



RAPPORTAGE BESTEMD VOOR
RAAD VAN DE GEMEENTE BREDA

REVIEW DOSSIER BIOMASSACENTRALE BREDA
VERTROUWELIJK

DEFINITIEF
20 JANUARI 2012

Inhoudsopgave	<i>i</i>
Aanbiedingsbrief	<i>ii</i>
1. Inleiding	1
2. Doelstelling en reikwijdte	2
2.1 Doelstelling	2
2.2 Reikwijdte	2
3. Uitgevoerde werkzaamheden	4
4. Belangrijkste bevindingen en aanbevelingen	5
5. Gedetailleerde bevindingen	6
5.1 Review risico's	6
5.2 Review input parameters	8
5.3 Review tijdslijnen	10
Bijlage 1: Geïnterviewde personen	12
Bijlage 2: Geraadpleegde documentatie	13

Aanbiedingsbrief

VERTROUWELIJK

Raad van de gemeente Breda
t.a.v. de heer drs. P. Piket
Postbus 90156
4800 RH BREDA

Rotterdam, 20 januari 2012

ps/mj/20120120

Betreft: Rapportage review dossier biomassacentrale Breda

Geachte heer Piket,

In het coalitieakkoord 2010 - 2014 is door de coalitiepartijen VVD, CDA, D66 en GroenLinks vastgelegd dat de realisatie van een biomassacentrale bijdraagt aan een klimaatneutrale stad. Naar aanleiding van het raadsbesluit over de integrale ketenbenadering voor het project Biomassacentrale Breda is nader onderzocht op welke wijze en met welke partijen invulling kan worden gegeven aan het realiseren van deze duurzame energievoorziening. Onder welke condities dit kan worden gedaan en met welke partijen kan worden samengewerkt bij de realisatie van het biomassacentrale project, is uitgewerkt in een zogenaamde business case.

Conform onze opdrachtbrief van 23 december 2011 hebben wij in de periode 2 tot en met 20 januari 2012 een review uitgevoerd ten aanzien van de business case inclusief beschikbare relevante informatie; tezamen het dossier "Biomassacentrale Breda". De opdracht heeft tot doel de verhoging van het inzicht in het dossier zodat de raad dit mee kan nemen in haar besluitvormingsproces. De review heeft betrekking op een drietal gebieden: risico's, business case input parameters en tijdslijnen.

Een concept rapportage met de resultaten van onze review hebben wij met u besproken en op 16 januari 2012 aangeboden. Na hoor en wederhoor met de sleutelfiguren op 18 januari 2012 en met wethouder Willems als vertegenwoordiger van het college op 19 januari, is het definitief rapport opgesteld.

Wij beschrijven in dit rapport achtereenvolgens:

- 1 Inleiding;
- 2 Doelstelling en Reikwijdte;
- 3 Uitgevoerde werkzaamheden;
- 4 Belangrijkste bevindingen en aanbevelingen;
- 5 Gedetailleerde bevindingen.

Additionele ter zake doende informatie is opgenomen in de bijlage van dit rapport.

Onze rapportage is in eerste aanleg bestemd voor de gemeenteraad van Breda. Indien de gemeente Breda onze schriftelijke rapportage aan derden wenst te verstrekken, dan moet het rapport origineel, volledig en ongewijzigd beschikbaar worden gesteld. Indien u het rapport aan derden ter beschikking stelt, dient u hen erop te wijzen dat zij daar zonder onze uitdrukkelijke voorafgaande schriftelijke toestemming geen rechten aan kunnen ontleen. Het verstrekken van deze toestemming kan omgeven zijn met nadere voorwaarden.

Wij willen benadrukken dat onze werkzaamheden voornamelijk kwalitatief zijn geweest en dit rapport bedoeld is om binnen de gemeente Breda de interne dialoog te kunnen voeren in hoeverre het redelijkerwijs verantwoord is om het biomassacentrale project te kunnen voortzetten.

Indien u nadere informatie wenst over dit rapport of vragen heeft over de door ons uitgevoerde werkzaamheden, dan zijn wij u graag verder van dienst.

Hoogachtend,
Ernst & Young Advisory

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'P. Spaans', enclosed in a blue oval.

ir. Peter Spaans MBA
Partner

1. Inleiding

In het coalitieakkoord 2010 - 2014 is door de coalitiepartijen VVD, CDA, D66 en GroenLinks vastgelegd dat de realisatie van een biomassacentrale bijdraagt aan een klimaatneutrale stad. Naar aanleiding van het raadsbesluit over de integrale ketenbenadering voor het project Biomassacentrale Breda ('BMCB') is nader onderzocht op welke wijze en met welke partijen invulling kan worden gegeven aan het realiseren van deze duurzame energievoorziening. Onder welke condities dit kan worden gedaan en met welke partijen kan worden samengewerkt is uitgewerkt in een zogenaamde business case.

