

Governance collectieve warmte Vruchtenbuurt

Adviesnotitie

CONCEPT versie: 17-8-2023

Energie Samen Zuid-Holland

Theo de Bruijn, Anne Marieke Schwencke, Job Swens

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Advies op hoofdlijnen

Achtergrond

2. Warm in Wijk: ontwikkeling tot nu toe
3. Partners: posities, rollen, belangen
4. Koplopers: vergelijkbare warmteprojecten in Nederland
5. Juridische context
6. Bouwstenen voor governance modellen
7. Scenario's Vruchtenbuurt

Inleiding

- In de Vruchtenbuurt in Den Haag werken een bewonerscoöperatie, de gemeente en NetVerder (en tot april 2023 Dunea WarmteKoude) aan plannen voor een collectieve warmtevoorziening voor de Vruchtenbuurt: het **project Warm in de Wijk**. De partners hebben gevraagd om ondersteuning bij de uitwerking van organisatie- en governance-model. Belangrijk uitgangspunt is dat de belangen van de bewoners stevig geborgd zijn. De gemeente is actief betrokken in een tot op heden ondersteunende rol. Een rol als mede-eigenaar was oorspronkelijk niet voorzien, maar is door de verwachte nieuwe warmtewet (Wet Collectieve Warmte, Wcw) ter discussie komen te staan. De Wcw stelt een publiek meerderheidsbelang in de warmte-infrastructuur als voorwaarde. De gemeente zou de rol als publieke partij (en daarmee mede-eigenaar) kunnen pakken.
- De initiatiefnemers, de gemeente en de provincie Zuid-Holland hebben Energie Samen Zuid-Holland (ES-ZH), een samenwerking van Zuid-Hollandse energiecoöperaties, gevraagd om de partners te ondersteunen bij de uitwerking van het governance-model. De adviesvraag is: **Welke organisatie- en governance-model is het meest geschikt voor de ontwikkeling en het beheer van het nieuwe collectieve wijkwarmtesysteem in de Vruchtenbuurt?**
- De adviseurs van ES-ZH hebben meerdere gesprekken gevoerd met de huidige projectpartners en met initiatiefnemers van vergelijkbare warmteprojecten elders in het land (koplopers) en putten daarnaast uit eigen ervaring en expertise. In deze conceptnotitie rapporteren zij over hun bevindingen en komen ze met een eerste advies (juli 2023). Dit wordt in augustus besproken met de initiatiefnemers uit de Vruchtenbuurt. In september volgt een presentatie aan de gezamenlijk partners, de gemeente en de provincie (als hoofdopdrachtgever).

Leeswijzer

- Deze notitie start met ons advies aan de coöperatie en de huidige partners. In de achterliggende onderdelen is de informatie terug te vinden waarop we ons advies hebben gebaseerd. We hebben dat verzameld in de gesprekken met de partners van de Vruchtenbuurt, de gemeente, initiatiefnemers van vergelijkbare warmteprojecten in Nederland en van een warmteleverancier.
- Deze notitie is in eerste instantie bedoeld voor de partners, maar ook voor andere geïnteresseerden.

1. ADVIES

1. Advies op hoofdlijnen

Huidige situatie

- In de Haagse Vruchtenbuurt ligt een vergaand uitgewerkt ontwerp voor een wijkwarmteproject mét draagvlak van wijkbewoners. Het warmteproject is het resultaat van een constructieve samenwerking tussen de bewonerscoöperatie, de gemeente en de partners Dunea en NetVerder. De partners zijn aanbeland in een nieuwe fase, namelijk de fase van projectontwikkeling op weg naar realisatie. Daarnaast geven het onverwachte vertrek van Dunea in april 2023 en de nieuwe warmtewet aanleiding tot een verdere pas op de plaats en bezinning op de volgende stappen. Dat dwingt tot reflectie: doorgaan en zo ja, op welke manier? Er zijn nieuwe afspraken nodig over de samenwerking, de organisatie van het ontwikkelproces én de governance van de collectieve warmtevoorziening. Dit advies is bedoeld als ondersteuning bij dit proces.

Onze analyse

- Het project heeft zich tot op heden op een organische manier ontwikkeld. De partners vonden elkaar in gedeeld belang: de ontwikkeling van een warmtenet van en voor bewoners. Ieder partner bracht naar vermogen tijd en expertise in. Een duidelijke projecteigenaar en centrale aansturing van het project ontbreken echter. Om tot concrete projectontwikkeling en uiteindelijk uitvoering te komen zijn beide onmisbaar.
- De positie van de coöperatie is kwetsbaar. Hoewel alle partijen de coöperatie zien als 'projecteigenaar', ontbreekt het de coöperatie zelf aan menskracht, expertise, tijd en middelen om de rol van projecteigenaar goed in te kunnen vullen. De coöperatie heeft geen eigen kapitaal tot haar beschikking en is afhankelijk van externe financiers. In de praktijk werkten de partners op gelijkwaardige basis samen in de projectgroep en was tot nu toe sprake van gedeeld projecteigenaarschap. Deze situatie is niet langer houdbaar. Het project vraagt om een verdere professionalisering van het bewonersinitiatief als de stap naar concrete projectontwikkeling wordt gezet. De coöperatie zal een veel stevigere en duidelijkere positie moeten innemen ten aanzien van de rol die zij namens de bewoners wil spelen. De coöperatie zal zich daarvoor allereerst moeten bezinnen op de vraag hoe ver ze daarin wil gaan. Welke bewonersbelangen zijn essentieel? En hoe zijn die het beste gediend? Wil en kan zij de beoogde rol van 'projecteigenaar' op zich nemen? Of is een rol als vertegenwoordiger van de klanten van het warmtenet passender?

1. Advies op hoofdlijnen

- Een belangrijke kracht van de coöperatie is het draagvlak dat in de wijk is opgebouwd. Er is veel aandacht besteed aan het krijgen van draagvlak en het meenemen van de bewoners in het ontwikkelproces. De coöperatie vertegenwoordigt de belangen van potentiële afnemers/ bewoners die als collectief een aanzienlijke financiële waarde vertegenwoordigen (contracten, omzet). De coöperatie zorgt voor continuïteit en commitment. Ze is de enige partij die niet uit het project kan stappen en in die zin onvervangbaar. De bestuursleden en leden wonen zelf in de wijk en hebben direct belang bij de warmtevoorziening (*skin in the game*).

Partners

- Ook de positie van **NetVerder** is onzeker. Het bedrijf is nieuw op de warmtemarkt en kan onder het huidige wettelijke regime geen rol spelen in de productie en levering en dus ook geen trekker zijn van het gehele project (met de nieuwe warmtewet WcW kan dat wel). Het lange termijn beleid van moederbedrijf Stedin in de warmtetransitie is onzeker. De terugtrekking van Dunea toont de kwetsbaarheid van de samenwerking als hogere bedrijfsbelangen van een holding het belang van een lokale warmtevoorziening doorkruisen.
- De **gemeente** staat op enige afstand en is nog zoekende naar haar rol. De gemeente is een belangrijke financier van de verkenningsfase. Er is gebruik gemaakt van verschillende subsidiepotjes en/ of opdrachten. Structurele financiering ontbreekt. Met de financiering komen nieuwe eisen en voorwaarden mee die het verdere proces beïnvloeden. Hierdoor is het onvoldoende duidelijk aan welke voorwaarden het proces moet voldoen.
- De positie van het Vruchtenbuurt initiatief is niet/ zeer beperkt geborgd in het gemeentelijk warmtebeleid. Heldere beleidskaders ontbreken of zijn ambivalent. Instrumenten waarmee die positie versterkt kan worden, worden niet ingezet (concessies, garanties, participatie). De buurtinitiatieven worden weinig tot niet betrokken in het beleidsvormingsproces over concessies en de nieuwe warmtewet (kavels, aanwijzingen).

1. Advies op hoofdlijnen

Wat zijn mogelijke volgende stappen?

- Twee uiterste scenario's zijn denkbaar:
 1. de bewoners nemen de regie in eigen hand. De coöperatie kan één of meerdere taken uitbesteden, maar neemt wel de eindverantwoordelijkheid, of
 2. de bewoners laten de regie over aan een andere partij (bijvoorbeeld NetVerder). De rol van de coöperatie is beperkt tot het vertegenwoordigen van de warmteafnemers (klanten).
- Het eerste scenario is alleen haalbaar met een stevige bewonersorganisatie, een coöperatie (of stichting) en een **professionele projectorganisatie** met meerdere betaalde krachten die enkele jaren kunnen werken aan de projectontwikkeling. Dit vraagt veel van de bewoners(organisatie), ook als veel werk wordt uitbesteed. En: dit scenario kan niet zonder **substantiële financiering** van de ontwikkelfase. Het project verlangt een stevige borging in termen van menskracht en middelen. Als de mensen en financiering niet beschikbaar komen, dan heeft dit scenario geen kans van slagen.
- Het tweede scenario is minder veeleisend. De coöperatie is belangenvertegenwoordiger van de warmteafnemers, dus opereert feitelijk als consumentenorganisatie. Een andere partij doet het werk. In dit geval is het zaak om een partij te vinden die de projectontwikkeling en exploitatie op zich neemt. De bewoners kunnen deze partij via een open aanbesteding uitnodigen en vooraf voorwaarden meegeven. Dit proces vraagt wel wat meer inspanning van de kant van de bewoners. Deze partij zou na de invoering van de nieuwe warmtewet NetVerder *kunnen* zijn. In de context van de nieuwe warmtewet mag een netbeheerder optreden als warmtebedrijf, inclusief de productie en levering.
- De initiatiefnemers staan op de grens van een nieuwe fase: de project-ontwikkelfase. Dit vraagt om een nieuw niveau van professionaliteit. De stap was feitelijk al gezet met de uitwerking van een voorlopig ontwerp, maar door de terugtrekking van Dunea is eerst een nieuwe ronde in de verkenningsfase ingegaan: de zoektocht naar nieuwe warmtebronnen met mogelijk nieuwe partners. Dit biedt ruimte voor reflectie.
- De coöperatie staat daarmee op een **tweesprong**. Pakt zij de regie of laat ze dat over aan een andere partij? In ons advies richten we ons in eerste instantie op scenario 1: de bewoners hebben de regie.

Warm in de Wijk
Wel/niet doorgaan, wie neemt de regie?

Scenario 1: bewoners nemen regie
Ambitie: Coöperatie wordt warmtegemeenschap
Kerntaken zelf en/of uitbesteed.

Voorwaarden:

- professionele ontwikkelorganisatie
- professionele beheerorganisatie
- toetsingskader professionaliteit: ACM
- draagvlak wijk (voldoende afnemers, contracten)

- bewoners krijgen de tijd om de professionaliteit op te bouwen (opgroeirecht)

Voldoet warmtegemeenschap aan voorwaarden voor een aanwijzing/ ACM criteria?

JA

Coöperatie/ warmte-BV wordt warmtegemeenschap
• Warmtegemeenschap doet de aanvraag en krijgt aanwijzing

Scenario 2: andere partij neemt regie
Warmtebedrijf met publiek meerderheidsbelang (bijv. NetVerder)
Coöperatie is belangenbehartiger van bewoners/afnemers (klankbordgroep in ontwikkelfase)

Rol gemeente:

- Gemeente verstrekt aanwijzing aan een warmtegemeenschap of warmtebedrijf met publiek meerderheidsbelang
- Gemeente weegt bij beoordeling van de aanwijzingsaanvraag bewonersparticipatie mee (rangschikkingscriteria)

Voorwaarde:

- Gemeente borgt opgroeirecht in beleidskader

NEE

Andere partij neemt het over: warmtebedrijf met publiek meerderheidsbelang

- Warmtebedrijf doet de aanvraag.
- Coöperatie brengt opgebouwde draagvlak wijk in (voldoende afnemers, contracten)
- Warmtebedrijf voldoet aan rangschikkingscriterium bewonersparticipatie

1. Advies op hoofdlijnen

Volgende stappen bij scenario 1: alles in één hand, regie bij bewoners

- Richt een nieuwe **warmtecoöperatie** op met een afgebakend doel: ontwikkeling van een warmtenet in de Vruchtenbuurt en behartiging van de belangen van potentiële afnemers. Zorg ervoor dat deze voldoet aan de voorwaarden van een warmtegemeenschap (nieuwe warmtewet: WcW). De huidige coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt heeft een te bredere doelstelling, namelijk verduurzaming van de wijk *in den brede*. Dat kan lastig zijn voor de ontwikkeling van het warmtenetproject omdat de leden verschillende belangen hebben. Sommigen doen mee met woningverduurzamingsacties, een deel wil/ kan meedoen met het warmtenet.
- Zorg voor duidelijke gedragen **kernwaarden en uitgangspunten**, waaraan een collectieve warmtevoorziening moet voldoen. Leg dat vast.
- Zet een **projectorganisatie** op voor de ontwikkelfase. Deze bestaat uit een projectteam van minimaal 3 fte die minimaal twee jaar vrijwel voltijds aan de ontwikkeling kunnen werken. Eén persoon treedt op als projectmanager die gehele proces coördineert en bewaakt. Werf de teamleden op basis van competenties en expertise (technisch, financieel, communicatie). Bij voorkeur wonen ze in de wijk, maar dit is geen vereiste. Het werk is verdeeld langs werklijnen: techniek, financieel, woningaanpassingen, wijkbetrokkenheid/ communicatie. Minimaal budget 250.000-300.000 per jaar.
- Richt een **warmtebedrijf (BV)** op met een afgebakend doel/ belang: ontwikkeling én exploitatie van een optimaal integraal warmtesysteem van en voor bewoners. De warmtecoöperatie is in de startfase 100% eigenaar. Het bedrijfsbelang is ten alle tijden leidend. Het warmtebedrijf is de ketenverantwoordelijke partij.
- Uitgangspunt is een **geïntegreerd bedrijfsmodel** waarin alle rollen in de keten worden uitgevoerd onder de leiding én de verantwoordelijkheid van het warmtebedrijf (productie, distributie, levering, systeembeheer). Dit is een belangrijke voorwaarde om te komen tot een optimaal systeem. Dit is relevant voor alle projectfases, maar in het bijzonder voor de ontwerpfase. In deze fase worden namelijk de belangrijke systeemkeuzes gemaakt.
- Het warmtebedrijf is verantwoordelijk voor de projectontwikkeling, onder aansturing van de coöperatie. Het projectteam is verantwoordelijk voor de uitvoering en contractonderhandelingen met de dienstverleners. De projectmanager treedt op als hoofdaannemer en/of voert de directie. Maak afspraken over het mandaat van de coöperatie (bestuur, ALV) over de activiteiten van het warmtebedrijf. Het warmtebedrijf moet voldoende slagkracht hebben en zelfstandig beslissingen kunnen nemen zonder die voortdurend voor te moeten leggen aan het bestuur en/of de ALV van de coöperatie (leden).

1. Advies op hoofdlijnen

- Streef naar een rol van **warmtegemeenschap**. Dat is een binnen de nieuwe warmtewet (WcW) een juridische entiteit zonder winstoogmerk die ten behoeve van haar leden, vennoten of aandeelhouders actief is als warmtebedrijf. Binnen de WcW kan een warmtegemeenschap met een aanwijzing van de gemeente een lokaal warmtenet exploiteren in een gebied. Ook geeft deze wet de gemeente de ruimte om warmtegemeenschappen voorrang te geven op andere (commerciële) marktpartijen. De coöperatie in combinatie met het warmtebedrijf (BV) kan een warmtegemeenschap vormen, mits deze voldoet aan de eisen van ACM. Deze eisen zijn vergelijkbaar met de eisen die onder de huidige warmtewet aan warmteleveranciers worden gesteld. De rol van warmtegemeenschap vraagt veel van de professionaliteit van de organisatie.
- Om aan de eisen van ACM te voldoen kan een warmtebedrijf/ warmtegemeenschap kerntaken zelf doen (1) of uitbesteden (2).
 1. In het geval van **zelf doen**: zorg voor gekwalificeerde werknemers in het warmtebedrijf die deze taken zelf kunnen uitvoeren. In het geval van warmtelevering zijn daarnaast ook ICT-systemen nodig voor klantbeheer, facturering, storingsmeldingen en informatie-uitwisseling met onder andere de systeembeheerder.
 2. In geval van **uitbesteden**: zorg voor contracten met gespecialiseerde dienstverleners voor warmtelevering (met de mensen, de ICT-systemen en een leveranciersvergunning onder de huidige wet).
- Het is onmogelijk om alle expertises in huis te hebben, dus er zullen hoe dan ook taken worden uitbesteed. Als dat aan de orde is, selecteer dan de dienstverleners zoveel mogelijk op basis van een open aanbesteding (request for proposals, beauty contest, open marktconsultatie) en maak helder aan welke voorwaarden ze moeten voldoen. Het warmtebedrijf is **opdrachtgever**. Afspraken met dienstverleners wordt vastgelegd in contracten en zijn daarmee **contractpartij** van het warmtebedrijf. Een mogelijke rol als eigenaar en/of financier van het warmtebedrijf staat los van de rol van dienstverleners als contractpartij.
- Uitbesteding van taken vraagt om een zorgvuldige afweging. Dat geldt in het bijzonder voor uitbesteding van de productie en distributie, waarbij een aanbieder zelf wil investeren in de productie-installatie(s) of het distributienet. In het laatste geval staat de waarde van de assets op de balans van de dienstverlener en niet van het warmtebedrijf. Dat heeft consequenties voor de financierbaarheid van het warmtebedrijf en zeggenschap over het warmtesysteem. Een samenwerking met de contractpartij moet duidelijke bedrijfseconomische of andere voordelen hebben voor het warmtebedrijf. Deze situatie doet zich binnen het warmteproject in de Vruchtenbuurt voor met NetVerder.

1. Advies op hoofdlijnen

Eigendom delen met partners

- De coöperatie kan ervoor kiezen om het eigendom in het warmtebedrijf te delen met andere partijen. Dat kan een van de dienstverleners (contractpartijen) zijn, de gemeente en/of externe financiers. Ook in de keuze voor gedeeld eigendom is een zorgvuldige afweging nodig. De samenwerking met een partner moet duidelijke bedrijfseconomische of andere voordelen hebben voor het warmtebedrijf. Financiering is uiteraard een van de belangrijkste overwegingen: wie brengt het geld in? Het borgen van publiek eigendom in het warmtebedrijf kan een andere reden zijn (voorwaarde nieuwe warmtewet).
- Maak helder waar de partijen zeggenschap over willen hebben, wat wel/ niet onderhandelbaar is. Welke belangen wil deze partij geborgd hebben? Wat betekent dat voor het bewonersbelang? Zoek vervolgens naar een geschikte vorm.
- Eigendom en zeggenschap staan los van elkaar. Eigendom is gekoppeld aan eigen vermogen-inbreng en verdeling van rendement. Zeggenschap gaat over beslissingsbevoegdheid (of mandaat). Afspraken over zeggenschap kunnen via eigendom, maar ook op andere manieren geborgd worden. Bijvoorbeeld via contractafspraken met dienstverleners of in de afspraken in de aandeelhoudersovereenkomst over stemverhoudingen, veto- of blokkeerrecht of eerste recht op koop. (notabene: Een aandeelhouder kan niet voorkomen dat een medeaandeelhouder de aandelen verkoopt; dit is niet toegestaan binnen het ondernemersrecht. Invloed op de bedrijfsvoering kan ook geregeld worden via een directeurszetel in het warmtebedrijf.
- Houd rekening met de voorwaarden van de nieuwe warmtewet. Deze stelt voorwaarden aan het eigendom en zeggenschap. Zo zal in geval van een warmtegemeenschap de uiteindelijke zeggenschap in handen moeten zijn bij de leden van de coöperatie die in de buurt van het project gevestigd zijn, waarbij de leden alleen natuurlijke personen, mkb-en of lokale overheden mogen zijn. Deelname van een niet-lokale partner met winstoogmerk is (waarschijnlijk) niet mogelijk. In een warmtebedrijf of joint venture moet minimaal 51% van het economisch eigendom van de infrastructuur in handen zijn van een publieke partij. Dat betekent dat de coöperatie altijd een minderheidsaandeel heeft.
- Houd rekening met het gemeentelijk beleid over eigendom. De gemeente stuurt in het concessiebeleid aan op juridisch eigendom over de infrastructuur van warmtenetten in de stad.

1. Advies op hoofdlijnen

Samenwerking met NetVerder

- Met NetVerder is de afgelopen jaren constructief samengewerkt. Voortzetting van de samenwerking ligt voor de hand. Ons advies is: reflecteer op de samenwerking en maak de overwegingen expliciet waarom de samenwerking wordt voortgezet. Het belang van het warmtebedrijf moet hierin leidend zijn. Betrek in de afweging bedrijfseconomische criteria (expertise, financieringskansen), draagvlak, zeggenschap en de juridische context van de nieuwe warmtewet.
- Onder de nieuwe warmtewet (WcW) kan NetVerder verschillende rollen op zich nemen.
 1. zelfstandig een aanwijzing aanvragen als warmtebedrijf met een publiek meerderheidsbelang. Deelname in de productie en levering is toegestaan. De coöperatie heeft in dit geval geen belang.
 2. een warmtebedrijf vormen met de coöperatie (en eventuele andere partners). Bij gedeeld eigendom moet een publieke partij een meerderheidsbelang (51%) hebben. Dit kan NetVerder en/of de gemeente zijn. De coöperatie is geen publieke partij en heeft dus altijd een minderheidsbelang.
 3. een Joint Venture* vormen met de coöperatie. Beide partijen zijn 100% eigenaar van hun eigen bedrijf, maar maken afspraken over de samenwerking. NetVerder heeft hier bijvoorbeeld de rol van warmtenetbedrijf, de coöperatie de rol van productie- en/of leveringsbedrijf. Ook dan moet het warmtenetbedrijf, hier NetVerder, 51% van de zeggenschap hebben.
- In deze drie gevallen heeft de coöperatie een minderheidsbelang of geen belang, en daarmee beperkt zeggenschap over het warmtebedrijf. Wel kan de coöperatie de rol van belangenbehartiger van de warmteafnemers op zich nemen. De samenwerking met de coöperatie weegt bovendien mee in de aanwijzingsprocedure van het warmtebedrijf, waar de gemeente bewonersparticipatie laat meewegen in de rangschikkingscriteria. Dit is de feitelijke de uitwerking van scenario 2: een andere partij neemt de regie en vormt het warmtebedrijf.
- Ander denkbare scenario's:
 - De coöperatie vraagt een aanwijzing aan als warmtegemeenschap (scenario 1). NetVerder kan lid worden van de warmtegemeenschap, maar verkrijgt daarmee geen zeggenschap omdat het geen lokale partij is. Dat is niet in het belang van NetVerder.
 - NetVerder investeert in de infrastructuur en houdt dat in eigendom. Ze vormen een apart warmtenetbedrijf. De warmtegemeenschap besteedt het transport dan uit aan NetVerder. In dit geval verliest de warmtegemeenschap (coöperatie) direct zeggenschap over het distributienet en moeten nadere afspraken contractueel vastgelegd worden in een transportovereenkomst.

* In een Joint venture werken twee aparte BV's samen.

1. Advies op hoofdlijnen

Gemeente

- De gemeente staat op dit moment op enige afstand van het project in de Vruchtenbuurt. De gemeente ondersteunt het initiatief maar ambiert geen actieve rol in de projectontwikkeling of beheer van het project. Dit staat in contrast met de actieve rol in andere wijken waar de gemeente (versneld) concessies wil afgeven voor de exploitatie van een warmtenetten aan (commerciële) marktpartijen en waarbij de gemeente streeft naar juridisch eigendom van het warmtenet.
- Advies: ontwikkel beleid voor lokale warmtenetten van en voor bewoners. Borg de positie van het wijkinitiatieven met plannen voor lokale warmtenetten in het gemeentelijke beleid en de organisatie. Sluit aan bij de trend ingezet met de nieuwe warmtewet (WcW) en EU richtlijnen die een stevigere positie voor warmtegemeenschappen en in het algemeen energiegemeenschappen voorstaan.

