



# Bijlage bij oprichting Regionaal Energiebedrijf Noordoost Twente (REB-NOT)

## 1. Inleiding/aanleiding

In het kader van het opstellen van het collegevoorstel voor de oprichting van het Regionaal Energiebedrijf Noordoost Twente (REB-NOT) zijn er een drietal analyses uitgevoerd, te weten een:

1. Krachtenveldanalyse, 2. Risicoanalyse in twee onderdelen en 3. Kansanalyse.

Deze analyses zijn in november 2021 uitgevoerd door leden van de ambtelijke werkgroep en leden van de Lokale Energie Initiatieven (LEI's) gezamenlijk.

Elke analyse is voorbereid door twee leden, de resultaten daarvan zijn vervolgens gedeeld met alle leden van de ambtelijke werkgroep en met de leden van de LEI's. Hierop kan door iedereen gereageerd worden. Vervolgens zijn in een gezamenlijke sessie op 10 november 2021 de resultaten besproken en zijn de waardes toegekend. Tot slot is het verslag van de analyse gemaakt.

Hieronder worden de resultaten van de analyses weergegeven.

## 2. Krachtenveldanalyse

In de krachtenanalyse staat het project centraal binnen haar omgeving waarin o.a. actoren als: stakeholders, publieke opinie, wet- en regelgeving (EU, NL en lokaal), tijd, geld, raad en college enz. te vinden zijn.

### 1. Beschrijving van het thema dat aan de orde is:

Realisatie van een organisatievorm om als gemeente zelf duurzame energie op te wekken, waarbij lokale energie-initiatieven kunnen deelnemen en burgerparticipatie optimaal is.

### 2. Beschrijving van de status quo, de huidige situatie met betrekking tot het genoemde

Drie van de vier gemeenten hebben bij monde van hun wethouder aangegeven te willen participeren, de gemeente Oldenzaal beperkt zich tot financiële facilitering van de coöperatie in de gemeente. De colleges nemen een besluit tot oprichting, de gemeenteraad kan haar wensen en bedenkingen uiten, waarna de colleges een definitief besluit nemen. De coöperaties zijn ook bereid mee te doen, al hebben een paar coöperaties twijfels over de slagkracht.

Beslissingsbevoegdheid ligt bij de collegese en de besturen van de LEI's.

### 3. De gewenste verandering (het doel of de visie)

Het verkrijgen van commitment bij de bestuurders van de gemeenten en de betrokken coöperatiebesturen voor de oprichting van een REB NOT teneinde vanuit deze coöperatie samen met inwoners te werken aan de energietransitie, te beginnen met de plaatsing van zonnepanelen op daken met gebruik van de SCE.

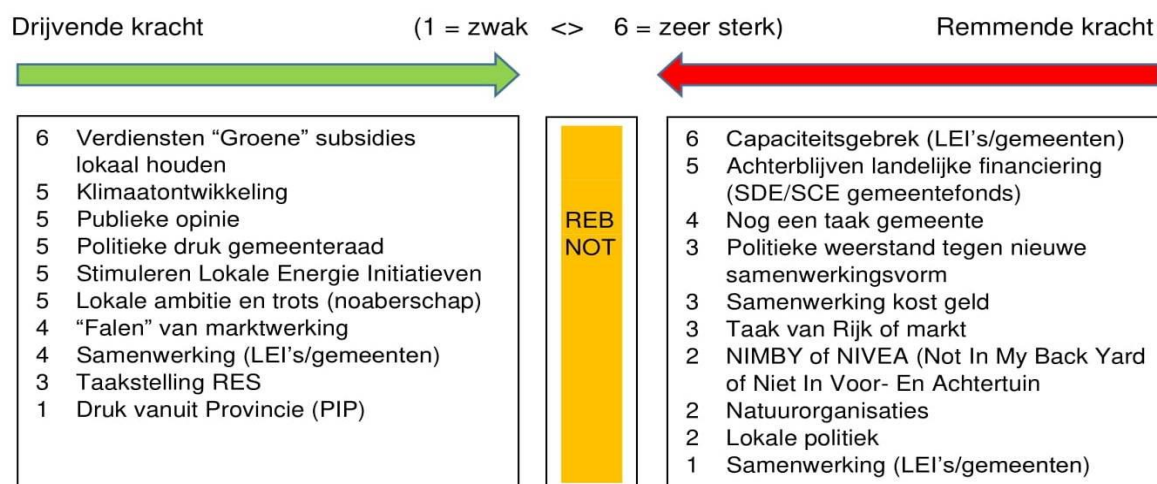
### 4. Drijvende krachten en remmende krachten met waardering van sterkte

In onderstaand schema zijn de drijvende en remmende krachten die in de voorbereiding en tijdens de gezamenlijke sessie naar voren zijn gekomen genoemd.