In de raadscommissie Economie van 15 december 2011 is het raadsvoorstel met betrekking tot de realisatie van de BMCB behandeld. Naar aanleiding van deze behandeling heeft de commissie aan Ernst & Young Advisory ('EY') gevraagd om een review uit te voeren met betrekking tot het raadsvoorstel en de onderliggende documentatie (dossier BMCB). Doel van deze review is het verhogen van het inzicht in het dossier zodat de raad dit mee kan nemen in haar besluitvormingsproces.

2. Doelstelling en reikwijdte

2.1 Doelstelling

Gemeente Breda heeft EY gevraagd om een review uit te voeren op het dossier BMBB. Doel van deze review is het verhogen van het inzicht in het dossier zodat de raad dit mee kan nemen in haar besluitvormingsproces. Hierbij zal op hoofdlijnen en op kwalitatieve wijze bezien worden of de aangeleverde informatie, zoals in de door het college en derden opgestelde documentatie, zaken ontbreken of incorrect zijn.

De EY werkzaamheden zijn gericht op drie review gebieden: projectrisico's, business case input parameters en project tijdslijnen. De volgende zaken zijn daarbij met name in ogenschouw genomen:

- Analyse van de beschikbare informatie;
- Mogelijke cumulatie van risico's. Wat is de bandbreedte rondom de prognose. Met hierbij een duiding van de impact van de risico's en het benoemen van samenhang;
- Reactie op de benoemde levensduur;
- Voldoende beeld van de locatiekosten. Concreet is in dit kader genoemd de locatiekosten, infra weg ontsluiting en kosten opslag snippers;
- Afhankelijkheid subsidie;
- Invloed van het Niet Meer Dan Anders - principe;
- Welke risico's schuilen er in het in eigen exploitatie hebben van een dergelijke installatie en worden deze in voldoende mate onderkend in de business case en meegewogen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij bevindingen en aanbevelingen voor de gemeente Breda geformuleerd in dit rapport.

2.2 Reikwijdte

De griffie heeft het aan de raad beschikbaar gestelde informatiepakket aan ons verstrekt als basis voor de te beoordelen informatie. Hierbij geldt de vraag in hoeverre deze informatie adequaat is voor de besluitvorming rondom voorzetting van het BMBB project. Dit informatiepakket bevat de volgende documenten:

- Brief d.d. 14 december 2011 inzake de behandeling van het raadsvoorstel;
- Brief d.d. 9 december 2011 inzake de behandeling van het raadsvoorstel;
- Integrale business case project biomassacentrale Breda;
- Concept statuten Energie B.V. Breda;
- Concept overeenkomst warmtevoorziening Bouverijen;
- Brief wijkraad Brabant Park.

Aanvullend heeft het College ons additionele informatie verstrekt. Een totale lijst met documenten welke beschikbaar is gesteld, is opgenomen in de bijlage van dit rapport. In dit rapport verwijzen wij middels een referentienummer [Ref.] naar het betreffende document. Additionele informatie is verkregen via het houden van interviews met enkele sleutelfiguren. Een overzicht van de door ons geïnterviewde personen is eveneens in de bijlage opgenomen.

Een gedetailleerde analyse van het rekenmodel welke aan de basis van de business case ligt valt buiten de scope van deze review.

Wij willen benadrukken dat onze werkzaamheden voornamelijk kwalitatief zijn geweest en dit rapport bedoeld is om binnen de gemeente Breda de interne dialoog te kunnen voeren in hoeverre het redelijkerwijs verantwoord is om BCB ontwikkelingsproject te kunnen voortzetten.

Belanghebbenden en/of potentiële participanten in de BCB dienen eigen onderzoek te doen.

Mede gezien de beperkte omvang van onze review werkzaamheden, de lange historie omtrent het dossier en de afhankelijkheid van de aan ons gepresenteerde informatie, kan met name de volledigheid van dit rapport niet worden gegarandeerd.

Dit rapport alleen is onvoldoende als basis voor een finale investeringsbeslissing; het dient in samenhang met het gehele dossier te worden beschouwd.

3. Uitgevoerde werkzaamheden

De EY review heeft betrekking gehad op drie gebieden, te weten: projectrisico's, business case input parameters en project tijdslijnen.

1. Risico's - zijn de (hoofd) risico's in kaart gebracht en is de kans en impact hiervan in deze fase van het traject voldoende beschreven.
2. Input parameters - zijn de basis variabelen welke binnen de business case gebruikt worden aannemelijk.
3. Tijdslijnen - is de fase waarin de business case en ontwikkeling van de biomassacentrale zich nu bevindt in lijn met elkaar en zijn de genomen en te nemen stappen bij de realisatie van een dergelijke energie infrastructuur goed in kaart gebracht en gecommuniceerd.

In deze drie onderscheiden onderdelen (risico's, input parameters en tijdslijnen) worden de genoemde zaken uit de doelstelling (e.g. mogelijke cumulatie van risico's, reactie op de benoemde levensduur, voldoende beeld van de locatiekosten, afhankelijkheid subsidie, invloed van het Niet Meer Dan Anders - principe) meegenomen.