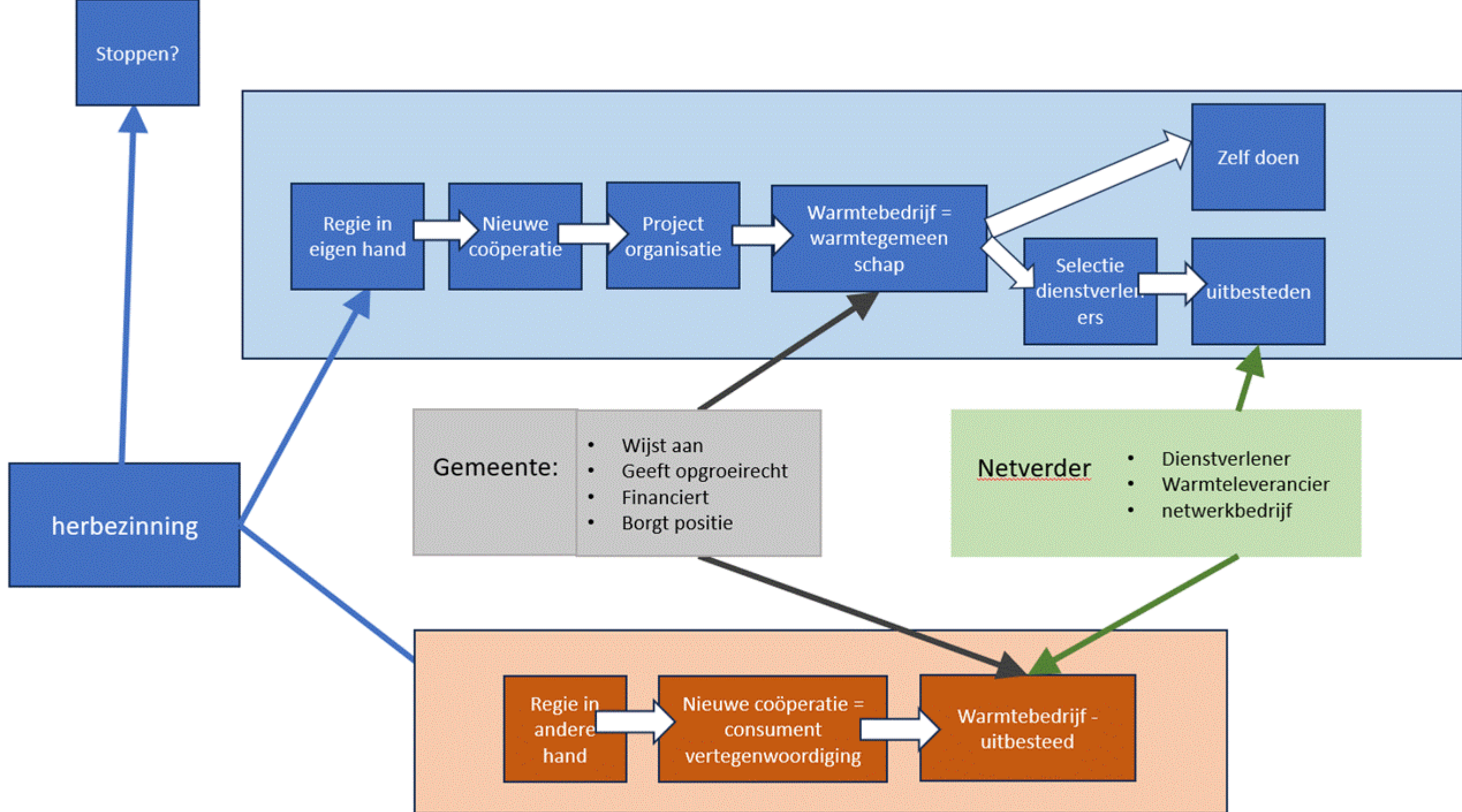
Dit houdt onder ander in:

- Integreer het beleid voor lokale warmtenetten van en voor bewonersinitiatieven met het algemene gemeentelijke beleid voor warmtenetten. Maak duidelijk welke positie de gemeente inneemt ten aanzien van lokale warmtenetten. Is juridisch eigendom hier bijvoorbeeld ook een voorwaarde?
- Ontwikkel beleid voor **warmtegemeenschappen** (lokale warmtebedrijven zonder winstoogmerk van en met bewoners). In de nieuwe warmtewet (WcW) krijgen warmtegemeenschappen een (vrijwel) gelijkwaardige positie als warmtebedrijven met een publiek meerderheidsbelang; beide typen hebben voorrang in de wet op commerciële aanbieders. Geef voorrang aan een warmtegemeenschap, indien een warmtebedrijf met een publiek meerderheidsbelang zich meldt voor dezelfde wijk. De warmtegemeenschap moet voldoen aan de toetsingscriteria van ACM (bij de beoordeling van een aanwijzingsaanvraag).
- Voorzie in **opgroeierecht**, een opbouwperiode waarin een lokaal bewonersinitiatief kan professionaliseren om uit te groeien tot een volwaardige warmtegemeenschap die kan voldoen aan de toetsingscriteria van ACM. Leg dit opgroeierecht vast in een beleidskader.
- Stel **rangschikkingscriteria** op in de aanwijzingsprocedure voor wijken waar geen warmtegemeenschap ontstaat en een andere partij de rol van warmtebedrijf wil invullen. Laat de criteria over burgerparticipatie en actieve betrokkenheid van bewoners zwaar wegen. Stel extra voorwaarden om de belangen van de warmteafnemers te borgen.
- Ook onder de huidige wetgeving kan de gemeente de positie van bewonersinitiatieven versterken, bijvoorbeeld door een concessie te verlenen aan het lokale warmtebedrijf van de Vruchtenbuurt. Hiermee is de positie geborgd van het initiatief.

1. Advies op hoofdlijnen

Gemeente

- Borg de positie van professionele bewonersinitiatieven (warmtegemeenschappen) binnen de gemeentelijke organisatie; geef ze een gelijkwaardige positie aan de commerciële warmtebedrijven met een gebiedsconcessie. Dit betekent dat de gesprekspartner binnen de gemeente de programma-afdeling warmtetransitie/warmtenetten is, en niet alleen burgerparticipatie. Zorg voor een accountmanager die de belangen van het lokale warmtebedrijf afstemt met alle betrokken afdelingen binnen de gemeente. Stel daarbij eisen aan de professionaliteit van het initiatief, zoals: beschikbaarheid van menskracht, continuïteit, kennisniveau, ervaring met projectontwikkeling en gerichtheid op uitvoering.
- Draag bij aan het versterken van de professionalisering van de projectorganisatie. Zorg voor financiering voor de opbouw van de projectorganisatie en geef de coöperatie zeggenschap over de besteding. Financiële ondersteuning van energiegemeenschappen is toegestaan onder EU richtlijnen. Dit kan in de vorm van een ontwikkelfonds voor lokale warmte-initiatieven, een subsidie of opdracht, gefinancierd uit de Rijksgelden voor de uitvoering van de energietransitie/warmtetransitie. Minimaal budget: 0,5 miljoen euro, 250.000 per jaar over 2 jaar.
- Sta garant voor de financiering van het warmtebedrijf. Hiermee kan goedkoper geleend worden en wordt de warmte aanzienlijk goedkoper.



2. Warm in de Wijk – ontwikkeling tot nu toe

Voorgeschiedenis, partners, rollen en belangen

Observaties



▲ De wijk vanuit de lucht. © foto Peter Elenbaas

De Vruchtenbuurt is een wijk gelegen in het Zuidwesten van Den Haag. De wijk bestaat uit 4.500 woningen gebouwd in de jaren 20/30 van de vorige eeuw en vormt een mix van grondgebonden woningen en portiekflats en kleinschalig winkelgebied. Hiervan is 90% particulier eigendom. Er wonen 9.805 mensen.

2.1. Ontwikkeling tot nu toe (1/4)

Dit deel geeft een overzicht van de ontwikkeling tot nu toe. Waar staan de partners en wat is daaraan voorafgegaan.

Verkenning

- In **2015-2016** namen een aantal bewoners het initiatief om de wijk te verduurzamen en van het gas af te gaan. De groep ontstond vanuit het wijkberaad en ging aan de slag onder de naam **Warm in de Wijk**. Al snel kwam ook het idee naar voren om de wijk te verwarmen met een collectief warmtenet en een duurzame lokale bron. Dit was de start voor het Project Warm in de wijk. Het initiatief had nog geen rechtsvorm.
- In **2016** werd samen met Alliander DGO een eerste bronnenverkenning uitgevoerd, mede gefinancierd door de provincie. Aquathermie en warmte uit de retourleiding van een geothermiecentrale aan de Leyweg kwamen als kansrijk naar voren. Hierop haakten Stedin, het bedrijf Haagse Aardwarmte Leyweg aan en iets later ook Dunea aan. Alliander DGO trok zich terug, omdat Den Haag buiten het verzorgingsgebied van Alliander valt. Stedin (na 2019 als Netverder B.V.) had interesse omdat het netbedrijf zich oriënteerde in op een mogelijke rol in het beheer van warmtenetten. Dunea (na 2020 als Dunea Warmte Koude B.V.) wilde een bijdrage leveren aan de energietransitie door de warmte in waterleidingen te ontsluiten.
- In **2018** kwam het project in een stroomversnelling. Er werd een verdiepend haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd door IF Technology. Dit omvatte drie opties: geothermietetour, warmte uit oppervlaktewater en uit rivierwater. De laatste optie bleek het meest kansrijk. Geothermie was voor de Vruchtenbuurt niet haalbaar, waarop partner Haagse aardwarmte Leyweg zich terugtrok. De studies zijn op bewonersavonden met de wijkgenoten besproken.
- In **2018** werd een coöperatie opgericht: **Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt**. Een organisatie met een rechtsvorm was nodig om subsidies, fondsen e.d. te kunnen aanvragen. Deze nieuwe coöperatie is bedoeld voor alle wijkbewoners en heeft een brede doelstelling: verduurzaming van de wijk. Het warmtenet project was (en is) één van de projecten. Daarnaast coördineert de coöperatie andere activiteiten, waaronder energiecoaches. De coöperatie startte in 2018 met de campagne *Zet 'm op 70*. Op deze manier werden bewoners betrokken bij de warmteplannen en ontstond zicht op de haalbaarheid van een MT-warmtenet.
- In 2018 wordt de wijk Focuswijk van de gemeente Den Haag (Nota Duurzaamheid).

2.1. Ontwikkeling tot nu toe (2/4)

Haalbaarheidsfase -1

- In **2019/2020** volgden meer studies: een actualisatie van het haalbaarheidsonderzoek (met de Rebel Groep), een verdere uitwerking van de businesscase, diverse aansluitconcepten en een onderzoek naar gebouwgebonden financiering. Ook werd een variantenstudie voor het wijkwarmteplan met de gemeente uitgevoerd en organiseerde de coöperatie een isolatiecampagne met Popup store.
- De activiteiten werden gefinancierd met een **ELENA subsidie** die was aangevraagd eind 2019 en werd toegekend in oktober 2020 aan de provincie voor 10 gemeenten. Voor de gemeente Den Haag was 300.000 euro beschikbaar. De provincie was (is) penvoeder, waarbij afspraken met de gemeente zijn vastgelegd in een Uitvoeringsovereenkomst (juli 2020). De subsidie is bedoeld voor de voorbereidingskosten en kan besteed worden aan *haalbaarheidsstudies, energiestudies, proceskosten en participatietraject pilot Vruchtenbuurt (doelbesteding)*. Aan de Elena-subsidie is een terugbetalingsverplichting verbonden als het project niet leidt tot een investeringsbeslissingen binnen 3 jaar (dus uiterlijk **2023**).
- In **2019** is ook overwogen om een PAW subsidieaanvraag te doen voor de Vruchtenbuurt. De gemeente besloot om deze aan te vragen voor een andere wijk (Zuidwest) en de Elena-subsidie voor de Vruchtenbuurt.

2.1. Ontwikkeling tot nu toe (2/4)

Haalbaarheidsfase -2

- De vier partijen werkten samen in een **projectgroep**: coöperatie, gemeente, NetVerder en Dunea Warmte Koude.
- In **2021** werden de afspraken tussen de vier partijen vastgelegd in een **Intentieovereenkomst** en projectplan (mei 2021). Alle partijen doen voor eigen rekening en risico mee, dat wil zeggen: alle voorbereidingskosten zijn voor eigen rekening als het project niet doorgaat. Het project is formeel ondergebracht bij de coöperatie, die daarmee de projecteigenaar is. De Intentieovereenkomst loopt tot aan het moment van het investeringsbesluit, dus betreft de verkennings- en ontwerpfase.
- De gemeente wilde geen actieve rol spelen in de ontwikkeling van het warmtenet (als eigenaar, financier), maar wilde wel in de projectgroep meedraaien. De gemeente is medeverantwoordelijk voor de financiering via de Elena-subsidie.
- Een wisseling van bestuur bij de coöperatie en corona zorgden voor enige vertraging. Eind **2021** werd de draad weer opgepakt en is een intensieve **bewonerscampagne** gestart om meer zicht te krijgen op de potentiële vraag. De gemeente en de andere partners stelden als voorwaarde dat er voldoende draagvlak moest zijn om verder te gaan (minimaal 500 bewoners). Medio 2022 hadden 670 bewoners een intentieovereenkomst getekend en zich als geïnteresseerde aangemeld. Dit zijn de bewoners in een deel van de wijk dat met een TED-bron aangesloten kan worden (focusgebied van 500 woningen).
- Een externe projectleider werd ingeschakeld om meer structuur en voortgang in het proces te krijgen. De gemeente heeft de uitvraag gedaan en financierde de projectleider.

2.1. Ontwikkeling tot nu toe (3/4)

Ontwerpfase

- Medio 2022 startte de **ontwerpfase**.
- Het systeem werd gedimensioneerd op een gebied van 2.000 woningen, te starten met een **focusgebied van 500 woningen**. De capaciteit van beoogde TED-warmtebron (rivierwaterleiding van Dunea) was in eerste instantie ingeschat op 2.000 woningen, maar bleek later veel lager (500-600 woningen).
- De rollen en taken werden verdeeld: Dunea WarmteKoude richtte zich op het ontwerp van de warmteproductie-installatie, WKO, piek- en backup voorziening en de infrastructuur tot aan het warmteoverdrachtststation. NetVerder richtte zich op het ontwerp van het distributienet en de aansluiting bij de woningen en zag een rol voor zichzelf als systeembeheerder. Wie de rol van warmteleverancier op zich zou nemen stond nog niet vast.
- Een nieuwe externe projectleider werd ingeschakeld om het vervolg te begeleiden. De gemeente heeft de uitvraag gedaan, in overleg met de partners en financierde de projectleider.
- Eind 2022/ begin 2023 was afgerond:
 - een voorlopig ontwerp voor het distributienet (VO), uitgevoerd door NetVerder met RoyalHaskoningDHV
 - een voorontwerp voor een warmteproductie-installatie (VO), uitgevoerd door IF Technology in opdracht van Dunea Warmte Koude
 - locatieonderzoek voor de warmteoverdrachtsstations (WOS)
 - onderzoek naar warmtekoedeopslag (WKO)
 - een woningonderzoek, uitgevoerd door ImpulsAdvies.
- De intentieovereenkomst uit 2021 voorzag in de afspraak dat de partijen een **Samenwerkingsovereenkomst** uitwerken, waarin rollen taken worden vastgelegd vanaf de realisatiefase. Begin 2023 hebben de partijen in meerdere sessie gewerkt aan de uitwerking van een governance model voor een **warmtebedrijf**. Dat is nog niet gebeurd. De partijen zoeken naar ondersteuning om hier verder mee te komen, wat mede aanleiding was om het voorliggende adviesproject.

2.1. Ontwikkeling tot nu toe (4/4)

Vertraging: Dunea trekt zich terug

- In **april 2023** besluit Dunea WarmteKoude om zich terug te trekken uit het project in de Vruchtenbuurt. Dunea NV, de moeder van Dunea WarmteKoude, is verantwoordelijk voor de leveringszekerheid van de drinkwatervoorziening en wil niet doorgaan met het project. Op 15 april zijn de bewoners geïnformeerd.
- Dat heeft te maken met het volgende:
 - (1) Warmteontrekking uit drinkwater (TED – Thermische Energie uit Drinkwater) heeft een grotere impact dan voorzien. Dat heeft te maken met het retourwater dat na afkoeling moeilijker infiltreert in het Duingebied (koud water is dikker dus het duurt langer voordat het door de grond omlaag sijpelt). Hiermee komt de leveringszekerheid van de drinkwatervoorziening in gevaar.
 - (2) De drinkwatervraag neemt toe als gevolg van de bevolkingstoename, toenemend watergebruik door hetere zomers (klimaatverandering). Uitbreiding van het Duingebied is lastig (geen vergunningen). Op termijn kan het zijn dat de rivierleiding waar warmte aan zou worden onttrokken niet meer beschikbaar is. Langetermijn zekerheid is lastig te geven en dat is voor het warmteproject een te groot risico.
 - (3) Een alternatieve drinkwater-(TED)bron in de wijk heeft onvoldoende capaciteit. Andere TED projecten op andere locaties kunnen nog wel doorgaan (Binckhorst Rijnwaterberging, DH Zuidwest, Rivierleiding naar Scheveningen). Maar aan die TED bronnen heeft de Vruchtenbuurt niets.
- In **mei 2023** is een uitvraag gedaan voor een nieuwe bronnenstudie die eind juni/ medio juli is afgerond. De gemeente heeft dit gefinancierd en is opdrachtgever van de bronnenstudie.
- Indien nieuwe bronnen beschikbaar zijn, dan zal de ontwerpfase grotendeels opnieuw doorlopen moeten worden. Een deel van de onderzoeken kan daarbij overgenomen worden. Over deze volgende nieuwe fase zullen nieuwe werkafspraken gemaakt moeten worden.

3. Partners: positie, rollen en belangen

In de huidige situatie

3.1 Partners: positie, rollen en belangen (1/ 3)

(uit de interviews, documenten, **nader aan te scherpen met de partijen**)

- In het project werken op dit moment drie partijen samen: Coöperatie Duurzame Vruchtenbuurt, NetVerder en de gemeente. Dunea WarmteKoude heeft zich in april 2023 terug getrokken als bronhouder. In de toekomst kan een nieuwe partij aansluiten als bronhouder, warmteproducent.
- De partners hebben elkaar gevonden in een aantal **gedeelde belangen**, die zijn uitgewerkt in een set kernwaarden en uitgangspunten. Daarnaast zijn er **specifieke eigen belangen** en leggen de partners eigen accenten. Dat kunnen ook de belangen zijn van een moederbedrijf waar een partner zich aan moeten houden. Dat laatste werd duidelijk toen Dunea WarmteKoude zich moest terugtrekken omdat een essentieel belang van het moederbedrijf Dunea werd geraakt.
- De partners hebben de taken verdeeld:
 - De coöperatie is formeel projecteigenaar. In de praktijk vult de projectgroep het projecteigenaarschap gezamenlijk in. De coöperatie vertegenwoordigt de bewoners en werkt aan draagvlak in de wijk.
 - NetVerder richt zich op het ontwerp van het distributienet en de aansluiting bij de woningen en ziet een rol voor zichzelf als systeembeheerder.
 - Dunea WarmteKoude richtte zich op het ontwerp van de warmteproductie-installatie, WKO, piek- en backup voorziening en de infrastructuur tot aan het warmteoverdrachtstation.
 - Wie de rol van warmteleverancier op zich neemt staat nog niet vast.

3.1 Partners: positie, rollen en belangen (2/ 3)

- De partijen hebben de volgende **kernwaarden en uitgangspunten** geformuleerd waaraan het nieuwe warmtesysteem moet voldoen.
 1. Duurzaamheid
 2. Betaalbaarheid
 3. Leveringszekerheid
 4. Toekomstbestendigheid/ schaalbaarheid: rekening houden met uitbreiding van het warmtenet: gebied, extra aansluitingen en nieuwe warmtebronnen.
 5. Uitvoerbaarheid
- Voor zover bekend zijn deze kernwaarden en uitgangspunten niet vastgelegd in een apart document (niet in de Intentieovereenkomst). Ze zijn gecommuniceerd naar de wijkbewoners en vormden de basis voor het voorontwerp en de business case berekeningen.

Observatie/ reflectie

- De taken zijn onderling verdeeld, maar een projectmanager met eindverantwoordelijkheid voor het geheel ontbreekt.
- De uitgangspunten zijn globaal geformuleerd en weinig specifiek en laten nog ruimte voor eigen interpretaties. Het is niet duidelijk op welke manier een afweging tussen verschillende kernwaarden en uitgangspunten plaatsvindt. Is er sprake van prioritering? Bijvoorbeeld, de wens om het warmtesysteem schaalbaar te maken heeft consequenties voor de betaalbaarheid (suboptimaal systeemontwerp, overdimensionering, volloopprijs, e.d.). Welke waarde weegt zwaarder? Hoe ga je om met verschil van mening tussen de partners? Welke waarden zijn wel/ niet onderhandelbaar? **Advies:** een verdiepingsslag is nodig om de kernwaarden en uitgangspunten concreter en specifiek te maken.

3.2. Partners: coöperatie (1/ 4)

(uit de interviews, documenten, **nader aan te scherpen met de partijen**)

Organisatie:

- De coöperatie bestaat uit een 3 bestuursleden, 270 leden en circa 15-20 actieve vrijwilligers.
- Het **doel** van de coöperatie is verduurzaming van de wijk *in den brede*. Een warmtenet is één van de opties om dat doel te realiseren. Daarnaast zijn belangrijke sociaal maatschappelijke doelen: bewonersparticipatie en lokale gemeenschapsvorming. In de praktijk gaat de meeste aandacht uit naar het warmtenetproject.

Rol, belangen:

- De coöperatie ziet voor zichzelf een rol als vertegenwoordiger van de belangen van de toekomstige warmteafnemers (bewoners) én andere bewoners in de wijk. (“De andere partijen kunnen dat niet doen”).
- Het projectdoel is om een **warmtenet van, voor en met bewoners te** realiseren.
- De coöperatie wil **zeggenschap/ invloed** om de belangen van bewoners te borgen, zowel bij de ontwikkeling van het warmtenet als in de bedrijfsvoering. Dit omvat in ieder geval invloed op de kosten voor bewoners (vaste kosten, warmtetarief) en praktische zaken als storingsafhandeling, serviceniveau, facturering e.d. Op strategisch niveau wil de coöperatie invloed in het geval van verkoop van bedrijfsonderdelen door een van de partners. Mede-eigendom kan een manier zijn om deze invloed te borgen, maar is geen doel op zich.
- Kernwaarden en uitgangspunten: duurzaamheid, betaalbaarheid, leveringszekerheid, schaalbaarheid en zeggenschap. Specifiek: op termijn de hele wijk aansluiten (schaalbaarheid), betaalbare warmte (kostprijs-plus, geen winstoogmerk), restwarmte uit Rotterdam wordt niet gezien als duurzaam. Van belang is dat de meeste woningen aangesloten kunnen worden zonder grote aanpassingen en verlies van comfort. Hierbij is een basisniveau voor warmtelevering voldoende; het hoeft niet 100% dekkend te zijn op elk moment.

3.2. Partners: coöperatie (2/ 4)

Positie in het project:

- De coöperatie is initiatiefnemer van het project. Alle partijen zien de coöperatie als 'projecteigenaar'. In de praktijk werken de partners op gelijkwaardige basis samen in de projectgroep en was tot nu toe sprake van gedeeld projecteigenaarschap.
- De coöperatie vertegenwoordigt de belangen van de afnemers/ bewoners. Er is veel aandacht besteed aan het krijgen van draagvlak en het meenemen van de bewoners in het ontwikkelproces. Met de intentieverklaringen van bewoners in het focusgebied is draagvlak verkregen voor de verder uitwerking van de plannen. Voor andere gebieden in de wijk is die commitment nog niet vastgelegd. Democratische besluitvorming is essentieel om tot breed gedragen besluiten te komen over het wijkwarmtenet.
- De coöperatie overweegt een rol bij de warmtelevering. Dit is nog niet concreet uitgewerkt.
- De coöperatie is de enige partij die niet uit het project kan stappen en in die zin onvervangbaar. De bestuursleden en leden wonen zelf in de wijk en hebben direct belang bij de warmtevoorziening (*skin in the game*). Het bestuur wordt door de bewoners aangesproken op de voortgang en het resultaat.

Financiering

- De projectleden van de coöperatie werken op vrijwillige basis (financiering met tijd).
- Een externe projectleider en onderzoeken zijn gefinancierd uit het Elena budget en aanvullende subsidies (360.000 euro).

3.2. Partners: coöperatie (3/ 4)

Toegevoegde waarde van de coöperatie:

- Draagvlak bewoners
- Inbreng van afnemers van het warmtenet, klanten van het warmtebedrijf.
- Financiering: de coöperatie heeft toegang tot financieringsbronnen bedoeld voor lokale initiatieven en coöperaties, zoals Subsidie Lokale Energie-Initiatieven (provincie, gemeente) en het Ontwikkelfonds voor Energiecoöperaties (voorfinanciering). Met garantiestelling gemeente toegang tot goedkope financiering bij BNG, Waterschapsbank. Financiering is daarnaast mogelijk door deelname van de eigen leden (via participaties, obligaties).
- Juridische status: in de nieuwe warmtewet (Wet collectieve warmte) kan de coöperatie kwalificeren als 'warmtegemeenschap'. Deze heeft een (vrijwel) gelijkwaardige positie als een publiek bedrijf. Er is geen Europese aanbesteding nodig voor een aanwijzing van de gemeente als 'warmtebedrijf'. → zie: 5. juridische context

De financiële waarde van toekomstige klanten

€€€

Om een indruk te geven van de financiële waarde die de toekomstige afnemers vertegenwoordigen. Het warmtebedrijf brengt vaste en variabele kosten in rekening bij de klanten. Bij aansluiting van 1.000 woningen (WEQ) levert dat jaarlijks naar schatting 2 miljoen euro aan omzet op: 600 duizend euro (vaste kosten) en 1,3 miljoen euro (variabele kosten). Over een periode van 30 jaar is dat 58,5 miljoen euro gegarandeerde omzet. De waarde van deze kasstroom (omzet minus kosten) kan als maat dienen voor de waardering van de inbreng van toekomstige afnemers.

3.2. Partners: coöperatie (4/ 4)

Observaties/ reflectie

- De positie van de coöperatie is kwetsbaar. De coöperatie en de partners zijn zich daarvan bewust. Het ontbreekt aan menskracht, tijd en middelen om de rol als projecteigenaar goed in te kunnen vullen. De bestuursleden hebben beperkt tijd naast de eigen banen en kunnen niet snel opschalen als er versnelling nodig is in het project. Het ontbreekt aan kennis om het ontwerp technisch te beoordelen en aan middelen om specialisten daarvoor in te huren.
- De coöperatie heeft geen eigen kapitaal tot haar beschikking en is afhankelijk van externe financiering. Tot op heden bestond dit uit kleine subsidiepotjes waarover de coöperatie geen vrije beschikking heeft. Toegang tot financiering is lastig. Met de financiers komen er ook nieuwe eisen en voorwaarden mee die het verdere proces beïnvloeden. Er is sprake van een stapeling van wensen, voorkeuren, voorwaarden en eisen van subsidieverleners/ financiers waar aan voldaan moet worden. De aanvraag- en inkoopprocedures kosten tijd. Intussen loopt het project door en verandert de situatie. Dit staat (of kan staan) op gespannen voet met het integrale belang van het project en de projectpartners en werkt vertragend op de ontwikkeling.

3.3 Partners: NetVerder (1/ 4)

(uit de interviews, documenten, nader aan te scherpen met de partijen)

Organisatie

- NetVerder is een jonge organisatie met 10-15 medewerkers, opgericht in 2019. Het bedrijf is een dochterneming van de Stedin Groep, een publieke organisatie en eigendom van 44 gemeenten (waarvan Den Haag 16,6% van de aandelen houdt).
- Het **doel** van NetVerder is het stimuleren van de energietransitie met het ontwikkelen, realiseren en onderhouden van energie-infrastructuren voor warmte, stoom en biogas.

3.3 Partners: NetVerder (2/4)

Rol, belangen:

- NetVerder ambieert een rol als eigenaar en systeembeheerder van de infrastructuur en warmtedistributie.
- Het **projectdoel** is een goed werkend warmtenet met duurzame en betaalbare warmte voor de Vruchtenbuurt. Daarnaast wil NetVerder leren van de pilot in de Vruchtenbuurt over de samenwerking met een bewonersinitiatief.
- Netverder wil **zeggenschap** over de infrastructuur. Het bedrijf ontwerpt, ontwikkelt de warmte-infrastructuur én wil deze na realisatie in eigendom houden en beheren. NetVerder ziet geen rol voor zichzelf als alleen service verlener (dus zonder ook eigenaar te zijn). Activiteiten op gebied van ontwerp, projectontwikkeling en/of uitvoeringsdiensten voor beheer en onderhoud willen ze alleen invullen als ze ook eigenaar zijn van de infrastructuur en op die wijze langjarig betrokken zijn.
- NetVerder ziet voorlopig geen rol voor zichzelf in de productie en levering, maar sluit een rol als warmteleverancier en/of deelname in een geïntegreerd warmtebedrijf niet uit als dit juridisch is toegestaan.
- Kernwaarden en uitgangspunten voor het warmtenet: duurzaamheid, leveringszekerheid , betaalbaarheid, toekomstbestendigheid/ schaalbaarheid, uitvoerbaarheid (gedeeld met andere partners).
- Belangen van de StedinGroep (moederbedrijf):
 - de energietransitie/ warmtetransitie verder brengen
 - marktaandeel in de warmtedistributie.
 - elektrificatie van de warmtevoorziening beperken om daarmee netcongestie te verminderen.
 - energie infrastructuur in één hand (gas, elektriciteit én warmte).