In de gezamenlijke sessie is de waardering van deze krachten bepaald.

Dit schema is ook opgenomen in het projectplan, evenals de tekst onder punt 6 Beheersende remmende krachten.

# KRACHTENVELDANALYSE



## 5. Welke krachten zijn het makkelijkst te beïnvloeden en hoe?

Een belangrijke drijvende kracht is dat je (als gemeentelijke overheid) het niet moet willen dat grote bedrijven of multinationals (uit het buitenland) de revenuen opstrijken van subsidies van belastinggelden terwijl de lokale bevolking de lasten gepresenteerd krijgen in de vorm van horizonvervuiling enz. Vanuit een regionaal energiebedrijf met de Lokale Energie Initiatieven ben je veel beter in staat de direct betrokkenen in de nabije omgeving veel eerlijker en beter te compenseren.

Klimaatontwikkeling en publieke opinie zijn lokaal weinig te beïnvloeden. Over de taakstelling RES is lokaal besloten. De drijvende krachten vanuit de politiek, in de vorm van moties vanuit de gemeenteraden liggen er. Met een goed plan voor het ontwikkelen van regionale energieproductie kunnen de drijvende krachten versterkt worden. Daarbij dient duidelijk gemaakt te worden dat inwoners van de gemeenten met (initieel) professionele ondersteuning en financiële facilitering vanuit de gemeenten, zelf in substantiële hoeveelheden lokaal groene energie gaan produceren waarbij de gemeenschap zelf bepaalt hoe en waar de productie plaatsvindt en hoe de verdiensten lokaal verdeeld worden. Een REB-NOT dient om kennis te bundelen, als platform om van elkaar te leren en als sterke stabiele bovenlokale basis om verdere lokale initiatieven voor de energietransitie te ontwikkelen.

Als het gaat om een Regionaal Energiebedrijf versus een Lokaal Energiebedrijf kan duidelijk gemaakt worden dat zonder een REB-NOT elke gemeente in een aantal opzichten het wiel zelf moet uitvinden (als ze de lokale energietransitie wil bevorderen) en dat dat waarschijnlijk meer personeel en meer geld kost. Deelnemen in de rechtspersoon betekent de mogelijkheid om samen gebruik te maken van in principe schaarse professionele kennis van de energietransitie. Door lokale bewoners een belangrijke rol te geven betrek je de gemeenschap. Door de gemeenschap te laten profiteren wordt als inwoner meewerken aan lokale initiatieven aantrekkelijker. Uiteindelijk biedt dit zich op een situatie waarin de gemeente niet meer hoeft te trekken aan de bewoners om mee te gaan in de energietransitie, maar de bewoners die het voortouw binnen de gemeente nemen. Gezien echter het feit dat het een kennis- en kapitaalintensief gebeuren is, is het wel belangrijk dat de gemeenten met een REB-NOT deze beweging op gang brengen.

Samenwerken met bewoners (via de LEI's) kan lastig zijn, maar in de energietransitie geldt heel sterk: alleen gaat het sneller, maar samen kom je verder.

De overtuiging dat de rijksoverheid of de markt het fikst gaat voor veel dingen op, maar de energietransitie is lokaal en grotendeels op het niveau van buurtschappen, dorpen en wijken.

De energietransitie heeft invloed op het aanzien van het platteland en de gebouwde omgeving. Als lusten en lasten niet lokaal gedeeld worden, dan wordt het niet wat met de energietransitie.

De markt is er per definitie op uit om vooral van de (financiële) lusten te profiteren.

