>Jaarlijkse operationele kosten</td> <td>€ 3,7 mln.</td> </tr> <tr> <td>Jaarlijkse inkomsten</td> <td>€ 24,- 26,5 mln.</td> </tr> <tr> <td>Projectrendement</td> <td>3,5% tot 5,3%</td> </tr> <tr> <td>Rendement eigen vermogen</td> <td>6,5% tot 13,1%</td> </tr> <tr> <td>Totale energieopwekking</td> <td>254.000 MWh/jaar</td> </tr> <tr> <td>Percentage verduurzaming t.o.v. het totale gebruik in de gemeente Bergen</td> <td>54%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*De aankoop van de gronden is niet meegenomen. In de berekeningen zijn zonnepanelen en windenergie meegenomen en biomassa in dit stadium nog niet.</p> <p><i>Bron: Plan van Aanpak</i></p> <p>De huidige investeringsraming is opgenomen in zowel het Plan van Aanpak als in de Haalbaarheidsverkenning. Hierin worden uitsluitend de investeringskosten weergegeven die volgen in het geval de gemeente het energielandschap ontwikkelt en exploiteert. De kosten en opbrengsten die volgen uit de gemeentelijke grondexploitatie zijn niet helder en inzichtelijk gemaakt. Ook is de wijze van financiering en de daaraan verbonden kosten en te stellen zekerheden niet duidelijk. Er worden daarvoor aannames gedaan.</p>	Investeringsraming Energielandschap Wells Meer		Omschrijving	Bedrag	Totale investering(incl. netaansluiting)	€ 228 mln.	Jaarlijkse operationele kosten	€ 3,7 mln.	Jaarlijkse inkomsten	€ 24,- 26,5 mln.	Projectrendement	3,5% tot 5,3%	Rendement eigen vermogen	6,5% tot 13,1%	Totale energieopwekking	254.000 MWh/jaar	Percentage verduurzaming t.o.v. het totale gebruik in de gemeente Bergen	54%
Investeringsraming Energielandschap Wells Meer																			
Omschrijving	Bedrag																		
Totale investering(incl. netaansluiting)	€ 228 mln.																		
Jaarlijkse operationele kosten	€ 3,7 mln.																		
Jaarlijkse inkomsten	€ 24,- 26,5 mln.																		
Projectrendement	3,5% tot 5,3%																		
Rendement eigen vermogen	6,5% tot 13,1%																		
Totale energieopwekking	254.000 MWh/jaar																		
Percentage verduurzaming t.o.v. het totale gebruik in de gemeente Bergen	54%																		

	<p>In de investeringsraming ontbreken de verwervingskosten, de business case biomassa, de fiscale en financieringskosten. Er is eveneens geen duidelijkheid over afschrijvingen en de financieringsstructuur. Daardoor kan er geen oordeel worden gegeven over de juistheid van de raming. Ook kan niet worden beoordeeld of de gepresenteerde rendementen dan wel energieopwekkingsdoelstellingen kunnen worden gerealiseerd.</p> <p>Bij dit oordeel wordt rekening gehouden met de fase waarin het project zich op dit moment bevindt. Met name het ontbreken van een aantal uitgangspunten die kader stellend zijn bij de financiële beoordeling is een aspect dat ook in deze vroege fase aandacht dient te krijgen. Er wordt op dit moment door de project organisatie gewerkt aan een nieuwe Business case, mogelijk worden daarin een aantal genoemde zaken nader geconcretiseerd.</p>
Advies 1. Raad	De financierbaarheid van het project door externe partijen en de daaraan gestelde voorwaarden is een belangrijke indicator voor de haalbaarheid van het project en de risico blootstelling van de gemeente. Laat u over dit onderdeel adviseren door een deskundige partij. De voorwaarden van een projectfinanciering via de BNG zouden daarbij richting gevend kunnen zijn.
Advies 2. PO en College	Laat de door de projectorganisatie nog op te stellen geactualiseerde haalbaarheidsverkenning toetsen door een onafhankelijk bureau.
Advies 3. PO en College	Actualiseer de financiële haalbaarheidsstudie tenminste jaarlijks en bij projectfaseovergangen. Tijdens de verdere planuitwerking van het project zullen gedurende het verdere verloop van het planproces steeds meer zaken duidelijk geconcretiseerd en ingevuld kunnen worden. Deze verdere uitwerking moet financieel gezien ook worden vertaald in een geactualiseerde en verfijnde haalbaarheidsstudie.
Advies 4. PO	<p>Vergroot en verbeter de kwaliteit van de financiële haalbaarheidsstudies door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een helder onderscheid te maken tussen de grond- en (verschillende) energie-exploitaties • Heldere, toetsbare en kader stellende uitgangspunten en randvoorwaarden, waaronder programma, projectgebied en planning • Controleerbare en transparante rekenregels • Gebruik van onderbouwde parameters • Volledigheid van gerapporteerde kosten en opbrengsten • Verwerken van fiscale gevolgen • Opnemen van alle programmatische onderdelen • Opnemen van inwisselbaarheid en flexibiliteit van het programma • Opnemen van scenario- en gevoeligheidsanalyses • Opnemen van een verschillenanalyse, waarin een vergelijking wordt gemaakt tussen alle cijfers, uitgangspunten en randvoorwaarden met voorgaande versies met een verklaring van de belangrijkste verschillen.