3.3 Partners: NetVerder (3/ 4)

Positie in het project

- NetVerder is partner in het project (projectgroep) en richt zich op het ontwerp van het distributienet en de aansluiting bij de woningen.

Financiering

- NetVerder financiert de eigen activiteiten binnen het project uit eigen middelen en op eigen rekening en risico. Verantwoording is verschuldigd aan de Stedin Groep (moederbedrijf).

Toegevoegde waarde van NetVerder

- Publieke of maatschappelijke organisatie zonder winstoogmerk (maatschappelijk rendement)
- Specialistische kennis en expertise van de Stedin Groep op gebied van netbeheer, ondergrond, ruimtelijke inpassing e.d.
- Juridische status huidige regime: als dochteronderneming van de Stedin Groep is deelname aan productie en levering is niet toegestaan onder huidige wetgeving.
- Juridische status nieuwe regime: NetVerder kwalificeert als publiek bedrijf in de nieuwe Wet collectieve warmte. Gelijkwaardige positie aan warmtegemeenschap, geen Europese aanbesteding nodig bij aanwijzing. → zie juridisch
- Financiering: toegang tot goedkope financiering bij de Stedin Groep, BNG, Waterschapsbank.

3.3 Partners: NetVerder (4/4)

Observaties/ reflectie:

- NetVerder is op een organische manier betrokken geraakt het project Warm in de Wijk. NetVerder is een belangrijke partner met duidelijke toegevoegde waarde voor het project.
- NetVerder een nieuwe speler is op de warmtemarkt. Dat is ook een risico. Het bedrijf heeft nog geen uitgebreide track record en neemt deel aan de pilot in de Vruchtenbuurt om er zelf van te leren. Anders dan bij vergelijkbare warmte-initiatieven in Nederland heeft er geen marktconsultatie en uitvraag plaatsgevonden, waardoor andere, mogelijk meer ervaren partijen in beeld konden komen. Is NetVerder gezien vanuit het belang van een warmtebedrijf van, met en door bewoners inderdaad de meest geschikte partner? Wordt op deze manier het meest optimale systeem ontworpen en ontwikkeld? NetVerder geeft zelf aan dat het voor de hand ligt dat zij een rol blijven spelen in de Vruchtenbuurt, maar sluit ook niet uit dat hun rol door een andere partij wordt/ kan worden ingevuld.
- De positie van NetVerder is afhankelijk van de strategische koers van het moederbedrijf Stedin Groep. Denkbaar is dat de nieuwe bedrijfsactiviteiten in de warmtesector op termijn weer worden afgeschaald of stopgezet. Ook kunnen er belangentegenstellingen ontstaan met de andere Stedin activiteiten (gas en elektriciteit). Kan NetVerder zich langjarig committeren aan het warmtenet in deze wijk? Wie neemt de rol van NetVerder dan over?

3.4. Partners: Dunea (1/ 3)

(uit de interviews, documenten, nader aan te scherpen met de partijen)

Organisatie

- De rol van producent/ bronhouder werd tot april 2023 ingevuld door Dunea WarmteKoude (DuneaWK). In april kondigde Dunea aan zich terug te trekken uit het project (zie tekstbox). Het is nog niet duidelijk welke bronnen beschikbaar zijn voor de Vruchtenbuurt en met welke partijen kan worden samengewerkt. Voor een goed begrip en analyse van de huidige situatie lichten we de belangen en rol van Dunea hier nader toe.
- Dunea WarmteKoude is opgericht door drinkwaterbedrijf Dunea N.V. (met 17 gemeenten als aandeelhouders) en ontstaan uit de wens van Dunea N.V. om het producten en dienstenportfolio pakket te verbreden en met de aanwezige kennis, kunde en energie bij te dragen aan de energietransitie. Aanleiding tot oprichting in 2020 van een nieuwe vennootschap was het eerste warmte/koude project (Mall of the Netherlands).
- Drinkwaterbedrijven mogen nevenactiviteiten ontplooiën, er mag echter geen kruissubsidiering plaatsvinden. Een aparte entiteit maak het makkelijker dit te borgen.

3.4. Partners: Dunea (2/ 3)

Rol, belangen

- Dunea WK ambieerde een rol als eigenaar-beheerder van de warmtebron (TED productie-installatie). Het bedrijf wilde de productie-installatie ontwerpen, ontwikkelen én deze na realisatie in eigendom houden en beheren. DuneaWK stond open voor gedeeld aandeelhouderschap in een warmtebedrijf (BV), samen met de coöperatie.
- DuneaWK zag geen rol voor zichzelf in de ontwikkeling van andere bronnen en de infrastructuur, maar stond open voor een rol als warmteleverancier binnen een warmtebedrijf. Dit was nog niet concreet uitgewerkt.
- Kernwaarden en uitgangspunten voor het warmtenet: duurzaamheid, leveringszekerheid, betaalbaarheid, toekomstbestendigheid/ schaalbaarheid, uitvoerbaarheid (gedeeld met andere partners).
- Belangen van het Dunea NV (moederbedrijf): Leveringszekerheid en continuïteit van de drinkwatervoorziening. Omdat dit belang onder druk stond, besloot Dunea om niet langer deel te nemen in het project.

Toegevoegde waarde van Dunea

- Publiek bedrijf zonder winstoogmerk (maatschappelijk rendement).
- Juridische status nieuwe warmtewet: publiek bedrijf
- Inbreng specifieke kennis, vaardigheden, competenties en systemen vanuit het moederbedrijf Dunea NV, bijvoorbeeld factureringssystemen (tbv de warmtelevering).

Observaties/ reflectie

- De terugtrekking van Dunea toont de kwetsbaarheid van de samenwerking als hogere bedrijfsbelangen het belang van een lokale warmtevoorziening doorkruisen.

3.4. Partners: Dunea (3/ 3)

Terugtrekking van Dunea

- Dunea heeft zich in april 2023 teruggetrokken uit het project Vruchtenbuurt om twee redenen:
 1. Warmte-onttrekking uit drinkwater (TED, Thermische Energie uit Drinkwater) heeft een grotere impact dan voorzien. Dat heeft te maken met het retourwater dat na afkoeling moeilijker infiltreert in het Duingebied. Hiermee komt de leveringszekerheid in gevaar. Dunea NV, de moeder van Dunea WarmteKoude, is verantwoordelijk voor de leveringszekerheid en wil om die reden niet doorgaan met het project in de vruchtenbuurt.
 2. De drinkwatervraag neemt toe als gevolg van de bevolkingstoename en het toenemende watergebruik door hetere zomers. Uitbreiding van het waterwingebied in het Duingebied is lastig (geen vergunningen). Op termijn kan het zijn dat de grote leiding naar het Duingebied (naar Monster) waar nu warmte aan zou worden onttrokken niet meer beschikbaar is. Langetermijn zekerheid is lastig te geven en dat is voor het warmteproject een te groot risico.
- Een alternatieve drinkwater (TED)bron waarbij warmte afgetapt wordt bij de drinkwaterleidingen in de wijk heeft onvoldoende capaciteit. Andere TED projecten op andere locaties kunnen nog wel doorgaan (Binckhorst Rijnwaterberging, DH Zuidwest, Rivierleiding naar Scheveningen), maar zijn niet beschikbaar voor de Vruchtenbuurt.

3.5. Partners: Gemeente (1/ 5)

Organisatie

- De gemeente vertegenwoordigt 563 duizend inwoners.
- De gemeente vertegenwoordigt het algemeen belang van alle burgers (sociale samenhang, rechtvaardigheid, gelijkheid burgers)
- De gemeente heeft van rijkswege een regierol in de **warmtetransitie**. Die rol wordt uitgebreid onder de nieuwe Wet Collectieve Warmte (Wcw).
- Het beleid en de uitvoering is belegd bij meerdere departementen en afdelingen. De afdeling Energietransitie richt zich op de energietransitie, maar houdt zich in de praktijk voornamelijk bezig met de warmtetransitie. Er zijn twee teams: Strategie en Beleid, Planontwikkeling en Activatie. Op de afdeling werken ca 50 mensen, bij het team planontwikkeling 12-13 mensen, bij activatie ook 12-13 personen, bij strategie en beleid werken ca 13 mensen. Er zijn twee projectleiders per wijk. Het team Planontwikkeling is verantwoordelijk voor de voorbereiding van aanbestedingen van grootschalige warmtenetten (samen met juristen).

Rol, belangen

- De gemeente steunt het bewonersinitiatief in de Vruchtenbuurt. Beleidsbelangen op gebied van burgerparticipatie en duurzaamheid komen in het project samen. De Vruchtenbuurt draagt bij aan de gemeentelijke doelen van de warmtetransitie en de energietransitie, waarvan in het bijzonder: een CO2 neutrale warmtevoorziening in de stad. Het gemeentelijk warmtebeleid biedt het richtinggevend kader.
- Kernwaarden en uitgangspunten voor het warmtenet: de gemeente heeft hier geen standpunt over ingenomen (*alleen beoogde projectpartners*).

3.5. Partners: Gemeente (2/ 5)

Positie in het project

- De gemeente is partner in het project.
- De gemeente speelt een rol in de financiering van deelprojecten.
- De gemeente heeft tot nu toe geen specifieke rol in de projectontwikkeling. De gemeente had tot eind 2022 geen ambitie om mede-eigenaar te zijn van het warmtenet in de Vruchtenbuurt. De nieuwe warmtewet is de aanleiding om die rol te heroverwegen.

Financiering

- De gemeente is betrokken als financier van de haalbaarheidsfase van het warmtenet via de Elena-subsidie en aanvullende subsidies.
- De gemeente kan via een garantstelling toegang vereenvoudigen tot goedkope financiering bij de BNG en de Waterschapsbank.

3.5. Partners: Gemeente (3/ 5)

Toegevoegde waarde van de gemeente:

- De gemeente bepaalt de randvoorwaarden waarbinnen het project Warm in de Wijk vorm krijgt. De gemeente heeft een regierol in de warmtetransitie, stelt de beleidskaders vast voor de ontwikkeling van warmteplannen en warmtenetten. Deze bevoegdheden nemen toe onder de nieuwe warmtewet.
- Ondersteuning burgerinitiatieven d.m.v. financiering, menskracht.
- Bevoegd gezag concessies: De gemeente beschikt met de huidige wetgeving over specifieke instrumenten om de ontwikkeling van warmtenetten te stimuleren en sturen. Zo kan de gemeente een concessie verlenen aan een warmtebedrijf die exclusief recht krijgt om warmte te leveren in een specifiek gebied. Deze instrumenten zijn nog niet ingezet voor de Vruchtenbuurt. Met de nieuwe warmtewet wordt dit instrumentarium uitgebreid.
- Bevoegd gezag nieuwe warmtewet: De gemeente krijgt de bevoegdheid om kavels (gebieden) aan te wijzen waar een warmtenet ontwikkeld wordt en waarop een door de gemeente aangewezen warmtebedrijf de regie krijgt. De gemeente kan voorkeuren en voorwaarden meegeven aan het warmtebedrijf (rangschikkingscriteria). Zie verder onder 5.
- Bevoegd gezag vergunningen: De gemeente is verantwoordelijk voor de vergunningen in de ondergrond (AVOI/ grondeigendom kabels en leidingen) en bovengrondse bouwwerken (ruimtelijke ordening). Deze rol is van belang in de ontwikkel- en bouwfase. De gemeente heeft zicht op de ruimte in de ondergrond en koppelkansen signaleren, bijvoorbeeld aanleg warmtenet in combinatie met rioolvervanging.
- De gemeente is een publieke organisatie en kan daarmee invulling geven aan de voorwaarde van de WCW dat de warmte-infrastructuur voor 51% in publieke handen moet zijn.
- Genoemd door anderen: Denkbaar is dat de gemeente op termijn de warmte-infrastructuur als nutsvoorziening gaat zien, net als de infrastructuur gas en elektriciteit, riool. Dit zou betekenen dat de infrastructuur uit algemene middelen gefinancierd kan worden.

3.5. Partners: Gemeente (4/ 5)

Observaties/ reflectie:

- De gemeente staat op dit moment op enige afstand van het project. De gemeente ondersteunt het initiatief maar ambieert geen actieve rol in de projectontwikkeling of beheer.
- De gemeente is een belangrijke financier van de verkenningsfase. Structurele en substantiële financiering ontbreekt. Met de financiering komen nieuwe eisen en voorwaarden mee die het verdere proces beïnvloeden. Hierdoor is het onvoldoende duidelijk aan welke voorwaarden het proces moet voldoen.
- De positie het Vruchtenbuurt initiatief is niet/ zeer beperkt geborgd in het gemeentelijk warmtebeleid. Dat geldt ook voor vergelijkbare initiatieven. **Heldere beleidskaders ontbreken of zijn ambivalent** (het initiatief heeft een *status aparte*). Instrumenten waarmee die positie versterkt kan worden, worden niet ingezet (concessies, garanties, participatie). De buurtinitiatieven worden weinig tot niet betrokken in het beleidsvormingsproces over concessies en de nieuwe warmtewet (kavels, aanwijzingen).
- Dit is een risico voor het project Warm in de Wijk, zeker met oog op de nieuwe warmtewet die de gemeenten veel ruimere bevoegdheden geeft. De gemeente Den Haag anticipeert op deze nieuwe situatie, maar het is onduidelijk op welke manier de positie van burgerinitiatieven hierin meegenomen worden. Zo krijgt de gemeente de bevoegdheid om kavels (gebieden) aan te wijzen waar een warmtenet ontwikkeld wordt en waarop een door de gemeente aangewezen warmtebedrijf de regie krijgt. Het is denkbaar dat de plannen van dat aangewezen warmtebedrijf de plannen voor een lokaal warmtenet van bewoners doorkruisen. Zonder expliciete borging heeft de coöperatie geen middelen om dat te voorkomen. Dit scenario kan voorkomen worden als de gemeente vastlegt dat de Vruchtenbuurt een zelfstandige kavel is, waarop de coöperatie als warmtegemeenschap (met partners) de regie heeft. De gemeente zou ook nu al een concessie kunnen verlenen om de positie te borgen, mits dat is toegestaan zonder openbare Europese aanbesteding.

3.5. Partners: Gemeente (5/ 5)

Gemeentelijk warmtebeleid

- Het gemeentelijk warmtebeleid is nog volop in ontwikkeling. Dit omvat onder andere:
 - De visie op het warmtebeleid is vastgelegd in de **Transitievisie Warmte (TVW)**. De Vruchtenbuurt is onderdeel van een wijk die niet is gekenmerkt als ‘warmtenetbuurt’ maar als ‘gele wijk’. Dit betekent dat de gemeente tot 2030 zelf geen actie onderneemt om een collectief warmtenet te realiseren in de wijk. Als er initiatieven zijn die een warmtenet willen ontwikkelen dan kan dat. De Vruchtenbuurt heeft binnen de wijk een bijzondere positie omdat een bewonersorganisatie zelfstandig initiatief neemt. In dat geval ondersteunt de gemeente met onderzoek en als liason met gebouweigenaren die mee willen doen met het warmtenet (TVW,p24). Het is onduidelijk wat deze *status aparte* betekent in de context van het ingezette beleid van versnelde concessieverlening en de nieuwe Warmtewet.
 - De gemeente werkt aan **versnelde concessieverlening** voor de warmtenet-gebieden (TVW). De gemeente heeft in de huidige wetgeving de bevoegdheid om concessies te verlenen aan bedrijven om een warmtenet te exploiteren in een bepaald gebied. Concessies zijn al verleend in het Laakkwartier, Binckhorst, Constant Rebecqueplein. De gemeente moet daarvoor een warmteplan vaststellen en een openbare aanbestedings- en tenderprocedure volgen. In de concessie kan de gemeente aanvullende voorwaarden stellen. Er is geen mogelijkheid om voorkeur te geven aan een bewonersinitiatief. In deze concessies behoudt de gemeente het juridisch eigendom van het warmtenet, waarmee vooruitgelopen op een aandeel publiek eigendom in de nieuwe warmtewet. De gemeente heeft in juni 2023 een Marktconsultatie uitgezet*, waar de gemeente om inbreng vraagt van de markt (ondernemers) over het aanbestedingsbeleid voor concessies in gebieden met bestaande bouw. Vruchtenbuurt en andere buurtinitiatieven worden hierin niet genoemd als potentiële concessiehouders.
 - De gemeente werkt ook aan uitbreiding van het bestaande stadwarmtenet. De concessie voor het bestaande warmtenet is verleend aan Eneco.
 - De gemeente anticipeert op de **nieuwe warmtewet (WcW)** en Wet gemeentelijke Instrumenten Warmte (WgiW). Deze wetten geven de gemeente meer instrumenten in handen om te sturen op de warmtetransitie. In de nieuwe WcW kan de gemeente kavels vaststellen (artikel 2.1) en een warmtebedrijf aanwijzen voor de kavel(s) (artikel 2.2). De gemeente kan nadere regels stellen. De nieuwe warmtewet geeft de mogelijkheid om uitzonderingen te maken voor warmtenetten met een beperkt aantal woningen (tot 1.500). Een meerderheidsbelang (51%) publiek eigendom is vereist. De gemeente kan de rol als publieke eigenaar ook zelf pakken, bijvoorbeeld met een eigen warmtebedrijf. Het is op dit moment nog onduidelijk wat deze nieuwe situatie betekent voor de Vruchtenbuurt. Zie verder: 5. juridische context.
 - De gemeente onderzoekt de haalbaarheid van een eigen **Haags Warmtebedrijf**. Dit bevindt zich in de verkennende fase. De uitkomsten hangen af van de uitwerking van de warmtewet en de voorwaarden over publiek eigendom.

* bron: Marktconsultatie t.b.v. van de aanbesteding van concessieovereenkomsten voor het ontwerp, realisatie, exploitatie en financiering van nieuwe warmtenetten waarop bestaande bouw wordt aangesloten (juni 2023).

3.6. Conclusie, observaties

- Iedereen heeft het beste voor. Iedereen wil leren van deze ervaringen.
- De ontwikkeling van een lokaal warmtenet is voor iedereen nieuw.
- Iedereen heeft een eigen belang en schat de anders belang in. Vooraf geen duidelijke belangendeling.
- Onvoldoende duidelijke gezamenlijke doelstelling/randvoorwaarden/kernwaarden
- Nog geen gedachtelijk/ontwikkeling vanuit een integrale visie op een warmtebedrijf. Focus op deelprojecten (bron, net, levering, draagvlak).
- De rollen en verantwoordelijkheden zijn onderling verdeeld voor de verschillende ketenonderdelen. Geen van de partijen neemt de projectverantwoordelijkheid voor het gehele warmtesysteem ('ketenverantwoordelijkheid'). Hierdoor bestaat het risico dat de ketenonderdelen onvoldoende op elkaar aansluiten (suboptimalisatie).
- Rol van warmteleverancier lijkt te worden onderschat/hangt erbij.
- Ontwikkelingsproces tot nu toe organische, pragmatische aanpak, vrijblijvend.
- Iedereen gaf aan dat Warm in de Wijk "projecteigenaar" is. Echter ze kunnen die rol niet (goed) pakken om diverse redenen:
 - Geen bezetting – geen mogelijkheid tot professionalisering
 - Geen duidelijk mandaat
 - Geen duidelijke kaders
 - Geen duidelijke rol
 - Afhankelijk van externe financiering met eigen wensen en voorwaarden (mn gemeente)
- Deze rol en positie uiterst risicovol voor de slaagkans van het project.

3.6. Partners: kernwaarden, uitgangspunten

Voorbeeld, nog aanvullen

kernwaarden	criterium	KPI	Prioritering (-/+)	Afweging (impact op andere kernwaarden) (wel/ niet onderhandelbaar)
Duurzaamheid	Duurzame bron: aquathermie, lokale restwarmte, geothermie. Coöperatie: Geen warmte WLQ Rotterdam.	<ul style="list-style-type: none"> CO2 emissie Ecologische impact 	++	
Betaalbaarheid	Geen winsttoegmerk, kostprijs-plus, niet meer dan gas.		+++	
Leveringszekerheid	Betrouwbare warmtevoorziening. Conform vereisten warmtewet. Coöperatie: minimum warmteniveau, acceptabel als het een aantal dagen per jaar niet 100% dekkend is. [Bij MT-warmtenet op 70°C kunnen de meeste woningen aangesloten worden zonder grote aanpassingen en verlies van comfort].	<ul style="list-style-type: none"> X% van de tijd voldoende warmte 	+++	Impact op de kosten (betaalbaarheid)
Zeggenschap/ invloed	NetVerder: invloed op distributiesysteem (technisch, financieel). Coöperatie: Invloed op de tarieven, service, eigendom (bij verkoop bedrijfsonderdelen) Bronhouder:			
Schaalbaarheid	Uitbreiding tot hele wijk (4.000) Gefaseerde aanpak, uitbreidbaar ontwerp			Impact op de kosten (betaalbaarheid), uitvoerbaarheid
Uitvoerbaarheid	Technisch en financieel haalbaar	<ul style="list-style-type: none"> Rendement (buca) 		
Transparantie	Inzage in de bedrijfsvoering			
Gemeenschapsvorming	Coöperatie			

4. Voorbeelden koplopers Nederland

Hoe pakken andere initiatieven het aan?

4.1. Koplopers in Nederland: algemeen beeld (1/3)

- In Nederland zijn momenteel ongeveer 80 bewonersinitiatieven actief met collectieve warmteprojecten. Er zijn ongeveer 15-20 initiatieven met vergevorderde plannen (ontwerp-, realisatiefase). Vijf projecten zijn operationeel. Het warmtenet in Culemborg (Thermo Bello) is de grootste en meest bekende door bewoners beheerde warmtenet (ca 200 WEQ). Daarnaast zijn er drie kleinere projecten van ca 10 woningen in Nagele, Vlieland en Hoonhorst. Sinds 2022 is de eerste fase van het warmtenet in Terheijden, gemeente Drimmelen operationeel*.
- Om zicht te krijgen op de organisatievormen hebben we gesprekken gevoerd met zes koplopers uit Haarlem, Terheijden, Amsterdam, Heeg, Wageningen (en Groningen). Hun ervaringen zijn relevant voor de Vruchtenbuurt.
- Eén initiatief is operationeel (Terheijden). De andere initiatieven zitten in de ontwerpfase, tegen de aanbesteding en realisatiefase aan. De omvang van de warmtenetten varieert van 500 tot 800 woning-eenheden. Ze ontwikkelen middentemperatuur warmtenetten met aquathermie (TEO), zonnewarmte (PVT, WKO) en een luchtwarmtepomp.
- Ze hebben governance-modellen uitgewerkt, of werken daar aan. We hebben met de initiatiefnemers gesproken over de (beoogde) organisatiestructuur, maar ook over de organisatie van het proces. Duidelijk is dat de slagingskans van het project in belangrijke mate van afhankelijk is van de organisatie van het proces.
- We vatten de belangrijkste bevindingen hier samen.

* bron: Lokale Energie Monitor, HIER opgewekt, Energie Samen, februari 2023.

4.1. Koplopers in Nederland: algemeen beeld (1/3)

Belangrijkste bevindingen:

- De meeste projecten zijn gestart als initiatief van bewoners. Dat begint kleinschalig, informeel en wordt gedragen door vrijwilligers. Terheijden is de uitzondering, daar komt het initiatief van een ervaren (coöperatieve) projectontwikkelaar met lokale *roots*. Het hogere doel van deze initiatieven is verduurzaming van het dorp of wijk. Het warmtenet draagt daaraan bij.
- Bij de meeste koplopers hebben bewoners maximale regie over het ontwikkelproces en de exploitatie.
- Er wordt al vroeg in het proces gewerkt aan een stevige **bewonersorganisatie**. Dat is een coöperatie of stichting die wordt ondersteund door een actieve kopgroep en enkele betaalde krachten die zich met diverse werklijnen bezighouden: technisch, financieel, organisatie en communicatie. Later ontstaat een **projectorganisatie** met enkele betaalde krachten.
- Bewoners worden vanaf het begin meegenomen in het proces. Bewoners zijn lid van de coöperatie en/of worden via bijeenkomsten geïnformeerd en geconsulteerd. Zeggenschap ofwel invloed op het proces wordt via deze verschillende kanalen georganiseerd.
- De gemeente, provincie en/ of waterschap en woningcorporaties zijn belangrijke partners. Afspraken met partners zijn vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten. In de verkenningsfase zijn de overheden de belangrijkste financiers. De ontwikkelfase en een deel van de bouw is gefinancierd uit PAW subsidies (van 3,0- 7,7 miljoen euro).

4.1. Koplopers in Nederland: algemeen beeld (2/3)

Belangrijkste bevindingen - vervolg:

- De governance/ organisatie verschilt per fase. Het begint met een los georganiseerde informele groep van initiatiefnemers en partners. Naarmate het project concretere vormen aanneemt, wordt ook de organisatiestructuur concreter. Vanaf de ontwikkelfase krijgt de governance veel aandacht. In deze fase worden financiële verplichtingen aangegaan en gaat het om substantieel geld. Professionalisering is nodig met afspraken over de aansturing, verdeling van taken, verantwoordelijkheden, mandaat en zeggenschap.
- Bij de koplopers zien we een duidelijke knip in de governance van de voorbereidingsfase en de daadwerkelijke projectontwikkeling en exploitatie.
- In de **voorbereiding – en ontwikkelfase** houden de koplopers het proces in één hand. In deze fase is de meeste invloed mogelijk omdat dan belangrijke ontwerpbesluiten genomen worden. Als het warmtebedrijf eenmaal draait en alle contracten zijn afgesloten, dan is het aantal beïnvloedingsmogelijkheden beperkt.
- Ze hebben een of meerdere **ontwikkelentiteiten** opgericht.
 - Een nieuwe bewonersorganisatie, een coöperatie of stichting, die specifiek voor dit project namens de bewoners optreedt.
 - Een ontwikkelstichting of -BV voor de ontwikkeling van het warmtenet. Alleen in Terheijden ontwikkelen de initiatiefnemers ook wind en zonprojecten vanuit dezelfde ontwikkelentiteit (een BV).
 - Vaak wordt in de ontwikkelfase ook een werkmaatschappij opgericht: een **warmte-BV** die in deze fase 100% eigendom is van de bewonersorganisatie.
 - De uitvoering ligt bij een **projectteam** dat in opdracht van de bewonersorganisatie of de warmte-BV werkt. Het projectteam bestaat voor een groot deel uit actieve bewoners met specifieke competenties die betaald aan het werk zijn voor de organisatie. Voor specifieke deelprojecten worden bewoners ingeschakeld als vrijwilliger of ingehuurd op projectbasis.
 - De bewonersorganisatie of warmte-BV is de opdrachtgever voor uitbesteed werk aan derden (commerciële partijen). Het voordeel is dat de projectontwikkeling vanuit één hand en met duidelijk afgebakend doel aangestuurd wordt. Er is een stevige projectgroep of ontwikkelteam van betaalde krachten die geworven zijn op hun expertise en kwaliteiten (bij voorkeur lokale mensen).

