

**Disclaimer/noot bij het lezen van dit concept businessplan:**

*Dit businessplan is nog in wording (vandaar dat het concept businessplan heet); het betreft weliswaar een >80%-versie, maar er ontbreken hier en daar nog zaken en er zal nog inhoud aangepast gaan worden. Onder meer de volgende punten zijn beoogd nog opgepakt te gaan worden:*

- Hoofdstuk 4 (Dienstenpakket) en 5 (Governance & samenwerking) staan deels nog in de steigers en zullen nog verder worden uitgewerkt*
- Aan hoofdstuk 6 beogen we een financieel perspectief toe te voegen met zichttermijn van 5-10 jaar, gebaseerd op concrete initiatieven bij gemeenten*
- Hoofdstuk 7 (Organisatieontwerp) moet nog in zijn geheel worden geschreven*
- Scoring van kans en impact van risico's (hoofdstuk 8) wordt nog tegen het licht gehouden*

# Concept Businessplan v0.9

WARMTEBEDRIJF DRENTHE OVERIJSSSEL



# Inhoud

---

- 1. Inleiding & context**
- 2. Missie & visie**
- 3. Warmtevraag en –aanbod in de regio**
- 4. Dienstenpakket**
- 5. Governance & samenwerking**
- 6. Financieel kader**
- 7. Organisatieontwerp**
- 8. Risico's en beheersmaatregelen**

---

# 1 Inleiding & context

CONCEPT

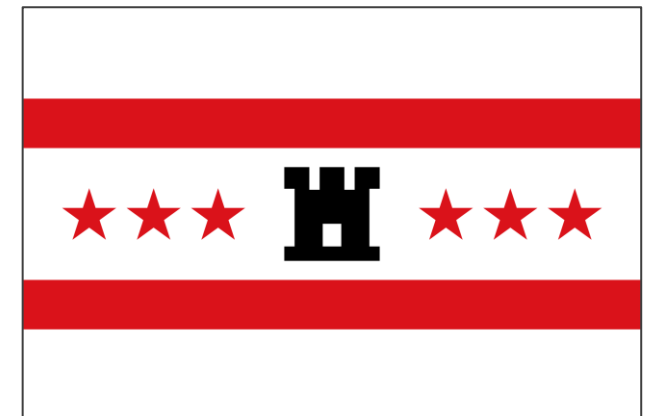
# Collectieve warmte is essentieel voor de verduurzaming van de gebouwde omgeving in Drenthe en Overijssel

## *Naar aardgasvrij in Drenthe en Overijssel*

Nederland heeft zich met het Klimaatakkoord gecommitteerd aan een aardgasvrije gebouwde omgeving in 2050. Drenthe en Overijssel geven daar ieder op hun eigen manier invulling aan. In de [Energievisie Overijssel 2050](#) wordt warmtelevering zonder aardgas als een van de pijlers benoemd voor een toekomstbestendige energievoorziening, met een duidelijke rol voor (kleine) collectieve warmtenetten in steden en dorpskernen. Streven is om in Overijssel één op de vier huishoudens te voorzien van warmte vanuit een collectief warmtenet. In de [Energie-agenda Drenthe 2024–2027](#) onderstreept provincie Drenthe het belang van duurzame warmteoplossingen, waarbij warmtenetten worden genoemd als kansrijke optie voor gebieden met voldoende dichtheid en warmtebehoefte. Dit betekent dat we overal waar warmte maatschappelijk de beste oplossing is, de kansen moeten aangrijpen dit te realiseren.

## *Collectieve warmtenetten essentieel voor de verduurzaming van de gebouwde omgeving*

Beide provincies zetten in op samenwerking, systeemdenken en het slim benutten van (regionale) bronnen. Warmtenetten vormen in dit kader een belangrijk instrument om collectieve, betaalbare en duurzame warmte beschikbaar te maken voor bewoners en bedrijven en zo de overgang naar een aardgasvrije toekomst versneld mogelijk te maken.



# Warmtenetten komen momenteel moeilijk van de grond

## *Overgang naar publiek eigendom levert uitdaging*

Een belangrijke ontwikkeling is de nieuwe Wet collectieve warmte (WCW; zie ook volgende pagina). Eén van de daaruit resulterende veranderingen is dat warmtenetten voortaan (voor het grootste deel) van publieke partijen moeten zijn. Tot nu toe is de ontwikkeling van warmtenetten aan de markt overgelaten. Sinds een publiek meerderheidsbelang in het wetsvoorstel staat, is de ontwikkeling van warmtenetten zo goed als stilgevallen. Terwijl de maatschappelijke urgentie voor de uitrol van duurzame warmtenetten juist toeneemt. Publieke partijen moeten deze rol nog opbouwen en overnemen, terwijl de expertise en ontwikkelkracht nu vooral nog bij marktpartijen aanwezig is.

## *Kwetsbare businesscase*

Bovendien is de businesscase voor warmtenetten in veel gevallen kwetsbaar. Dit komt onder meer door beperkte zekerheid over de afname, hoge initiële investeringen en onzekerheden in beleid en financiering. Hierdoor blijven veel initiatieven steken in de planfase, ondanks de grote maatschappelijke urgentie.



# Gemeenten hebben regierol in het realiseren van warmtenetten, dat is vastgelegd in wetgeving

## *Gemeenten hebben regierol in het realiseren van warmtenetten*

Gemeenten hebben binnen het klimaatakkoord en de WCW (zie kader hiernaast) een regierol gekregen in de warmtetransitie. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen van Warmteprogramma's, het vaststellen van warmtekavels, het aanwijzen van een warmtebedrijf en voor het uitfaseren van aardgas in de aangewezen wijken.

## *Gemeenten lopen tegen forse uitdagingen aan*

Tegelijkertijd hebben veel gemeenten niet de middelen, kennis en/of capaciteit om zelfstandig een warmtebedrijf op te richten en/of warmtenetten te ontwikkelen. Dit geldt zeker voor kleinere gemeenten. Het mogelijke gevolg is dat inwoners dan niet kunnen aansluiten op een warmtenet, zelfs als dit de beste oplossing is. Inwoners die dat kunnen, kunnen kiezen voor eigen individuele oplossingen. Daardoor wordt een warmtenet minder haalbaar of te duur voor degenen die wel willen aansluiten.

*Nieuwe wetgeving op het gebied van collectieve warmte*  
De warmtetransitie in Nederland wordt ondersteund en gestuurd door nieuwe wet- en regelgeving die de rol van publieke partijen aanzienlijk versterkt. De beoogde **Wet collectieve warmte (WCW)** introduceert publieke regie op warmtenetten. Een belangrijk uitgangspunt is dat warmtenetten eigendom moeten zijn van publieke warmtebedrijven, waarmee de wet beoogt de leveringszekerheid, betaalbaarheid en transparantie voor eindgebruikers te waarborgen. Aanvullend is per 1 juli 2024 de **Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie (WGIW)** in werking getreden, die gemeenten de bevoegdheid geeft om wijken aan te wijzen waar de aardgasaansluiting kan worden beëindigd. Samen vormen deze wetten een stevig publiek kader voor de warmtetransitie, maar ze vragen ook om een krachtige uitvoeringsstructuur op regionaal niveau om daadwerkelijk tot realisatie van warmtenetten te komen.

# Warmtebedrijf Drenthe Overijssel draagt bij aan versnelling, realisatiekracht en kostenefficiëntie

## *Warmtebedrijf Drenthe Overijssel*

Als provincies Overijssel en Drenthe, Energie Beheer Nederland (als nationale deelneming warmte) en de drie regionale netbeheerders Enexis/Enpuls, Cogas, Rendo/N-TRA hebben we gezamenlijk een verkenning uitgevoerd hoe het publieke eigendom vorm kan krijgen. Dit hebben we met nauwe betrokkenheid van gemeenten gedaan. Hier is uitgekomen dat er behoefte is aan een regionaal warmtebedrijf dat de ontwikkeling van warmtenetten in gemeenten ondersteunt.

## *Het Warmtebedrijf Drenthe Overijssel kan gemeenten ondersteunen bij de uitdagingen waar zij voor staan*

Het Warmtebedrijf Drenthe Overijssel (WDO) kan gemeenten helpen bij de eerder genoemde uitdagingen. Door samen te werken brengen we kennis, investeringskracht en uitvoeringscapaciteit samen. Het WDO kan gemeenten ondersteunen door het leveren van kennis en expertise, het aantrekken en leveren van financiering en het ontwikkelen en exploiteren van warmtenetten. Dit kan onder andere door kennis te delen, processen te standaardiseren en schaalvoordelen te benutten. Zo helpt het warmtebedrijf Drenthe Overijssel gemeenten om sneller en betaalbaarder duurzame warmte te realiseren.



# Met dit 'concept businessplan' bereiden we de oprichting van het WDO verder voor

## *Concept businessplan als basis voor besluit over samenwerkingsovereenkomst*

Dit concept businessplan vormt de basis voor het kunnen nemen van een weloverwogen besluit over de oprichting van een regionaal warmtebedrijf voor Drenthe en Overijssel (WDO). Het plan is opgesteld door de betrokken initiatiefnemers – provincies Drenthe en Overijssel, netbeheerders Enexis (Enpuls), Cogas en Rendo (N-TRA) en EBN – in nauwe afstemming met gemeenten. Het heeft tot doel gezamenlijk te bepalen of en hoe het warmtebedrijf Drenthe Overijssel daadwerkelijk van start kan gaan. Op basis van dit plan kunnen partijen besluiten tot het tekenen van een formele samenwerkingsovereenkomst, die dient als opmaat voor uitwerking van het concept businessplan in een definitief businessplan en de daadwerkelijke oprichting van het regionale warmtebedrijf.

## *Uitwerking van rol*

In dit concept businessplan worden de inhoudelijke, organisatorische en financiële randvoorwaarden voor het warmtebedrijf uitgewerkt. Daarbij is specifiek aandacht voor de rol die het warmtebedrijf kan vervullen in het versnellen van de warmtetransitie, het ontzorgen en ondersteunen van gemeenten en het borgen van publieke belangen.