2.3 Overige conclusies: organisatie

2.3.1. De risicocoördinator

Conclusie	Binnen de projectorganisatie is een risicocoördinator aangesteld, die procesmatig verantwoordelijk is voor het risicomangementproces.
Onderbouwing	Bij het professioneel inrichten van het risicomangementproces past het aanstellen van een medewerker die verantwoordelijk is voor en deskundig is op het gebied van risicomangement. Binnen de projectorganisatie is een medewerker aangesteld die alleen procesmatig verantwoordelijk is voor het risicomangement. Een inhoudelijk deskundig specialist ontbreekt.
Advies PO	Maak de risicocoördinator van de projectorganisatie zowel procesmatig als inhoudelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit, de uitvoering en de informatievoorziening van het risicomangement. Daarbij dient de risico verantwoordelijke rechtstreeks aan de ambtelijke- en bestuurlijke eindverantwoordelijke(n) te (kunnen) rapporteren.

2.3.2. De beoogde doelstellingen, resultaten en randvoorwaarden

Conclusie	Het is op dit moment voor de gemeenteraad nog niet mogelijk om te kunnen beoordelen wanneer het projectresultaat is behaald, omdat de doelstellingen, resultaten en randvoorwaarden in deze fase nog onvoldoende specifiek en meetbaar zijn geformuleerd.
Onderbouwing	In het Plan van Aanpak is een vierledige doelstelling voor het project opgenomen waarin wordt aangegeven dat men een energielandschap wil ontwikkelen dat voor: <ol style="list-style-type: none"> 1. 50% voorziet in de energievoorziening van de gemeente, 2. moet bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit van zowel het gebied als omgeving; 3. voor bewonersparticipatie openstaat (zowel financieel als bij planproces) 4. juni 2022 een start moet zijn gemaakt met de realisatie. De vierledige doelstelling is tijdgebonden, maar onvoldoende specifiek en meetbaar. Een energielandschap ontwikkelen is erg ruim gedefinieerd, maar is in deze omvang ook uitermate complex. Dit komt mede omdat de ruimtelijke invulling (het programma) waarmee dit resultaat moet worden bereikt, nog niet is bepaald. Daarnaast is (nog) niet vastgesteld welke financiële doelstellingen en resultaten moeten worden bereikt.
Advies PO en College	Formuleer de doelstellingen, resultaten en randvoorwaarden van het project zo specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden mogelijk, zodat de gemeenteraad kan vaststellen of de gestelde doelstellingen zijn behaald. Daarbij moet in het achterhoofd worden gehouden dat naar mate het project meer contour krijgt en steeds specifiekere doelstellingen kunnen worden geformuleerd. Op dit moment is echter er sprake van een zeer grote bandbreedte. Het bij de fase-overgang hanteren van een bandbreedte met minima en maxima geeft een meer realistisch beeld van de besluitvormingsmogelijkheden bij de fase-overgang.

2.3.3. Voorwaarden Provincie

Conclusie	De voorwaarden waaronder de Provincie bereid is tot samenwerking en/of de door de Provincie gevraagde verwervingsprijs van de gronden bepalen mede het resultaat en de risico's voor de gemeente van dit project.
Onderbouwing	De gemeente en de Provincie hebben een intentieverklaring gesloten waarbij zij afgesproken hebben om gezamenlijk de haalbaarheid van het project te onderzoeken, waarbij onder meer zal worden onderzocht op welke wijze de samenwerking zal worden ingevuld.
Advies 1. PO	Concretiseer samen met de Provincie de wijze van samenwerking en de voorwaarden die de Provincie stelt en neem de effecten hiervan mee in de financiële haalbaarheidsanalyse en risicoanalyse.
Advies 2 PO en College	Het zou het risicoprofiel van het project ten goede komen om zodra er duidelijke en concrete afspraken zijn gemaakt over de invulling van de samenwerking met de Provincie, de raad hier helderheid over te verschaffen.

2.4 Overige conclusies: Proces

2.4.1 Gestructureerd, regelmatig en professioneel

Conclusie	Risicomanagement vindt gestructureerd en regelmatig plaats. Elke maand worden de risico's middels een voortgangsrapportage gerapporteerd aan het college. Elke 4 maanden wordt gerapporteerd in de Raadsinformatiebrief aan de gemeenteraad. Daarnaast wordt een algemeen erkende risicomethode toegepast, namelijk RISMAN. Dit past bij professioneel risicomanagement.
Onderbouwing	Uit projectverslagen blijkt dat de projectorganisatie elke twee weken overleg heeft over de risico's. De risico's en de te treffen/getroffen beheersmaatregelen worden elke maand vastgelegd in een risicomatrix, die onderdeel uitmaakt van de voortgangsrapportage aan het college. Deze voortgangsrapportage wordt in een map voorgelegd aan het college. De collegeleden tekenen de map voor gezien af en geven aan of er vragen zijn. Alleen als er vragen zijn, worden deze besproken in het college. Op basis van de stukken kan worden geconcludeerd dat het risicomanagement gestructureerd en regelmatig plaatsvindt.
Advies 1 PO	Handhaaf de gestructureerde en regelmatige uitvoering van het risicomanagement en de professionele methodiek.