4.1. Koplopers in Nederland: algemeen beeld (2/3)

Belangrijkste bevindingen - vervolg:

- Die basisstructuur blijft in tact in de **exploitatiefase**. Het **warmtebedrijf (BV)** is verantwoordelijk voor de hele keten en houdt alle contracten met klanten, dienstverleners en toeleveranciers. Soms is sprake van inkoop van warmte bij een derde partij (Amsterdam). Taken worden uitbesteed als dat niet met eigen mensen uitgevoerd kan worden én/of in het belang is van het warmtebedrijf. De eigenaren van de warmte-BV verschillen: coöperatie, gemeente, projectpartners of ontwikkel-BV. Partners kunnen toetreden als medeaandeelhouder van de warmte BV als dat waarde toevoegt. De bewonersorganisatie geeft zeggenschap weg maar krijgt er andere waarden voor terug.
- De onderlinge verhoudingen tussen de verschillende entiteiten of organisatievormen kunnen verschillen per initiatief: de bewonersorganisatie, de warmte (BV), het projectteam, de bewoners en externe partijen. Dit hangt af van de afspraken die gemaakt zijn over het mandaat en zeggenschap. Ook wordt gewezen op het verschil in snelheden en kennisniveau. Een projectteam met specialisten is al snel de kennishouder van het proces. Het kan lastig zijn voor het bestuur en de ander bewoners om het tempo en kennisniveau bij te benen en het hele proces te overzien. Tegelijkertijd moet het team ook redelijk vrij en snel kunnen handelen, zonder dat elke beslissing voorgelegd moet worden aan het bestuur, de leden en/ of de bredere gemeenschap. Dat kan reden zijn om te kiezen voor een stichtingsvorm zonder leden. In dat laatste geval wordt bewonersbetrokkenheid georganiseerd via bewonersbijeenkomsten, wijkberaden, e.d.

4.1. Koplopers in Nederland: algemeen beeld (3/3)

- De organisatievorm verschilt per fase. Het begint met een los georganiseerde informele samenwerking tussen de initiatiefnemers en partners. Naarmate het project concretere vormen aanneemt, wordt ook de organisatiestructuur concreter. Vanaf de projectontwikkelfase neemt deze vaste vormen aan. Opvallend is dat er een knip zit tussen de voorbereiding, de ontwikkelfase en de bouw- en exploitatiefase. De projectontwikkeling wordt aangestuurd vanuit een aparte ontwikkelentiteit (coöperatie, stichting, BV) onder stevige aansturing van een projectgroep of ontwikkelteam. De exploitatie vindt plaats in de warmtebedrijf (BV).
 1. **Oriëntatie/ aanloopfase:** een idee voor een collectief warmtenet ontstaat bij enkele bewoners en vindt weerklank bij anderen. De eerste contacten met potentiële partners worden gelegd. Er ontstaat een initiatiefgroep van 5-10 mensen die zich gaandeweg uitbreidt. Deze startgroep bestaat nog uit vrijwilligers en is informeel georganiseerd, soms als werkgroep van een bestaande coöperatie of stichting (Heeg, Haarlem).
 2. **Verkenningfase:** het idee wordt globaal getoetst op haalbaarheid en draagvlak. Er vindt verkennend onderzoek plaats. In Amsterdam organiseren de initiatiefnemers een open marktconsultatie, gevolgd door haalbaarheidsonderzoek met en door externe bureaus. Financiering komt in deze fase van de lokale overheid (gemeente, provincie of waterschap). In Terheijden investeren een lokale projectontwikkelaar en energiebedrijf. Voor deze fase is een organisatie met een rechtsvorm nodig, onder meer voor de aanvraag en verantwoording van de subsidies. Ook is coördinatie nodig van de onderzoek(en). Er wordt een stichting of coöperatie opgericht. Bij alle koplopers ontstaat een **projectorganisatie** met werkgroepen die zich met diverse werklijnen bezighouden: technisch, financieel, organisatie en communicatie. 1 of 2 mensen werken nu betaald.
 3. **Projectontwikkelfase:** het project is in principe haalbaar en wordt verder ontwikkeld. Er is nu sprake van echte (klassieke) projectontwikkeling. De koplopers hebben toegang tot substantiële financiering. In alle gevallen heeft de gemeente een PAW subsidie aangevraagd en verkregen. Daarmee is er opeens veel geld beschikbaar dat onder voorwaarden door de gemeente uitgekeerd wordt. Dit vraagt om een nieuw niveau van professionaliteit. Er wordt een ontwikkel-entiteit opgericht, een coöperatie of stichting en vaak ook een werkmaatschappij (BV), een lokaal warmtebedrijf (BV).
 4. **Bouw- en exploitatiefase:** het systeem wordt gebouwd en langjarig beheerd. Opdrachtgever voor de bouw en exploitant is het lokale warmtebedrijf (BV). Wie de eigenaren van het bedrijf zijn, verschilt per initiatief. Bewoners zijn in alle gevallen medeaandeelhouder.

4.2. Koplopers in Nederland: Amsterdam

Voorbeeld Ketelhuis WG, Amsterdam

Start

- Het initiatief begint bij drie bewoners. Zij vormen een open groep die zich uitbreidt tot een kopgroep van circa 10 bewoners. Deze heeft nog geen rechtsvorm. Ze organiseren een open marktconsultatie waar 10 marktpartijen voorstellen presenteren voor een warmtenet. Drie partijen worden uitgenodigd om de plannen verder uit te werken in een haalbaarheidsstudie.

Verkenningfase

- De gemeente financiert het onderzoek met een subsidie. De kopgroep richt een **coöperatie** op en stelt een Raad van advies in. De coöperatie en de partners vormen samen een **projectorganisatie** met een ontwikkelteam. De taakverdeling en afspraken liggen vast in een plan van aanpak. De kopgroep van 10 ('het kloppende hart') trekt het project. De coöperatie heeft in deze fase een puur formele functie voor de subsidie. Bewoners kunnen wel lid worden en worden via bewonersavonden geïnformeerd en geconsulteerd. Een PAW subsidie wordt aangevraagd en verkregen (7,7 miljoen euro).

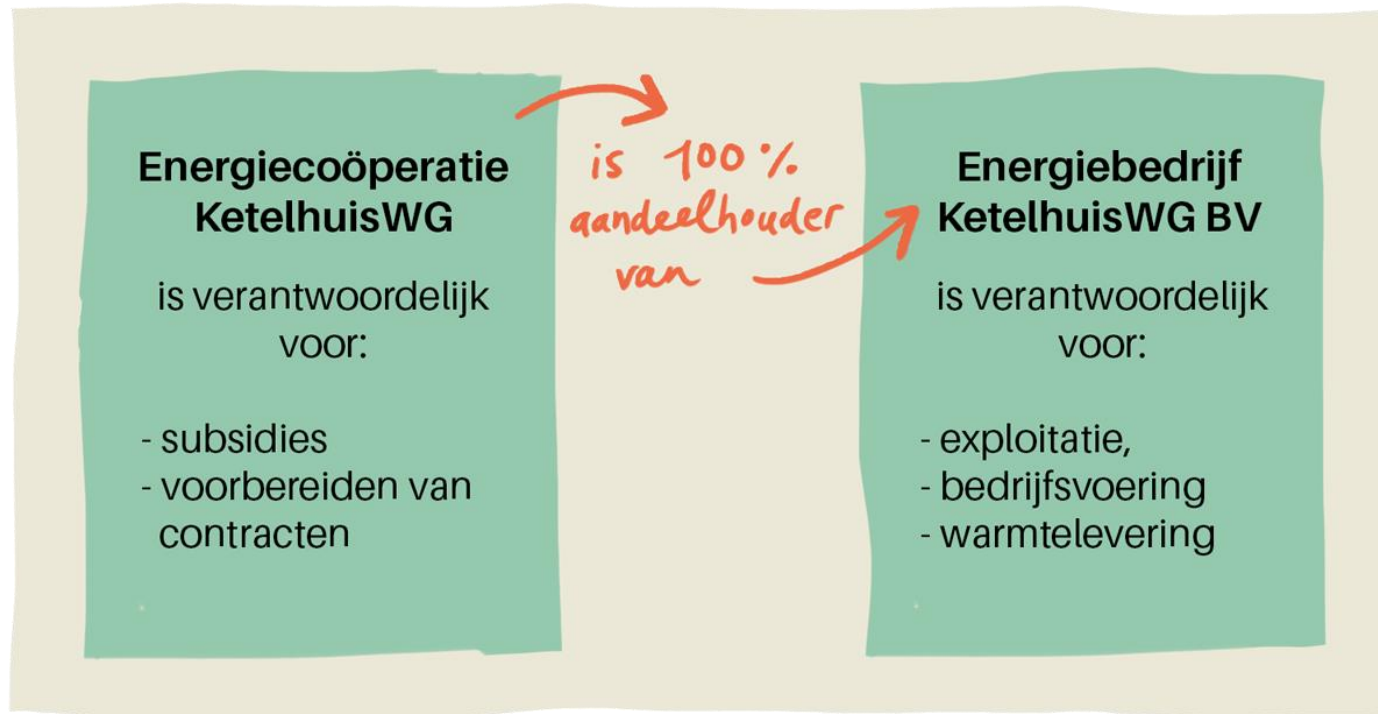
Projectontwikkeling: Ontwerp, ontwikkeling en bouw

- De eerder opgerichte **coöperatie** wordt opnieuw ingericht. Afspraken over de organisatie en zeggenschap worden vastgelegd (nieuwe statuten, reglementen). Er wordt een **warmtebedrijf (BV)** opgericht die in de ontwikkelfase 100% eigendom is van de coöperatie. De coöperatie is verantwoordelijk voor de subsidies en contractvoorbereiding. De BV wordt verantwoordelijk voor de exploitatie, bedrijfsvoering en warmtelevering en sluit contracten af met toeleveranciers, de klanten en financiers. De projectleider is betaald (2-3 dagen per week). Voor specifieke deelprojecten of campagnes huurt de groep mensen in. Uitvoerend werk wordt uitbesteed, met de coöperatie als opdrachtgever en onder leiding van de kopgroep.

Exploitatie

- Het warmtebedrijf (BV) is verantwoordelijk voor de exploitatie, bedrijfsvoering en warmtelevering en sluit contracten af met toeleveranciers, de klanten en financiers. De coöperatie is 100% aandeelhouder, maar staat open voor een partner. De gemeente, Waternet en de installatiebedrijven zien om diverse redenen af van aandeelhouderschap. De warmte-BV ontwikkelt de (aquathermie)bron maar verkoopt deze na oplevering aan Waternet. Afspraken met Waternet worden in een warmte-afnamecontract vastgelegd. De coöperatie heeft eerste recht op koop. In principe wil de BV zelfstandig een warmteleveringsvergunning aanvragen, met ondersteuning van de coöperatieve leverancier (OM nieuwe energie) en het maatschappelijke dienstenbedrijf van Buurtwarmte. Energie Samen.

4.2. Koplopers in Nederland: Amsterdam



4.3. Koplopers in Nederland: Terheijden

Voorbeeld Traais Energiecollectief, Terheijden, Drimmelen

Start

- Het initiatief begint met een idee voor een coöperatief windpark van een projectontwikkelaar met *lokale roots*. *Verkenningfase*
- De initiatiefnemer, twee bewoners en de gemeente verbreden het idee en werken een plan voor een energieneutraal dorp met een windpark, zonnepark én lokaal warmtenet. Er ontstaat een startgroep van ca 25 mensen. Deze is nog informeel, zonder rechtsvorm. Een PAW aanvraag wordt voorbereid en toegekend (3,4 miljoen euro).

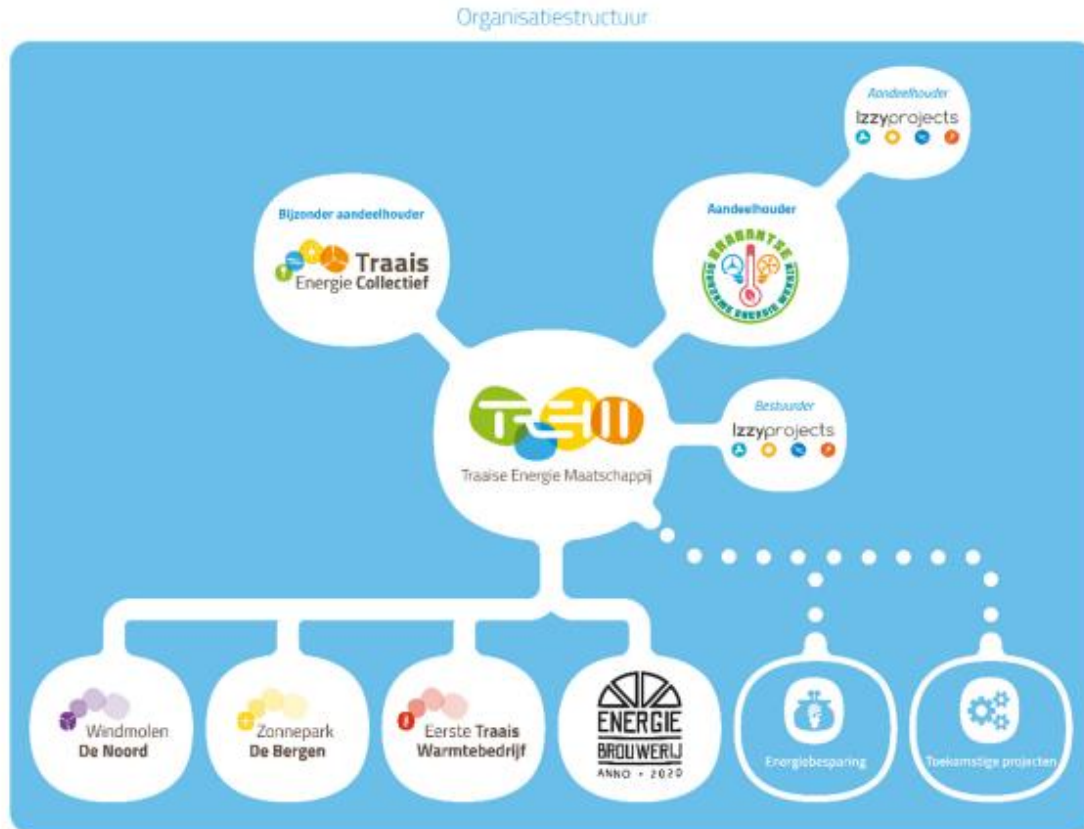
Projectontwikkeling: Ontwerp, ontwikkeling en bouw

- De initiatiefgroep richt een coöperatie op. Deze heeft een brede doelstelling: een energieneutraal dorp. Tegelijkertijd worden meerdere werkmaatschappijen opgericht: een **ontwikkel-BV**, een werkmaatschappij voor de projectontwikkeling van wind, zon en warmte en aparte werkmaatschappijen voor de exploitatie van het windpark, zonnepark en het warmtenet. De **warmte-BV** is 100% eigendom van de ontwikkel-BV. De ontwikkel-BV heeft drie aandeelhouders: de projectontwikkelaar, een energiebedrijf en de coöperatie met één prioriteitsaandeel. Het prioriteitsaandelen geeft de coöperatie het recht om de aandelen over te nemen bij exploitatie. De intentie is dat de coöperatie 100% aandeelhouder wordt. De coöperatie richt zich op bewonersbetrokkenheid. Formeel heeft de coöperatie de regie in de ontwikkelfase, in de praktijk trekt de ontwikkel-BV het proces.

Exploitatie

- In Terheijden vinden de investeringen en de exploitatie van het warmtenet plaats vanuit de warmte-BV. Deze warmte-BV is opdrachtgever voor toeleveranciers (voor beheer en onderhoud), warmtelevering en sluit contracten af met de klanten (bewoners). De warmtelevering is uitbesteed aan een commerciële partij. De intentie is dat de coöperatie 100% aandeelhouder van de warmte-BV wordt. Of dat lukt is nog een vraag. Er is veel eigen vermogen nodig om de BV over te nemen van de twee aandeelhouders die de ontwikkeling hebben gefinancierd. De coöperatie vertegenwoordigt de leden. Dit zijn warmteklanten maar ook deelnemers aan andere projecten. Leden hebben verschillende belangen en dat kan mogelijk botsen. Er is nog gesprek over de organisatie van zeggenschap.

4.3. Koplopers in Nederland: Terheijden



4.4. Koplopers in Nederland: Wageningen

Voorbeeld WOW Wageningen, Wageningen

Start

- Het initiatief ontstaat bij een bewoner van de Benedenbuurt. Een groep van circa 25 wijkbewoners, de gemeente en woningstichting is bereid mee te doen.

Verkenningfase

- Een wijk- en bronnenanalyse volgt, gefinancierd met een Europese subsidie, een bijdrage van de gemeente en woningstichting. De groep organiseert zich in werkgroepen, waaronder een werkgroep governance. Er is nog geen formele organisatie met een rechtsvorm. De wijkbewoners worden geïnformeerd en betrokken via **wijkraadplegingen**. Het proces komt in versnelling met de toekenning van de PAW subsidie (5,7 miljoen euro).

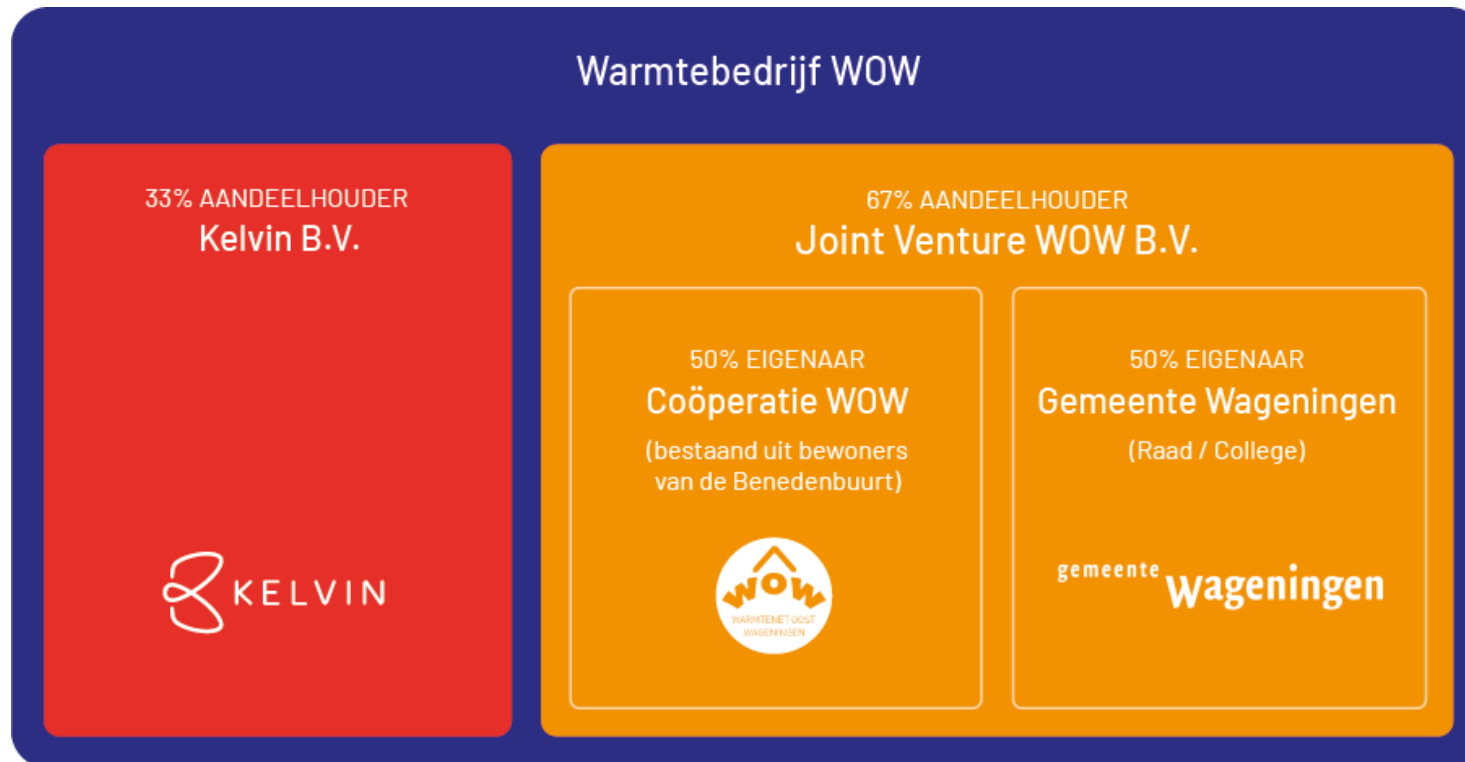
Projectontwikkeling: Ontwerp, ontwikkeling en bouw

- De groep richt een **coöperatie** op. Deze heeft een afgebakend doel: realisatie van het warmtenet. De wijkbewoners worden geïnformeerd en betrokken via de coöperatie. Er wordt ook een **warmtebedrijf (BV)** opgericht die opdrachtgever is van de projectontwikkeling. Een projectteam van 3 mensen (betaald) is verantwoordelijk voor de uitvoering en werkt in opdracht van het warmtebedrijf. De warmtelevering wordt uitbesteed aan een **commerciële partner**, die is geselecteerd op basis van een Beauty Contest. De partner is betrokken bij het ontwerp- en ontwikkelproces en wordt medeaandeelhouder van de BV. Ook de gemeente stapt in als mede-eigenaar. De governance structuur voor de ontwikkel- en exploitatiefase wordt vastgelegd.

Exploitatie

- Het warmtebedrijf (BV) houdt alle contracten met toeleveranciers en klanten. De commerciële partner brengt de warmteleveringsvergunning en expertise in en voert het dagelijks bestuur over het warmtebedrijf. De coöperatie is mede-eigenaar via de joint venture met de gemeente. Alleen klanten kunnen lid zijn van de coöperatie om belangentegenstellingen te voorkomen. Het warmtebedrijf heeft twee aandeelhouders: de warmteleverancier (Kelvin BV) met 33% van de aandelen en een *joint venture (BV)* van de gemeente en de coöperatie die samen 67% van de aandelen houden, en ieder 50% zeggenschap hebben in de *joint venture*. De woonstichting stelt haar belangen zeker via een raamovereenkomst en een direct agreement met de *joint venture*. Afspraken over het mandaat van alle partijen zijn vastgelegd (escalatieladder).

4.4. Koplopers in Nederland: Wageningen



4.5. Koplopers in Nederland: Heeg

Voorbeeld Warm Heeg

Start

- Het idee voor een warmtenet (aquathermie) ontstaat in een werkgroep van de energiecoöperatie. De coöperatie heeft een brede duurzaamheidsdoelstelling.

Verkenningfase

- De gemeente, provincie en het waterschap steunen het plan en verstrekken een opdracht aan de coöperatie om een projectplan uit te werken (verkenning). De coöperatie is projecteigenaar. Twee betaalde (lokale) krachten voeren de opdracht uit. In Heeg wordt daarnaast een stuurgroep ingericht met vertegenwoordigers van de coöperatie, het Plaatselijk Belang en de gemeente. Het waterschap en de provincie zijn agenda-lid. De partners werken een projectstructuur uit. Een PAW subsidie wordt eerst afgewezen waarmee het project stil dreigt te vallen. De provincie en gemeente springen in om de ontwikkeling door te kunnen zetten. De volgende PAW aanvraag wordt toegekend (3,9 miljoen euro).

Projectontwikkeling: Ontwerp, ontwikkeling en bouw

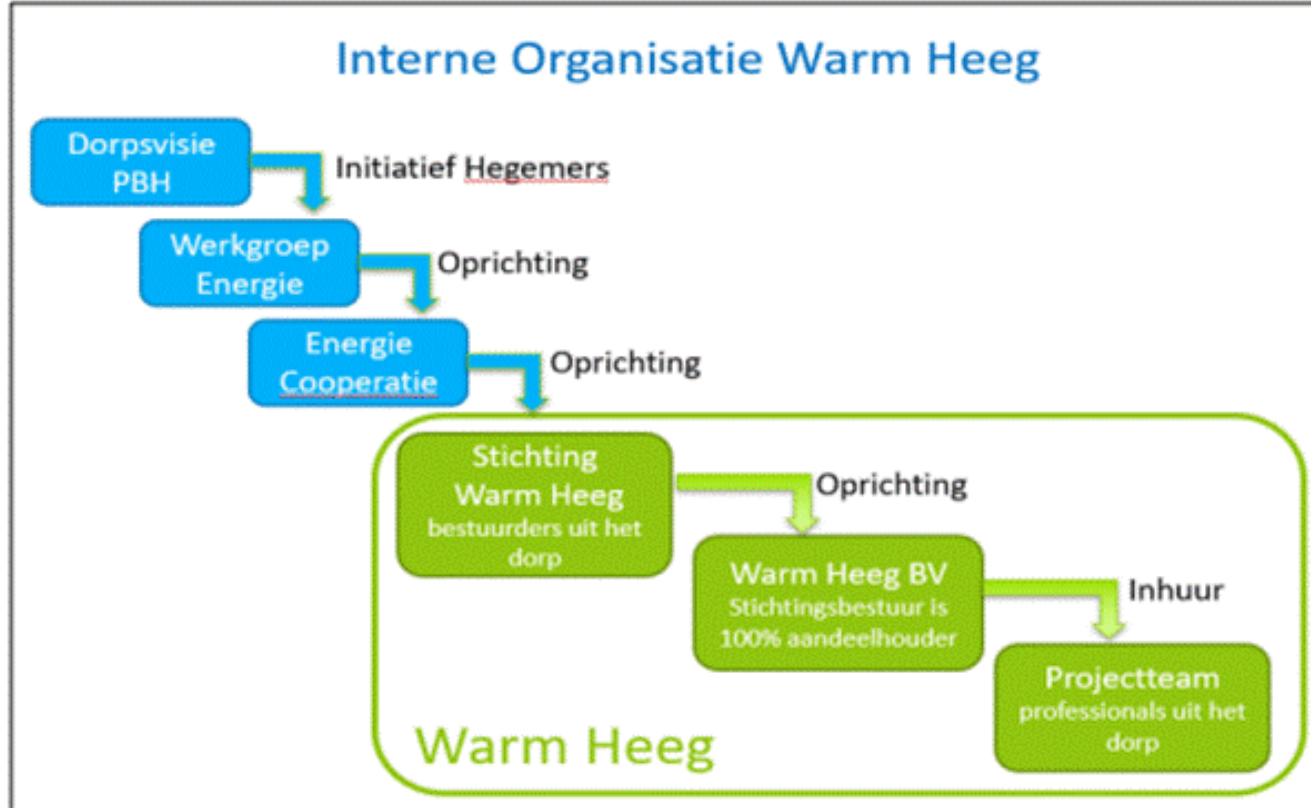
- In Heeg richten ze een **ontwikkel-stichting** op met een expliciet doel: het door ontwikkelen van de warmtenet plannen namens alle inwoners van Heeg (als potentiële afnemers), d.w.z ontwerp en aanleg van een haalbare en betaalbare warmtevoorziening voor het hele dorp. Dit is vastgelegd in de statuten en uitgewerkt in een huishoudelijk reglement. Deze stichting richt een **warmtebedrijf (BV)** op waarvan de stichting 100% eigenaar is. Alle werkzaamheden en contracten lopen via de BV. Het bestuur van de stichting voert de directie. Later treden ook vier leden van het projectteam toe tot de directie (uitvoerend en hiermee ook medeverantwoordelijk). De intentie is dat de BV het beheer op zich neemt in de exploitatiefase. Het bestuur en projectteam worden uitgebreid.