## 6. Mogelijkheden om de remmende krachten te beheersen:

We gaan hieronder per remmende kracht kort in op de mogelijkheden om deze te beheersen:

**1. Capaciteitsgebrek:** door het beschikbaar stellen van voldoende financiële middelen door de gemeenten voor de eerste twee jaar kan er voldoende capaciteit worden ingehuurd voor het realiseren van de eerste projecten. Door de opzet van de begroting kunnen LEI's zonder voldoende capaciteit ervoor kiezen om de ontwikkeling van projecten vrijwel in zijn geheel door het REB-NOT te laten uitvoeren.

**2. Achterblijven landelijke financiering:** kan alleen opgelost worden door gezamenlijke druk van alle partijen richting het kabinet en Tweede Kamer. Is wel een voortdurend punt van zorg.

**3. Nog een taak gemeente** en **4. Politieke weerstand tegen nieuwe samenwerkingsvormen:** de gekozen opzet (keuze tussen deelname in de rechtspersoon of alleen financiële participatie) en de termijn van vijf jaar, zorgen er samen voor dat het voor de gemeente geen "molensteen" wordt, waarvan de gevolgen bij voorbaat niet te overzien zijn. Het uitgangspunt is een professionele organisatie die vanuit de samenleving verder uitgebouwd wordt.

**5. Samenwerking kost geld:** in eerste instantie kost het geld, maar het doel is natuurlijk dat de projecten ook geld opleveren, om er daarmee voor te zorgen dat de inwoners van de gemeenten ook profiteren van de resultaten (niet alleen de lasten, maar ook de lusten).

**6. Taak van Rijk of markt:** alle partijen hebben een taak in de energietransitie, voor de gemeenten is dat onder andere de regierol. Samenwerking met marktpartijen vanuit REB-NOT is een reële optie, maar dan wel op basis van gelijkwaardigheid en het maken van goede afspraken.

**7. NIMBY of NIVEA:** landelijk onderzoek wijst uit dat als inwoners niet alleen de lasten ervaren, maar ook profiteren van de lusten van projecten op het gebied van duurzame energie, de acceptatie en het draagvlak worden vergroot. Dit is ook één van de belangrijke voordelen van het gezamenlijk oprichten van REB-NOT.

**8. Natuurorganisaties:** bij deze organisaties botsen regelmatig de gevolgen van de klimaatverandering met de veranderingen in natuur en landschap door het uitvoeren van projecten. Bij deze organisaties speelt meer en meer mee dat er juist door het realiseren van projecten op lokaal niveau er kansen ontstaan voor multiplier-effecten, waarbij opbrengsten ten goede komen aan de instandhouding en ontwikkeling van natuur en landschap.

**9. Lokale Politiek:** met een positief advies vanuit de gemeenteraad voor het oprichten van een REB-NOT met bijbehorende financiering en garantstelling is er feitelijk geen sprake meer van een remmende kracht vanuit de politiek.

**10. Samenwerking LEI's/gemeenten:** zoals uit het overzicht blijkt wordt dit punt zowel als een drijvende als een remmende kracht gezien. Zoals de situatie nu is, is het duidelijk een grotere drijvende kracht dan een remmende kracht.

## 3. A. Risicoanalyse Fase 1: Oprichting REB-NOT (t/m besluitvorming)

Bij de risicoanalyse gaat het erom te bepalen welk beheersaspect (tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie) het meeste risico in zich draagt.

De risico's zijn bekeken vanuit de onderstaande invalshoeken:

- Politiek/bestuurlijk
- Financieel/economisch
- Juridisch/wettelijk
- Technisch
- Organisatorisch
- Geografisch/ruimtelijk
- Maatschappelijk

Na het benoemen van de risico's voor deze fase is er een waardering gegeven aan de kans en aan het effect. Dit bepaalt de riscowaarde (= kans x effect) en de rangorde van de risico's.

Daarbij is gebleken dat er zowel risico's zijn in de fase tot de oprichting en in de fase daarna. Omdat de beheersmaatregelen voor beide fasen verschillend zijn, is ervoor gekozen om deze analyse te splitsen.

De resultaten van fase 1 zijn weergegeven in onderstaande tabel. De resultaten voor fase 2 staan onder 3. B. vermeld.

De resultaten van fase 1 zijn in het projectplan door middel van een grafiek opgenomen.