## *Leeswijzer*

Het businessplan is als volgt opgebouwd:

1. Inleiding & context – beschrijft de achtergrond en aanleiding voor dit initiatief, inclusief beleidsmatige kaders zoals het Klimaatakkoord en provinciale energieplannen.
2. Missie & visie – schetst de ambitie van het regionale warmtebedrijf en de rol die het wil vervullen binnen de warmtetransitie.
3. Warmtevraag en -aanbod in de regio – geeft inzicht in de actuele en toekomstige warmtevraag, beschikbare bronnen en kansen voor warmtenetten in Drenthe en Overijssel.
4. Dienstenpakket – beschrijft de taken en activiteiten van het warmtebedrijf, inclusief de waarde voor deelnemende gemeenten en partners.
5. Governance & samenwerking – gaat in op de gewenste samenwerkingsvormen en governanceprincipes die nodig zijn voor een stevig en gedragen fundament.
6. Financieel kader – geeft een eerste doorkijk naar de financiële onderbouwing van het warmtebedrijf, inclusief kostenstructuur, investeringsbehoefte en dekking.
7. Organisatieontwerp – schetst de opzet van de organisatie, inclusief personele invulling, groeipad en benodigde competenties.
8. Risico's en beheersmaatregelen – geeft een gestructureerd overzicht van de belangrijkste risico's (inclusief kans en impact) en beheersmaatregelen (inclusief waar die geborgd worden)

Met dit concept businessplan willen de initiatiefnemers komen tot een gedeeld perspectief op nut, noodzaak en haalbaarheid van een regionaal warmtebedrijf – en tot een gezamenlijke vervolgstap richting realisatie.

---

## **2** | **Missie & visie**

CONCEPT

# Missie, visie & doelstellingen vormen het fundament voor de rol die het WDO wenst te vervullen

---

Het WDO zet zich vol in voor de ontwikkeling van duurzame warmte in Drenthe en Overijssel door het ontwikkelen, realiseren en exploiteren van warmtenetten. Als zelfstandig warmtebedrijf en/of via aandeelhouderschap in een (boven)lokaal warmtebedrijf. En altijd in actieve samenwerking met betrokken gemeenten. Door deze gezamenlijke ontwikkeling kunnen we onze ambities waarmaken en zorgen voor een toekomstbestendige warmtevoorziening.

Oprichting van het Warmtebedrijf Drenthe Overijssel (WDO) betekent dat publieke partijen een actievere rol gaan spelen in een markt die tot nu toe voornamelijk werd gedomineerd door commerciële marktpartijen. Voordat in het businessplan in detail wordt uitgewerkt hoe het WDO er precies uit komt te zien, is het van belang stil te staan bij het bestaansrecht van het WDO: wat legitimeert de komst van het WDO en wat beoogt het WDO te bieden?

Deze vragen zijn samen met de partners en met input van gemeenten in Drenthe en Overijssel beantwoord en vertaald in een missie, visie, doelstellingen en uitgangspunten. Deze missie, visie, doelstellingen en uitgangspunten vormen het fundament voor de rol die het WDO wenst te vervullen.

# Bestaansrecht van het warmtebedrijf Drenthe Overijssel is het creëren van publieke waarde

## *Publieke waarde: door efficiëntie en versnelling een betaalbare warmtetransitie*

Door kennisdeling, standaardisatie en schaalvoordelen te organiseren zorgt het WDO voor efficiëntie en versnelling in de warmtetransitie met betaalbare, betrouwbare en duurzame warmte als gevolg. Zo zorgen we ervoor dat inwoners, ongeacht hun lokale situatie, toegang hebben tot betaalbare, betrouwbare en duurzame warmte.

## *Legitimiteit: verankerd in wet en samenleving*

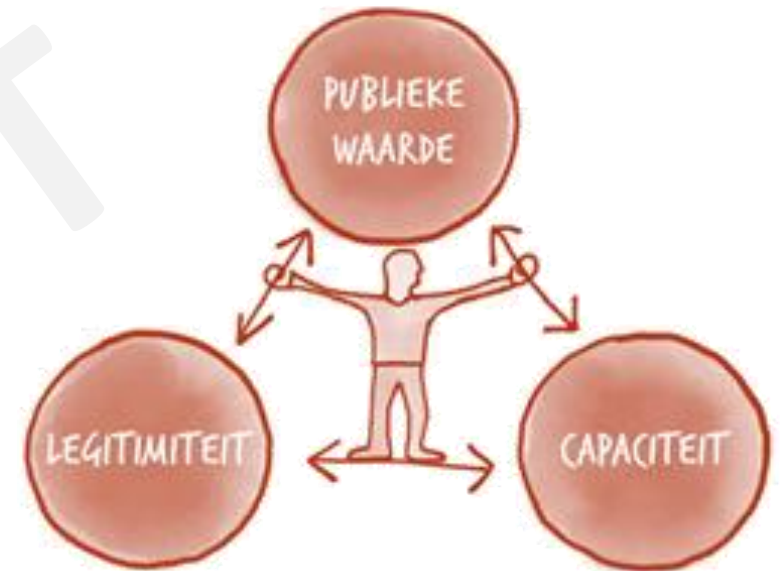
Er bestaat breed bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor het WDO: naast de initiatiefnemers (provincies Overijssel en Drenthe, netbeheerders Enexis/Enpuls, Cogas en Rendo/N-TRA en EBN) zijn gemeenten actief betrokken en erkennen zij het belang van publieke regie in de warmtetransitie.

Bij een uitgebreide inventarisatie onder de gemeenten in Drenthe en Overijssel bleek de behoefte aan ondersteuning vanuit een Drents Overijssels warmtebedrijf aanwezig. Dit blijkt ook uit de steunverklaringen die gemeenten hebben afgegeven voor het initiatief.

Daarnaast maakt de nationale wet- en regelgeving (waaronder de Wet collectieve warmtevoorziening; WCW) het mogelijk voor het WDO om een rol te spelen in de warmtetransitie. Waarbij onder andere EBN als Nationale Deelneming Warmte (NDW) een rol krijgt om in te stappen in warmtebedrijven op regionale schaal.

## *Capaciteit: schaalbare expertise met regionaal draagvlak*

Binnen de deelnemende partijen is veel ervaring aanwezig op technisch, juridisch en organisatorisch gebied; daarmee is die kennis en ervaring direct te ontsluiten naar het WDO. Door te starten met projecten in kansrijke gebieden en van daaruit verder te groeien, kan het WDO flexibel en effectief werken. We combineren schaalbaarheid en efficiëntie met lokale betrokkenheid om de warmtetransitie echt mogelijk te maken. Op deze manier bouwt het WDO ervaring en capaciteit op.



*Het Publieke waarde model ('Public value theory') van Harvard-hoogleraar Mark Moore helpt om te onderbouwen welke rol een publieke organisatie wil, kan en mag vervullen (bestaansrecht). Een publiek bedrijf is niet (enkel) gericht op het maximaliseren van economische waarde – hogere doel is het creëren van publieke waarde. Welke rol(len) en activiteiten een publiek bedrijf vervult, is een afweging tussen publieke waarde, legitimiteit en capaciteit.*

# Missie, visie en doelen van het WDO zijn erop gericht om gemeenten in staat te stellen sneller en betaalbaarder duurzame warmte te realiseren

## Missie

*Wij willen dat overal in Drenthe en Overijssel een warmtenet kan worden gerealiseerd waar de gemeente heeft vastgesteld dat dat maatschappelijk de beste oplossing is. We bundelen kennis en expertise, zorgen voor realisatiekracht en schaalvoordelen. Zo versnellen we de warmtetransitie, blijft de warmtetransitie betaalbaar voor onze inwoners en dragen wij bij aan de klimaatdoelstellingen.*

## Visie

*Wij zien een toekomst waarin Drenthe en Overijssel worden voorzien van betaalbare, betrouwbare en duurzame warmte. Het Warmtebedrijf Drenthe Overijssel ondersteunt gemeenten en hun lokale warmtebedrijven bij de ontwikkeling, financiering, realisatie en exploitatie van collectieve warmtesystemen. Door deze samenwerking combineren we lokale kennis en draagvlak met schaalgrootte en kostenefficiëntie. Het warmtebedrijf gaat primair voor maatschappelijk resultaat; daarvoor is een gezonde financiële situatie noodzakelijk.*

## Doelstellingen

- Het borgen van de publieke waarden - betaalbaarheid, duurzaamheid, betrouwbaarheid en transparantie - bij de ontwikkeling van warmtenetten.
- Het bieden van de mogelijkheid aan alle gemeenten in Drenthe en Overijssel, ongeacht de lokale situatie, om een warmtebedrijf aan te wijzen en daardoor warmtenetten te realiseren waar dat maatschappelijk de beste oplossing is.
- Het ondersteunen van gemeenten in de warmtetransitie door het leveren van passende en gewenste expertise en middelen gedurende het gehele proces van warmteprojecten.

# Uitgangspunten sluiten aan bij de wensen die gemeenten bij het WDO hebben

Bij het opstellen van de uitgangspunten voor Warmtebedrijf Drenthe Overijssel is gekeken naar de input die gemeenten in Drenthe en Overijssel hebben aangeleverd. Deze input bevestigt de koers die al was uitgezet: de uitgangspunten van de gemeenten sluiten goed aan bij de uitgangspunten die wij hanteren. Er is daarom geen aanleiding geweest om deze aan te passen. De uitgangspunten hieronder, samen met de missie, visie en doelstellingen, vormen het fundament voor het warmtebedrijf Drenthe Overijssel.

## *Uitgangspunten*

- De geografische scope is het grondgebied van provincies Drenthe en Overijssel<sup>1</sup>
- Het warmtebedrijf leidt tot efficiëntie, zowel financieel als organisatorisch
- Het warmtebedrijf maakt lokale uitstraling mogelijk
- Het warmtebedrijf richt zich op zowel grote warmtenetten met meer dan 1.500 aansluitingen als kleinere netten
- Maatwerk is mogelijk: gemeenten kunnen zelf bepalen in hoeverre zij gebruik maken van het aanbod van het warmtebedrijf
- Het warmtebedrijf neemt geen wettelijke taken van de gemeenten over
- Het warmtebedrijf maakt het mogelijk dat gemeenten, ongeacht de lokale situatie, de mogelijkheid hebben om een warmtebedrijf aan te wijzen en daardoor warmtenetten te realiseren daar waar dat maatschappelijk de beste oplossing is

1. Argumentatie voor deze geografische scope: de provincies hebben samen voldoende potentie voor een regionaal warmtebedrijf, afzonderlijk is de potentie met name in Drenthe beperkt; de provincies hebben een gelijk karakter (verhouding stad – platteland); beide provincies liggen in het verzorgingsgebied van Enexis en Rendo; er is nog geen publiek warmtebedrijf actief dat uitgebouwd kan worden tot een provinciedekkend bedrijf.