De EY werkzaamheden zijn aan de hand van een aantal processtappen in korte tijd uitgevoerd. De stappen zijn een combinatie van het bestuderen van beschikbaar materiaal, aangevuld met inbreng van sleutelfiguren. In onderstaand overzicht zijn de werkzaamheden in de tijd beschreven.

Stap / activiteit	Wanneer
1. Doornemen stukken en voorbereiding interviews	2 - 6 januari 2012
2. Analyse business case	2 - 13 januari 2012
3. Interviews (direct betrokkenen)	9 - 10 januari 2012
4. Concept rapportage	16 januari 2012
5. Hoor en wederhoor en bespreken bevindingen met griffie	18/19 januari 2012
6. Afronding en oplevering definitieve rapportage	20 januari 2012

4. Belangrijkste bevindingen en aanbevelingen

Gegeven de uitkomsten van onze review (Hoofdstuk 5. Gedetailleerde bevindingen), komen wij tot de volgende bevinding:

Het beschikbaar gestelde dossier van de biomassacentrale Breda is aanvaardbaar; hierbij is echter een tekort aan met name gestructureerd risicomanagement en actueel en integraal projectmanagement en projectplanning geconstateerd. Het verdient de aanbeveling om dit spoedig nader uit te werken.

De belangrijkste aanbevelingen naar aanleiding van onze review:

- Ter voorkoming dat projectdoelstellingen en -ambities niet worden gerealiseerd, is het belangrijk dat gedetailleerde risicomanagementprocedures worden opgesteld en projectrisico's regelmatig worden bijgewerkt naar de actuele situatie. Aanbevolen wordt om projectrisico's te structureren met behulp van een risicoregister met daarin overzichtelijk opgenomen een inventarisatie en kwalificatie van mogelijke projectrisico's, mogelijke effecten daarvan te bepalen, mitigerende maatregelen daarbij te benoemen, wie daarvoor verantwoordelijk is en wanneer deze maatregelen moeten zijn beheerst.
- Er is een analyse van cumulatie van input parameters (risico's) uitgevoerd, echter er is geen analyse van versterkende of dempende effecten van combinaties van input parameters (risico's) uitgevoerd. Derhalve verdient het aanbeveling dat ter aanvulling op de uitgevoerde cumulatieve analyse een correlatieanalyse wordt uitgevoerd.
- Het actualiseren van het projectplan. Om een juist oordeel te kunnen vormen of de realisatie van het BMCB project verantwoord is, is ook een geactualiseerd projectplan noodzakelijk. Dit plan dient duidelijk de scope van werkzaamheden, projectrollen en verantwoordelijkheden (ook van projectpartners), budgetting, project management procedures, project control procedures, etc. weer te geven. Daarnaast zal in het projectplan ook een verband moeten worden gelegd tussen doelstellingen van project stakeholders en die van het realisatieproject (e.g. kritieke pad analyse, stop-gap analyse, alternatieve uitvoeringsscenario's, risicomanagement, etc.).

Het spoedig opvolgen van bovenstaande aanbevelingen zal de beheersbaarheid en de kans op een succesvolle realisatie van het BMCB project verbeteren. Wanneer op korte termijn invulling gegeven wordt aan de aanbevelingen, behoeft de besluitvorming omtrent de realisatie van het BMCB project naar ons oordeel niet belemmerd te worden.

Gedetailleerde bevindingen en aanbevelingen zijn beschreven in het volgende hoofdstuk.

5. Gedetailleerde bevindingen

In dit hoofdstuk geven wij een overzicht van de belangrijkste bevindingen met een doorkijk naar mogelijke aanbevelingen.

De bevindingen richten zich op risico's, input parameters (van de business case) en de tijdslijnen. Met betrekking tot het financiële model wordt derhalve naar de belangrijkste input parameters gekeken. Of deze parameters op juiste wijze in het financiële model zijn doorgerekend, valt buiten de scope van deze opdracht.

5.1 Review risico's

De onderstaande bevindingen zijn niet limitatief en zijn in willekeurige volgorde opgesomd. Het is mogelijk dat een bevinding en/of aanbeveling ook gevolgen heeft voor een latere bevinding of aanbeveling.

Algemeen

Gedegen risicomanagement is bij de ontwikkeling en realisatie van kapitaal intensieve investeringsprojecten zoals de BMCB altijd van groot belang. Vooral ook bij projectaanvang is een adequate inventarisatie van projectrisico's gewenst. Mogelijke projectrisico's kunnen dan tijdig worden gemitigeerd en tegenvallers zoals grote budgetoverschrijding, technisch falen, milieuvergunningen, etc. worden vermeden.. Het zwaartepunt van risicobeschrijving in de aan ons beschikbaar gestelde informatie ligt vast in de Projectdefinitie [Ref.95] en de Raadsbrief en Bijlage [Ref.7], [Ref.8].

De hierin aangetroffen risicobeschrijving is, naar ons oordeel in vergelijking met gelijksoortige investeringsprojecten, te beperkt.