Exploitatie

- In **Heeg** neemt de warmte-BV de exploitatie op zich. De bouw, exploitatie én warmtelevering wordt uitbesteed aan een commerciële partij. Voor de selectie van deze partner is een aanbestedingsprocedure gevolgd. Het idee was eerst om een nieuwe coöperatie op te richten die de aandelen over zou nemen van de ontwikkelstichting. Mogelijk wordt toch gekozen voor een nieuwe stichting waarin de belangen van alle dorpsbewoners geborgd zijn. De gemeente staat garant en heeft de eerste recht op koop

Zie: www.warmheeg.nl (stichting) en www.us.warmheeg.nl (warmtebedrijf). Alle ontwikkelingen worden bijgehouden in een Logboek (inclusief toegang tot alle achterliggende documenten).

4.5. Koplopers in Nederland: Heeg



4.6. Koplopers in Nederland: Haarlem

Voorbeeld Haarlem

Start

- Het initiatief voor een warmtenet (zon PVT) ontstaat bij bewoners die zich al hadden verenigd in een stichting en coöperatie voor een collectief zonnedak.

Verkenningfase

- De groep richt een nieuwe stichting op, een ontwikkelentiteit voor het warmtenet. Onderzoek vindt plaats met de TU delft en met financiering van TKI. Na afronding van het TKI-project dreigt het project stil te vallen. De gemeente springt bij. Bewoners (van meer dan 300 woningen) steunen het project met een intentieverklaring. Een PAW subsidie wordt voorbereid en toegekend (4 miljoen euro).

Projectontwikkeling: Ontwerp, ontwikkeling en bouw

- De ontwikkelstichting is verantwoordelijk voor de coördinatie van de ontwikkelfase. De stichting trekt samen op met de gemeente. De afspraken zijn niet/ beperkt vastgelegd. Een team van 5-6 personen (bestuur, kernteam) met een drijvende kracht trekt de kar.

Exploitatie

- In Haarlem is het governance-model nog in ontwikkeling. Er wordt gedacht aan oprichting van een nieuwe buurtcoöperatie en een warmte-BV waarvan de coöperatie en de gemeente samen eigenaar zijn. Klanten zijn lid van de buurtcoöperatie. De BV is in oprichting en is eerst 100% eigendom van de ontwikkelstichting. Het idee is dat dit model ook voor andere wijken geschikt wordt. De warmte-BV wordt in dat geval eigenaar van alle infrastructuur in de gemeente, en eigendom van meerdere buurtcoöperaties en de gemeente.

5. Juridische context

5.1. Beleids- en juridische context

- De organisatievorm voor de ontwikkeling en exploitatie van een warmtenet is afhankelijk van wet- en regelgeving. Niet alle organisatievormen zijn toegestaan. Dat geldt in het bijzonder voor de mogelijkheden van een netbeheerder om deel te nemen in een warmtebedrijf. De warmtewet geeft kaders waaraan een warmtebedrijf zich heeft te houden. De juridische context is sterk in beweging. Voorgenomen wetswijzigingen hebben direct gevolgen voor de situatie in de warmtebuurt.

- De belangrijkste wettelijke kaders zijn:

Nederlandse wetgeving

- Warmtewet
- Aanbesteding- en concessierecht
- Voorstel nieuwe warmtewet: Wet collectieve warmte (WcW)
- Voorstel nieuw Besluit gemeentelijke instrumenten warmtetransitie (WgiW)
- Elektriciteitswet, m.n. artikel 17c (in verband met het groepsverbod)
- Gaswet, m.n. artikel 10d (in verband met het groepsverbod)
- Voorstel nieuwe Energiewet

Europese wetgeving

- Hernieuwbare Energie Richtlijn (Richtlijn (EU)2018/2001)
- Interne Elektriciteitsmarkt Richtlijn (Richtlijn (EU)2019/944)
- Voorstel verordening verbetering EU elektriciteitsmarkt (Voorstel COM(2023) 148 final)

5.1. Beleids- en juridische context

- De warmtewet en de aangekondigde nieuwe warmte zijn het meest bepalend voor de governance van het warmte-initiatief.
- In dit advies gaan we uit van twee scenario's:
 1. binnen de kaders van de huidige wetgeving
 2. binnen de kaders van te verwachten wetgeving
- Scenario 1: binnen de kaders van de huidige wetgeving
 - Het Groepsverbod staat netbeheerders niet toe om deel te nemen in de productie en levering van warmte. Een netbeheerder kan daarmee ook geen aandeelhouder zijn van een geïntegreerd warmtebedrijf.
 - Een gemeente kan een concessie verlenen aan een warmtebedrijf die het bedrijf het exclusieve recht geeft om warmte te leveren in en bepaald gebied.
- Scenario 2: binnen de kaders van te verwachten nieuwe wetgeving
 - Het Groepsverbod is aangepast en staat netbeheerders wel toe om deel te nemen in de productie en levering van warmte.
 - De nieuwe warmtewet geeft de gemeente de bevoegdheid om: (1) kavels (gebieden) vast te stellen en (2) een warmtebedrijf aan te wijzen die het exclusieve recht heeft om binnen dat kavel warmte te leveren.
 - De nieuwe warmtewet introduceert een nieuwe entiteit, de warmtegemeenschap, die net als warmtebedrijven met een publiek meerderheidsbelang voorrang hebben op commerciële aanbieders. Dit biedt ruimere mogelijkheden voor bewonerscoöperaties en vergelijkbare lokale samenwerkingsverbanden om een positie te verwerven als warmtebedrijf.

5.2. Beleids- en juridische context – huidige wetgeving

A. Huidige Nederlandse wetgeving – relevante artikelen voor Warm in de Wijk

I. Warmtewet

1. Voor levering van warmte is een leveringsvergunning verplicht.
Uitzondering: productie en levering door verhuurder aan huurders (art. 1a) én door VvE aan leden (art. 1a).
2. Iedereen (particulier of bedrijf) die een leveringsvergunning heeft mag leveren, dus ook de beheerder van het warmtenet.
3. Bij niet-levering is leverancier compensatie verschuldigd indien veroorzaakt door problemen met het warmtenet, de afleverset of de aansluiting.
NB: dus niet bij problemen bij de bron / producent! (art 3a)

II. Elektriciteitswet en Gaswet:

1. Een beheerder van een elektriciteits- of gasnet mag wel warmtenetten aanleggen en beheren, maar geen warmte leveren.

Vruchtenbuurt onder de huidige wetgeving.

1. a. Een van de partners binnen Warm in de Wijk moet een leveringsvergunning aanvragen, óf
b. Warm in de Wijk richt een vereniging van eigenaren op, waarmee zij zonder leveringsvergunning aan haar leden mag leveren.
2. Dit mag de coöperatie zelf zijn, maar ook een van de partners, of een samenwerkingsverband van partners.
3. Ook de beheerder van het warmtenet kan, al dan niet in samenwerking met één of meer andere partners de leveranciersvergunning aanvragen
Dit mag alleen niet een erkende beheerder van een elektriciteitsnet of een gasnet (zoals Netverder) zijn.
4. NetVerder mag wél het warmtenet aanleggen en beheren, maar mag zich niet bezig houden met productie en/of levering van warmte
5. NetVerder mag ook geen deel uitmaken van een samenwerkingsverband, dat zich bezig houdt met productie en/of levering van warmte
6. Bij niet-levering is degene met de leveranciersvergunning aansprakelijk en compensatie verschuldigd indien 'niet levering' is veroorzaakt door problemen met het warmtenet, de afleverset of de aansluiting (NB: dus niet bij problemen bij de bron / producent! (art 3a))

5.3. Beleids- en juridische context – nieuwe wetgeving (1/3)

A. In voorbereiding zijnde Nederlandse wetgeving - relevante artikelen voor Warm in de Wijk

I. Wet Collectieve Warmtevoorziening

1. Voor levering van warmte is een aanwijzing door de gemeente of ander openbaar lichaam vereist
Uitzonderingen (art. 1.2, lid 1):
 - a. doorlevering door verhuurder aan huurders óf door VvE aan leden – dus geen productie! ((art. 1.2, lid 1):
 - b. levering door kleine collectieve warmtesystemen aan maximaal 1.500 huishoudens mits:
het aangewezen warmtebedrijf nog steeds een redelijk rendement kan halen en haar prijzen niet significant hoeft te verhogen. (art. 3.1):
NB: dit is niet in lijn met EU hernieuwbare energie richtlijn Dir (EU)2018/2001
2. Aanwijzingen worden uitsluitend verstrekt aan warmtebedrijf dat (art. 2.3, lid 1):
 - a. een publiek meerderheidsbelang heeft
 - b. een joint-venture is van een warmtenetbedrijf en een warmteleveringsbedrijf, waarbij uiteindelijke zeggenschap bij een openbaar lichaam ligt
 - c. een warmtegemeenschap is
3. Bij niet levering is leverancier is compensatie verschuldigd indien veroorzaakt door problemen met het warmtenet, de afleverset, de aansluiting én de warmtebron en de warmtetransportaansluiting (art. 2.19)
4. Bij meerdere aanvragen om aanwijzing
 - a. rangschikt het college op (1) duurzaamheid, (2) doelmatigheid en effectiviteit, (3) leveringszekerheid, (4) participatie, (5) uitvoerbaarheid toezeggingen afnemers, (6) uitvoerbaarheid voor warmtebedrijf (art. 2.7, lid 7)
 - b. kan het college aan de rangschikkingsgronden een weging toekennen van tussen de 5% en 50% (art. 2.7, lid 9)

II. Energiewet (aanpassing op basis van WCW art. 12.18 lid B):

1. beheerder van een elektriciteits- of gasnet mag alle activiteiten uitvoeren, die toegestaan zijn aan een warmtebedrijf
-> dus ook productie en levering van warmte!
2. beheerder van een elektriciteits- of gasnet mag wel warmtenetten aanleggen en beheren

5.3. Beleids- en juridische context – nieuwe wetgeving (2/3)

Wat is een warmtegemeenschap?

- De nieuwe warmtewet (WcW) definieert de ‘warmtegemeenschap’ als een juridische entiteit zonder winsttoegmerk die ten behoeve van haar leden, vennoten of aandeelhouders actief is als warmtebedrijf. Binnen de WcW kan een warmtegemeenschap met een aanwijzing van de gemeente een lokaal warmtenet exploiteren in een gebied. Ook geeft deze wet de gemeente de ruimte om warmtegemeenschappen voorrang te geven op andere (commerciële) marktpartijen. De coöperatie in combinatie met het warmtebedrijf (BV) kan een warmtegemeenschap vormen, mits deze voldoet aan de eisen van ACM. Deze eisen zijn vergelijkbaar met de eisen die onder de huidige warmtewet aan warmteleveranciers worden gesteld. De rol van warmtegemeenschap vraagt veel van de professionaliteit van de organisatie.

Uit: de Concepttekst van de Wet houdende regels omtrent productie, transport en levering van warmte (Wet collectieve warmte), 1 juni 2023:

Begripsbepalingen:

- **warmtebedrijf:** onderneming of warmtegemeenschap die zich bezig houdt of voornemens is zich bezig te houden met het transport en de levering van warmte en de productie of inkoop van warmte ten behoeve daarvan;

- **warmtegemeenschap:** juridische entiteit:

a. die ten behoeve van haar leden, vennoten of aandeelhouders actief is als warmtebedrijf;

b. als hoofddoel heeft het bieden van milieuvoordelen of economische of sociale voordelen aan haar leden, vennoten of aandeelhouders of aan de plaatselijke gebieden waar ze werkzaam is;

c. niet is gericht op het maken van winst, en

d. gebruik maakt van duurzame warmtebronnen als belangrijkste warmtebron;

Artikel 2.3

4. Een warmtegemeenschap borgt in haar statuten, of, in geval van een personenvennootschap, in een overeenkomst, ten minste dat:

a. de leden, vennoten of aandeelhouders uitsluitend natuurlijke personen, micro-ondernemingen, kleine ondernemingen, middelgrote ondernemingen of lokale openbare lichamen zijn;

b. de participatie in de warmtegemeenschap open en vrijwillig is;

c. de leden, vennoten, of aandeelhouders het recht hebben de warmtegemeenschap te verlaten;

d. de feitelijke zeggenschap over de warmtegemeenschap is gelegen bij de leden, vennoten of aandeelhouders van de rechtspersoon, die in de nabije omgeving van de collectieve warmtevoorziening, die in eigendom is van en ontwikkeld is door de warmtegemeenschap, zijn gevestigd.

5. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen nadere regels worden gesteld over: a. de wijze waarop een warmtebedrijf met een publiek meerderheidsbelang het derde lid borgt; b. de wijze waarop een warmtegemeenschap het vierde lid, onderdeel d, borgt.

5.3. Beleids- en juridische context – nieuwe wetgeving (3/3)

Vruchtenbuurt onder de (toekomstige) Wet Collectieve Warmte.

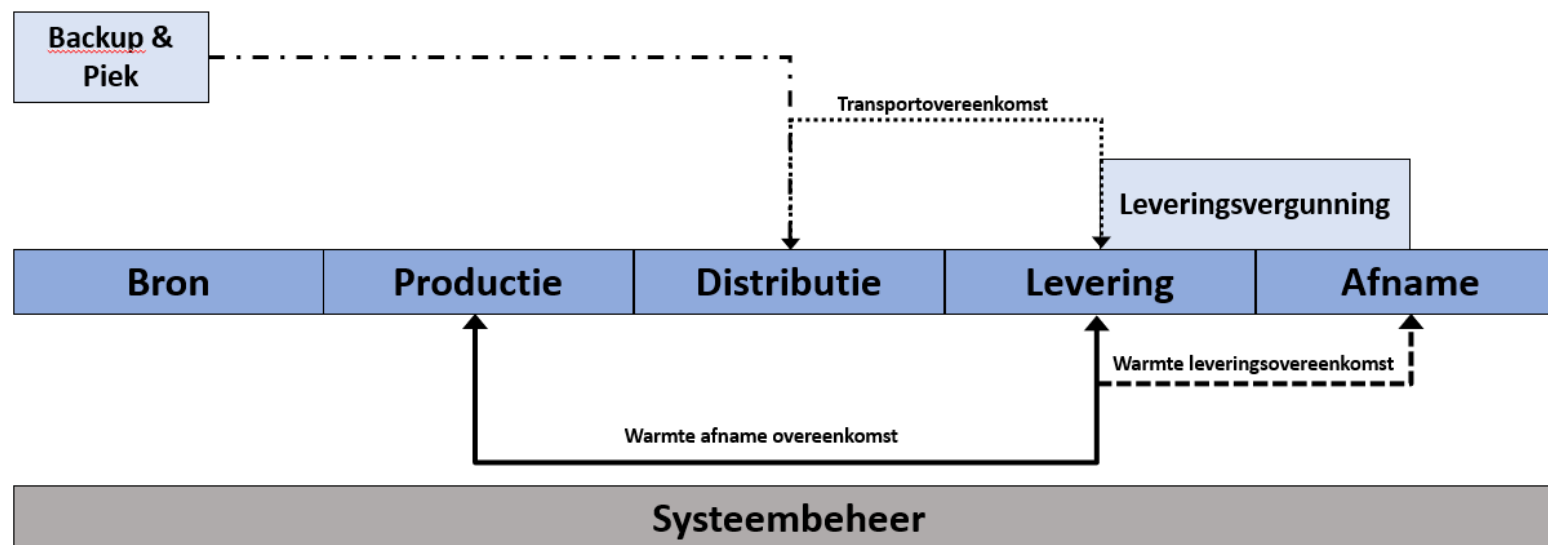
1. Om transport, levering en inkoop (of eigen opwek) van warmte uit te mogen voeren moet een Warmtebedrijf opgericht worden.
2. Het Warmtebedrijf moet een aanvraag indienen om aangewezen te worden.
3. Binnen de Vruchtenbuurt kan het warmtebedrijf op verschillende manieren samengesteld worden:
 - a. alleen de gemeente (nog niet duidelijk hoe dit kan aangezien de aanwijzing door de gemeente zelf afgegeven wordt)
 - b. een warmtebedrijf met verschillende aandeelhouders of een *joint venture*, waarbinnen de uiteindelijke zeggenschap ligt bij een openbaar lichaam, bijvoorbeeld:
 - I. Warm in de Wijk (49%), de gemeente (26%) en Netverder* (25%) of
 - II. Warm in de Wijk (49%) en Netverder* (51%)
 - c. een Warmtegemeenschap, waarvan de leden bestaan uit b.v.:
 - i. alleen de bewoners
 - ii. de bewoners + de gemeente
 - iii. de bewoners + de gemeente + Netverder
 - d. NB: optie als VvE vervalt.
4. Bij niet-levering is degene met de leveranciersvergunning aansprakelijk en compensatie verschuldigd indien 'niet levering' is veroorzaakt door problemen met het warmtenet, de afleverset, de aansluiting én de warmtebron en de warmtetransportaansluiting
5. De gemeente kan het initiatief van Warm in de Wijk voorrang verlenen door een in haar **rangschikkingscriteria** voor het verlenen van de aanwijzing 50% gewicht te geven. Criterium d stelt: *“aannemelijkheid dat het warmtebedrijf de toekomstige gebruikers beter zal betrekken bij de aanleg, ontwikkeling en exploitatie van de collectieve warmtevoorziening”*

* waarbij voorwaarde is dat Netverder voor meer dan 50% in handen is van een openbaar lichaam.

6. Bouwstenen voor governance modellen

6.1 Rollen in de warmteketen

- Een warmtevoorziening bestaat uit verschillende onderdelen. De 'warmteketen' omvat:
 - Warmteproductie: warmte uit specifieke bronnen
 - Warmteproductie: warmte uit piek- en backup voorzieningen
 - Distributie: infrastructuur (leidingen, pompsysteem)
 - Distributie: netbeheer (verantwoordelijk voor transport over de infrastructuur)
 - Stelsysteembeheer van de hele keten (productie, distributie- en levering)
 - Warmtelevering
 - Afname: afleversets in de woningen (inclusief de aanpassingen in de woningen).



6.1. Centrale rol in de warmteketen - warmteleverancier

Warmteleverancier

- De rol van warmteleverancier vormt de spil van het warmtebedrijf. Het is een belangrijke verbindende schakel in het systeem.
- De warmteleverancier is verantwoordelijk voor de **leveringszekerheid**, de continuïteit van de warmtelevering. Deze heeft een **leveringsplicht**. Dit is gereguleerd in de huidige warmtewet met als doel om consumenten te beschermen. Een warmteleveringsvergunning is verplicht voor levering aan kleinverbruikers (met een aansluiting onder 100 kWth), aan meer dan 10 klanten tegelijkertijd én meer dan 10.000 GJ per jaar (ca 300-350 WEQ). De ACM is toezichthouder en vergunningverlener (bevoegd gezag). In totaal heeft ACM 38 vergunningen verleend (mei 2023).
- Om een vergunning te krijgen moet de warmteleverancier voldoen aan technische, financiële en organisatorische kwaliteitseisen. ACM stelt geen normen of systeemvoorschriften maar toetst of het bedrijf aan de verantwoordelijkheden kan voldoen. Toetsing vindt plaats op vrijwel alle aspecten van de bedrijfsvoering. Denk aan: de klantenservice, privacywetgeving (AVG), systeem- en asset management, rendementsmonitoring, kwaliteit van het ICT systeem, risico inventarisatie en -management, procuratie, of er sprake is van eerdere faillissementen en/of overtredingen Wet witwassen. Zie toetsingskader ACM*. Dit toetsingskader wordt (waarschijnlijk) ook gebruikt voor de toetsing van geschiktheid van warmtebedrijven en warmtegemeenschappen in de nieuwe warmtewet (WcW).
- Niet leveren heeft belangrijke financiële consequenties. Bij langdurige storingsen moet de leverancier compensatie betalen aan de afnemers.
- De leverancier wil in de lead zijn voor het technisch beheer, dwz controle hebben over alle technische processen in de keten. Bij voorkeur is deze zo vroeg mogelijk bij het ontwerp betrokken. In de exploitatie is het voorwaarde dat de leverancier toegang heeft tot procesinformatie en mogelijkheden heeft om technisch bij te sturen. Vaak is de leverancier eigenaar van de piek- en backup voorziening. Ook de informatie uit de afleversets bij de afnemers is hierbij belangrijk. Als de leverancier niet zelf eigenaar is van het hele systeem, dan zijn harde afspraken nodig over informatie-uitwisseling in de afname- en leveringsovereenkomsten.

Wat betekent dit voor de Vruchtenbuurt

- Geen van de partners beschikt over een warmteleveringsvergunning.
- Netverder kan onder de huidige wettelijk omstandigheden geen warmte leveren. Indien de nieuwe wetgeving dat toestaat overweegt NetVerder een rol als warmteleverancier. Dat vereist opbouw van een nieuwe bedrijfsactiviteit en strategische besluitvorming op het niveau van de Stedin Groep.
- De coöperatie beschikt op dit moment niet over de organisatie, mankracht en middelen om deze rol in te vullen.
- Een eigen (nog op te richten) warmtebedrijf moet een warmteleveringsvergunning aanvragen en capaciteit opbouwen om die rol te kunnen vervullen. De vraag is of dat voor één warmtenet de moeite waard is. Alternatief is een partnerschap aangaan met een bestaande leverancier die een leveringsvergunning heeft voor meerdere netten.

* ACM warmteleveringsvergunning, toetsingskader: <https://www.acm.nl/nl/onderwerpen/energie/energieleveranciers/levering-van-warmte/ik-wil-warmte-leveren-wat-moet-ik-doen>

6.2 Projectfasering

De ontwikkeling van een lokaal warmteproject verloopt in verschillende fases.

Het start als burgerinitiatief:

1. **Oriëntatie/ aanloop:** een idee voor een collectief warmtenet ontstaat bij enkele bewoners en vindt weerklank bij anderen. De eerste contacten met potentiële partners worden gelegd. Er ontstaat een 'burgerinitiatief', een initiatiefgroep van 5-10 mensen die zich gaandeweg uitbreidt. Deze startgroep bestaat nog uit vrijwilligers en is informeel georganiseerd, soms als werkgroep van een bestaande coöperatie of stichting.
2. **Verkenning:** het idee wordt globaal getoetst op haalbaarheid en draagvlak. Er vindt verkennend haalbaarheidsonderzoek plaats (technisch, financieel, draagvlak). Voor deze fase is een organisatie met een rechtsvorm nodig, onder meer voor de aanvraag en verantwoording van de subsidies. Ook is coördinatie nodig van de onderzoek(en). Dit kan een nieuwe stichting of coöperatie zijn die als **projectorganisatie** functioneert, met werkgroepen die zich met diverse werklijnen bezighouden: technisch, financieel, organisatie en communicatie. 1 of 2 mensen werken betaald.

Het wordt een warmteproject en warmtebedrijf van en met bewoners:

3. **Projectontwikkeling:** het project is in principe haalbaar en wordt verder ontwikkeld. Er is nu sprake van echte (klassieke) projectontwikkeling met verschillende deelfases, van voorlopig ontwerp, definitief ontwerp tot daadwerkelijke investeringen en bouw. Dit vraagt om een nieuw niveau van professionaliteit en projectmanagement. Er wordt een ontwikkel-entiteit opgericht, een coöperatie of stichting en vaak ook een werkmaatschappij (BV), een lokaal warmtebedrijf (BV).
4. **Bouw- en exploitatie:** het systeem wordt gebouwd en langjarig beheerd. Opdrachtgever voor de bouw en exploitant is het lokale warmtebedrijf (BV). Wie de eigenaren van het bedrijf zijn, verschilt per initiatief.

Situatie Vruchtenbuurt

- Het project Warm in de Wijk was in 2022 gestart aan de projectontwikkeling (fase 3). Met het terugtreden van Dunea en de zoektocht naar nieuwe warmtebronnen is een nieuwe ronde van de verkenningsfase ingegaan (fase 2).

6.2 Projectfasering

Oriëntatie

Verkenning

Burgerinitiatief
met partners

projectontwikkeling

Exploitatie

Warmteproject

Warmtegemeenschap
Warmtebedrijf van en
met bewoners
met partners

6.3 Visie: integraal warmtebedrijf

- De basis en startpunt voor de governance scenario's voor de Vruchtenbuurt is dat: (1) het hele warmtesysteem als integraal geheel ontworpen wordt en (2) de hoofdverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en exploitatie bij één partij liggen. Integraal houdt in dat alle ketenonderdelen steeds in onderlinge samenhang worden gezien.