Advies 2 College	Bespreek de voortgangsrapportage in het college en stel deze expliciet middels een collegebesluit vast.
Advies 3 Raad	Agendeer en behandel elke raadsinformatiebrief expliciet in de raadscommissie.

2.4.2 Frequentie Raadsinformatiebrief

Conclusie	De voorgestelde frequentie Raadsinformatiebrief is voldoende om te zorgen dat de gemeenteraad regelmatig en afdoende geïnformeerd wordt
Onderbouwing	In het Plan van Aanpak wordt voorgesteld viermaandelijks de gemeenteraad te informeren over de voortgang en de risico's van het project. Deze frequentie is voldoende om te zorgen dat de raad afdoende wordt geïnformeerd, mits hier zowel inhoudelijk als planning technisch voldoende invulling aan wordt gegeven. Bij majeure afwijkingen de raad direct informeren en de mogelijke consequenties aangeven In de eerste raadsinformatiebrief ontbreken heldere doelstellingen waardoor direct duidelijk wordt wat de status is van het project en op welke wijze de mijlpalen worden gehaald.
Advies College	Blijf de gemeenteraad elke vier maanden middels een Raadsinformatiebrief actief informeren. Zorg ervoor dat een aantal vaste en meetbare elementen structureel wordt benoemd en toegelicht.

2.4.3 Borging van de kwaliteit van het risicomanagement

Conclusie	De kwaliteit van het risicomanagement is niet voldoende geborgd doordat geen gebruik wordt gemaakt van alle verwachte risicomanagementproducten. De uitkomsten worden niet vastgelegd in een risicomanagementbeheerssysteem.
Onderbouwing	Van de volgende risicomanagementproducten wordt nog geen gebruik gemaakt of zijn niet door ons aangetroffen: een standaard checklist voor het risicomanagementproces, een standaard checklist voor alle risico's, een standaard risicorapportage, riskmapping, gevoeligheids- en scenario-analyses. Het hanteren van een standaard checklist voor alle risico's bij elke risicoanalyse is een hulpmiddel om te voorkomen dat potentiële risico's worden vergeten en dwingt de projectorganisatie om alle risico's expliciet te bespreken.
Advies 1. PO	Versterk de kwaliteit van het risicomanagement door gebruik te maken van gestandaardiseerde en algemeen erkende risicoproducten. Leg daarnaast de risico's, de getroffen maatregelen en de evaluatie vast in een gestandaardiseerd risicomanagementbeheerssysteem
Advies 2. PO	Ontwikkel een checklist voor risico's van projecten en hanteer deze bij elke risicoanalyse. Neem hierin tenminste de volgende risicocategorieën op: politiek/bestuurlijke risico's, maatschappelijke risico's, organisatorische en planningsrisico's, communicatie- en informatierisico's, publiek- en privaatrechtelijke risico's, markteconomische risico's, financiële risico's en technische risico's.

2.4.4 Doelmatigheid en doeltreffendheid

Conclusie	Risicomanagement binnen de organisatie moet nog meer vorm en plaats krijgen.
Onderbouwing	De beperkte omvang van de projectorganisatie vereist dat de capaciteit en middelen zo doelmatig en doeltreffend mogelijk worden ingezet. De projectorganisatie hanteert hiervoor een risicomatrix, waarbij ze aan sommige risico's een prioriteitsscore toekent en aan andere risico's niet. In deze risicomatrixen worden de financiële gevolgen van de risico's, de kans van optreden en de kosten van de treffen beheersmaatregelen niet in beeld gebracht. Hierdoor maken ze geen deel uit van de afweging. Het nog niet in beeld kunnen brengen van de financiële gevolgen van de risico's past binnen de plan fase waarin het project zich bevindt. Echter, bij de faseovergang dienen deze wel in beeld te kunnen worden gebracht.
Advies	Om de doeltreffendheid en doelmatigheid van het risicomanagement te vergroten, adviseren wij de volgende zaken aan het huidige risicomanagement toe te voegen: <ul style="list-style-type: none"> • Kwantificeer de financiële gevolgen van de risico's, zodra dat kan. • Breng ook de kosten van de getroffen beheersmaatregelen in beeld. • Weeg de kosten van beheersmaatregelen af tegen de omvang van het risico. • Waardeer de risico's conform de nota weerstandsvermogen en risicobeheersing met een risicoscore en pas daarmee riskmapping toe.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueer telkens het effect van de getroffen beheersmaatregelen. • Identificeer nieuwe risico's en bijbehorende maatregelen. • Focus op de 10-15 belangrijkste risico's.
--	--