Risico	Kans						Effect						Risico-waarde	Rang-orde
	(vrijwel) nul	Onwaarschijnlijk	Reëel	Waarschijnlijk	Groot	Vrijwel zeker	Onbelangrijk	Vervelend	Serius	Ernstig	Zeer ernstig	Funeest		
	0,1	1	2	4	8	16	0,1	1	2	4	8	16		
<b>Imago/politiek:</b> Onvoldoende (politieke) bestuurlijke/organisatorische consensus over de oprichting van REB-NOT en de wijze waarop door gemeenten wordt deelgenomen			X							X			8	1
<b>Imago/politiek:</b> Onvoldoende aandacht voor geldende wet- en regelgeving (Project voortgang zonder wettelijke toestemming van colleges volgens gemeentewet art. 169 jo 160)		X								X			4	2
<b>Imago/politiek:</b> Onvoldoende aansluiting gezocht bij afwegingskader Verbonden Partijen		X							X				2	3
<b>Imago/politiek:</b> geen besluitvorming over de gemeentelijke bijdrage/participatie in een REB-NOT qua geld en inzet			X						X				4	2
<b>Maatschappij:</b> Onvoldoende draagvlak door LEI's (zien REB als concurrent).		X							X				2	3
<b>Structuur:</b> Opzet REB-NOT onvoldoende opportuun gezien aankomende verkiezingen (verandering van politieke opvatting)		X									X		8	1
<b>Structuur:</b> Onvoldoende helderheid over participatie/zeggenschap en/of onvoldoende bepaling van eigenaarschap			X						X				4	2
<b>Mensen:</b> Ontbreken Ondersteuning aan de werk-projectgroepen (capaciteit, kennis en kunde)				X					X				8	1

Vervolgens zijn de beheersaspecten bepaald en is waar nodig aangegeven hoe deze aangepakt worden, dus hoe ze kunnen worden voorkomen, vermindert, uitbesteed (verzekeraars) of geaccepteerd.

Rangorde	Risico	Beheersmaatregel
1	<b>Mensen:</b> Ontbreken ondersteuning aan de werkprojectgroepen (kennis/kunde)	Geen risico bij het opzetten van het bedrijf, maar meer de voortgang van het bedrijf (kennis en capaciteitsvraagstuk). In Fase 1 een gezamenlijke verantwoordelijkheid Externe projectleider/opdrachtgever. In Fase 2 ligt de verantwoordelijkheid bij: Directeur-projectleider en Bestuur REB-NOT
1	<b>Imago/politiek:</b> Onvoldoende (politieke) bestuurlijke/organisatorische consensus over de oprichting van REB-NOT en de wijze waarop door gemeenten wordt deelgenomen	Zorgdragen voor voldoende communicatie tussen bestuurlijke en politieke geledingen. Verwachtingen over en weer helder scheppen. Verantwoordelijkheid ligt bij: Externe Projectleider/Opdrachtgever
1	<b>Structuur:</b> Opzet REB-NOT onvoldoende opportuun gezien aankomende verkiezingen (verandering van politieke opvatting)	Scherp beeld in de politiek blijven schetsen van de voordelen en kansen van een Regionaal Energiebedrijf. Verdere beheersing niet mogelijk.
2	<b>Imago/politiek:</b> Onvoldoende aandacht voor geldende wet- en regelgeving (Project voortgang zonder wettelijke toestemming van colleges volgens gemeentewet art. 169 jo 160)	Geldende regelgeving is in beeld In beeld houden en brengen dat deze wettelijke toestemming er moet komen. Verantwoordelijkheid ligt bij: Concern controller
2	<b>Structuur:</b> Onvoldoende helderheid over participatie/zeggenschap en/of onvoldoende bepaling van eigenaarschap	Besluit nemen/in statuten vaststellen op welke wijze de participatie/zeggenschap en/of eigenaarschap wordt geregeld. Verantwoordelijkheid ligt bij: Externe projectleider
2	<b>Imago/politiek:</b> Geen besluitvorming over de gemeentelijke bijdrage/participatie in een REB-NOT qua geld en inzet	Besluit nemen/statuten vaststellen (financieel) waarin wordt omschreven wat de gemeentelijke bijdrage in een REB-NOT qua geld en inzet van ambtelijke uren wordt verwacht. Bepalen of het uit bestaande budgetten kan of er nieuw budget moet worden vrijgemaakt, waarbij het budgetrecht bij de raden ligt. Verantwoordelijkheid ligt bij Externe projectleider/Opdrachtgever
3	<b>Maatschappij:</b> Onvoldoende draagvlak door LEI's (zien REB als concurrent).	Contacten met de LEI's en lokale projecten scherp houden en voortdurend communiceren over de eventuele deelnamen in het REB-NOT. Bijsturen indien nodig Goede procesafspraken over voorrang (privaat, LEI en dan pas REB) Verantwoordelijkheid ligt bij: Externe Projectleider
3	<b>Imago/politiek:</b> Onvoldoende aansluiting gezocht bij afwegingskader Verbonden Partijen	In beeld houden en aansluiting zoeken wat de door de raden van Dinkelland en Tubbergen is vastgesteld in de nota verbonden partijen. Hierin is een afwegingskader opgenomen over het wel en niet oprichten van een verbonden partij Verantwoordelijkheid ligt bij: Concern controller