- Een gestructureerd overzicht van gesignaleerde risico's hebben wij niet aangetroffen; dit zouden wij in een project als BMCB wel verwachten - e.g. categorisering en volledigheid van risicogebieden.
- Hierbij zou de risico-inschatting op basis van kans en effect te verwachten zijn, iets wat momenteel niet in de risico beschrijving is gevonden - de risico-inschatting kan in kwalitatieve mate gedaan worden (bijvoorbeeld Laag, Middel en Hoog risico inschatting).
- Actieve beheersing van risico's op een gestructureerde, overzichtelijke wijze is beperkt aanwezig - welke acties dienen wanneer en door wie te worden genomen om de geïdentificeerde risico's terug te brengen tot een acceptabel niveau (bijvoorbeeld Hoog en Midden risico's teruggebracht tot Laag).
- De correlatie tussen risico's is niet in kaart gebracht - hebben (de belangrijkste) risico's een versterkend dan wel dempend effect op de uitkomst van de business case. De control functie binnen de gemeente Breda (SSC) heeft dit niet meegenomen in de toets van de financiële paragraaf van het raadsvoorstel (zie ook 5.2 Beschouwing input parameters). Wel heeft er een analyse van cumulatie van risico's plaatsgevonden.

Specifieke risico's

- Toekenning van SDE subsidie is nog niet zeker gesteld en indien deze wordt toegekend, zal deze na 12 jaar (ervan uitgaande dat er geen wijziging plaatsvindt tot aan de aanvraag/toekenning van de SDE subsidie) komen te vervallen (zie ook 5.2 Beschouwing input parameters).
Late indiening van de SDE subsidieaanvraag vergroot de kans op het niet verkrijgen van de SDE subsidie (dit jaar). Dit is een risico welke in de besluitvorming(proces) meegenomen dient te worden.
Indien géén SDE subsidie verkregen wordt, is in het dossier met alternatieven gerekend [Ref.10]. Mogelijke risico's bij het niet verkrijgen van SDE subsidie zijn in de documentatie niet aangetroffen, noch de risico's die verbonden zijn aan de keuze voor een alternatieve installatie in geval van het niet verkrijgen van SDE subsidie. Toch zouden zich risico's voor kunnen doen met betrekking tot e.g. beoogd milieueffect, belang van partners, winstgevendheid, realiseerbaarheid.
- In het raadsvoorstel wordt voor de participatie van de gemeente Breda in de exploitatie van de BMCB uitgegaan van 100% aandeelhouderschap [Ref.1]. Deelname van partners in de exploitatie van BMCB wordt in een later stadium mogelijk gemaakt. Aan het in eigen exploitatie hebben van een dergelijke installatie zijn ondernemersrisico's verbonden. Het inschatten van deze ondernemersrisico's moet onderdeel gaan vormen van een gestructureerde risicoaanpak zoals hierboven bij 'Algemeen' is geschetst en dienen aan te sluiten bij de voorwaarden die de gemeente Breda wenselijk acht en kan accepteren.
- Bij het Niet-Meer-Dan-Anders-Principe (NMDA) wordt er van uit gegaan dat levering van warmte integraal niet meer mag kosten dan warmte via een gasgestookte thuisinstallatie. Gemeente Breda beoogt tarieven die dusdanig lager liggen dat het voor afnemers (o.a. woningcorporaties) zeer aantrekkelijk wordt om te participeren in het BMCB initiatief (zie ook 5.2 Beschouwing input parameters). Op deze wijze wordt afzet gegarandeerd. Deze faciliterende rol van de gemeente Breda zal in de participatieverhouding (momenteel dus 100%) en bijbehorende risico's meegewogen moeten worden.
- De gemeente Breda (inclusief projectleiding) is bij de projectontwikkeling in sterke mate afhankelijk van de expertise van derden en huurt met name één externe partij in voor de projectorganisatie en specialistische business case kennis. Inherent hiermee ontstaat een afhankelijkheidsrisico en een continuïteitsrisico welke op de juiste wijze beheerst dient te worden. Dit kan bijvoorbeeld door het zelf opbouwen kan kennis, het niet uit besteden van sleuteltaken, meerdere partijen in te schakelen voor de specialistische kennis, of ook door een gedelegeerde verantwoordelijkheid (eerder betrekken van project partners/aandeelhouders).
- De gemeente Breda dient zich ondermeer zeker te stellen dat adequate maatregelen zijn genomen met betrekking tot wijzigingen, beveiligingen en methodiek van het exploitatiemodel. Wij adviseren de gemeente Breda een schaduwmodel op te stellen om onafhankelijker te zijn van het G3 Advies exploitatiemodel en zo haar afhankelijkheidsrisico's te beperken.
- Een actueel integraal projectplan is niet beschikbaar. De oorspronkelijke Projectdefinitie [Ref.95] is beschikbaar als projectplan maar is gedateerd (18 juni 2010). Er is geen update beschikbaar met inzicht in de huidige stand van zaken. Dit behelst eveneens een beperkt overzicht van te nemen stappen - de volgorde van investeringsbeslissing, locatiekeuze e.d. (zie ook beschouwing tijdslijnen).