---

# 3 Warmtevraag en -aanbod in de regio

CONCEPT

# Samenvatting: potentie van warmtenetten in Drenthe en Overijssel bedraagt 200.000 weq; in eerste jaren vooral restwarmte als bron

Voor dit businessplan is de potentie van warmtevraag en -aanbod in Drenthe en Overijssel modelmatig in beeld gebracht (en niet op basis van bestaande initiatieven)

- De vraag/aanbod-analyse is uitgevoerd door Stantec; dit hoofdstuk is gebaseerd op de resultaten van die analyse<sup>1</sup>

Wat betreft warmtevraag is de reële potentie voor warmtenetten in Drenthe en Overijssel ca. 200k weq<sup>2</sup> (ruim 150k weq woningen en 45k weq utiliteit)

- Met 160k weq is de reële potentie in Overijssel ruim vier keer groter dan in Drenthe (36k weq)
- In aantal aansluitingen bedraagt de potentie ruim 150k woningen en 9k utiliteitsaansluitingen

In beide provincies is (ruim) voldoende warmteaanbod aanwezig, met name bestaande uit restwarmte en daarnaast ook aquathermie (in Overijssel) en geothermie (in Drenthe)

De groei van het aantal aansluitingen neemt toe in de tijd; de verhouding in te benutten type warmtebronnen verandert

- In de eerste tien jaar wordt in de bestaande bouw vooral restwarmte ingezet om te voorzien in de warmtevraag (en buurtwarmtepompen voor nieuwbouw)
- In de tien jaar daarna wordt daarnaast ook geothermie ingezet en in Overijssel ook TEA (RWZI's)
- Richting 2050 voorziet geothermie in 60% van de warmtevraag in Drenthe en wordt in Overijssel ook TEO als type warmtebron ingezet (30%)

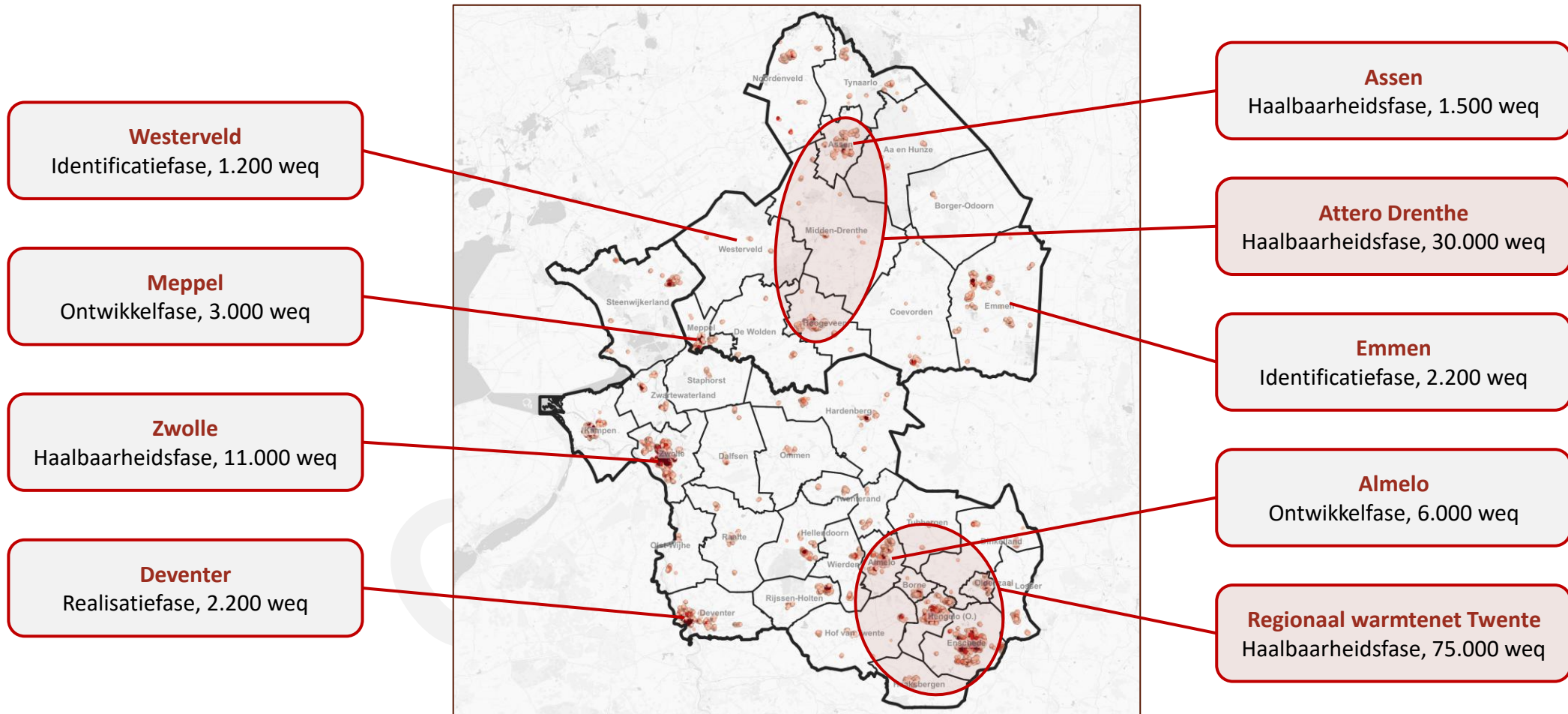
Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op:

- Een toelichting op de modelmatige vraag/aanbod-analyse
- De technisch-economische en reële potentie van de warmtevraag
- De potentie van het warmteaanbod
- De groei van het aantal aansluitingen in relatie tot de bron over de jaren 2026 tot 2051



1. Meer details en toelichting zijn te vinden in de eindrapportage van Stantec (bijlage bij dit businessplan)  
2. Woningequivalent: eenheid van warmtevraag die een gemiddelde woning gelijkstelt aan een jaarlijkse warmtebehoefte van 28 GJ

# Op diverse plekken in Drenthe en Overijssel zijn gemeenten aan de slag met de ontwikkeling van (publieke) warmtenetten



# Voor dit businessplan is de potentie van warmtevraag en -aanbod niet op basis van bestaande initiatieven, maar modelmatig in beeld gebracht

Ten behoeve van dit businessplan is de potentie van warmtevraag en -aanbod in Drenthe en Overijssel in kaart gebracht<sup>1</sup>

- Het in beeld brengen van deze potentie is niet gebaseerd op bestaande initiatieven (zoals op de vorige slide weergegeven) en/of lokale kansen, maar op een modelmatige analyse op hoog abstractieniveau (op provincieschaal)

De warmtevraag is in beeld gebracht op basis van data uit de startanalyse van PBL (2024), waar nodig verrijkt met BAG-data

- Warmtevraag is in de analyse meegenomen vanaf een bepaalde dichtheid ( $>100 \text{ TJ/km}^2$  binnen een straal van 250m)
- Er zijn 'vraagclusters' gemodelleerd waar zich  $>200$  objecten bevinden binnen een straal van 500m

Het warmteaanbod is in kaart gebracht o.b.v. de warmteatlas van RVO

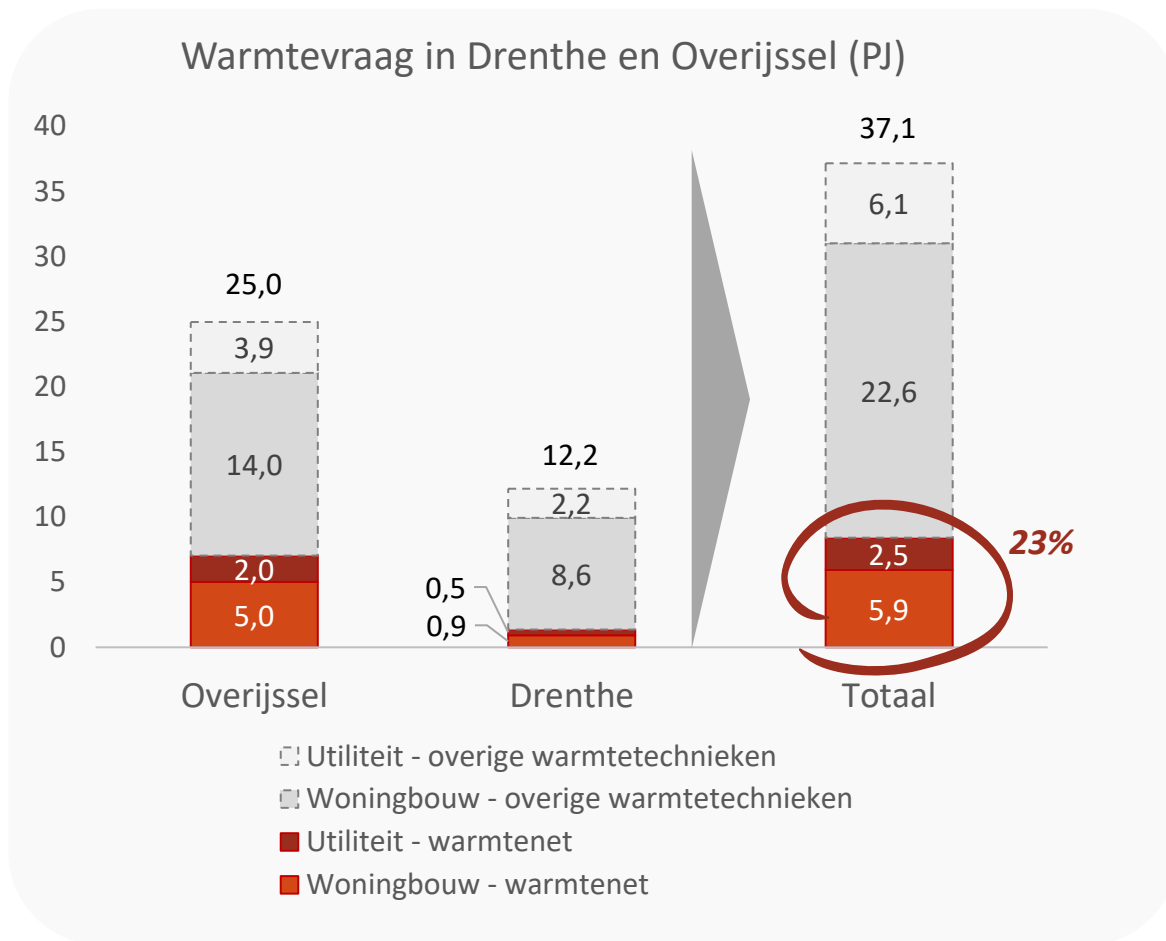
- Verschillende warmtebronnen zijn in de analyse meegenomen: TEO, TEA, geothermie, restwarmte, biogas en biomassa
- De potentie van het warmteaanbod bestaat uit het aanbod dat zich binnen een straal van 2.000m van de vraagclusters bevindt<sup>2</sup>

De uitkomsten van de vraag/aanbod-analyse vormen input voor het 'regionale portfoliomodel', waarmee de totale investeringsopgave en financieringsbehoefte in kaart worden gebracht (zie hoofdstuk 6)



1. Stantec heeft de vraag/aanbod-analyse uitgevoerd; dit hoofdstuk is daar grotendeels op gebaseerd. Meer details en toelichting zijn te vinden in de eindrapportage van Stantec (bijlage bij dit businessplan).  
2. Alleen voor TEO is uitgegaan van een straal van 500m.