2.5 Overige conclusies: Financieel

2.5.1 De omvang van de benodigde investeringen in verhouding tot de gemeentelijke begroting

Conclusie	De omvang van de benodigde financiering en de mogelijk te stellen zekerheden in verhouding tot de gemeentelijke begroting behoeven specifieke aandacht.
Onderbouwing	De investeringsbehoefte van het project van circa € 228 miljoen is relatief groot in verhouding tot de jaarlijkse gemeentebegroting ad € 30 miljoen. De BNG Bank is tijdens de presentatie concreet ingegaan op deze problematiek en heeft daarbij aandacht gegeven aan het afzonderen van de financiering van de balans van de gemeente naar het financieren van het project ansich. ("ringfencing") Bij een projectfinanciering zouden daarbij ook anderen partijen kunnen worden aangehaakt wat een beperking van de blootstelling zou betekenen.
Advies 1. PO en College	Verminder het risico voor de gemeente door actief meer risicodragende partijen te zoeken die willen deelnemen in het project, zoals de Provincie.

2.5.2 Kredietverstrekking voor project ontwikkeling

Conclusie	Door het krediet voor de ontwikkeling van dit project per fase te verstrekken worden de risico's beperkt. Dit wordt correct uitgevoerd binnen de gemeente.
Onderbouwing	Conform het Plan van Aanpak wordt het benodigde planvoorbereidingskrediet per plan fase aangevraagd en verstrekt. Dit blijkt ook uit de Voortgangsrapportages. Dit is voor de gemeente een risico beperkende maatregel.
Advies	Handhaaf deze risico beperkende maatregel.

2.5.3 SDE+-subsidie

Conclusie	De doorgang van het project is mede-afhankelijk van het verkrijgen van SDE+ subsidie en de hoogte daarvan.
Onderbouwing	Zowel de financiering met vreemd vermogen door externe financiers als het projectresultaat is afhankelijk van het wel of niet verkrijgen van SDE+ subsidie. Hiermee vormt de SDE+ subsidie een belangrijk risico voor de doorgang van het project. Uit de documentenstudie en de interviews blijkt dat zowel bestuurlijk als ambtelijk grote inzet wordt gepleegd om hier zekerheid over te verkrijgen.
Advies 1. PO	Kwantificeer de invloed van de SDE+ subsidie bij de verschillende scenario's.
Advies 2. Raad	Stel het verkrijgen van genoeg zekerheid over het verkrijgen van voldoende SDE+ subsidie als randvoorwaarde bij faseovergang 3 naar fase 4, of spreek de bereidheid uit dit aan te vullen met gemeentelijke middelen.
Advies 3. PO en College	Handhaaf de grote ambtelijke en bestuurlijke inzet om SDE+ subsidie te verkrijgen.

2.6 Overige conclusies: Juridisch

2.6.1 Juridische kwaliteitszorg

Conclusie	Juridische kwaliteitszorg is binnen de projectorganisatie nog in ontwikkeling. Daarnaast ontbreekt er nog een volledige scan van alle privaatrechtelijke en publiekrechtelijke risico's in het beschikbare projectdossier en is het nog onduidelijk in hoeverre (pré-)contractuele verplichtingen in beeld zijn.
Onderbouwing	Binnen de projectorganisatie is nog geen medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor juridische kwaliteitszorg. Hiervoor leunt de organisatie op het concern en de gemeenteadvocaat. Hierdoor kan niet worden vastgesteld of de juridische risico's en pré-contractuele verplichtingen volledig in beeld zijn.

Advies 1 PO	Versterk de projectorganisatie met een publiekrechtelijk en een privaatrechtelijk specialist.
Advies 2 PO	Breng expliciet bij elke risicomanagementcyclus alle mogelijke privaatrechtelijke en publiekrechtelijke risico's in beeld en neem de uitkomsten over in de risicomatrix.
Advies 3 PO	Breng ook expliciet de pré-contractuele verplichtingen in beeld en daarmee aangegane financiële verplichtingen.

2.7 Overige conclusies: Communicatie & informatievoorziening

2.7.1 Volledig, tijdig en juist

Conclusie	De informatievoorziening zoals recent verstrekt in de RIB aan de gemeenteraad is tijdig en juist. Qua volledigheid zijn er verbeteringen mogelijk. Reeds eerder is geconstateerd dat de projectorganisatie zo is ingericht dat informatie kwalitatief (juist, volledig en tijdig) kan worden geleverd.
Onderbouwing	Onlangs is de eerste brief aan de raad verzonden. In de eerste raadsinformatiebrief wordt uitsluitend de RISMAN methodiek en het toegepaste beschreven. Een overzicht van de belangrijkste risico's zoals genoemd in het risicodossier en de daarvoor getroffen beheersmaatregelen, zoals opgenomen in de bijlage bij de voortgangsrapportage aan het college, ontbreekt. Een evaluatie van de getroffen beheersmaatregelen ontbreekt in de rapportage aan het college en dus ook in de berichtgeving aan de raad. De projectorganisatie heeft zelf een format ontwikkeld om het college te informeren over de risico's. Een vertaling naar een voor specifiek voor de raad geschikte opstelling zou waardevol kunnen zijn.
Advies 1. PO	Ontwikkel binnen de gemeentelijke organisatie een standaard format voor de rapportage van de risico's aan de gemeenteraad.
Advies 2. PO	Rapporteer en evalueer in elke raadsinformatiebrief, jaarrekening en begroting over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de getroffen en de te nemen beheersmaatregelen.