- Kwalitatieve risico's (management van belanghebbenden, externe communicatie, e.d.) worden onvoldoende onderkend om op behoorlijke wijze te beheersen [Ref.95], [Ref.7], [Ref.8].

5.2 *Review input parameters*

Onderstaand volgt een - niet limitatieve - opsomming van onze belangrijkste bevindingen met betrekking tot de input parameters van de business case:

Algemeen

- Arcadis heeft in opdracht van de gemeente [Ref.16] een "second opinion" op het exploitatiemodel van 27 augustus 2010 uitgevoerd, zoals beschreven is in [Ref.96]. Ten tijde van de second opinion was de business case gebaseerd op een vermogen van 4MW warmte, de aanleg van een eigen warmtenet en de op dat moment geldende SDE subsidieregeling. De huidige business case wijkt hiervan af (vermogen 6MW warmte, aansluiting op het warmtenet ELES en meest recente SDE subsidieregeling). G3 Advies heeft aangegeven dat het niet nodig is de structuur van het exploitatiemodel daarvoor te veranderen; alleen de input parameters zijn aangepast en de uitkomsten worden gesplitst voor warmtenet en biomassa-centrale. Qua werking van het model kan nog steeds gesteund worden op de second opinion uitgevoerd door Arcadis [Ref.96]. In de second opinion wordt verwezen naar een separate handleiding voor het exploitatiemodel. Deze handleiding is opgesteld ten behoeve van de second opinion door Arcadis. Het is wenselijk dat een dergelijke handleiding reeds beschikbaar is bij oplevering van het exploitatiemodel.
- De door G3 Advies zinvol geachte opmerkingen van Arcadis naar aanleiding van de second opinion zijn doorgevoerd. Een reactie van G3 Advies op de second opinion uitgevoerd door Arcadis is vastgelegd in [Ref.15] en [Ref.12].
- Via een demonstratie is enig inzicht in de structuur van het exploitatiemodel verkregen. Het model is flexibel opgebouwd en dient verschillende doelen, waaronder het doorrekenen van de business case en mogelijke alternatieven en als middel voor onderhandelingen met externe partijen. De modules waaruit het model is opgebouwd worden schematisch weergegeven in [Ref.11]. De module Warmtenet wordt gebruikt in onderhandelingen met ELES, de module Opwekinstallatie bevat de business case voor de gemeente.
- Het huidige exploitatiemodel heeft kostenverlaging als uitgangspunt ten opzichte van het Niet-Meer-Dan-Anders-Principe. Dit is in onze interviews met gemeente en G3 Advies bevestigd [Ref.7].
- De gehanteerde uitgangspunten, zoals genoemd in 'Bijlage 1_100826 uitgangspunten exploitatie BMCB' [Ref.93], zijn deels gebaseerd op publiek beschikbare referentiegetallen en deels gebaseerd op ervaring van G3 Advies en door hen getoetst aan de praktijk. G3 Advies geeft aan over meer dan 15 jaar ervaring te beschikken. De uitgangspunten voor nieuwbouw / bestaande bouw zijn gebaseerd op getallen afkomstig van Agentschap NL en als zodanig in het financiële model opgenomen [Ref.100]. Overige uitgangspunten zijn niet als zodanig concreet herleidbaar naar een bron. Het verdient aanbeveling om voor alle uitgangspunten een concrete referentie op te nemen. Dit kan zowel ervaring zijn (bijvoorbeeld op welke eerdere praktijk situaties dit gebaseerd is) als een publiek beschikbare bron (bijvoorbeeld publiek beschikbare informatie van ECN, TNO, e.d.).

- G3 Advies geeft aan dat het realistische scenario (input scenario 1: bruto warmtebehoefte van 177.000 GJ per jaar) waar nu vanuit wordt gegaan in het exploitatiemodel een conservatief scenario is [Ref.6]. De naamgeving realistisch suggereert echter geen conservatieve inschatting en derhalve zou de naam van het scenario aangepast kunnen worden om de lading beter te dekken.
- Er is een analyse van cumulatie van input parameters (risico's) uitgevoerd. Dit omvatte de letterlijke optelling van risico-effecten. Tevens zijn individuele input parameters onderwerp geweest van een gevoeligheidsanalyse, zie paragraaf 4.2 van [Ref.6]. Er is daarentegen géén analyse van versterkende of dempende effecten van combinaties van input parameters (risico's) uitgevoerd.