# Ruim 20% van de warmtevraag in Drenthe en Overijssel is technisch-economisch gezien geschikt om in te voorzien met warmtenetten



De totale warmtevraag voor ruimteverwarming en warm tapwater in Drenthe en Overijssel bedraagt 37 PJ

- 23% daarvan (8,4 PJ) is technisch-economisch gezien geschikt om in te voorzien met collectieve warmteoplossingen (warmtenetten) vanuit het WDO, op basis van:
  - grote warmtedichtheid (>100 TJ/km<sup>2</sup>)
  - vraagclusters van >200 objecten binnen een straal van 500m
- In Overijssel is de 'geschikte warmtevraag' met 7,0 PJ vijf keer groter dan in Drenthe (1,4 PJ)

**Deze warmtevraag vertaalt zich in een technisch-economische potentie van 300.000 weq in Drenthe en Overijssel (210k weq woningen en 90k weq utiliteit)<sup>1</sup>**

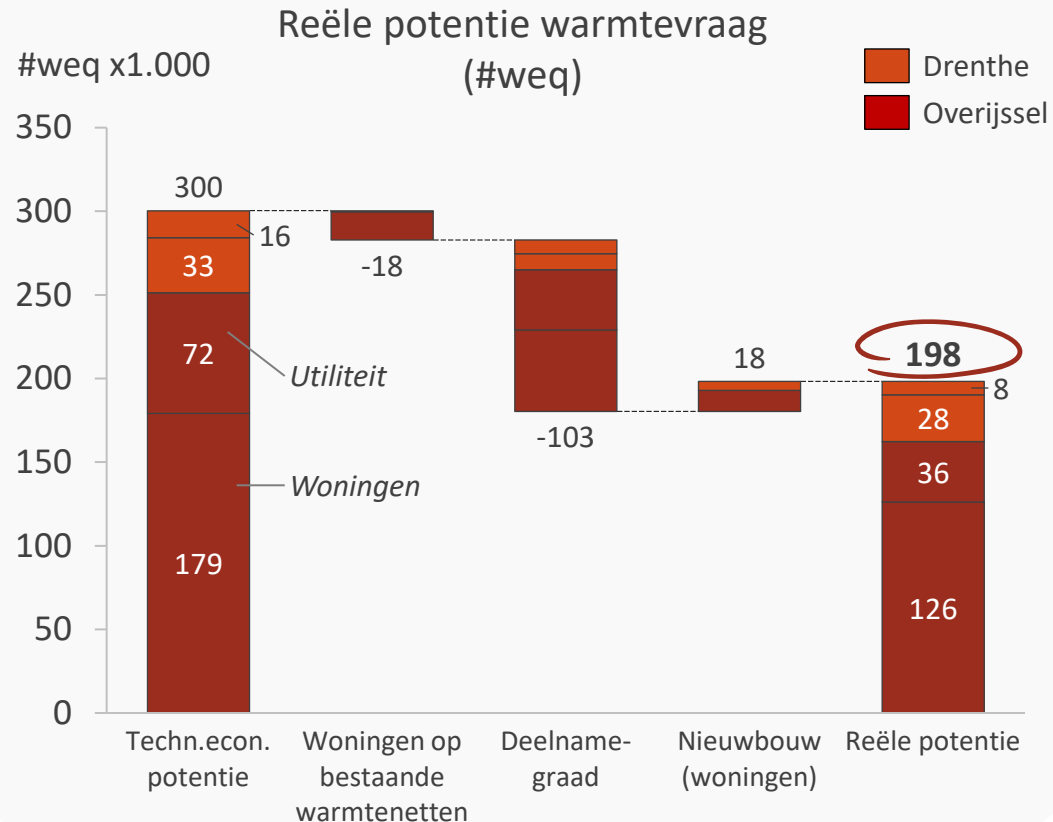
- In aantal aansluitingen gaat het om ca. 200.000: 185.000 woningen en 17.000 utiliteitsaansluitingen
  - op basis van een gemiddelde warmtevraag per woning van 32,3 GJ per jaar en van 142,2 GJ per jaar voor utiliteit<sup>2</sup>

1. Op basis van 1 weq = 28 GJ

2. Het gaat hier specifiek om de gemiddelde warmtevraag van de woningen en utiliteiten die zich in de geïdentificeerde vraagclusters bevinden

Bron: analyse Stantec (op basis van data Startanalyse 2024 PBL, verrijkt met BAG-data)

# De technisch-economische potentie van de warmtevraag vertaalt zich in een reële potentie van ca. 200.000 weq (tot 2050)



De reële potentie voor nieuwe warmtenetten in Drenthe en Overijssel bedraagt ca. 200k weq (ruim 150k weq woningen en 45k weq utiliteit)<sup>1</sup>

- Met 160k weq is de reële potentie in Overijssel ruim vier keer groter dan in Drenthe (36k weq)

De reële potentie van 200k weq (tov de technisch-economische potentie van 300k weq) is gestoeld op de volgende aannames:

- Reeds op een warmtenet aangesloten aantal woningen: 15.180 (dit aantal wordt in mindering gebracht op de technisch-economische potentie)
- Deelnamegraad woningen: 70%<sup>2</sup>
- Deelnamegraad utiliteit: 50%<sup>3</sup>
- Nieuwbouw dat op warmtenet wordt aangesloten in de komende 15 jaar: 36.000 woningen (30% van de totaal beoogde nieuwbouw; warmtevraag per woning van 14 GJ/jaar)

1. In aantal aansluitingen bedraagt de reële potentie ruim 150k woningen en 9k utiliteitsaansluitingen

2. In deze analyse wordt een conservatieve inschatting gehanteerd van 70%; als gemeenten de aanwijsbevoegdheid inzetten, is de verwachting dat de deelnamegraad hoger ligt (80% of hoger)

3. Een deel van de utiliteit heeft proceswarmte nodig en dat kan het warmtenet niet leveren; daarom is de deelnamegraad van utiliteit lager ingeschat dan bij woningen

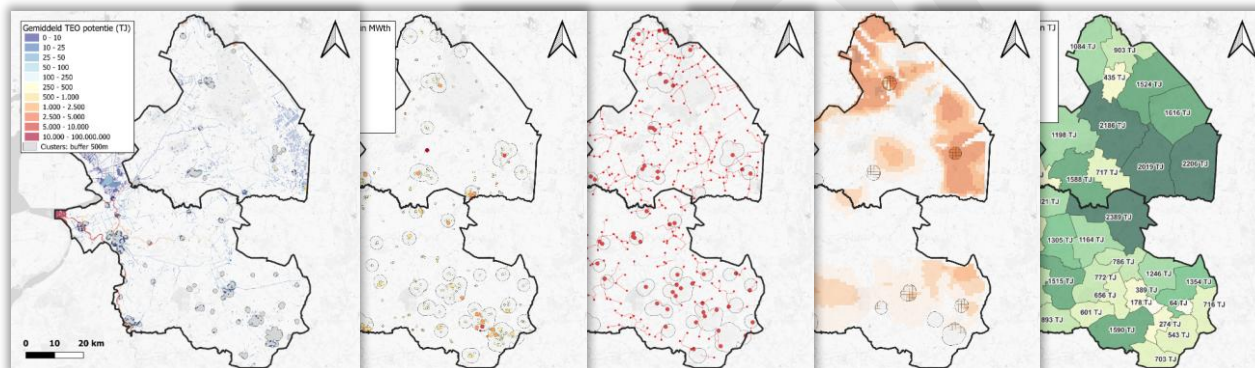
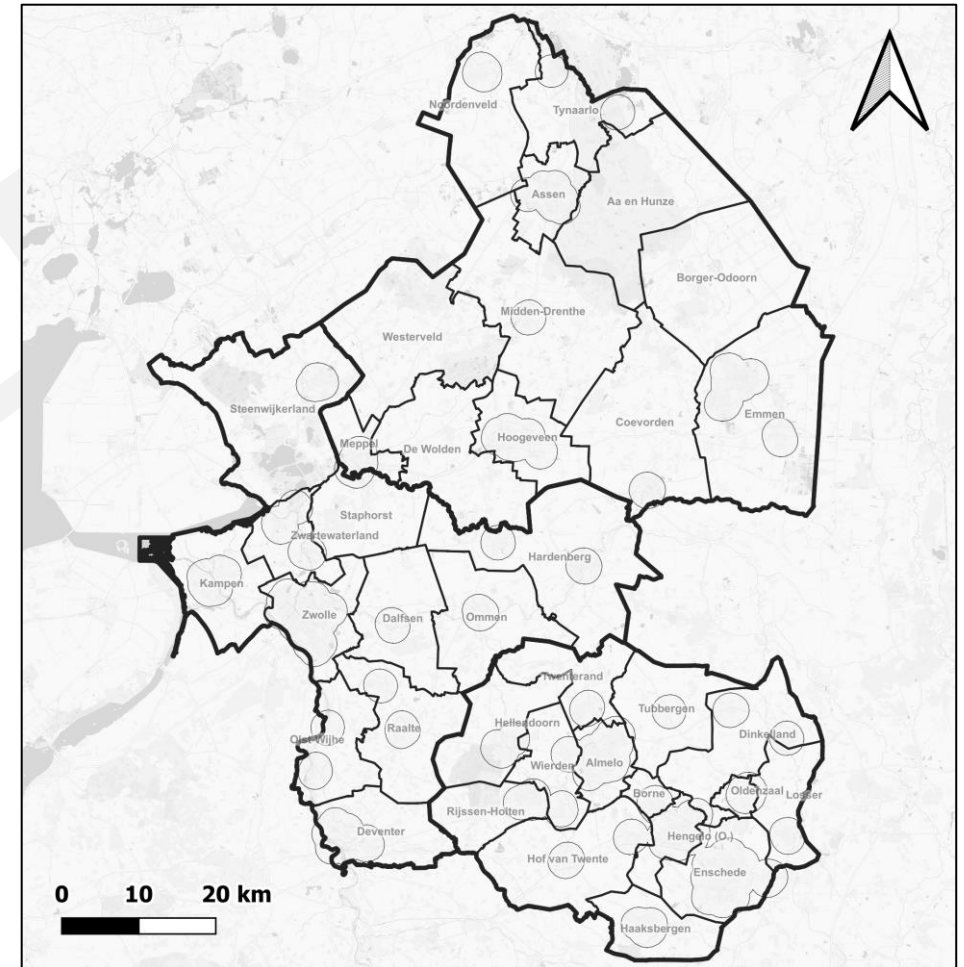
# De potentie van het warmteaanbod is bepaald obv het warmteaanbod dat zich bevindt binnen een straal van 2.000m van de vraagclusters