2.7.2 Rapportage en informatieplicht

Conclusie	De doelmatigheid en doeltreffendheid van het risicomanagement kan worden vergroot door te focussen op de belangrijkste risico's. De door de raad vastgestelde rapportage- en informatieplicht van risico's (risico's met gevolg van 50.000 EUR of meer) leidt tot een niet doelmatige besteding van tijd en middelen bij dit project.
Onderbouwing	De huidige nota risicomanagement en weerstandsvermogen schrijft voor dat de raad over alle risico's met een financieel gevolg van 50.000 EUR of meer wordt geïnformeerd. Deze rapportageplicht past niet bij de investeringsomvang van het project (€ 228 miljoen), waarbij risico's van een dergelijke omvang relatief klein en beperkt zijn. Het leidt tot overrapportage. De nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2012 schrijft ook voor op welke wijze risico's moeten worden geclassificeerd. Deze risicomethodiek sluit onvoldoende aan bij het project en de toekomstige organisatiestructuur. In de gesprekken is naar voren gebracht dat de gemeentelijke nota risicomanagement en weerstandsvermogen in 2019 wordt geactualiseerd. Bij de benodigde actualisatie kan met de specifieke elementen van het project Wells Meer rekening worden gehouden.
Advies 1. PO College	Gezien de omvang van het project zou de rapportageplicht van risico's aan de raad verhoogd kunnen worden van 50.000 naar 250.000 EUR. Dit zal leiden tot een gerichtere rapportage en beter inzicht.
Advies 2. PO	Van alle risico's met een financieel gevolg kleiner dan 250.000 EUR kunnen de financiële gevolgen opgeteld worden en gerapporteerd onder 'totaal overige risico's'.
Advies 3. PO	Leg expliciet vast op welke wijze bij dit project gerapporteerd wordt over risico's en op welke wijze dit afwijkt van de te actualiseren nota risicomanagement en weerstandsvermogen.

3. Informatievoorziening aan de raad

In dit hoofdstuk wordt de informatievoorziening van de projectorganisatie Wells Meer aan de gemeenteraad beoordeeld.

3.1 overall conclusie informatievoorziening aan de gemeenteraad

Ten aanzien van de onderzoeksvraag inzake de informatievoorziening aan de gemeenteraad komt de rekenkamer tot de onderstaande conclusie:

Het project Energielandschap Wells Meer bevindt zich in fase 1, genaamd de Verkenningsfase. De projectorganisatie is vanaf juni 2018 gestart met het project. Op dit moment is de informatieverstrekking ten behoeve van de besluitvorming over de faseovergang van fase 1 naar fase 2 nog in voorbereiding. Hierdoor kan niet worden beoordeeld of het risicomanagement op een dusdanige wijze is uitgevoerd en daarover op een zodanige wijze wordt gerapporteerd dat de gemeenteraad de beschikking krijgt over de benodigde informatie om te komen tot een adequate besluitvorming.

Zoals eerder geconstateerd geeft de huidige inrichting van de projectorganisatie vertrouwen dat op het moment dat besluitvorming plaatsvindt over de fase overgang de informatievoorziening aan de gemeenteraad op adequaat niveau zal zijn.

3.2 Checklist informatievoorziening voor raadsleden

Om te zorgen dat de gemeenteraad de informatievoorziening bij de faseovergang kan beoordelen, heeft de rekenkamer de in dit hoofdstuk opgenomen checklist ontwikkeld. Met de checklist kan de raad meer gericht de verstrekte informatie en de kwaliteit daarvan beoordelen. De doelstelling van deze checklist is dat deze (gedeeltelijk) ook bij volgende fase overgangen kan worden ingezet. Daardoor ontstaat een doorgaande lijn en is voor de projectorganisatie duidelijk welke informatie geleverd moet worden.

Met de checklist wordt beoogd dat de gemeenteraad zelfstandig kan beoordelen of de uitvoering van het risicomanagement door de projectorganisatie dusdanig heeft plaatsgevonden dat de gemeenteraad beschikt over de benodigde informatie ten behoeve van de besluitvorming over deze faseovergang.

Per risico element wordt in deze checklist aangegeven, waaraan de informatievoorziening moet voldoen.