Financiering

- Er wordt uitgegaan van een disconteringsvoet van 4,5% op aangeven van de gemeente [Ref.6], welke standaard door de gemeente gehanteerd wordt. Arcadis heeft aangegeven in [Ref.12] dat dit een lage waarde is voor een disconteringsvoet: volgens Arcadis is deze alleen van toepassing als kapitaal aangewend wordt voor publieke activiteiten; Arcadis geeft als indicatie 5-6% aan afhankelijk van de duur en omvang van de investering. EY zou voor een biomassacentrale van deze omvang momenteel ook een hogere disconteringsvoet dan 4,5% hanteren.
- De rente voor leningen is gezet op 4,5% op aangeven van de gemeente, zie [Ref.6]. Dit percentage is het gemiddelde rentepercentage van alle huidige leningen van de gemeente. In [Ref.12] geeft Arcadis aan dit percentage erg laag te vinden en geeft als indicatie 5,5%. Er is in dit stadium niet door EY onderzocht wat een reëel rentepercentage zou zijn op dit moment.
- De inflatie is gesteld op 2%, zie [Ref.6]. Dit percentage is conform de middellange termijnverwachting van de Europese Centrale Bank (ECB) en wat ons betreft acceptabel.
- De gehanteerde afschrijvingstermijn is 12 jaar [Ref.27] en wordt voorgeschreven door de SDE subsidieregeling, waarin staat dat de afschrijvingstermijn in beginsel gelijk moet zijn aan de subsidieduur van 12 jaar voor biomassa.
- Indien SDE subsidie wordt toegekend, zal deze na 12 jaar komen te vervallen (ervan uitgaande dat er geen wijziging plaatsvindt tot aan de aanvraag/toekenning). Na deze 12 jaar moet de business case op zelfstandige wijze rendabel zijn. Uit de geprognosticeerde exploitatiekosten van de BMCB in de komende 15 jaar [Ref.6] is af te leiden dat dit mogelijk is als de kapitaallasten zich inderdaad zullen ontwikkelen als verondersteld.
- Voor het geval dat geen SDE subsidie verkregen wordt zijn alternatieve mogelijkheden doorgerekend [Ref.10]. In het reële scenario met SDE subsidie is de NCW +€10 miljoen, zonder SDE subsidie is dit -€2 miljoen. Echter, aanpassing van o.a. de afschrijvingstermijn en type installatie kan resulteren in een haalbaar alternatief, waarbij de investeringen circa €8 miljoen lager liggen. De cumulatieve winst zal echter ook met circa 50% dalen, doordat inkomsten uit elektriciteitsverkoop en SDE wegvallen. Er is overall wel een zelfde rendement te halen op de investeringen.
- De op dit moment in het exploitatiemodel opgenomen locatiekosten zijn gebaseerd op kengetallen welke afkomstig zijn van het grondbedrijf van de gemeente Breda. Dit betekent dat de ingecalculerde locatiekosten niet toegespitst zijn op de beoogde locatie (voormalige Heroterrein) [Ref.7 en Ref.8]. Locatieprijzen (e.g. de prijs van

bouwgrond) kunnen sterk afwijken en wij adviseren hiervoor voorzieningen in het rekenmodel op te nemen.

5.3 Review tijdslijnen

Onderstaand volgt een - niet limitatieve - opsomming van onze belangrijkste bevindingen met betrekking tot de tijdslijnen:

Projectmanagement

- De toekomstige te nemen stappen na het raadsbesluit over deze business case zijn niet beschreven in het dossier. Hier wordt naar gevraagd door de control functionarissen van het SSC van de gemeente Breda, zie vraag 4 in [Ref.98]. Het antwoord bevat de volgende vier stappen:
 1. Locatiekeuze;
 2. Aanvragen bouw- en milieuvergunning;
 3. SDE subsidie aanvragen in april 2012;
 4. Verwacht uitsluitel SDE subsidie in derde kwartaal 2012.

Dit betreffen echter alleen de stappen te nemen in de nabije toekomst. Hierbij merken wij op dat de locatiekeuze reeds is ingebed in het raadsvoorstel [Ref.1]. Het oprichten van een BV ontbreekt als toekomstige stap in het antwoord op de vraag van het SSC.

- Op basis van de toekomstige stappen met bijbehorende doorlooptijden en de onderlinge afhankelijkheden daartussen is geen kritiek pad vastgesteld. Een kritiek pad geeft aan welke stappen in het project cruciaal zijn voor het realiseren van de tijdsplanning. De totale doorlooptijd van het project is minimaal gelijk aan de doorlooptijd van het kritieke pad.

Planning

- Een planning waarin de beoogde, toekomstige tijdslijnen zijn vermeld ontbreekt. Voor een project als deze zou dit er als volgt uit kunnen zien:
 1. Bepalen participatieverhouding tussen gemeente Breda en overige partijen;
 2. Besluit gemeenteraad over business case;
 3. Definitieve locatiekeuze (de kosten voor de verschillende opties zijn reeds in de vorm van een bandbreedte meegenomen in de business case);
 4. Oprichten van een aandeelhouderschap BV;
 5. Formaliseren van de intentieverklaringen business partners;
 6. Aanvragen benodigde vergunningen (ook zijnde emissies);
 7. Aanvragen SDE subsidie;
 8. Enzovoort.

Fasering en diepgang

- De business case is op sommige punten vrij diep uitgewerkt ten opzichte van de fase waarin het project zich nu bevindt. Een voorbeeld hiervan is de overeenstemming met ELES over het Transport- en Backuptarief (TB-tarief) voor het warmtenet Bouverijen op basis van complexe berekeningen [Ref.6].
- Er is een projectdefinitie [Ref.95] opgesteld, gedateerd 18 juni 2010, waarin onder andere een fasering is opgenomen tot en met 2012. Deze is inmiddels achterhaald en niet geactualiseerd op enkele belangrijke punten.