Wat betreft het warmteaanbod is de potentie ervan bepaald voor het warmteaanbod dat zich bevindt binnen een straal van 2.000m van de vraagclusters<sup>1</sup>

- Daarnaast is een 'realiteitsfactor' meegenomen voor elk type warmtebron: percentage van de technische potentie dat het WDO-projectteam reëel heeft geacht om daadwerkelijk ontsloten te kunnen worden

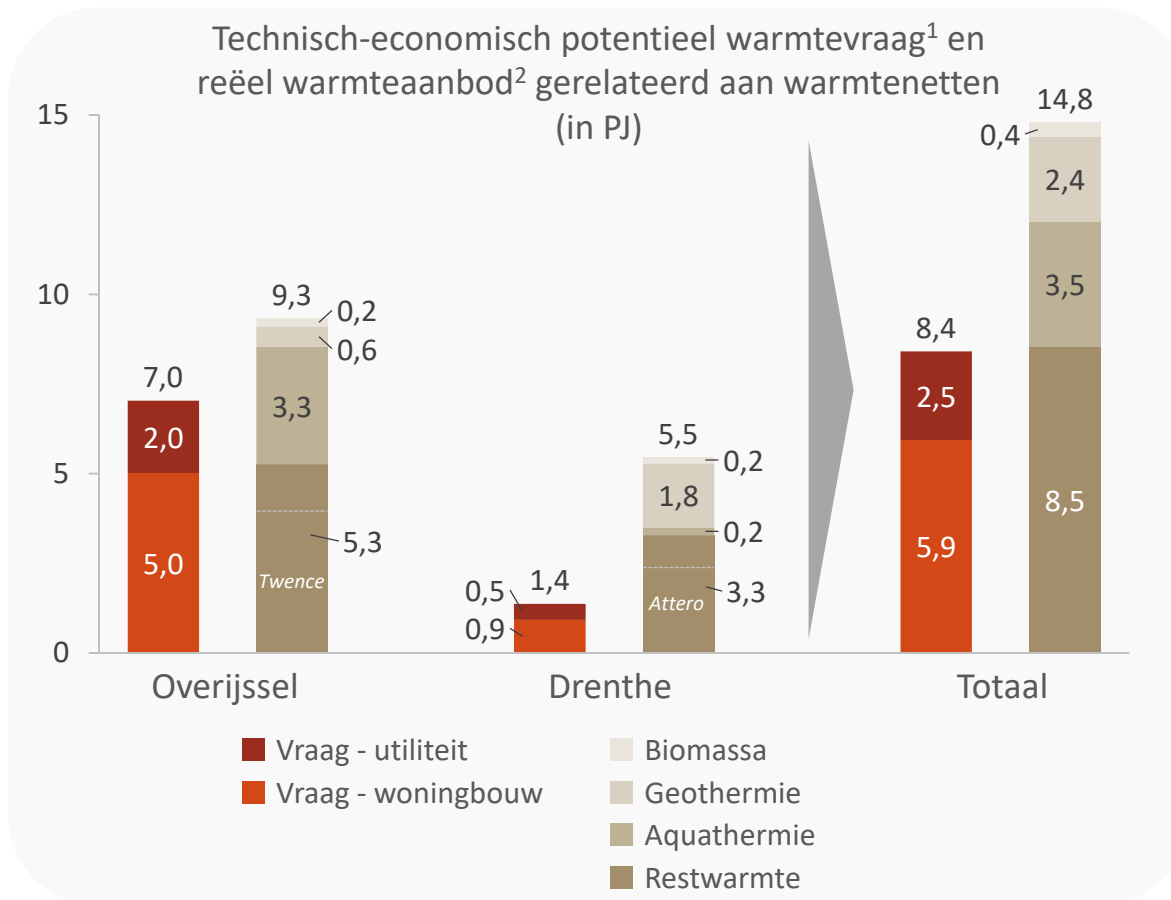
Uitgangspunten bij het berekenen van het potentieel van de warmtebronnen:

- Restwarmte: 5.500 vollasturen, potentie >1 MWth, realiteitsfactor 50%
- Aquathermie
  - TEO: openwater opp. >10.000 m<sup>2</sup> meegenomen, realiteitsfactor 10%
  - TEA: alleen RWZI's meegenomen, realiteitsfactor 50%
- Geothermie: 6.000 vollasturen, P50 potentie >1 MWth, realiteitsfactor 50%
- Biogas/biomassa<sup>2</sup>: straal warmteclusters niet relevant, realiteitsfactor 20%



1. Alleen voor TEO is uitgegaan van een straal van 500m  
2. Biogas uit vergisting van mest, GFT en biorestanten van akker en grasland; biomassa bestaande uit hout- en snoeiafval en houtachtig biomassa uit hout

# In beide provincies (ruim) voldoende warmteaanbod aanwezig; beschikbare typen warmtebronnen verschillen per provincie



Restwarmte biedt in zowel Overijssel als Drenthe het grootste potentieel wat betreft warmteaanbod; in beide provincies rond 60% van het totale warmtepotentieel

- De afvalverwerkers Twence (5,3 PJ; in Twente) en Attero (3,3 PJ; in Drenthe) vormen veruit de grootste restwarmtebronnen en omvatten in beide provincies 75% van het totale restwarmtepotentieel

Los van restwarmte, verschilt het potentieel van warmteaanbod fors tussen Overijssel en Drenthe

- In Overijssel biedt met name aquathermie veel potentie (3,3 PJ), terwijl die potentie in Drenthe minimaal is (0,2 PJ)
- In Drenthe is er juist veel potentie voor geothermie (1,8 PJ), terwijl die potentie in Overijssel met 0,6 PJ veel kleiner is

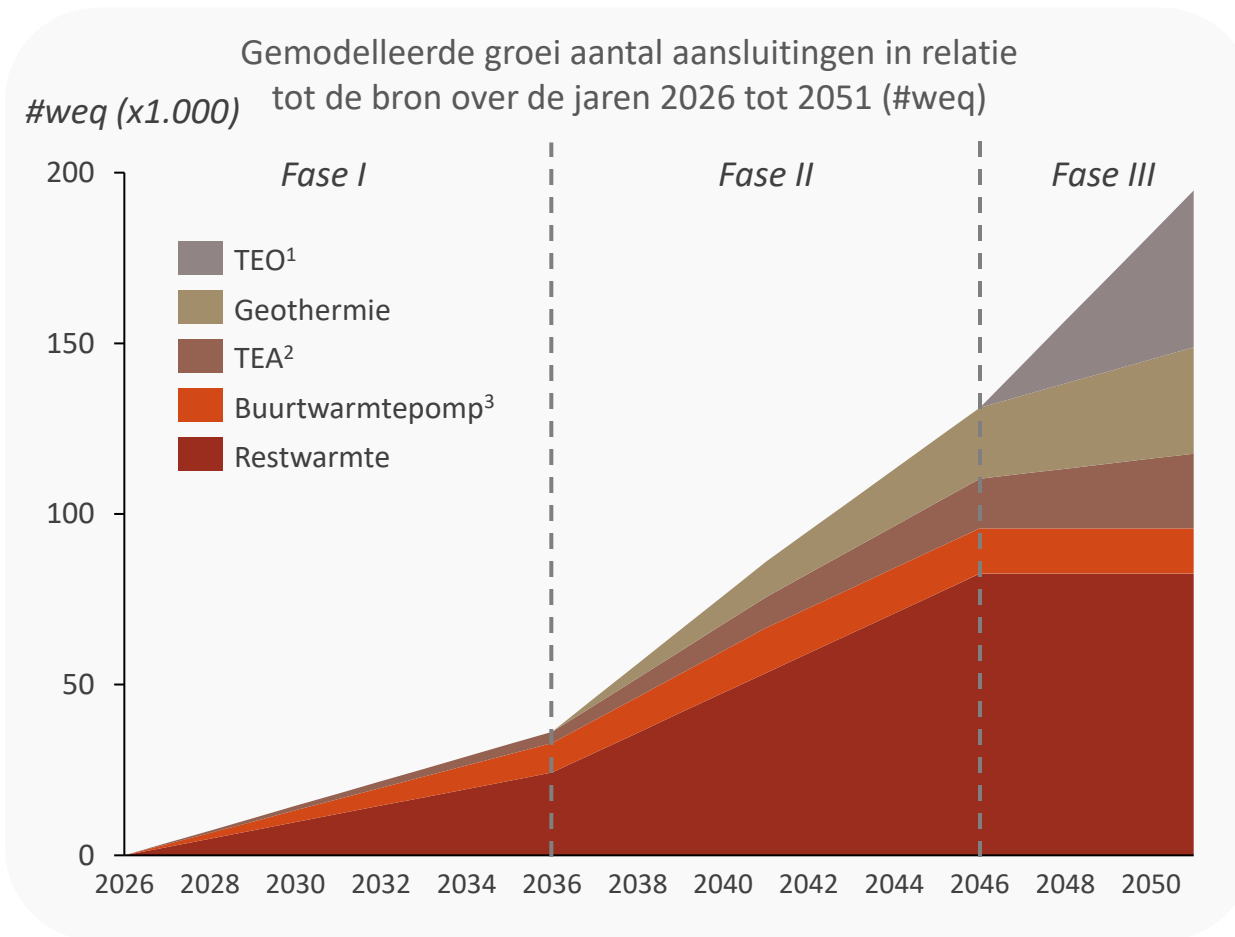
De weergegeven potentie van warmteaanbod is exclusief de mogelijke inzet van lucht-water warmtepompen op buurtniveau ('buurtwarmtepomp')

1. Zoals ook weergegeven op slide 18

2. Technische potentie (afstand van vraagclusters tot warmtebron is meegenomen) met ingeschatte realiteitsfactor (50% voor restwarmte, aquathermie en geothermie en 20% voor biomassa)

Bron: analyse Stantec op basis van warmteatlas.nl

# Groei aantal aansluitingen is gemodelleerd in drie fasen; in elke fase is snelheid en verhouding in te benutten type warmtebronnen anders