Onze redeneerlijn:

- Het doel van het warmteproject is een warmtenet van, voor en door bewoners. Dit houdt in: een optimaal werkend collectief warmtesysteem waarbij de belangen van de toekomstige klanten (bewoners) maximaal gediend zijn. Het systeem moet voldoen aan een set uitgangspunten. Het belang van de toekomstige klanten (bewoners) is daarbij richtinggevend. Bijvoorbeeld: betaalbaarheid, leveringszekerheid, duurzaamheid, zeggenschap, draagvlak en uitvoerbaarheid. Systeemoptimalisatie vindt plaats aan de hand van deze uitgangspunten.
- Een integrale visie op het warmtesysteem is een belangrijke voorwaarde om te komen tot een optimaal systeem. Dit is relevant voor alle projectfases, maar in het bijzonder voor de ontwerpfase. In deze fase worden namelijk de belangrijke systeemkeuzes gemaakt. De keuzes kunnen gaandeweg het ontwerpproces worden bijgesteld en daarbij is het van belang dat de consequenties van alle aanpassingen op andere delen in de keten en op de business case steeds goed worden meegenomen in het ontwerp. Het resultaat van de ontwerpfase is een **integraal ontwerp**. Optimalisatie per ketenonderdeel houdt het risico in zich dat dit leidt tot een suboptimaal totaal systeem. Dat risico is groter als de ketenonderdelen door verschillende partijen worden ontwikkeld.
- Om dit ontwikkelproces in goede banen te leiden is het van belang dat **één entiteit hoofdverantwoordelijk** is voor het geheel. Deze 'ketenverantwoordelijke' entiteit zorgt voor continue toetsing van keuzes aan de uitgangspunten en bewaakt van de onderlinge samenhang tijdens alle projectfases.
- Ook tijdens de exploitatie is aansturing vanuit één hoofdverantwoordelijke partij van belang. Dit hangt met name samen met de verantwoordelijkheden van de warmteleverancier. Zie: rol warmteleverancier. Dit kan een warmtebedrijf zijn waarin meerdere partijen deelnemen, maar die vanuit een zelfde bedrijfsbelang opereren.
- Alles is en blijft in één hand. Alle partijen zijn dienstbaar aan het belang van het warmtebedrijf: een goed werkend warmtesysteem.

Voorbeelden systeemkeuzes

Systeemkeuzes die gedurende het ontwerp- en ontwikkelproces gemaakt worden beïnvloeden de prestatie van het gehele systeem. Belangrijke systeemkeuzes zijn in ieder geval: schaal, type bronnen, locatie van de bronnen, temperatuurniveau, verwachte warmte- en koudevraag, aannames over de planning van aansluitingen (volloop), locatie van de afleversets.

Volloopsenario's:

- Het maximale deelnamepercentage – Hoeveel WEQ gaan uiteindelijk mee doen? Op welk aantal ga je je ontwerp afstemmen? Welke draaiboeken zijn hierbij te verzinnen en wat zijn daarbij de consequenties voor CAPEX, OPEX, duurzaamheid en leveringszekerheid.
- Wat wordt je start deelname? En binnen welke termijn verwacht je op het beoogde maximum te zitten. Hoe worden de WEQ in de tussentijd zo koste efficiënt mogelijk aangesloten?

Groei scenario's

- Wat is het groeiscenario van het warmtebedrijf? Op welke termijn wordt dit realistisch?
- Welke investeringen kunnen worden uitgesteld en met welke moet je nu al op de groei anticiperen?
- Wat zijn de consequenties voor CAPEX, OPEX, duurzaamheid en leveringszekerheid. Denk daarbij bijvoorbeeld aan net en bronnen.

Bronnenstrategie

- Welke bronnen komen beschikbaar (nu en in de toekomst)?
- Wie maakt de afweging welke bron wanneer wordt ingezet. Met name Denemarken is een duidelijk voordeel dat je die bronnen in wilt zetten die op een gegeven moment het beste is voor het warmtebedrijf.

Ontwerp netwerk

-

Ontwerp huisaansluiting

-

6.4 Zelf doen of uitbesteden, zeggenschap

- Zeggenschap is een belangrijk uitgangspunt voor de initiatiefnemers van Warm in de Wijk. De bewoners willen invloed op de bedrijfsvoering van de eigen warmtevoorziening.
- We verkennen twee uiterste scenario's:
 1. **Bewoners maximale regie en zeggenschap:** de bewoners hebben volledige regie over het proces. Ze zijn **opdrachtgever en eigenaar**. Ze houden het hele proces in eigen hand en zijn maximaal betrokken *in alle fases*. De bewonersorganisatie is projecteigenaar en uiteindelijk eigenaar van het warmtebedrijf. Deze is verantwoordelijk voor het ontwerp, de projectontwikkeling en exploitatie en is opdrachtgever voor uitbesteed werk aan derden. De bewonersorganisatie is in beginsel 100% eigenaar van het warmtebedrijf dat de ketenverantwoordelijkheid draagt. Werkzaamheden worden uitbesteed en derden worden betrokken mede-eigenaar, indien dit dienstbaar is aan de belangen van het warmtebedrijf. Bewoners (klanten) zijn lid van de coöperatie en hebben zeggenschap. Dit model volgen de koplopers.
 2. **Maximaal uitbesteed:** een andere partij ontwikkelt en exploiteert het warmtebedrijf dat de ketenverantwoordelijkheid draagt. Een bewonersorganisatie behartigt de belangen van de klanten (bewoners) en opereert als consumentenorganisatie. In een variant hierop zijn bewoners intensiever betrokken. Bewoners zijn initiatiefnemer van het project, bepalen de randvoorwaarden en uitgangspunten en zorgen voor commitment van de bewoners. Ze laten het ontwerp, ontwikkeling én de exploitatie van het warmtenet over aan (een) andere partij (en). De bewoners verzorgen de initiële uitvraag en selectie van de uitvoerende partij. Ze monitoren het proces en sturen bij als het afwijkt van de uitgangspunten. De bewoners zijn geen mede-eigenaar van het warmtebedrijf.
- In de praktijk zal een middenweg tussen deze twee uitersten gevolgd worden. Dit hangt af van de mogelijkheden en wensen van de bewoners. Waar willen de bewoners invloed op hebben? Met welk doel? Is dit doel gediend met maximale regie over het ontwikkelproces en de exploitatie? Of is sturing op de uitgangspunten voldoende en kan een andere partij het project ontwikkelen? → advies: Deze vragen zijn nog onvoldoende beantwoord. Aanscherpen intern en met de partners.
- Denkbaar is dat een warmtebedrijf van bewoners de ketenverantwoordelijkheid draagt, maar vervolgens een of meerdere of zelfs alle taken uitbesteed aan andere partijen. Waar het optimum ligt hangt af van de mogelijkheden. De vraag is: wat kan de bewonersorganisatie zelf en wat moet worden uitbesteed? Wat levert het op om het uit te besteden? Zie de schema's verderop.
- Denkbaar is dat het eigendom van het warmtebedrijf gedeeld wordt met andere partijen. Dat kunnen de partners zijn waaraan taken zijn uitbesteed, maar dat staat daar feitelijk los van. Eigendomspartners kunnen ook zijn: de gemeente of financiers. De vraag is: wat levert het op om eigendom te delen? Wat is wettelijk toegestaan in de huidige warmtewet en de nieuwe warmtewet?

* Als fases onderscheiden we: ontwerp, projectontwikkeling, bouw en exploitatie

Afwegingen wel/niet zelf doen

Uitgangspunten integraal warmtebedrijf:

1. Van, voor en door bewoners
2. Kernwaarden en doelstellingen m.b.t. duurzaamheid, continuïteit en betaalbaarheid
3. Haalbare businesscase (buca)

In zowel de ontwikkelfase (a) als in de exploitatiefase (b) heeft het integraal warmtebedrijf de keuze tussen:

- I. Werkzaamheden en/of investeringen geheel of gedeeltelijk zelf doen
- II. Werkzaamheden en/of investeringen geheel of gedeeltelijk uitbesteden

Welke keuze het warmtebedrijf ook maakt, uiteindelijk is het warmtebedrijf wel de **ketenverantwoordelijke**.

a. Afwegingen voor uitbesteding in de ontwikkelfase kunnen zijn:

- Lagere kosten op onderdelen van de ontwikkelfase
- Kennis en ervaring van andere partijen op het volledige proces zorgen voor een snellere ontwikkeling en verlaging van de ontwikkelkosten
- Sommige partijen hebben specifieke (detail)expertise op bepaalde onderdelen van het proces en/of het warmtenet
- Gespecialiseerde partijen kunnen een betere inschatting van maken van de langere termijn risico's en de impact van bepaalde keuzes
- Gespecialiseerde partijen kunnen hogere ontwikkelsnelheid toepassen door de ervaring
- In zijn totaliteit kan dit bijdragen aan een verbetering van de businesscase

b. Afwegingen voor uitbesteding in de exploitatiefase kunnen zijn:

- Lagere kosten op onderdelen van de exploitatiefase omdat bepaalde leverancier gespecialiseerd zijn en daardoor kosten effectiever kunnen werken, Bijvoorbeeld op de transportkosten of inkoopkosten warmte
- Door uit te besteden kun je de risico's afdekken of limiteren. Denk daarbij aan: maximaal aandeel aardgas, de prestatie van het warmtesysteem, het verbruik van het systeem. Deze mitigatie van risico's door andere partijen, zullen veelal worden verdisconteerd in de prijs. Maar het kan voor zekerheid zorgen.
- Het niet zelf aanschaffen van assets kan voor lagere eigen financieringskosten zorgen

6.5 Eigendom delen in het warmtebedrijf

- De coöperatie kan ervoor kiezen om het eigendom in het warmtebedrijf te delen met andere partijen. Dat kan een van de dienstverleners (contractpartijen) zijn, de gemeente en/of externe financiers. Ook in de keuze voor gedeeld eigendom is een zorgvuldige afweging nodig. De samenwerking met een partner moet duidelijke bedrijfseconomische of andere voordelen hebben voor het warmtebedrijf. Financiering is uiteraard een van de belangrijkste overwegingen: wie brengt het geld in? Het borgen van publiek eigendom in het warmtebedrijf kan een andere reden zijn (voorwaarde nieuwe warmtewet).
- Maak helder waar de partijen zeggenschap over willen hebben, wat wel/ niet onderhandelbaar is. Welke belangen wil deze partij geborgd hebben? Wat betekent dat voor het bewonersbelang? Zoek vervolgens naar een geschikte vorm.
- Eigendom en zeggenschap staan los van elkaar. Eigendom is gekoppeld aan eigen vermogen-inbreng en verdeling van rendement. Zeggenschap gaat over beslissingsbevoegdheid (of mandaat). Afspraken over zeggenschap kunnen via eigendom, maar ook op andere manieren geborgd worden. Bijvoorbeeld via contractafspraken met dienstverleners of in de afspraken in de aandeelhoudersovereenkomst over stemverhoudingen, veto- of blokkeerrecht of eerste recht op koop. (notabene: Een aandeelhouder kan niet voorkomen dat een medeaandeelhouder de aandelen verkoopt; dit is niet toegestaan binnen het ondernemersrecht. Invloed op de bedrijfsvoering kan ook geregeld worden via een directeurszetel in het warmtebedrijf.
- Houd rekening met de voorwaarden van de nieuwe warmtewet. Deze stelt voorwaarden aan het eigendom en zeggenschap. Zo zal in geval van een warmtegemeenschap de uiteindelijke zeggenschap in handen moeten zijn bij de leden van de coöperatie die in de buurt van het project gevestigd zijn. De leden kunnen alleen natuurlijke personen, mkb-en of lokale overheden zijn. Deelname van een niet-lokale partner met winstoogmerk is (waarschijnlijk) niet mogelijk. In een warmtebedrijf of joint venture moet minimaal 51% van het economisch eigendom van de infrastructuur in handen zijn van een publieke partij. Dat betekent dat de coöperatie altijd een minderheidsaandeel heeft.
- Houd rekening met het gemeentelijk beleid over eigendom. De gemeente stuurt in het concessiebeleid aan op juridisch eigendom over de infrastructuur van warmtenetten in de stad.

* Als fases onderscheiden we: ontwerp, projectontwikkeling, bouw en exploitatie

Afweging: eigendom wel/ niet delen

Argumenten om eigendom te delen:

- Financiering, de partner brengt kapitaal in.
- Verbetering draagvlak in de wijk, bijvoorbeeld als de gemeente meedoet.
- Verbetering continuïteit omdat de aandeelhouder kennis en ervaring inbrengt.
- Verbetering duurzaamheid (deelname eigenaar duurzame bron).
- Snelheid van de projectontwikkeling.

Afwegingen in de onderhandeling met een potentiële medeaandeelhouder zijn:

- Wat verlangt de beoogde aandeelhouder terug voor de inbreng?
- Komen de kernwaarden van het warmtebedrijf niet onder druk te staan door mogelijke andere kernwaarden van de beoogd aandeelhouder?
- Hoe waardeer je (financieel) de inbreng? Vaak gaat het om inbreng van kapitaal of assets tegenover de jarenlange afname van de bewoners.
- Komen er tegenstrijdige doelstellingen in het warmtebedrijf (bijvoorbeeld rendement gedreven versus kostprijs plus)?

Indien deelname een optie is zal men deze moeten beoordelen.

1. Mag dat wettelijk?

1. De nieuwe WCW geeft aan wie de warmte in een wijk mag leveren – een aangewezen warmtebedrijf
 1. Je kunt er voor kiezen om als coöperatie een warmtegemeenschap te worden – de gemeente kan je dan aanwijzen.
 2. Je kunt als coöperatie een joint venture aangaan met een openbaar lichaam (netbedrijf, waterleidingbedrijf, gemeente etc.)
2. De nieuwe WCW maakt aandeelhouderschap van andere (markt)partijen niet mogelijk

2. Wil je dit als buurt?

1. Als je kiest voor een joint venture (JV) met een openbaar lichaam dan wordt de JV aangewezen als warmtebedrijf. Het lijkt er op dat de coöperatie zich dan niet als warmtegemeenschap kan laten kwalificeren. In de JV moet de meerderheid van de zeggenschap bij het openbaar lichaam liggen. Hiermee wordt de inspraak van de coöperatie tot een minimum beperkt.

3. Kan dat juridisch op de juiste wijze geregeld worden?

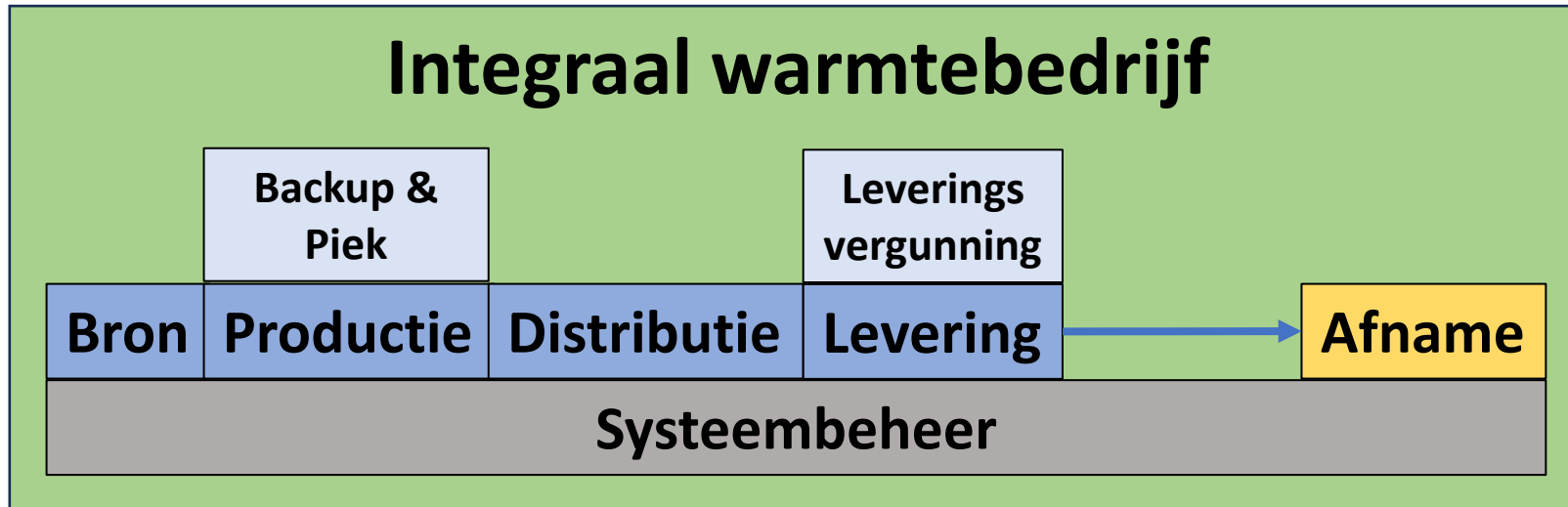
Kun je de eisen van de bewoners (bijvoorbeeld m.b.t. duurzaamheid, verkoop, prijs, etc.) borgen in de statuten of de aandeelhoudersovereenkomsten. Binnen een JV, waarbij het openbaar lichaam de meerderheid heeft, is dit lastig, ondanks alle goede intenties en vastleggingen. is het

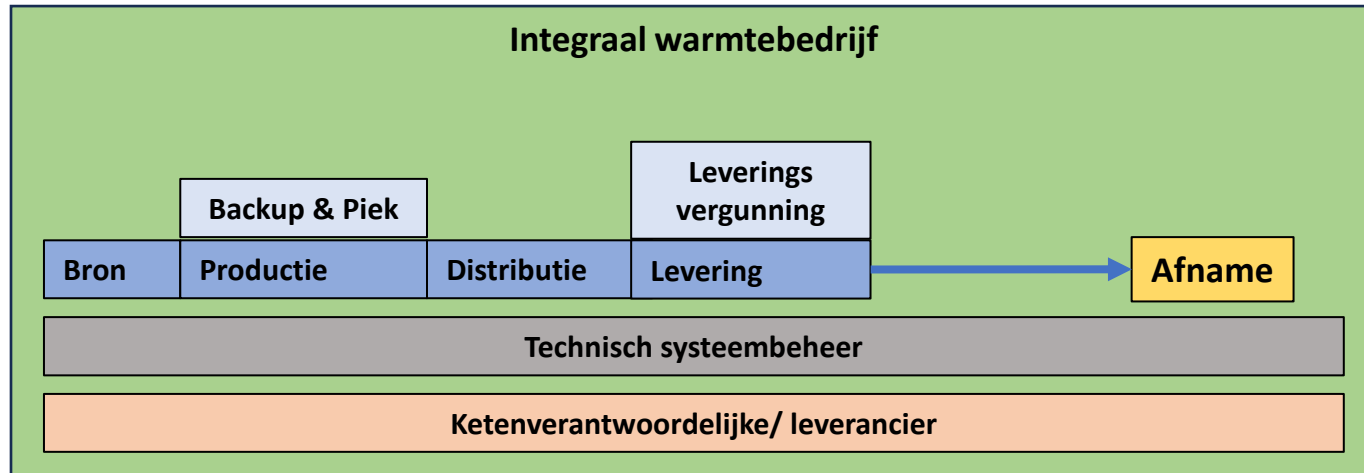
Afweging: eigendom wel/ niet delen

Mogelijke voordelen van het aangaan van een Joint Venture met een openbaar lichaam kunnen zijn:

- (substantieel) lagere kosten exploitatie (bijvoorbeeld transportkosten of inkoopkosten warmte)
- Lagere financieringskosten door meer eigen vermogen
- Toegang tot goedkopere financiering door garantstelling en/of betere kredietrating van nieuwe aandeelhouder
- Verbetering draagvlak bij de bewoners. (gemeente)
- Verbetering continuïteit (kennis en ervaring aandeelhouder)
- Verbetering duurzaamheid (deelname eigenaar duurzame bron)

Integratie bouwstenen productie





Toelichting:

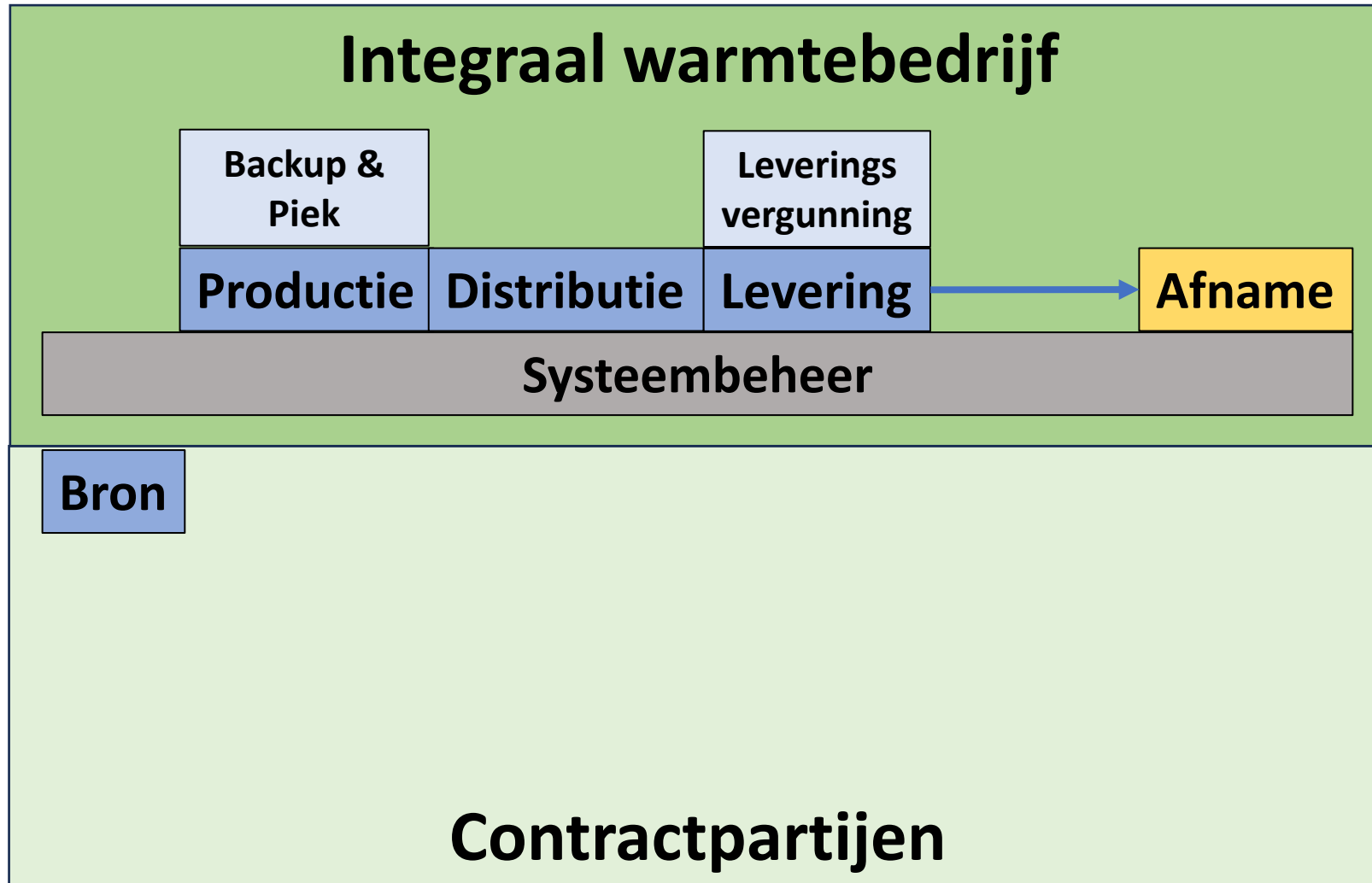
- Ketenonderdelen (*gekleurde blokjes*): bron, productie, piek-backup distributie, levering, afnemers. Dit zijn de bedrijfsactiviteiten of functies in de warmteketen. De meeste investeringswaarde zit in de productie-installaties, backup& piekinstallaties en de distributienetten (infra). Deze taken kunnen worden uitgevoerd door het bedrijf of worden uitbesteed aan contractpartijen.
- Integraal warmtebedrijf (*donkergroen*): ketenverantwoordelijke partij voor de levering van warmte aan afnemers. Alle ketenonderdelen vallen onder de verantwoordelijkheid van het warmtebedrijf.
 - In de huidige warmtewet: het bedrijf dat de leveringscontracten houdt met de afnemers.
 - In de nieuwe warmtewet, het aangewezen warmtebedrijf of warmtegemeenschap.
- Contractpartij (*lichtgroen*): taken die worden uitbesteed aan een aparte BV (eigenaar van assets) en/ of aan een dienstenaanbieder.

Scenario's:

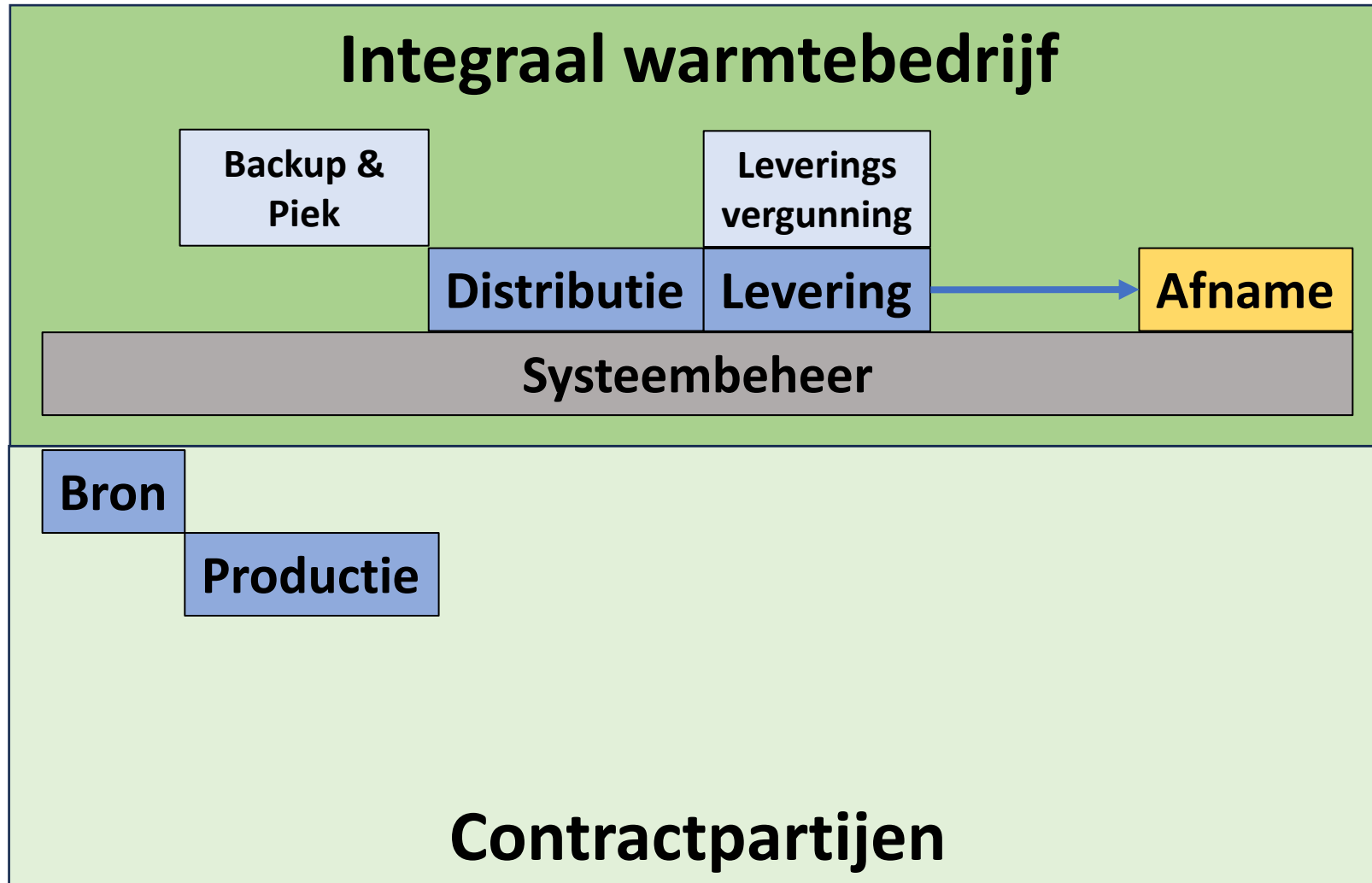
- Integraal warmtebedrijf: alle activiteiten wordt door het integrale warmtebedrijf uitgevoerd. Alle assets staan op de balans van het integrale warmtebedrijf.
- Contractpartij: een of meerdere activiteiten worden door andere partijen uitgevoerd en/of de assets staan op de balans van een andere partij.