- De business case bestaat uit twee deelprojecten: het biomassaproject en het biogasproject [Ref.1] en [Ref.98]. Het biogasproject, wat op kortere termijn gerealiseerd zou kunnen worden, bestaat uit twee WKK's, waarvan de warmte zal worden geleverd aan De Mandt en de rest van Bouverijen [Ref.1] en [Ref.6], waarvoor voorlopige overeenkomsten [Ref.3] en [Ref.4] zijn opgesteld. Gezien het feit dat er reeds voorlopige overeenkomsten zijn gesloten voor warmtelevering in 2012 zou het voor de planning eenvoudiger zijn om de twee deelprojecten gesplitst te benaderen.

Bijlage 1: Geïnterviewde personen

Voor deze review hebben wij met de onderstaande personen gesproken:

Naam	Rol	Datum
W. Willems	Wethouder / Portefeuillehouder	22 december 2011 10 januari 2012
A.J.W. van Geffen	Hoofd Ruimtelijke Ontwikkeling, Mobiliteit, Groen en Water	4 januari 2012 9 januari 2012
ing. R.H.A. van Driel	Senior Adviseur G3 Advies	4 januari 2012 10 januari 2012
A.C.P.M. Costenoble	P&c adviseur verzwaard Shared Service Center Financiën	4 januari 2012 9 januari 2012 11 januari 2012
J.D. Geschiere	Afdeling Strategie en Programmering	9 januari 2012 10 januari 2012
drs. P. Piket	Griffier	9 januari 2012
ing. A.J.P.M. Ketelaars	Senior Adviseur G3 Advies	10 januari 2012
ir. R.C.A. van Ark	Senior Adviseur G3 Advies	10 januari 2012

Bijlage 2: Geraadpleegde documentatie

De volgende documenten hebben als input voor de beoordeling gediend:

Ontvangen van de griffie (Ruud Schoenaker) op 19 december 2011:

- 1) Rv_38955_kredietvotering biomassacentraleproject.pdf
- 2) B_Rv38955 oprichten bv.pdf
- 3) B_Rv38955_ovk warmtedistributie Bouverijen.pdf
- 4) B_Rv38955_ovk warmtedistributie De Mandt.pdf
- 5) IS_14122011_inspraakreactie brabantpark biomassacentrale.pdf
- 6) PRS04_PR31159_0758_001.pdf
- 7) RB_09122011_raadsbrief aanvullende info biomassacentrale[Ref.1].pdf
- 8) RB_09122011_raadsbrief aanvullende info biomassacentrale_bijlage[Ref.1].pdf
- 9) RB_14122011_raadsbrief behandeling BMC project.pdf

Ontvangen van G3 Advies op 28 december 2011:

- 10) Alternatieven bij wegvallen SDE defcon.pdf
- 11) 111214 structuur exploitatiemodel.pdf
- 12) 221110 kwantitatieve effectanalysedef.pdf
- 13) 110113 Vertrekpunt BMCB herprogramm defcon.pdf
- 14) 110715 Tijdelijke voorzieningen.pdf
- 15) SO BMCBdefinitief211110_2_.pdf
- 16) 100908 gespreksverslag Arcadisdef.pdf
- 17) 110216 mail SBB wanninge aanbidding.pdf
- 18) 110303 woningtypologie en verdeling bouwerijen herzien.pdf
- 19) 110323 Overzichtskaart locatiestudie biomassacentrale.pdf
- 20) 110330 mail SBB wanninge indexering.pdf
- 21) 110421 mail SBB wanninge kwaliteitsborging.pdf
- 22) 111122 Verslag Biomassa SOK.doc
- 23) Actielijst bespreking 6 juli IOK Breda.doc
- 24) Contract Bouverijen 17-10-2011 V01 met opmerkingen G3.doc
- 25) 20110510 Indicatief Omgeving Kapittelweg- Kalverweide.pdf
- 26) 1104 Notitie Tijdelijke voorziening Breda.pdf
- 27) 100914 gespreksverslag Arcadisdef.pdf
- 28) 110503 slotpresentatie concretisering.pdf
- 29) Aanbidding Biomassa Breda dd 16-2-2011.pdf
- 30) 110519 mail TG MFA.pdf
- 31) 110526 Verslag Biomassa.doc
- 32) 110630 mail TG geeren zuid.pdf
- 33) 111013 Bespreking BC biogas BMCB.docx
- 34) 110726 Verslag Biomassa.doc
- 35) 110804 Mail TG VR MFA.pdf
- 36) REP CO2-Neutrale gemeentelijke gebouwen Breda_draft.pdf
- 37) 110906 mail TG memo TB en begroting Bouv.pdf
- 38) 110908 mail TG Geeren Zuid.pdf
- 39) Resultaten integraal NMDA IOK Breda d d 18 augustus 2011.pdf
- 40) presentatie IOK 11 augustus 2011 def.ppt
- 41) 110920 Verslag Biomassa SOK.doc
- 42) 110929 Prijsvraag en warmtelevering.pdf