## Fase I (2027-2036)

- Snelheid van uitrol ligt nog relatief laag
- Focus ligt op restwarmte, aangevuld met TEA (beide bewezen technologieën); inzet buurtwarmtepompen voor nieuwbouw

## Fase II (2037-2046)

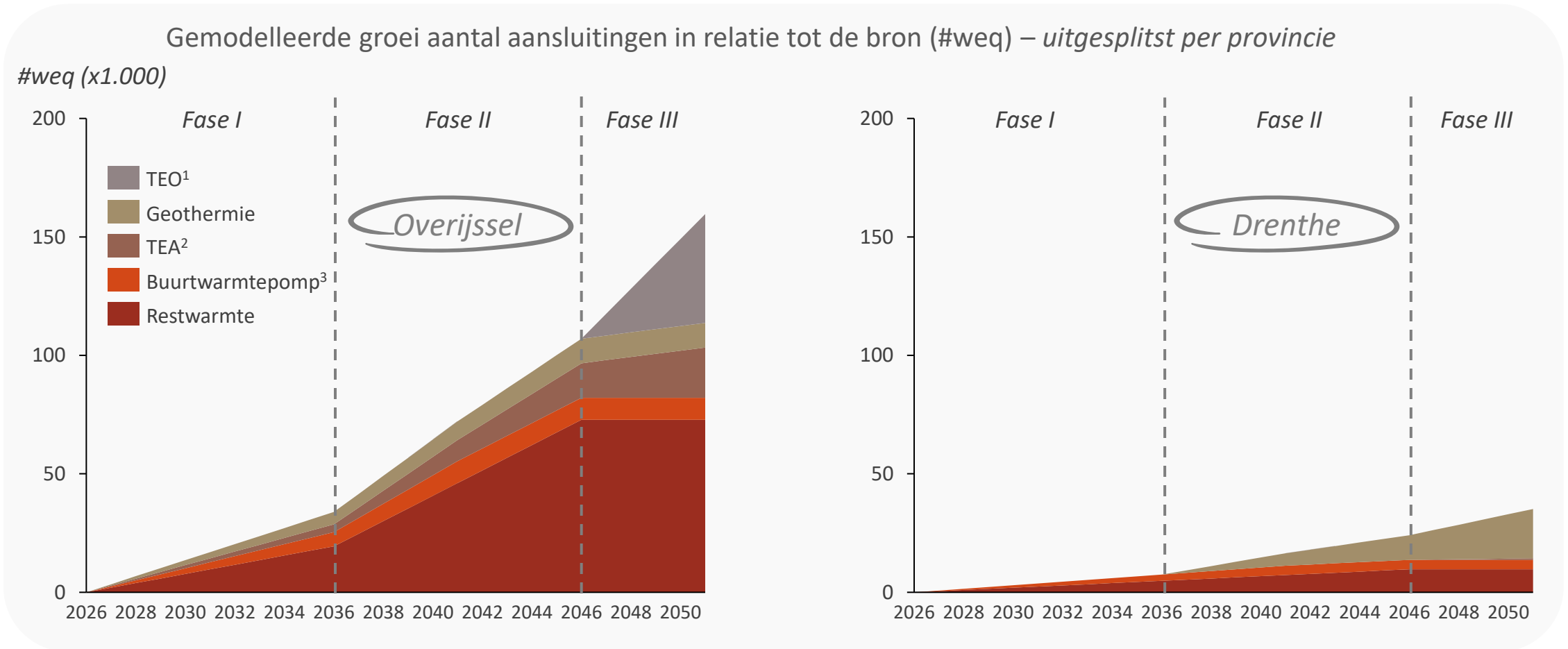
- Snelheid van uitrol ligt een stuk hoger dan in fase I
- Focus ligt op restwarmte (met name in Overijssel), geothermie (met name in Drenthe), aangevuld met TEA

## Fase III (2047-2051)

- Snelheid van uitrol ligt nog iets hoger dan in fase II
- Focus ligt op geothermie (in Drenthe) en TEA; in Overijssel is geen geothermie en weinig TEA meer beschikbaar en daarom wordt daar in deze fase veel TEO ingezet
- Potentieel voor restwarmte wordt niet meer ingezet, vanwege veel onzekerheid over de beschikbaarheid daarvan op lange termijn

De financiële doorrekening (hoofdstuk 6) is gebaseerd op de in deze slide weergegeven groei in warmtenetaansluitingen (en ingezette warmtebronnen)

# In Overijssel is restwarmte de grootste gemodelleerde warmtebron; in Drenthe wordt vanaf fase II relatief veel geothermie ingezet



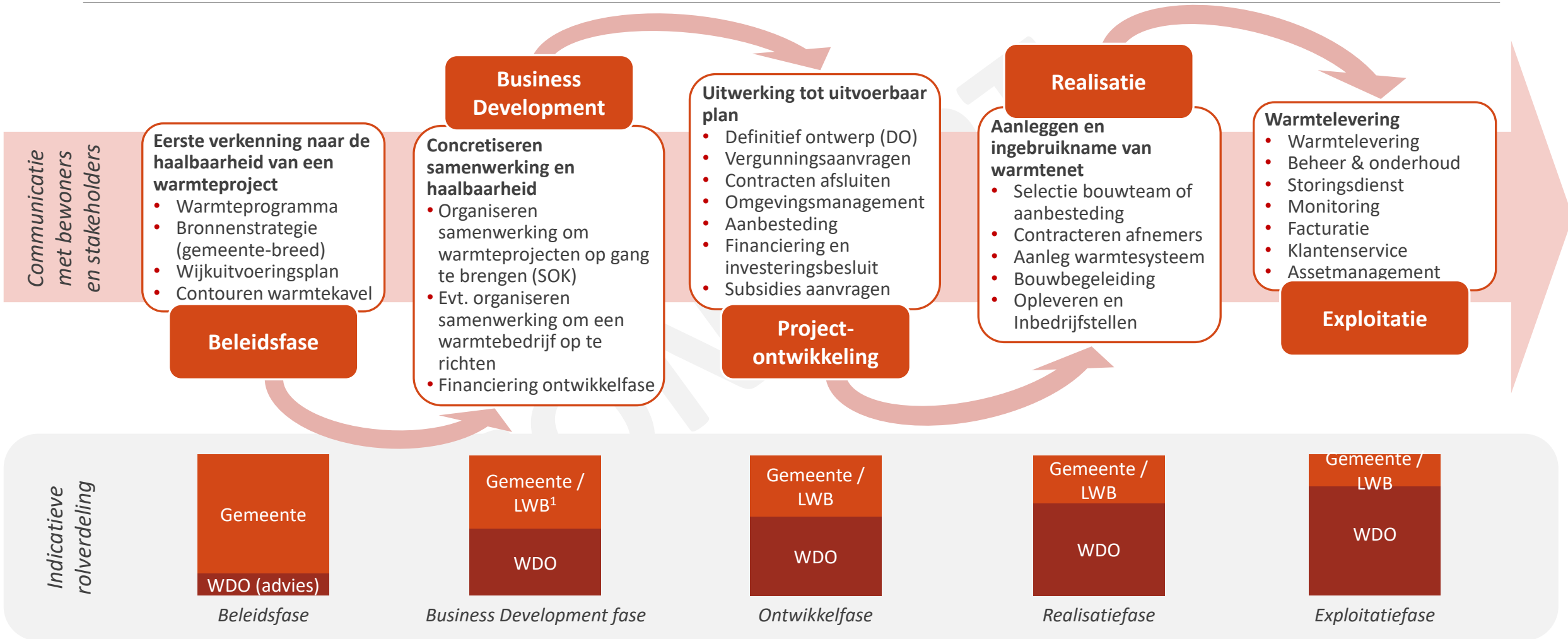
1. Thermische Energie uit Oppervlaktewater  
 2. Thermische Energie uit Afvalwater; in dit geval gaat het specifiek om rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI's)  
 3. Ingezet voor nieuwbouwwoningen

---

# 4 | Dienstenpakket

CONCEPT

# Het WDO biedt diensten op maat, afhankelijk van taakverdeling tussen gemeente, WDO en een eventueel lokaal warmtebedrijf



# Lokale uitstraling en betrokkenheid zijn belangrijk; er zijn verschillende manieren dat te organiseren in de dienstverlening

## Fase Beleid en business development

- Het WDO staat open voor initiatieven van inwoners
- De gemeente en het warmtebedrijf lichten inwoners intensief voor in het kader van het warmteprogramma en het uitvoeringsplan
- Transparantie over afweging verschillende alternatieven, geef inzicht in de impact op de leefomgeving
- Continue informatievoorziening, voorkom een technische toon
- Sluit aan op de lokale cultuur
- Gemeenteraad goed informeren
- Opstellen participatieplan samen met de gemeente

## Fase Projectontwikkeling en realisatie

- Voorlichting over wat inwoners wanneer kunnen verwachten
- Inwoners in hun eigen buurt voorlichten, bijvoorbeeld met inloopavonden en een voorbeeldinstallatie
- Communicatie passend bij de omvang van het initiatief, zo persoonlijk mogelijk
- Betrekken lokale ondernemers
- Herkenbaar lokaal aanspreekpunt
- Duidelijkheid over wat achter de voordeur gaat gebeuren

## Fase exploitatie

- Lokaal aanspreekpunt, laagdrempelig contact organiseren
- Betrouwbaarheid levering & prijs
- Actief communiceren als er iets mis is
- Bewoners betrekken bij de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld via de dorps/wijkraad of een gebruikersraad
- Zodra het kan het tarief verlagen
- Onderhoud en storingsdienst door lokale aannemers

## Over de gehele looptijd

- Helderheid over belangen van alle partijen
- Ruimte en tijd voor formeel én informeel proces
- Gebiedseigen projectnaam, eigen logo en website
- Zo mogelijk samenwerking met lokale coöperatie
- Regelmatige afstemming met de portefeuillehouder door de projectleider/-directeur

---

# 5 Governance en samenwerking

CONCEPT

# De governance van het WDO moet passen binnen juridische kaders van de Wcw

---

Doel: nieuw stelsel voor warmte met publieke regie en gebruikersbescherming

Op 3 juli 2025 aangenomen door de Tweede Kamer

Inwerkingtreding verwacht op 1 januari 2027 (in de loop van 2026 eerste delen in werking; zoals voorlopige aanwijzing EBN als NDW)

Belangrijke bepalingen uit de Wcw voor de governance:

- Warmtebedrijf is integraal verantwoordelijk:
  - van productie/inkoop tot transport en levering
  - moet juridisch én economisch eigenaar zijn van het warmtenet
  - taken mogen worden uitbesteed; eindverantwoordelijkheid blijft bij het aangewezen warmtebedrijf
- Gemeenten krijgen regierol in de warmtevoorziening
- ACM houdt toezicht op naleving van regels
- EBN krijgt rol als nationale deelneming warmte
- Netwerkbedrijven krijgen een uitzondering op het groepsverbod
- Nieuwe warmtebedrijven:
  - moeten voor >50% in publieke handen zijn
  - mogelijke aandeelhouders van een warmtebedrijf zijn de Staat, provincies, gemeenten, netbeheerders, warmtegemeenschappen en/of een ander openbaar lichaam

# Het WDO is een gezamenlijk bedrijf van provincies, netwerkbedrijven en de Nationale Deelneming Warmte

---

## Beoogde aandeelhouders

- Provincie Drenthe
- Provincie Overijssel
- Cogas
- Enexis
- Rendo
- Energie Beheer Nederland (EBN)

## Onderbouwing waarom deze partijen

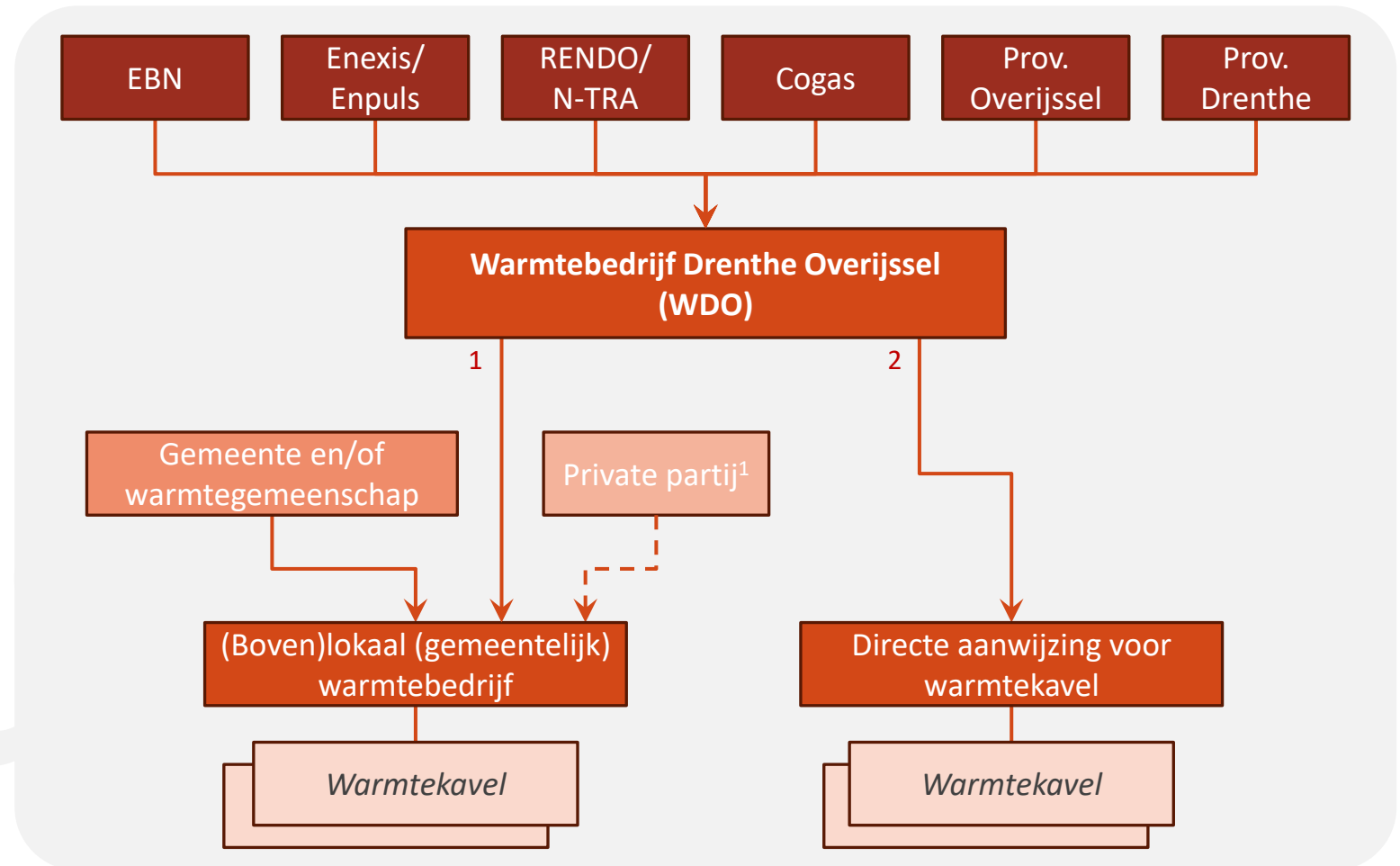
- Het zijn allemaal publieke partijen
- De netwerkbedrijven hebben ervaring met ontwikkeling en onderhoud van energie-infrastructuur en kunnen een integrale afweging maken tussen modaliteiten
- EBN wordt door de Staat aangewezen als Nationale Deelneming Warmte
- Vanwege bundeling van kennis en expertise hebben warmtebedrijven op regionaal niveau de voorkeur
- Provincies borgen de belangen van alle inwoners en gemeenten
- Het is een mogelijkheid dat ook gemeenten deelnemen, echter:
  - het is voor hen lastig om een bovenlokaal warmtebedrijf te financieren dat ook elders investeert
  - niet alle gemeenten hebben voldoende middelen om te investeren in warmtenetten

## Aandelenverdeling

- De verdeling over alle partijen komt vast te liggen in het oprichtingsbesluit/de oprichtingsovereenkomst
- De aandelenverdeling is niet van invloed op het businessplan

# Bij de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van warmtenetten door het WDO zijn op hoofdlijnen twee governancemodellen mogelijk

1. (boven) Lokaal (gemeentelijk) warmtebedrijf: het WDO is samen met gemeente(n) en/of warmtegemeenschap (en eventueel private partij<sup>1</sup>, zoals Ennatuurlijk) aandeelhouder in een (boven)lokaal warmtebedrijf dat door de gemeente aangewezen wordt voor de ontwikkeling van een warmtekavel
2. Directe aanwijzing voor een warmtekavel: het WDO wordt door de gemeente direct aangewezen voor het zelfstandig ontwikkelen van een warmtekavel



1. Bij warmtenetten met meer dan 1.500 aansluitingen is een publiek meerderheidsbelang verplicht; een private partij heeft in dat geval altijd minder dan 50% aandeelbelang  
Noot: de optie om als gemeente aandeelhouder te worden in het WDO wordt niet als wenselijk gezien; zie slide 65 in de bijlage voor onderbouwing hiervan

# In beide governancemodellen is het van belang dat er een (hecht) partnerschap ontstaat tussen gemeente en het WDO

Het is belangrijk dat gemeenten zich (afgezien van hun wettelijke taken) proactief opstellen bij het ontwikkelen, realiseren en exploiteren van warmtenetten en zich niet afzijdig houden bij tegenvallers, anders ontstaan er verschillende risico's:

- Bestuurlijke en maatschappelijke steun neemt af en volloop (aantal aansluitingen) komt onder druk te staan
- Het WDO draait eenzijdig op voor (financiële) risico's
- Projecten vertragen en/of worden financieel onhaalbaar

Bij de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van warmtenetten is maximaal, gezamenlijk commitment essentieel en het is in dat kader van belang dat er geen opdrachtgever-opdrachtnemer relatie ontstaat tussen gemeente en WDO, maar een echt partnerschap met gedeelde missie, gedeeld risico en gedeelde beloning om op die manier het bovengenoemde risico zoveel mogelijk te mitigeren



# Gemeentelijk commitment is essentieel, zowel bij projecten als de WDO organisatie; dat wordt op verschillende manieren geborgd

## Verschillende instrumenten moeten bijdragen aan gezamenlijk commitment bij warmtenetprojecten...

- **1 Gemeentelijk aandelenbelang in het lokale warmtebedrijf (als dat er is)**
  - Gemeente deelt in (financiële) risico's, zoals voltooiing of projectvertraging, én in baten
- **2 Samenwerkingsafspraken (in SOK)**
  - Financiële prikkels en risicodeling
  - Heldere rol- & verantwoordelijkheidsverdeling
  - Governance-afspraken
- **3 Gezamenlijke projectteams**
  - Met mensen van zowel het WDO als de betreffende gemeente
- **4 Gezamenlijk uit te voeren communicatie- en participatiestrategie**
  - Één gezicht, één verhaal
  - Niet alleen WDO, maar ook gemeente vertegenwoordigt zichtbaar het belang van het warmtenet

## ...én bij gemeentelijk commitment voor het WDO als regionaal warmtebedrijf

- **5 Gemeentelijke adviesraad (Raad van Advies)**
  - Adviseert het WDO gevraagd en ongevraagd over strategisch beleid en complexe vraagstukken vanuit gemeentelijk en bewoners-perspectief
- **6 Regionale warmteagenda/ uitvoeringsprogramma**
  - Verschillende gemeenten en het WDO leggen samen prioriteiten en tijdslijnen vast (bijv. via de Energy Boards)
- **7 Regionaal bestuurlijk overleg**
  - Waarin wethouders, projectleiders en het WDO voortgang bespreken
  - Bijv. twee keer per jaar, regionaal te organiseren (zoveel mogelijk geïntegreerd in bestaande overlegstructuren)

# Gemeentelijk aandeelhouderschap in lokaal warmtebedrijf (alleen mogelijk in governancemodel 1) heeft verschillende voor- en nadelen

## Door 'skin in the game' van gemeente ontstaat versterkt commitment en groter draagvlak

Gemeente heeft financieel en bestuurlijk belang bij succes; door aandeelhouder te zijn, heeft de gemeente 'skin in the game'

- Ze deelt in (financiële) risico's, zoals volloop of projectvertraging, én in baten
- Dat maakt het minder waarschijnlijk dat de gemeente zich passief opstelt of zich afzijdig houdt bij tegenvallers

Versterkt wederzijds commitment; beide partijen zijn formeel partners met een gedeeld doel

- Besluiten over investeringen, tarieven, prioritering en participatie worden gezamenlijk genomen
- Dat scheidt een duurzame samenwerking en gedeeld eigenaarschap

Vergemakkelijkt publieke legitimiteit en draagvlak

- Bewoners zien dat de gemeente mede-eigenaar is, wat vertrouwen en maatschappelijk draagvlak versterkt; gemeente 'voelt' voor bewoners als een vertrouwde partij die dichtbij hen staat
- De gemeente blijft een herkenbaar aanspreekpunt