Contractpartijen

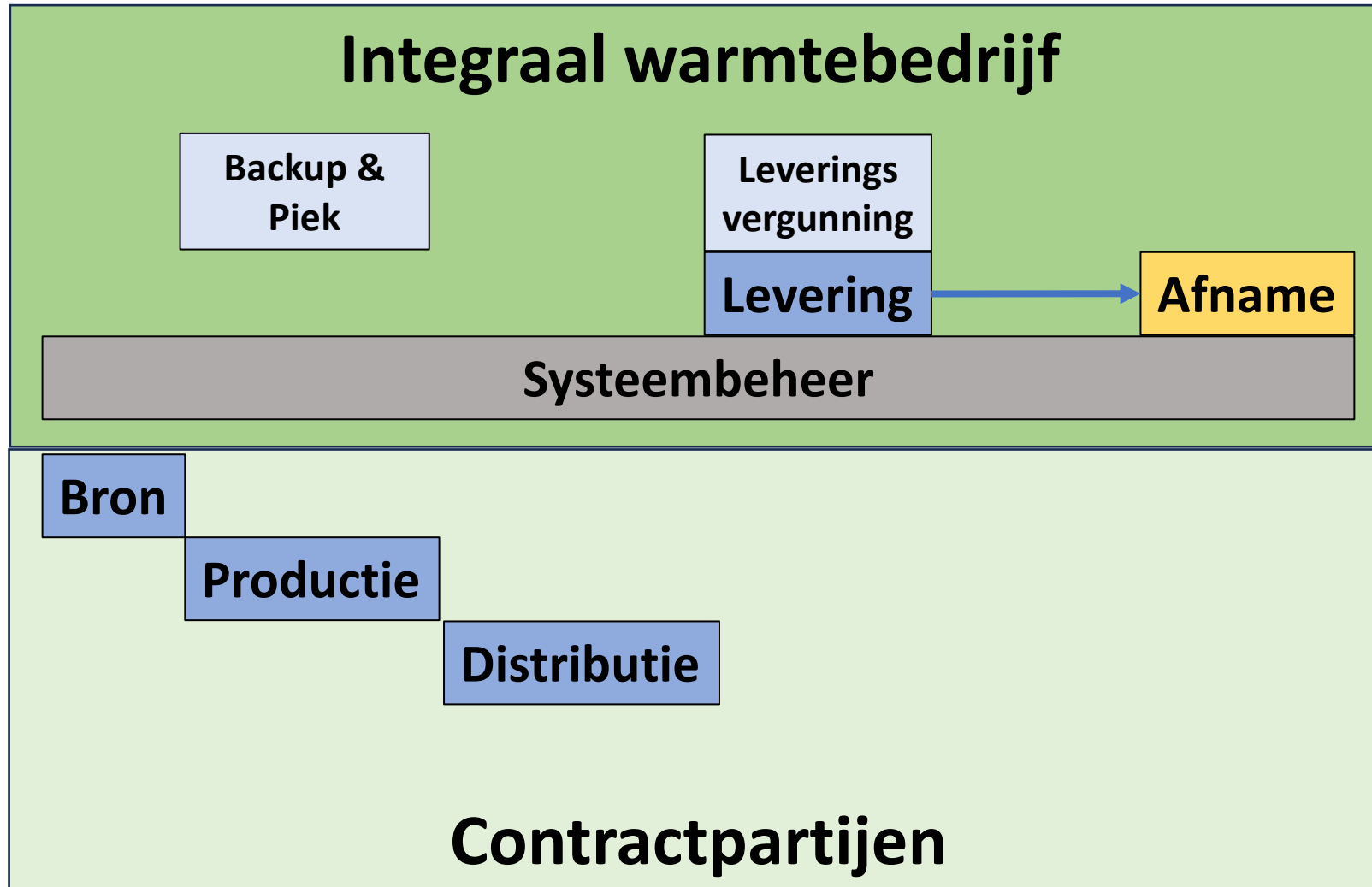
Uitbesteding 1



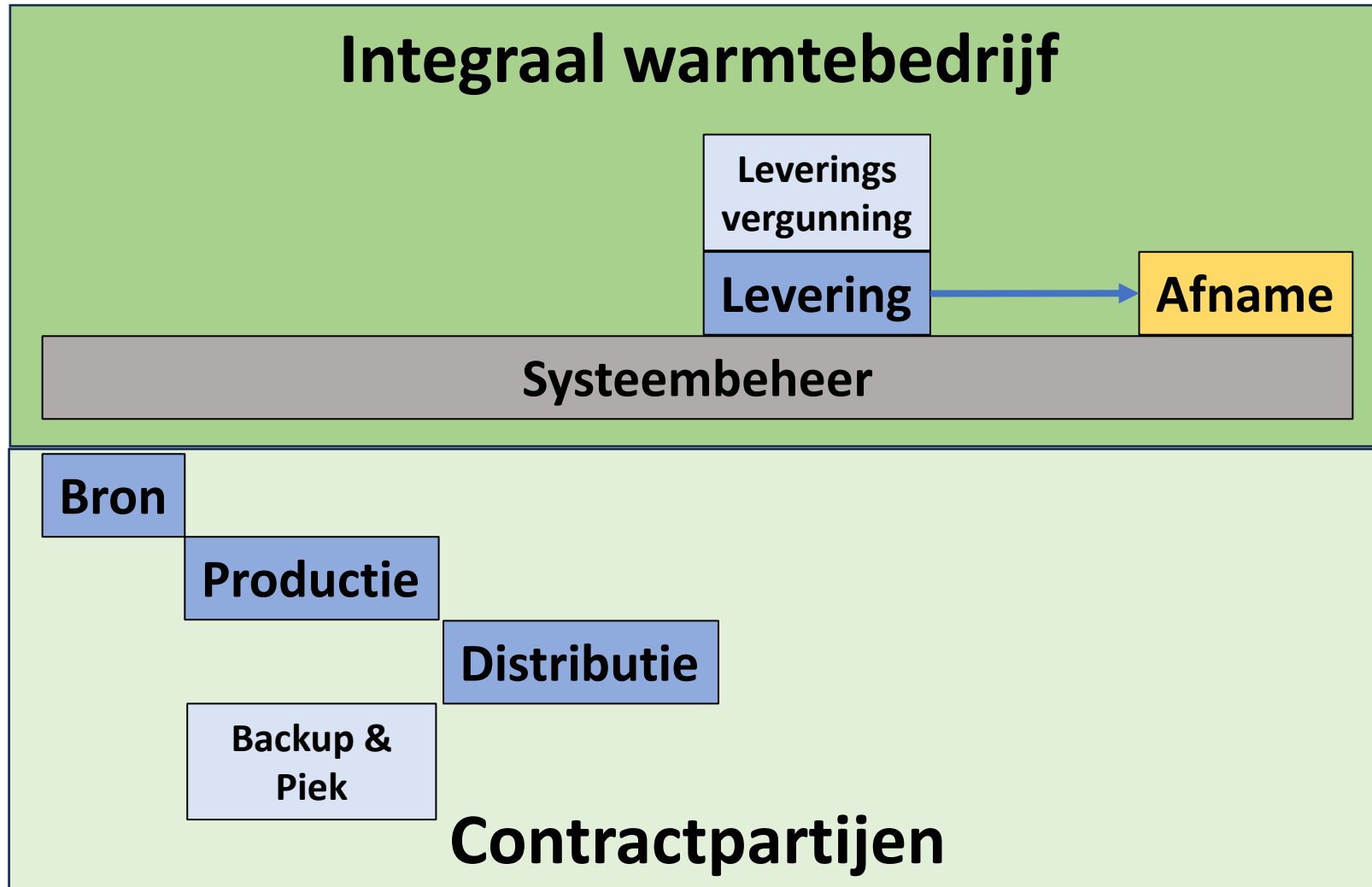
Uitbesteding 2



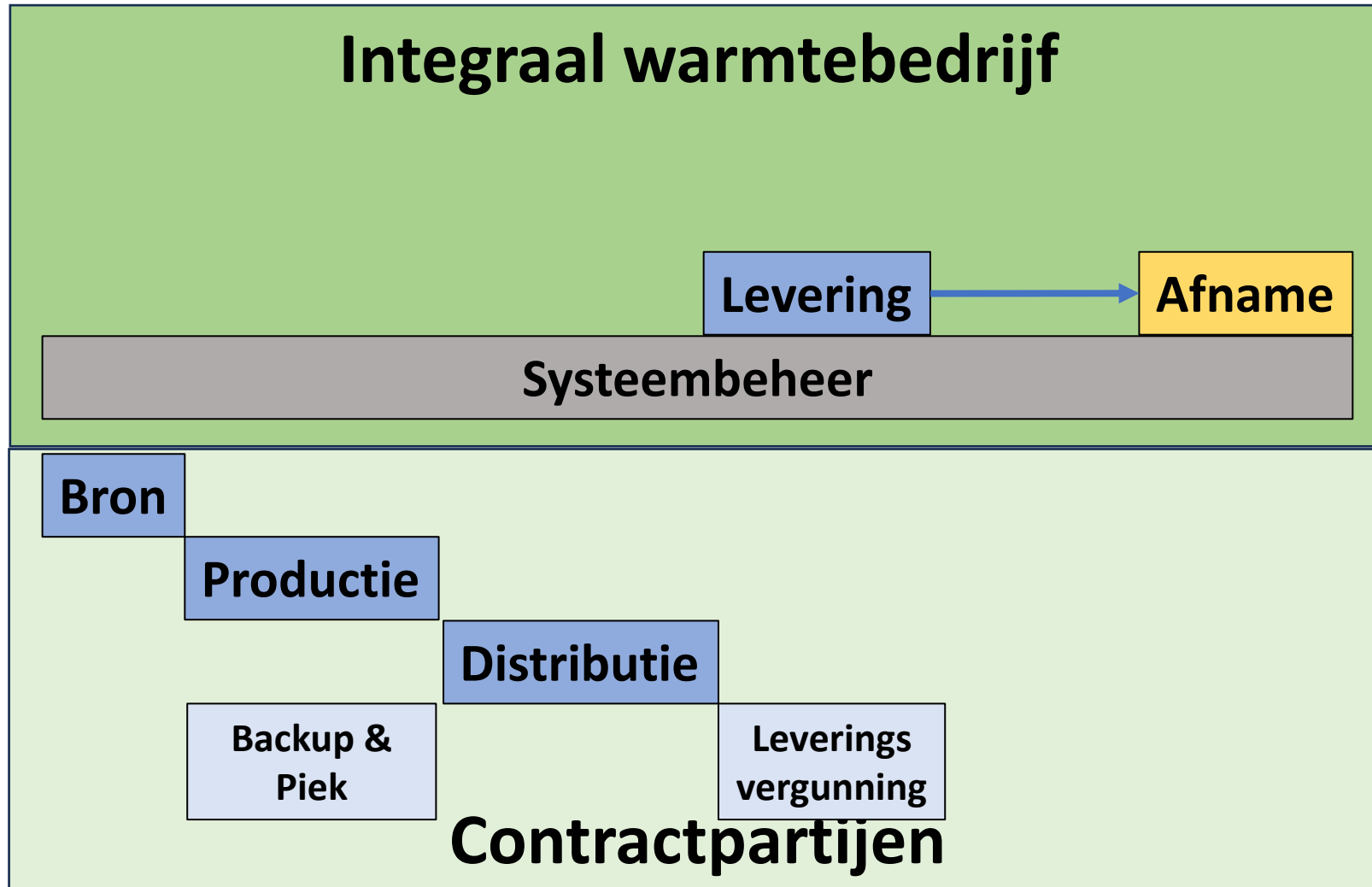
Uitbesteding 3



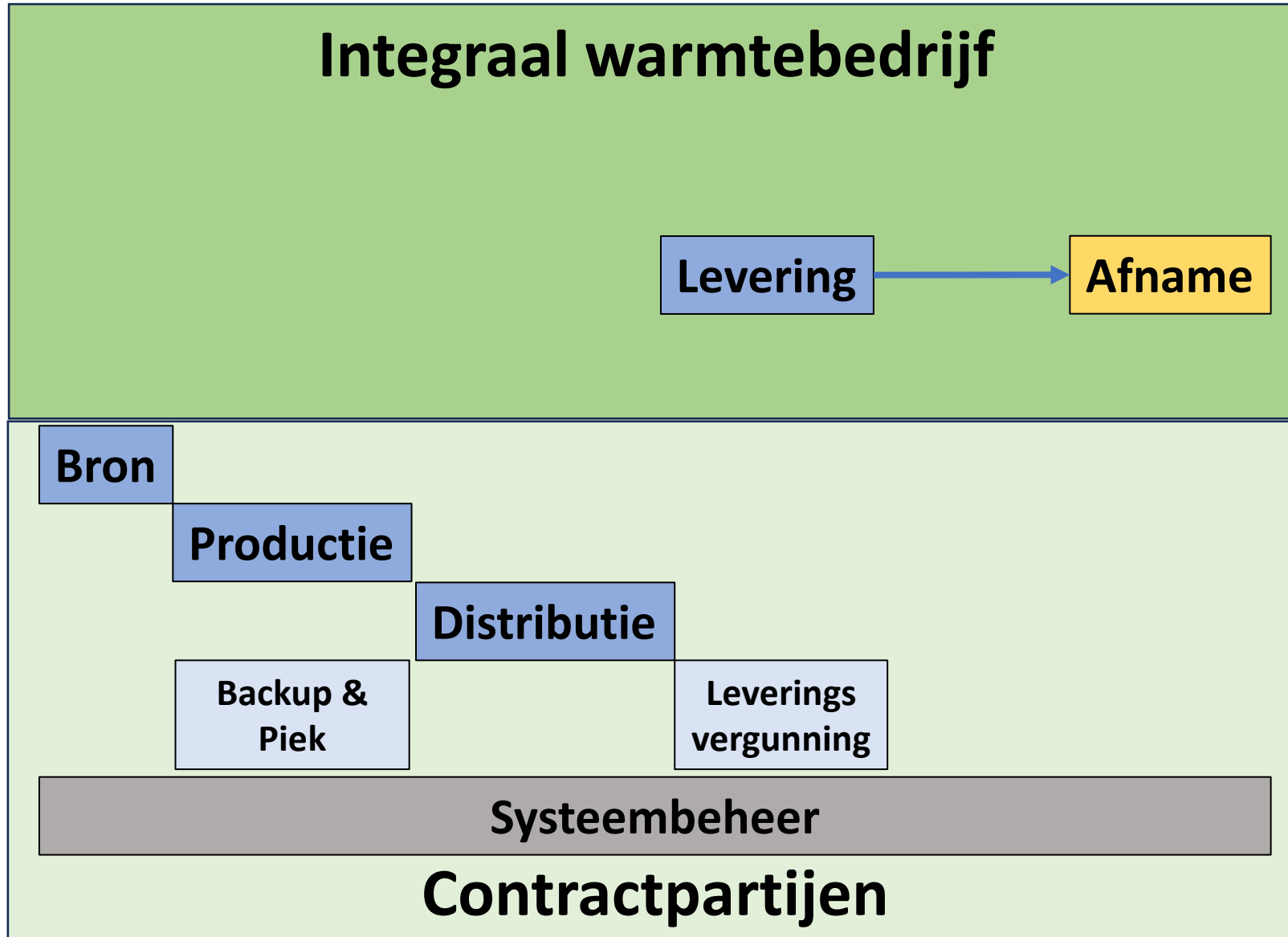
Uitbesteding 4



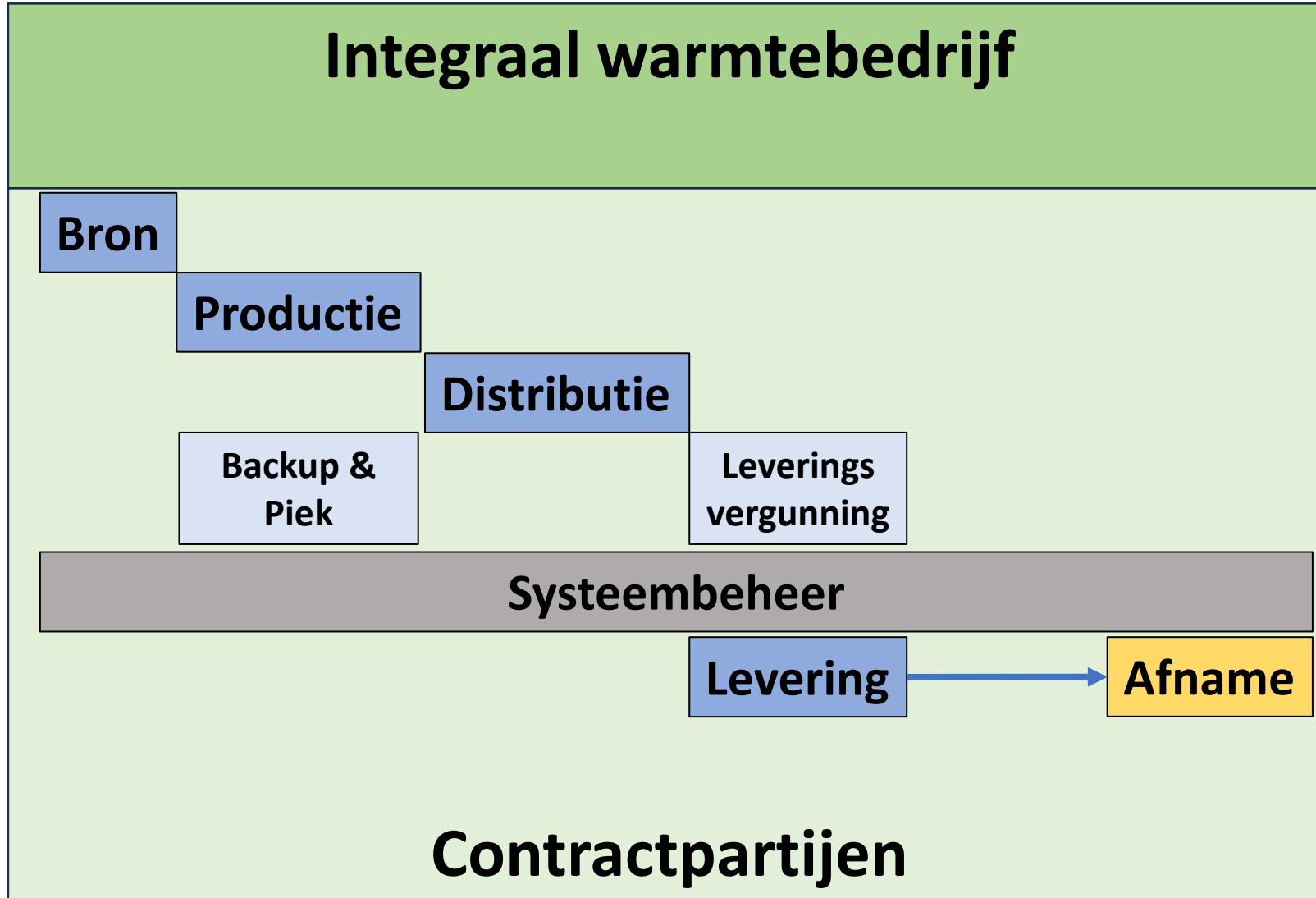
Uitbesteding 5



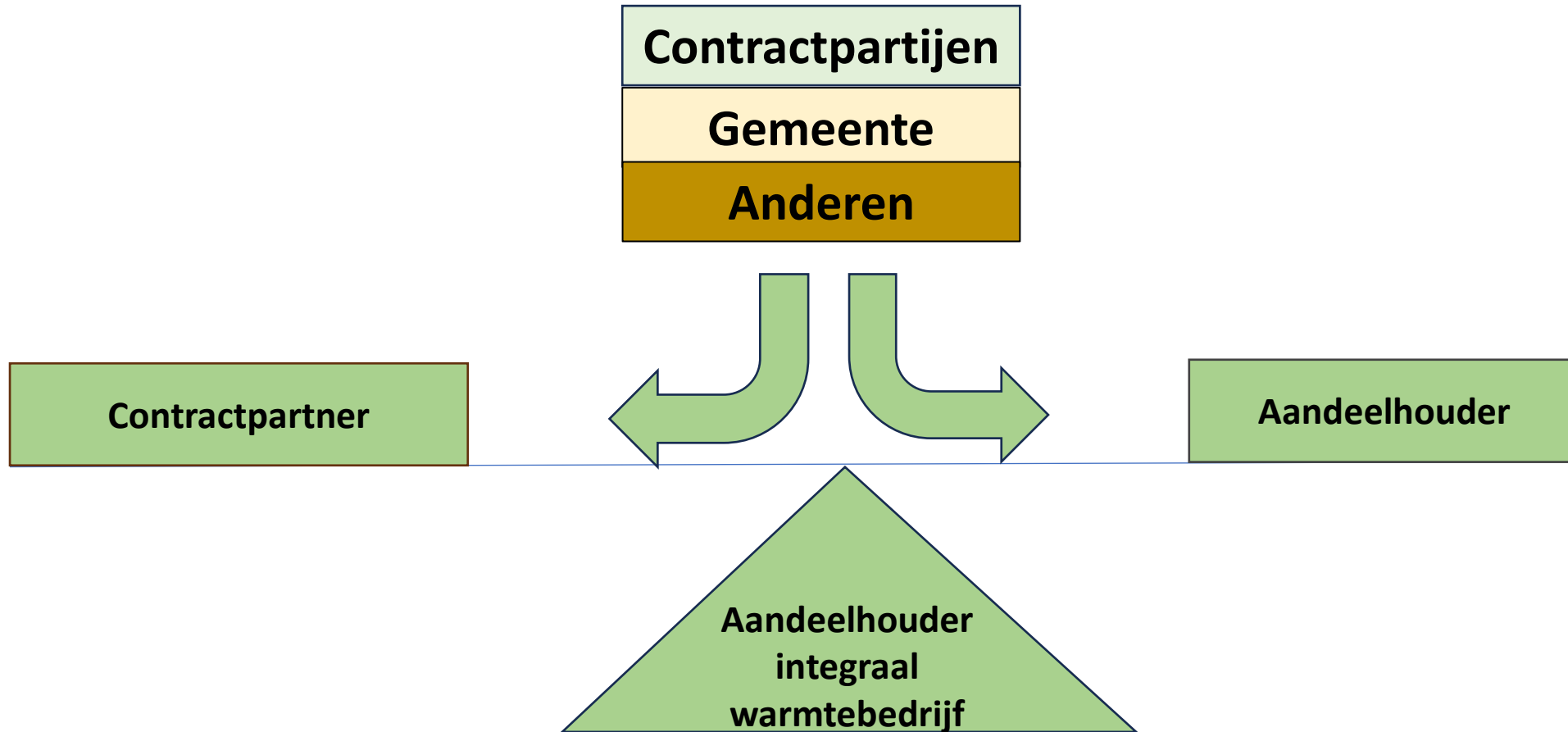
Uitbesteding 6



Uitbesteding 7

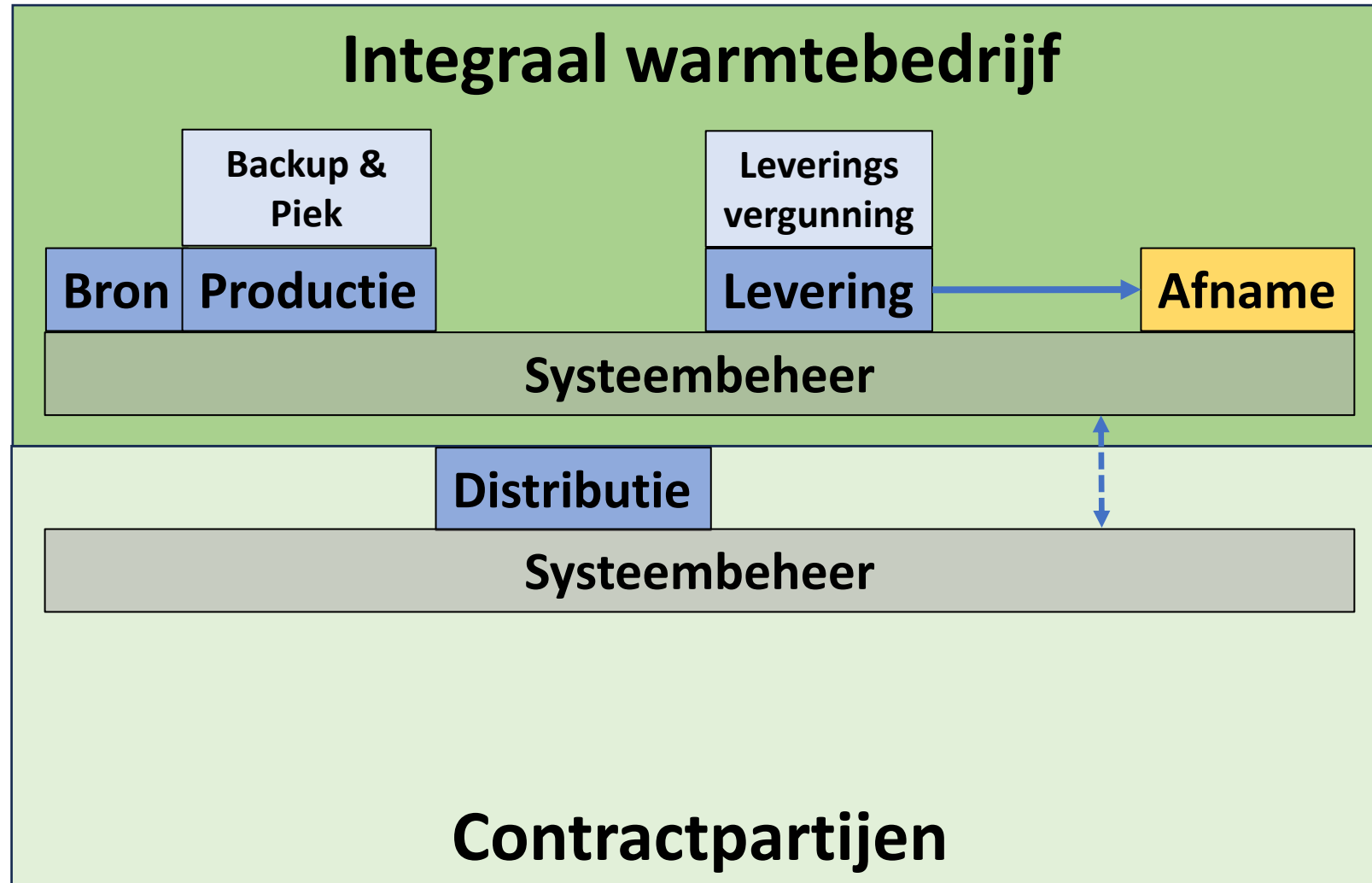


Afweging

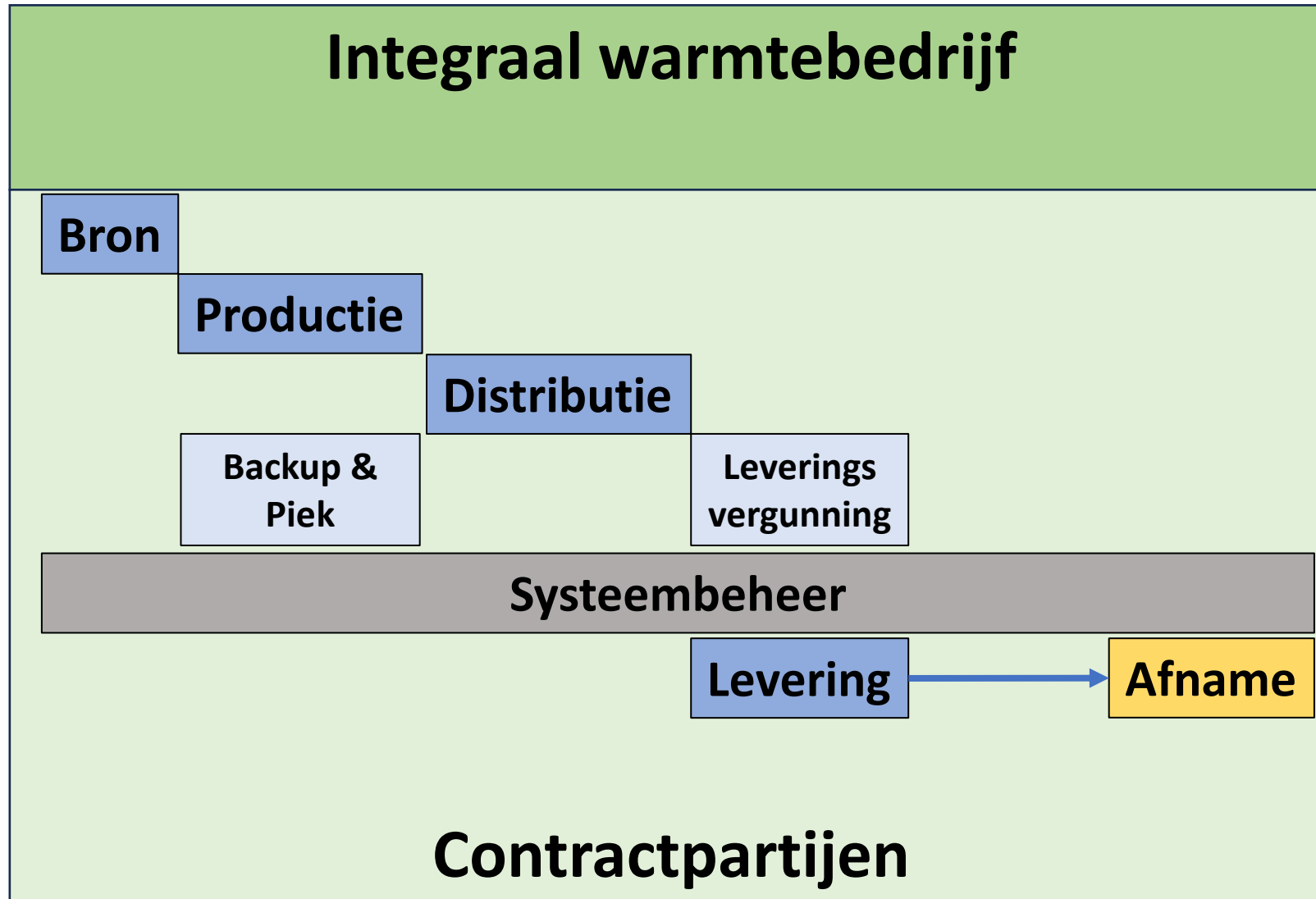


Wat is de meerwaarde/ welk risico's verminderen t.o.v. contractafspraken om een partij mede-aandeelhouder te maken?

Scenario 1a



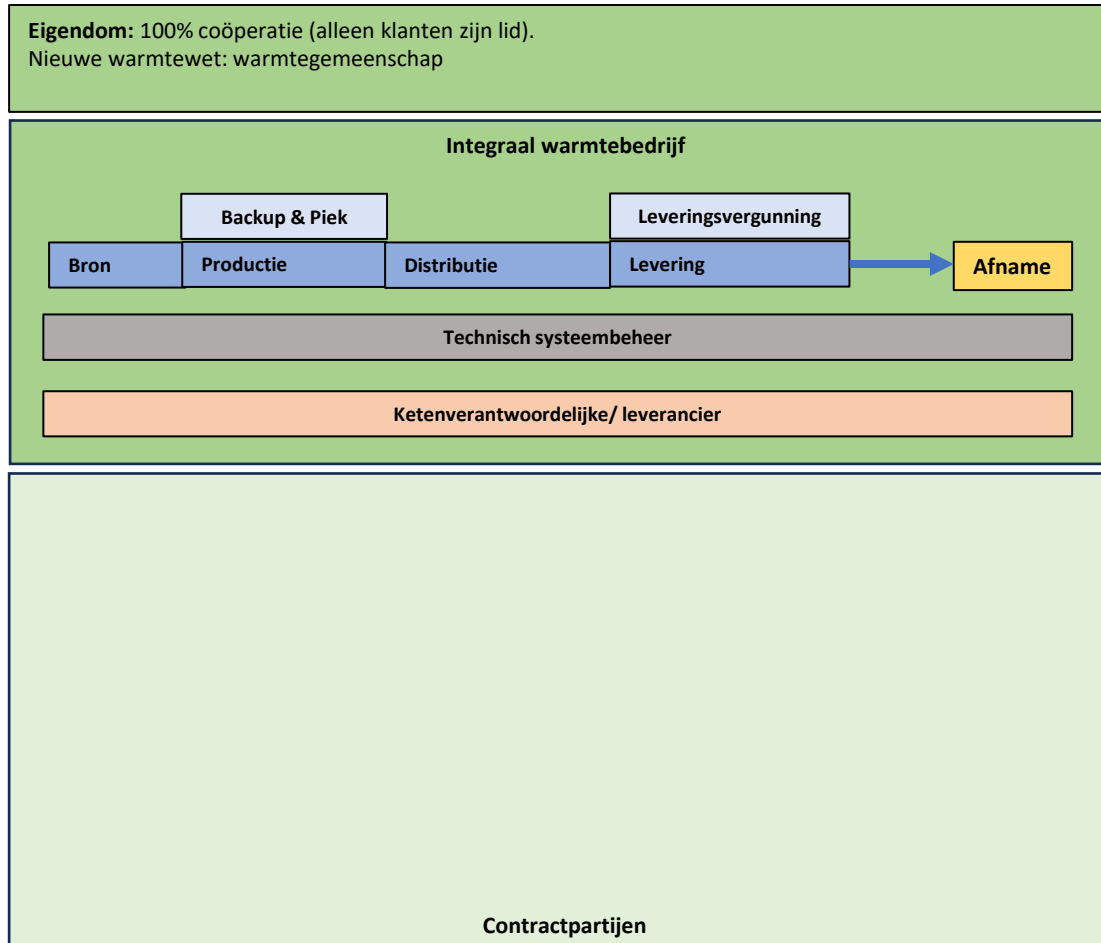
Scenario 2



7. Scenario's governance modellen

Scenario: Vruchtenbuurt – alles in één hand, alles zelf doen

Exploitatie

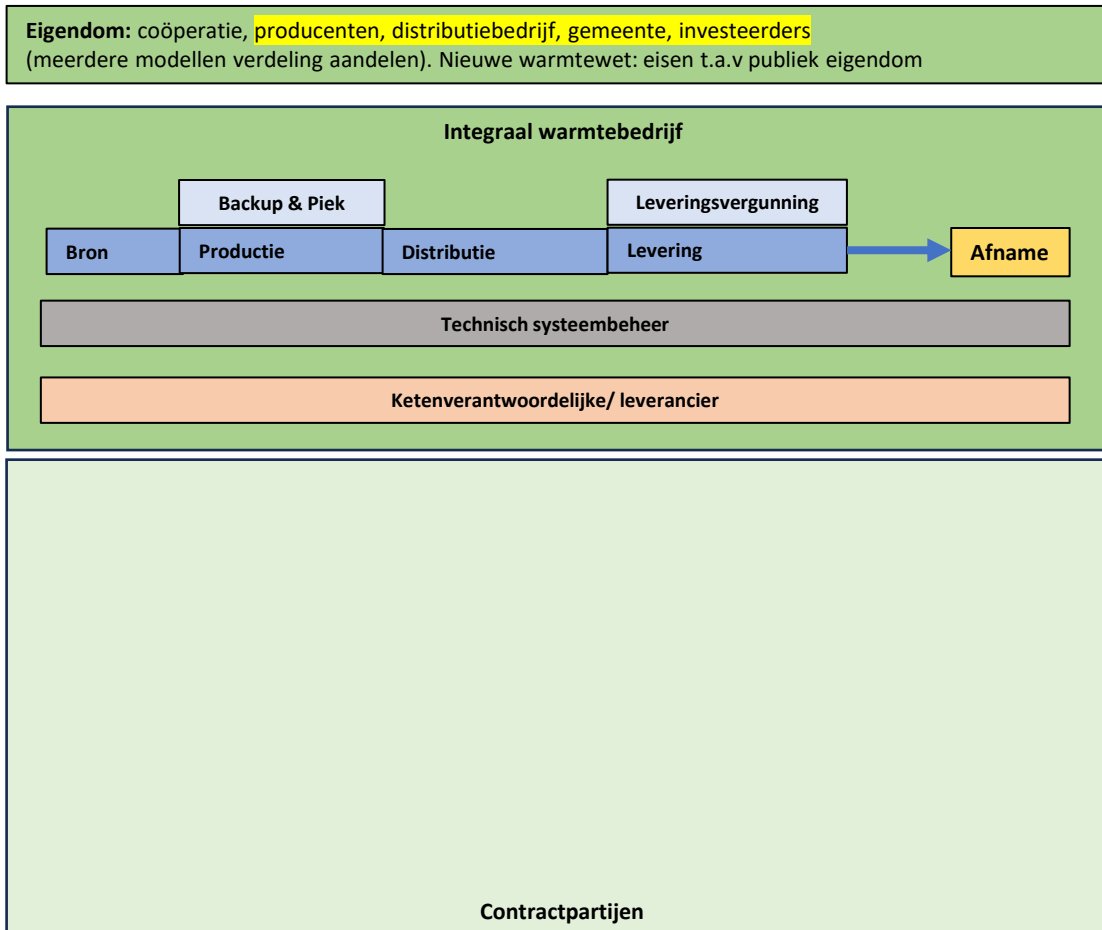


Toelichting:

- Alle activiteiten wordt door het integrale warmtebedrijf uitgevoerd. Alle assets staan op de balans van het integrale warmtebedrijf.
- De coöperatie is 100% eigenaar.

Scenario: Vruchtenbuurt – alles in één hand, alles zelf doen, meerdere eigenaren

Exploitatie

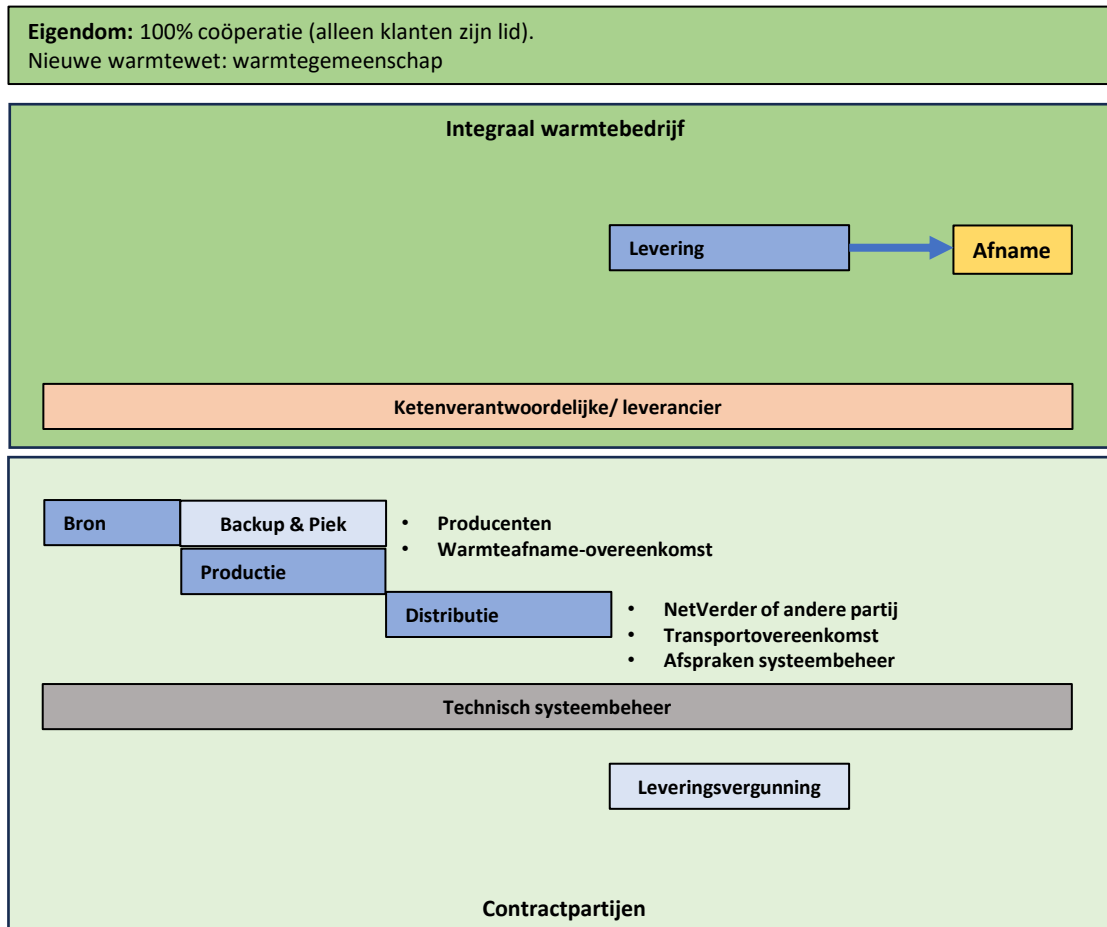


Toelichting:

- Alle activiteiten wordt door het integrale warmtebedrijf uitgevoerd. Alle assets staan op de balans van het integrale warmtebedrijf.
- Meerdere partijen zijn eigenaar van het warmtebedrijf.

Scenario: Vruchtenbuurt – alles in één hand, maximaal uitbesteed

Exploitatie

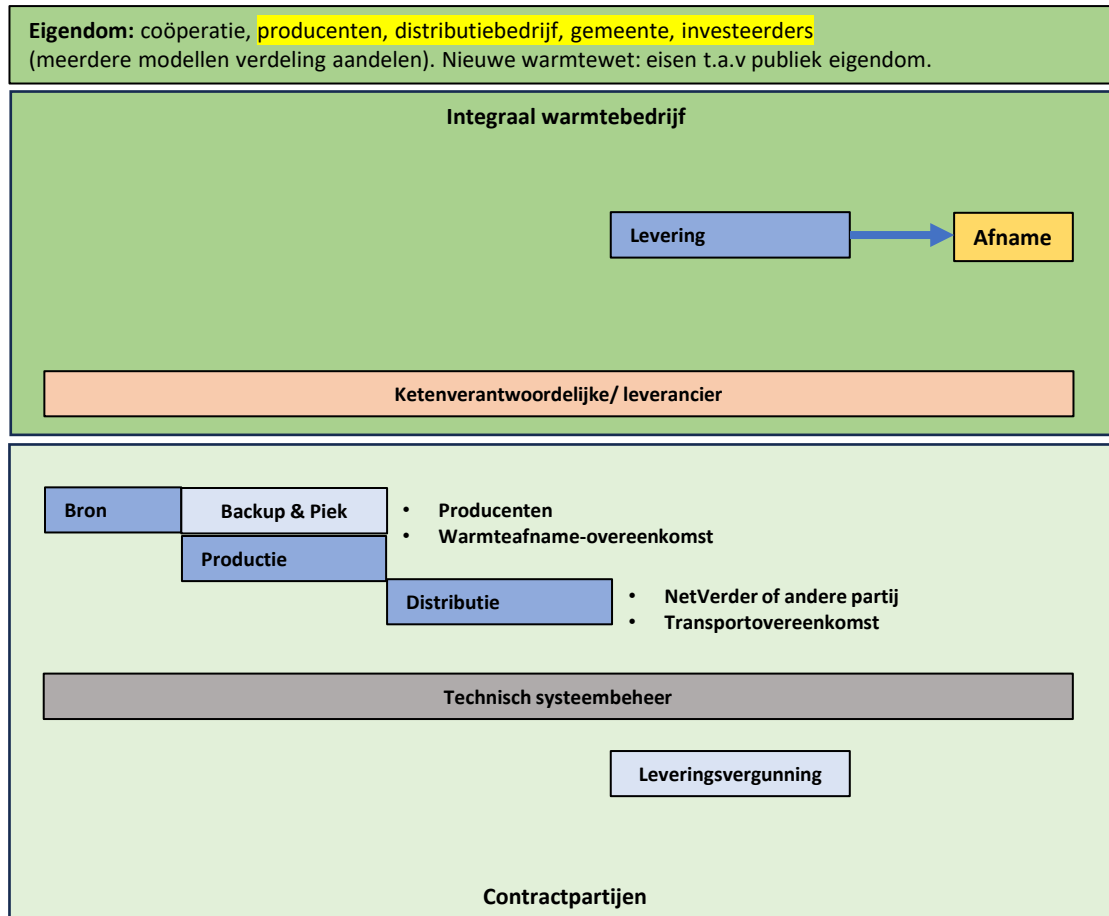


Toelichting:

- Een of meerdere activiteiten worden door andere partijen uitgevoerd en/of de assets staan op de balans van een andere partij.
- Afspraken met contractpartijen zijn vastgelegd in overeenkomsten.
- De coöperatie is 100% eigenaar.

Scenario: Vruchtenbuurt – alles in één hand, maximaal uitbesteed, meerdere eigenaren

Exploitatie



Toelichting:

- Een of meerdere activiteiten worden door andere partijen uitgevoerd en/of de assets staan op de balans van een andere partij.
- Afspraken met contractpartijen zijn vastgelegd in overeenkomsten.
- Meerdere partijen zijn eigenaar van het warmtebedrijf.
- Afspraken worden in een aandeelhoudersovereenkomst vastgelegd. Eigendom staat formeel gezien los van de rol als contractpartij.

Scenario: Vruchtenbuurt – ontwikkeling maximaal in eigen hand

Ontwikkelfase

- In dit scenario nemen de bewoners de projectontwikkeling in eigen hand. Ze hebben maximale regie over het **ontwikkelp proces** en zijn uiteindelijk eigenaar van het warmtebedrijf. Dit sluit aan bij de rol als ‘warmtegemeenschap’ in de nieuwe warmtewet.

Wat betekent dit voor de Vruchtenbuurt?

- Dit scenario staat of valt met de **organisatiekracht** van de bewoners en de **financiering** om dit op te bouwen. Zonder **sterk gemotiveerde trekkers uit de wijk** én een sterke projectorganisatie heeft dit scenario geen kans van slagen. Dit blijkt duidelijk uit de voorbeelden van de koplopers.
- De trekkers vormen het ‘kloppende hart’ van de projectorganisatie. Ze moeten bij voorkeur betrokken (kunnen) blijven over een langere periode. Zij zetten de lijnen uit en bewaken de voortgang.
- Daarnaast moeten professionals met de specifieke expertise en competenties kunnen worden ingezet. Een projectmanager coördineert het proces en stuurt aan. Deze mensen werken in opdracht van het warmtebedrijf, zijn beschikbaar voor de looptijd van de ontwikkelfase en worden betaald.
- Dit betekent dat er voldoende budget beschikbaar moet zijn. Financiering is nodig voor de inzet van menskracht en voor de onderzoeken.
- Op dit moment ontbreekt de organisatie en organisatiekracht en de financiering om dit scenario vorm te geven. Dit zal dus versneld opgebouwd moeten worden.

Scenario: Vruchtenbuurt – alles in één hand, alles zelf doen

Exploitatie

- In dit model is de coöperatie eigenaar van het warmtebedrijf (100% van de aandelen) of vormt de warmtegemeenschap. Alleen klanten zijn lid van de coöperatie.
- Het warmtebedrijf is **ketenverantwoordelijk**. In de nieuwe warmtewet: wettelijke taken aangewezen als warmtebedrijf of warmtegemeenschap.