Voor de checklist verwijzen we naar de volgende pagina's

CHECKLIST BEOORDELING RISICOMANAGEMENT WELLS MEER

bij de overgang van fase 1 naar fase 2

INFORMATIEVOORZIENING

Om als gemeenteraad voldoende geïnformeerd te kunnen zijn, dient:

1. Invulling te worden gegeven aan de adviezen zoals genoemd in de conclusies van pagina 6 t/m 8 van deze quick scan.
2. De raad een **plan van aanpak voor fase 2** te ontvangen. Daarbij zou aandacht moeten zijn voor :
 - Een beschrijving van de inrichting van de projectorganisatie
 - Het voorgestelde programma (in bandbreedtes) en ruimte gebruik
 - Een geactualiseerde planning
 - Een geactualiseerde financiële haalbaarheidsanalyse (begroting), kasstroom overzicht en financiering
 - Een geactualiseerde risicoanalyse van zowel project risico's en organisatie risico's
 - Een communicatie/participatieplan.

Nieuwe ontwikkelingen dienen te worden benoemd, voorgaande ontwikkeling en gerealiseerde resultaten dienen te worden toegelicht en worden geëvalueerd.

Organisatie risico's zijn: continuïteits-, plannings-, capaciteits- en expertise risico's.

ORGANISATIE

Zijn de doelstellingen, resultaten en randvoorwaarden van het project zo specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden mogelijk geformuleerd, zodat de gemeenteraad kan vaststellen of de gestelde doelstellingen zijn behaald? Inherent aan de huidige faseovergang is dat er sprake is van flexibiliteit en bandbreedtes. Door te werken met minimum en maximum waarden en de bandbreedtes realistisch in te perken kan zoveel als nu mogelijk een realistisch beeld worden geschapen.

Voorbeelden van (resultaat)doelstellingen zijn:

- Vanaf het moment van oplevering van het project dient de gemeente minimaal jaarlijks een financieel rendement te behalen van 2% op het geïnvesteerd vermogen.
- Het project moet na oplevering een dusdanig hoog jaarlijks maatschappelijk rendement opleveren dat daardoor alle deelnemende bewoners/gebruikers van het project minimaal hun energielasten verlaagd zien met € 120,-- per jaar en maximaal € 240,-- per jaar.

Een voorbeeld van een resultaat is:

- Bij overgang van fase 2 naar fase 3 moet de inrichting van de toekomstige organisatiestructuur bekend zijn.

Voorbeelden van randvoorwaarden zijn:

- Om de energiedoelstelling te behalen mogen in het projectgebied minimaal 0 en maximaal 8 windmolens worden gerealiseerd.
- Bij faseovergang 2 naar 3 mag het totale risico-omvang die de gemeente loopt bij het project niet groter zijn dan € 5 miljoen.

Op welke wijze is de continuïteit van de projectorganisatie geborgd? Hoe wordt binnen de bestaande projectorganisatie capaciteits-, plannings- en kennisrisico's geborgd?

- De projectorganisatie heeft voldoende financiële middelen om de lopende fase af te ronden en toekomstige fases voor te bereiden indien noodzakelijk.
- Dossiervorming is op orde (volledig, actueel en toegankelijk) waardoor operationele zaken indien noodzakelijk direct door anderen kunnen worden opgenomen.
- De projectorganisatie is "bewust onbekwaam" dat wil zeggen dat projectorganisatie leden zelf én van elkaar weten welke kennis en competenties aanwezig zijn en dat het gebruikelijk is bestaande hiaten daarin door het aantrekken van (externe) kennis in te vullen.
- De projectorganisatie heeft voldoende middelen om indien noodzakelijk aanvullende capaciteit aan te trekken.

CHECKLIST BEOORDELING RISICOMANAGEMENT WELLS MEER

bij de overgang van fase 1 naar fase 2

Op welke wijze zijn uitvoering en toezicht gescheiden binnen de organisatie en wordt functiestapeling voorkomen?

- Er is sprake van een duidelijke scheiding tussen projectuitvoering en controle daarop op de verschillende niveaus binnen de organisatie.
- Toezichthouders zijn in staat onafhankelijk en onbevooroordeeld de uitvoering van het project te beoordelen en daarover aan de raad te rapporteren.

Is er bij de faseovergang zicht op hoe de voorgenomen toekomstige organisatiestructuur eruit gaat zien en wat zijn hiervan de organisatorische, financiële en juridische risico's?

Deze keuze staat gepland bij overgang fase 2 naar fase 3. Echter is het goed om u nader te laten informeren over de onderzoeksrichtingen. Er van uitgaande dat de gemeente besluit dit project niet via de gemeentelijke begroting te financieren (balans financiering) is de structuur van de toekomstige organisatie van essentieel belang. Dit in verband met zeggenschap, toezicht en de mogelijkheid externe partijen te laten participeren. De gekozen rechtsvorm (CV/BV, NV, Stichting, Coöperatie) het gemeentelijk aandeel, de verstrekte zekerheden, de verhouding vreemd vermogen/eigen vermogen, etc. bepalen mede het rendement en het risico dat de gemeente bij de ontwikkeling loopt.