- 43) 111003 mail TG DV.pdf
- 44) 111004 Verslag Biomassa SOK.doc
- 45) 111103 mail TG wvraag b2b.pdf
- 46) 111012 BC Nieuwveer BMCB defcon.pdf
- 47) Kwaliteitsborging Biomassa v2.pdf
- 48) 111128 BC NieuwveerBMCB uitwerking.pdf
- 49) 111125 trace BB in Bouverijen detail2.pdf
- 50) Begroting bijlage doc 6-9-2011.pdf
- 51) 111125 trace BB in Bouverijen detail.pdf
- 52) 111003 Memo_TB-tarief concept voor ondertekening vs4.pdf
- 53) presentatie IOK 19 september 2011 vs5.pptx
- 54) 110111 mail as.pdf
- 55) presentatie integraal NMDA110627vdef.pptx
- 56) Corpo lijst.msg
- 57) 4003307-201A_RHT en trace.pdf
- 58) overzicht-schiltransmissie.pdf
- 59) 100914 Energieteelt tbv BMC.pdf
- 60) SOK biogas Breda def.pdf
- 61) 111108 Verslag Biomassa SOK.doc
- 62) indexering biomassa 29-3-2011.pdf
- 63) Microsoft Word - 100504 effect UKPdef.pdf
- 64) Resultaten integraal NMDA IOK Breda d.d. 17 augustus 2011.doc
- 65) verslag15122010SOKELES_BREDA.pdf
- 66) Overleg Staatsbosbeheer en gemeente 11102011.pdf
- 67) Kopie van Reactie uitgangspunten BMCB 24-12-2010 ra.pdf
- 68) 20110705 Panden gemeente Breda v1 1.xls
- 69) 111027 mail ELES R&P opdracht Bouverijen.pdf
- 70) Resultaten integraal NMDA Geeren-Zuid Breda d.d. 5 augustus 2011.doc
- 71) verslag28122010SOKELES_BREDA def.pdf
- 72) WeTransfer-6euhK8CR.zip
- 73) vervoersbewegingen BMC defcon.pdf
- 74) 111018 Verslag Biomassa SOK.doc
- 75) 111103 mail ELES tarieven B2B.pdf
- 76) Besluit-emissie-eisen-middelgrote-stooki[Ref.1].rtf
- 77) 111104 mail G3 aan ELES warmtevraag.pdf
- 78) Microsoft Word - Prv Participatie_05012009 def_incl Bijlage_wijzAcc.pdf
- 79) Strategie naar klimaatneutrale gemeentelijke gebouwen-no format.doc

Ontvangen van Anita Costenoble op 4 januari 2012:

- 80) co 30317 energievisie Teteringen dd 08052007.doc
- 81) co 32264 uitkomst haalbaarheidsonderzoek BMC dd 23062008.doc
- 82) co 33358 stavaza ontwikkeling BMC dd 28102008.doc
- 83) co 34780 projectdefinitie Biomassacentrale dd 14072009.doc
- 84) co 35584 integrale ketenaanpak dd 19012010.doc
- 85) co 36544 intentieverklaringen dd 06072010.doc
- 86) co 37382 SOK ELES dd 12042011.doc
- 87) co 38640 SOK Staatsbosbeheer dd 20092011.doc
- 88) Geheime bijlage 3 omslag resultaten exploitatiemodel def 12 jan 2010.docx
- 89) RB 35873 integrale ketenaanpak dd 110202010.doc

- 90) Bijlage B bij co 37783 stavaza BMCB mei 2011.pdf
- 91) bijlage 1 bij co 37783 stavaza BMCB mei 2011 def.pdf
- 92) co 37783 stand van zaken biomassacentrale mei 2011.pdf

Ontvangen van Jan Dirk Geschiere op 9 januari 2012:

- 93) Bijlage 1_100826 uitgangspunten exploitatie BMCB.pdf
- 94) Overzicht besluitvormingsdocumenten.docx
- 95) Projectdefinitie_Integrale ketenbenadering _versie 14 dd 18 juni 2010.pdf
- 96) Exploitatiemodel warmtevoorziening Breda.pdf

Ontvangen van G3 Advies op 10 januari 2012:

- 97) Overzicht stakeholders.pdf

Ontvangen van Anita Costenoble op 11 januari 2012:

- 98) Beantwoording vragen nav omslag bmc.docx
- 99) 221110 kwantitatieve effectanalysedef.pdf (gelijk aan [Ref.12])

Ontvangen van Jan Dirk Geschiere op 20 januari 2012:

- 100) Printscreens van uitgangspunten Toolbox Integrale Jaarlasten.pdf
- 101) Locatiestudie biomassacentrale toelichting.docx
- 102) locatiestudie biomassacentrale dd 10 januari.xlsx