## 4. B. Risicoanalyse Fase 2: REB-NOT in bedrijf

Voor deze fase 2 is dezelfde werkwijze gevolgd als omschreven bij 3. A.

Risico	Kans						Effect						Risico- waarde	Rang- orde
	(vrijwel) nul	Onwaarschijnlijk	Reëel	Waarschijnlijk	Groot	Vrijwel zeker	Onbelangrijk	Vervelend	Serieus	Ernstig	Zeer ernstig	Funest		
	0,1	1	2	4	8	16	0,1	1	2	4	8	16		
<b>Fase 2: Werking REB-NOT</b>														
<b>Structuur:</b> Onvoldoende uitgekristalliseerde processen voor (b.v. kaders voor toe- en uittreding bij REB-NOT)			X						X				4	3
<b>Ruimtelijke kaders:</b> Vastgestelde ruimtelijke kaders waardoor omvangbeperkingen kunnen worden opgelegd of technieken/gebieden worden uitgesloten			X						X				4	3
<b>Netcapaciteit:</b> onvoldoende terugleveringcapaciteit						X				X			64	1
<b>Energieopslag:</b> Initiatieven voor energieopslag worden opgepakt door marktpartij. Hierdoor ligt een vorm van energie-ongelijkheid op de loer (meer economische dan maatschappelijk belang)				X						X			16	2
<b>Schade en Vernieling:</b> Schade en vernieling aan objecten		X						X					1	5
<b>Mensen:</b> Ontbreken juiste kennis en kunde bij bedrijfsvoering REB-NOT		X							X				2	4
<b>Maatschappij:</b> Onvoldoende draagvlak door inwoners en omwonenden met als gevolg dat de exploitatie onder druk komt te staan (de afzonderlijke energieprojecten lokaal in de maatschappij)			X								X		16	2