- De werkzaamheden (taken) worden door werknemers van het warmtebedrijf uitgevoerd.
 - Het warmtebedrijf ontwikkelt, investeert en beheert de productie-installatie. De waarde van de productie-installatie(s) staat op de balans van het warmtebedrijf.
 - Of het warmtebedrijf koopt warmte in bij een of meerdere warmteproducenten. Een warmteproducent ontwikkelt en beheert de productie-installaties. De partijen sluiten een **warmteafname overeenkomst** af.
 - Het warmtebedrijf zorgt voor het warmtetransport van de producent(en) naar de afnemers). Het warmtebedrijf ontwikkelt, investeert en beheert het distributienet. De waarde van het distributienet staat op de balans van het warmtebedrijf.
 - Het warmtebedrijf is verantwoordelijk voor de levering aan de klanten (**leveringscontract**) en voert de werkzaamheden zelfstandig uit.
 - Het warmtebedrijf zorgt voor het technische systeembeheer.

Variant: meerdere eigenaren.

- In dit model heeft het warmtebedrijf meerdere eigenaren, naast de coöperatie. Dat kunnen de gemeente of externe financiers zijn. Mede-eigenaarschap moet toegevoegde waarde hebben voor het warmtebedrijf. Bijvoorbeeld: de externe financier wil zeggenschap in het warmtebedrijf. Goedkope financiering is mogelijk als de gemeente zelf deelneemt of een gemeentegarantie afgeeft.
- De verantwoordelijkheid van het warmtebedrijf blijven hetzelfde.
- In de BV zijn afspraken gemaakt over de verdeling van het economisch (aandelen) en juridisch eigendom (zeggenschap). De verdeling van aandelen kan afhankelijk zijn van de financiële bijdragen. omdat alle investeringen in productie en distributienetten buiten het warmtebedrijf zijn gedaan (het staat niet op de balans van het warmtebedrijf).
- De nieuwe warmtewet beperkt het aantal mogelijkheden. Zie verder.

Scenario: Vruchtenbuurt – alles in één hand, maximaal uitbesteed

Exploitatie

- In dit model is de coöperatie eigenaar van het warmtebedrijf (100% van de aandelen) of vormt de warmtegemeenschap. Alleen klanten zijn lid van de coöperatie.
- Het warmtebedrijf is **ketenverantwoordelijk**. In de nieuwe warmtewet: wettelijke taken aangewezen als warmtebedrijf of warmtegemeenschap.
- De werkzaamheden (taken) worden uitbesteed aan commerciële en/ of publieke dienstverleners.
 - Het warmtebedrijf koopt warmte in bij een of meerdere warmteproducenten. Een warmteproducent ontwikkelt en beheert de productie-installaties. De partijen sluiten een **warmteafname overeenkomst** af.
 - Het warmtebedrijf koopt transportdiensten in bij een warmtenetbeheerder, voor het warmtetransport van de producent(en) naar de afnemers). Een warmtenetbeheerder ontwikkelt en beheert het distributienet. De partijen sluiten een **transportovereenkomst** af.
 - Het warmtebedrijf is verantwoordelijk voor de levering aan de klanten (**leveringscontract**), maar koopt de diensten daarvoor in bij een gespecialiseerde warmteleverancier. De taken omvatten: het matchen van vraag en aanbod, klantcontractbeheer, facturering en klant contact.
 - Het warmtebedrijf koopt de diensten in voor het technische systeembeheer. Het ligt voor de hand om dit bij de warmteleverancier of bij de warmtenetbeheerder te beleggen.

Variant: meerdere eigenaren.

- In dit model heeft het warmtebedrijf meerdere eigenaren, naast de coöperatie. Dat kunnen de gemeente, commerciële en/ of publieke dienstverleners zijn en/ of externe financiers. Mede-eigenaarschap moet toegevoegde waarde hebben voor het warmtebedrijf. Bijvoorbeeld: deelname van het warmtenetbedrijf leidt tot lagere kosten. De externe financier wil zeggenschap in het warmtebedrijf.
- De verantwoordelijkheid van het warmtebedrijf én de uitbestede werkzaamheden (taken) blijven hetzelfde.
- In de BV zijn afspraken gemaakt over de verdeling van het economisch (aandelen) en juridisch eigendom (zeggenschap). De verdeling is niet afhankelijk van het geïnvesteerde eigen vermogen, omdat alle investeringen in productie en distributienetten buiten het warmtebedrijf zijn gedaan (het staat niet op de balans van het warmtebedrijf).
- De nieuwe warmtewet beperkt het aantal mogelijkheden. Zie verder.