Naast de "eigen" gemeentelijke ontwikkeling en exploitatie worden de volgende (samenwerking) vormen onderzocht:

- gezamenlijke ontwikkeling en exploitatie van Provincie en gemeente (publiek-publieke samenwerking).
- publiek-private samenwerking.
- verkoop aan marktpartij.
- energiecoöperatie waarbij gemeente, provincie en derden (zoals inwoners van de gemeente) zijn betrokken.
- Oprichten van een financieringscorporatie ten behoeve van deelname van inwoners.

De volgende vragen zijn daarbij van belang:

- Wat is de voorgenomen structuur?
- Wat betekent dit voor de wijze van financiering en financieringskosten?
- Hoe is de zeggenschap geregeld?
- Wat is het aandeel van de gemeente?
- Zijn er toetredingsmogelijkheden voor externe partijen?
- Hoe is het onafhankelijk toezicht georganiseerd?
- Wat zijn de participatiemogelijkheden voor bewoners?
- Op welke wijze is de informatievoorziening aan de gemeenteraad geborgd?
- Op welke wijze kan de gemeenteraad haar controlerende taak blijven uitvoeren in het geval de toekomstige structuur de vorm krijgt van een verbonden partij?

PROCES

Is bij de besluitvormingsdocumenten een projectplan (plan van aanpak) voor de komende fase gevoegd, waarin gerapporteerd wordt over de projectbeheersaspecten, geld, organisatie, tijd, informatie en communicatie?

Is bij de besluitvormingsdocumenten een geactualiseerde planning geleverd voor het gehele vervolgtraject?

Op welke wijze heeft de projectorganisatie de kwaliteit van het risicomanagement geborgd?

Er wordt gebruik gemaakt van:

- een standaard checklist voor het risicomanagementproces
- een standaard risicorapportage
- riskmapping
- gevoeligheids- en scenario-analyses

bij voorkeur worden deze elementen vastgelegd in een risicomanagementbeheerssysteem.

CHECKLIST BEOORDELING RISICOMANAGEMENT WELLS MEER

bij de overgang van fase 1 naar fase 2

FINANCIËEL

Passen de reeds gedane uitgaven in het verstrekte budget?

Is het benodigde budget voor de vervolgfase voldoende onderbouwd (bijvoorbeeld door een capaciteits- en kostenraming)?

Zijn er met de raad afspraken gemaakt over de rapportering van kostenoverschrijdingen en hoe deze worden opgevangen?

Is het financiële resultaat (eindwaarde en netto contante waarde) van het project gewijzigd?

Er is een heldere verklaring nodig, indien eindwaarde en/of netto contante waarde:

- bij dezelfde uitgangspunten exact gelijk blijven of meer dan 3% afwijken van voorgaande exploitatie;
 - bij een wijziging van de uitgangspunten minder dan 3% afwijken van die van voorgaande exploitatie.
- Ga met behulp van deze checklist na of die heldere verklaring bestaat en/of doe navraag bij het college.

Komen de gerealiseerde kosten overeen met de geprognosticeerde kosten? En de opbrengsten?

Zo nee: worden de oorzaken toegelicht? Bijvoorbeeld hogere/lagere prijzen, meer/minder uitgevoerd, eerder/later uitgevoerd, technologische ontwikkelingen (meer rendement tegen lagere kosten). Wordt aangegeven wat het verwachte effect is op de toekomstige exploitatie?

Zijn de energieprijzen en mogelijke subsidies gewijzigd en wat zijn de verwachte ontwikkelingen?

Zo ja: op basis van welke informatie is deze aanpassing gedaan? En wat is het verwachte effect hiervan op de exploitatie? Status SDE+ subsidie, de (verwachte) levensduur en overige afname, technische garanties voor de toekomst?

Hebben zich wijzigingen voorgedaan in de parameters waarmee wordt gerekend en zijn de gekozen parameters juist onderbouwd?

Bij wijzigingen: worden deze onderbouwd en wordt aangegeven wat het verwachte effect is op de exploitatie? De volgende parameters: rente, inflatie, prijsontwikkelingen, looptijd en fasering vinden wij daarbij in ieder geval van belang.

JURIDISCH

Wordt er voorkomen dat er pré-contractuele verplichtingen door de gemeente worden aangegaan?

- Is er een zogenaamde "achtervang bepaling" waarin wordt vermeld dat de raad expliciet moet instemmen met A. de planologische beslissing en (optioneel) B. de te sluiten privaatsrechtelijke overeenkomst(en) voor het project zelf?
- Wordt dit ook duidelijk bij de (onderhandeling)gesprekken benoemd?

Indien er reeds verplichtingen zijn aangegaan:

- Welke verplichtingen zijn dat?
- Wat zijn daarvan de risico's en juridische- en financiële gevolgen?