Rangorde	Risico	Beheersmaatregel
1	<b>Netcapaciteit:</b> onvoldoende terugleveringcapaciteit	Netcapaciteit is onvoldoende, dit is bekend en er moet op korte termijn actie op ondernomen worden. Belangrijk is om projecten voor te bereiden en aan te kondigen bij netbeheerder. Gezamenlijk oppakken als colleges en REB-NOT.
2	<b>Energieopslag:</b> Initiatieven voor energieopslag worden opgepakt door marktpartij. Hierdoor ligt een vorm van energie-ongelijkheid op de loer (meer economische dan maatschappelijk belang)	Energieopslag is nog niet rendabel, maar wordt in de toekomst belangrijker. Combinaties ontwikkelen tussen energieopwekking en opslag vanuit REB-NOT. Oppakken vanuit REB-NOT, samen met andere lokale partijen vanuit RES Twente.
2	<b>Maatschappij:</b> Onvoldoende draagvlak door inwoners en omwonenden met als gevolg dat er onvoldoende projecten worden gerealiseerd en de exploitatie onder druk komt te staan.	Draagvlak creëren en communicatie met inwoners vanuit REB-NOT, maar met name vanuit de deelnemende LEI's in REB-NOT.  Grootste probleem ligt bij de windmolens, maar ook zonnevelden (landbouwgrond) vormen een hindernis.  Zoeken naar slimme combinaties en niet controversiële grond en opbrengsten naar het gebied.  Gezamenlijke taak voor alle leden van REB-NOT.
3	<b>Structuur:</b> Onvoldoende uitgekristalliseerde processen voor (b.v. kaders voor toe- en uitstreding bij REB-NOT)	Basis is vastgelegd in de statuten.  Verdere kaders moeten nog worden gemaakt. Een werkgroep vanuit de LEI's in REB-NOT is daarmee begonnen.  Gezamenlijke taak voor directeur-projectleider en bestuur REB-NOT.
3	<b>Ruimtelijke kaders:</b> Vastgestelde ruimtelijke kaders waardoor omvangbeperkingen kunnen worden opgelegd of technieken/gebieden worden uitgesloten	Bij verschillende overheden worden steeds meer ruimtelijke en maatschappelijke voorwaarden voorgeschreven. In beeld brengen welke opties er (zonder beperkende maatregelen) zijn of hoe de beperkende maatregelen kunnen worden getackeld.  Gezamenlijke taak voor directeur-projectleider en bestuur REB-NOT en bestuurders gemeenten.
4	<b>Mensen:</b> Ontbreken juiste kennis en kunde bij bemensing REB-NOT	Aanstellen deskundige directeur-projectleider voor de 1 <sup>e</sup> 2 jaar, in die tijd mensen van de LEI's opleiden. Professionaliseren LEI's is een belangrijk doel.  Taak voor: Bestuur REB-NOT
5	<b>Schade en Vernieling:</b> Schade en vernieling aan objecten	Voor de meeste voorkomende schade of vernieling rondom zonnepark en windturbines zijn reguliere verzekeringsopties beschikbaar.  Verzekeringsopties bekijken.  Taak voor: directeur-projectleider

## 5. Kansanalyse

Bij de kansanalyse gaat het erom te bepalen welk aspect (tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie) de grootste kans in zich draagt.

De kansen zijn bekeken vanuit dezelfde invalshoeken als de risicoanalyse.

Na het benoemen van de kansen en het bepalen van de frequentie en het reëel effect zijn deze met elkaar vermenigvuldigd. Dit bepaalt de kanswaarde (= frequentie x reëel effect) en rangorde van kansen.

Kans	Effect						Frequentie					Kans- waarde	Rang- orde	
	(vrijwel) nul	Onwaarschijnlijk	Reëel	Waarschijnlijk	Groot	Vrijwel zeker	eenmalig	Onregelmatig (beperkt)	Regelmatig (beperkt)	Onregelmatig (veelvuldig)	Regelmatig (veelvuldig)			Continue
	0,1	1	2	4	8	16	0,1	1	2	4	8	16		
<b>Financieel:</b> Op termijn financiële voordelen				4							8		32	1
<b>Maatschappij:</b> De diverse LEI's weten elkaar steeds beter te vinden waardoor succeskans toeneemt en gemeente minder nodig is.				4						4			16	2
<b>Politiek/imago en Mensen:</b> succesvolle uitvoering van dit project binnen NOT heeft een positief effect op andere gezamenlijke NOT-projecten als Participatiewet, sportaccommodaties etc. en de toekomstige samenwerking			2							4			8	3
<b>Maatschappij:</b> Meer grip op burgers en bedrijven				4					2				8	3
<b>Structuur:</b> Verbetering communicatie met stakeholders			2							4			8	3
<b>Structuur:</b> Beter positie in en versterking van de netwerken rondom duurzaamheid			2							4			8	3
<b>Maatschappij:</b> (On)mogelijkheden worden duidelijker			2						2				4	4
<b>Maatschappij:</b> Beter begrip voor de overheid			2						2				4	4
<b>Imago/politiek:</b> Versterking van rol als aanjager in duurzaamheidsinitiatieven			2						2				4	4
<b>Organisatorisch:</b> opdoen van ervaring met dit soort trajecten, waardoor minder externe inhuur in de toekomst noodzakelijk is.			2						2				4	4
<b>Imago/politiek:</b> Meer duidelijkheid rol overheid			2					1					2	5
<b>Maatschappij:</b> Bedrijven denken actiever mee		1						1					1	6