Welke zekerheden vraagt de gemeente aan (toekomstige) contractspartijen c.q. samenwerkingspartners ter afdekking van de gemeentelijke risico's? Welke risico's worden daarmee afgedekt en wat is het resterend risico voor de gemeente?

Bijvoorbeeld bank- of concerngaranties, waarborgsommen, in depotstelling, recht van hypotheek, realisatie verplichting, kwaliteit certificering, milieu zorg, vormen van schade en exploitatieverzekering.

Welke zekerheden vragen contractspartijen c.q. samenwerkingspartners aan de gemeente ?

Bijvoorbeeld waarborgen in het kader van de financiering, subsidie, aanleg nutsvoorziening, oprichting uitvoeringsorganisatie, garantie producent wind- en zonne-energie.

CHECKLIST BEOORDELING RISICOMANAGEMENT WELLS MEER

bij de overgang van fase 1 naar fase 2

Zijn alle planologische risico's die benodigd zijn voor het voeren van een bestemmingsplanprocedure in beeld gebracht en wordt er bij de beheersmaatregelen voldoende geanticipeerd op de mogelijke gevolgen die dat kan hebben voor de kosten en voortgang van het project? In de MER-rapportage die thans in procedure is gebracht zijn uitsluitend de milieueffecten globaal in beeld gebracht. Andere eventueel benodigde onderzoeken voor het bestemmingsplan ontbreken. In de tweede fase zullen in de MER-rapportage de milieueffecten gedetailleerd in beeld worden gebracht bij het bestemmingsplan. Een aantal voor het bestemmingsplan benodigde onderzoeken kennen een zeer lange doorlooptijd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de flora- en fauna-, de bodemverkenning- en archeologische onderzoeken. In dit project is er gerede kans dat dit geldt voor het flora- en fauna-onderzoek vanwege de ligging direct naast het natuurgebied. In het geval hiervoor bijvoorbeeld een vierseizoenenonderzoek moet worden uitgevoerd, een ontheffing moet worden aangevraagd en mitigerende en compenserende maatregelen moeten worden getroffen, is de looptijd minimaal 1½ jaar. Het is daarom zaak om dergelijke onderzoeken in een vroegtijdig stadium te starten.

COMMUNICATIE EN INFORMATIEVOORZIENING

Is de vorm van de participatie geconcretiseerd?

Is het voor bewoners / ondernemers duidelijk op welke wijze en op welk moment zij kunnen participeren in het project? (denk daarbij aan inspraak/invloed bij programmatische uitwerking, keuze voor type opwekking, mogelijkheid om direct financieel te participeren)

Is het management rondom participatie van de bewoners en ondernemers van voldoende kwaliteit?

Wordt de samenleving voldoende betrokken bij de ontwikkeling van het energielandschap? Zijn de participatiemogelijkheden vastgelegd? Zijn er voldoende participatiemogelijkheden? Zijn de verwachtingen van de mogelijke participanten bekend en kunnen deze ook worden gemanaged?

Is het financieel rendement op de investering voldoende om bewoners te kunnen laten mee profiteren?

En is het duidelijk op welke wijze de bewoners dan kunnen profiteren? Bijvoorbeeld door direct rendement bij investering of indirect rendement door lagere gemeentelijke lasten.

RISICOMANAGEMENT

Is er een risicorapportage waarin de 10 belangrijkste risico's worden genoemd?

De risico's om daarin in ieder geval mee te nemen zijn:

- a. De financiële haalbaarheid;
- b. Dat het door de raad beoogde maatschappelijk rendement niet behaald wordt;
- c. Het kunnen beschikken over, en de kosten van, de gronden van de Provincie en eventueel andere grondeigenaren;
- d. Het wel of niet verkrijgen van de SDE+-subsidie;
- e. Het tijdig kunnen realiseren van de netwerkkabel;
- f. Dat de samenwerking met de Provincie tot stand komt.

Daarbij wordt per risico minimaal benoemd:

- De kans van optreden;
- De (financiële) gevolgen;
- De financiële impact (kans x gevolgen);
- De getroffen beheersmaatregel;
- De kosten van de beheersmaatregel;
- Het eventuele (rest)risico na het treffen van de beheersmaatregel.

De overige risico's kunnen gebundeld worden benoemd. Bij voorkeur wordt een of meer van de volgende producten in de risicoanalyse opgenomen:

- Een gevoeligheidsanalyse
- Een scenario-analyse

CHECKLIST BEOORDELING RISICOMANAGEMENT WELLS MEER

bij de overgang van fase 1 naar fase 2

- Een Monte-Carlo analyse

Wordt in de rapportage aangegeven of de exploitatie van het project de risico's kan opvangen (bijvoorbeeld met de post onvoorzien of het positief saldo)?

Wordt aangegeven hoe de risico's zich verhouden tot de omvang van het totale risico van de gemeente en het weerstandsvermogen van de gemeente?

Is een evaluatie opgenomen van de voorgaande risicorapportage?

Worden de vastgestelde risico's en getroffen beheersmaatregelen geëvalueerd ten opzichte van voorgaande rapportage?