*Noot: het effect van een aandelenbelang van de gemeente in een lokaal warmtebedrijf is deels afhankelijk van de grootte van dat aandelenbelang*

- *De verwachting is dat het aandelenbelang van de gemeente vaak relatief klein is, waardoor mate van zeggenschap en winstdeling beperkt kan zijn*

## Maar bestuurlijke en organisatorische complexiteit neemt toe en risico bestaat op verlies aan schaalvoordelen

Toename aan bestuurlijke en organisatorische complexiteit

- Elke lokale BV heeft zijn eigen governance (aandeelhoudersvergadering, statuten, jaarrekening, toezichthouders, etc.)
- Dit vraagt veel bestuurlijke capaciteit, juridische ondersteuning en coördinatie, zowel bij het WDO als bij de gemeenten

Verlies aan schaalvoordelen en efficiëntie

- Inkoop, engineering, IT, assetmanagement en exploitatie zijn vaak efficiënter te organiseren op regionaal niveau dan op lokaal niveau
- Te veel lokale autonomie kan leiden tot duplicatie van functies en minder standaardisatie
- Risico op versnippering en inconsistente aanpak doordat verschillende gemeenten eigen wensen, eisen en besluitvormingsritmes kunnen hebben
  - dat kan leiden tot verschillende tempo's, verschillende businesscases en uiteenlopende technische keuzes, wat schaalvoordelen vermindert

Langzamere besluitvorming

- Gemeentelijke besluitvorming (raad, college) kost tijd
- Als elk lokaal warmtebedrijf gemeentelijke goedkeuring nodig heeft voor investeringsbesluiten, vertraagt dat de realisatiekracht van het geheel

Moeilijkere risicospreiding

- In een geconsolideerd regionaal model kun je risico's spreiden over meerdere projecten
- In afzonderlijke lokale BV's komt het risico juist terecht in één beperkte entiteit, wat kwetsbaarheid vergroot<sup>1</sup>

# Kunst is lokaal eigenaarschap te combineren met regionale efficiëntie; daartoe stelt het WDO randvoorwaarden aan lokale warmtebedrijven

*Om lokaal eigenaarschap te borgen en tevens regionale efficiëntie te kunnen behalen, stelt het WDO een aantal voorwaarden bij het governancemodel van lokale warmtebedrijven*

*Op deze manier wordt bestuurlijk commitment behouden, maar wordt organisatorische wildgroei voorkomen*

Kernfuncties uitbesteed aan WDO	<p>Kernfuncties van het lokale warmtebedrijf moeten worden uitbesteed aan het WDO, zodat schaalvoordelen behaald kunnen worden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WDO is de moedermaatschappij die de kernfuncties centraal uitvoert en/of centraal uitbesteedt (zoals assetmanagement, financiering, beheer &amp; onderhoud, klantcontact en facturatie)</li> <li>• De lokale warmtebedrijven zijn juridische entiteiten met beperkte eigen staf</li> </ul>
Uniform governance- en aandeelhoudersmodel	<p>Voor elk lokaal warmtebedrijf geldt hetzelfde governance- en aandeelhoudersmodel: er wordt één standaard ontwikkeld voor statuten, aandeelhoudersovereenkomst, rapportage en besluitvorming</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke lokale BV werkt volgens hetzelfde stramien</li> <li>• De aandeelhoudersovereenkomst bevat heldere besluitvormingsregels, exit-regelingen en afspraken over winstverdeling en publieke belangen (met name betaalbaarheid en duurzaamheid)</li> <li>• Het lokale warmtebedrijf heeft een onafhankelijke directie, met goede verantwoording naar beide aandeelhouders</li> </ul>
Rolzuiverheid gemeente	<p>Gemeente blijft beleidsverantwoordelijk voor de warmtetransitie en is via het lokale warmtebedrijf alleen betrokken bij uitvoering en exploitatie – geen rolvermenging</p>
Financiële positie gemeente(n)	<p>Aandeelhoudende gemeente(n) moet(en) bereid en in staat zijn om te investeren (naar rato van haar aandelenbelang)</p>

# Partnerschap borgen in een SOK: heldere afspraken over verdeling van kosten en risico's...

*Contracten en businesscases ontwerpen waarin zowel gemeenten als het WDO een belang hebben bij succes*

*Heldere afspraken maken over verdeling van kosten en risico's*

Garant staan voor en/of delen van volloopriscio	<p>Gemeente kan garant staan voor het volloopriscio en het WDO kan lagere tarieven bieden bij hogere aansluitgraad; zo wordt "meedoen loont" een tastbaar principe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuele inzet van de aanwijsbevoegdheid door de gemeente</li> <li>• Gemeente zegt toe dat volgende wijken binnen x jaar worden aangesloten (zodat de initiële transportleiding overgedimensioneerd kan worden)</li> <li>• Gemeente dekt deel ontwikkelkosten wanneer project wordt afgeblazen door lage inschrijving</li> <li>• Gemeente verstrekt capex-subsidie als aansluitpercentage lager is dan x%,</li> <li>• Gemeente verstrekt opex-subsidie als niet voldoende warmte wordt afgenomen</li> <li>• Bij aansluitpercentage hoger dan x% hanteert het WDO een lager warmtetarief voor bewoners<sup>1</sup></li> </ul>
Garantstelling voor vreemd vermogen	Gemeente staat financieel garant voor lening van derden aan WDO ter financiering van warmtenet in de betreffende gemeente (vergelijkbaar met HVC)
Participatiekosten	Gemeente draagt bij aan de kosten voor participatie / wervingscampagne; daarmee zijn gemeente en WDO gezamenlijk verantwoordelijk voor een succesvolle en doelmatige werving
Rendement en transparantie	Afspraken over rendement en transparantie over kosten en opbrengsten
Bronontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actieve medewerking van de gemeente om warmtebron (aardwarmte, TEA, etc.) te ontwikkelen, bijv. op gebied van besluitvorming , beleidsborging en vergunningverlening</li> <li>• Wanneer er vertraging wordt opgelopen en er langer op tijdelijke gascentrales wordt gestookt, worden de kosten daarvan gedeeld met de gemeente</li> </ul>

1. Want bij een hoger aansluitpercentage zijn kosten per aansluiting lager; die lagere kosten vertalen zich in een lager warmtetarief

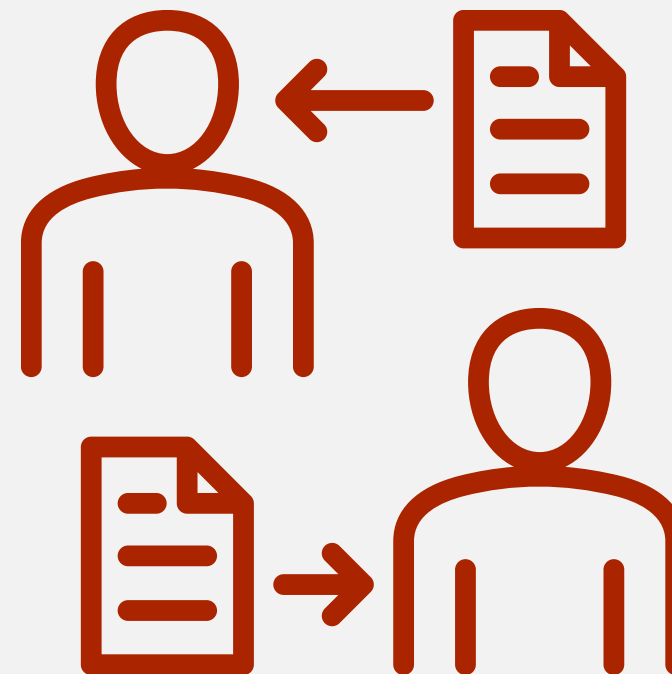
## ...en over verantwoordelijkheidsverdeling en governance

Onderdeel van de SOK zijn afspraken over rol- & verantwoordelijkheidsverdeling, waarin 'grijze gebieden' zoveel mogelijk voorkomen moeten worden door concreet en toetsbaar te formuleren

- Gemeente: verantwoordelijk voor en regie op bewonerscommunicatie en -participatie, ruimtelijke inpassing, vergunningen, draagvlak, politieke borging, centraal aanspreekpunt bewoners (bij voorbereiding en aanleg warmtenet), koppelen van andere (wijk)opgaven, beleid borgen
- WDO: regie op het project, technische realisatie, exploitatie, financiering, innovatie, centraal aanspreekpunt bewoners (bij exploitatie warmtenet)
- Benoemen van gezamenlijke taken: gebiedsselectie, afspraken afnemers en participatie van energiegemeenschappen

Ook kunnen in de SOK afspraken worden vastgelegd over:

- Structuur van samenwerking: overlegvormen, besluitvorming, escalatie
- Koppeling met wijkverbetering: gemeente koppelt verbetering van de wijk aan de aanleg van het warmtenet; bijv. herinrichting van de wijk of toevoegen ecologische structuren



# Daarnaast dragen gezamenlijke projectteams en gezamenlijke communicatiestrategie bij aan commitment op projectniveau

---

- 3 Gezamenlijke projectteams samenstellen, met mensen van zowel het WDO als de betreffende gemeente
  - Expertise gemeente voor projectteam: beleidsmedewerker, infra, vergunningverlening, wonen, wijkregisseurs
  - Expertise WDO: projectleiders, ontwikkelaars, engineering, financiering, omgevingsmanagers
  - Deze experts wisselen in een reguliere overlegstructuur onderling informatie uit
  
- 4 Ontwikkelen van één gezamenlijke communicatieaanpak richting bewoners (één gezicht, één verhaal)
  - Niet alleen het WDO, maar ook de gemeente vertegenwoordigt zichtbaar het belang van het warmtenet door gebruik van huisstijl gemeente, gemeentelijke website en socials
  - Versturen van nieuwsbrieven over voortgang en ontwikkelingen over het warmtenet in de wijk(en)
  - Inzet van wijkambtenaren en wijkwethouders (als ambassadeurs van het warmtenet)
  - Inloophuis/-momenten voor bewoners organiseren om de voorbereiding te kunnen volgen en vragen te kunnen stellen
  - Voorbeeld van afleverset in meterkast tonen op een logische plek in de wijk en/of in het gemeentehuis/bibliotheek/buurtcentrum/....

## Gemeentelijk commitment naar WDO als warmtebedrijf wordt geborgd door adviesraad, regionale warmteagenda en bestuurlijk overleg

---

- 5 Oprichting van gemeentelijke adviesraad (Raad van Advies), die het WDO gevraagd en ongevraagd vanuit gemeentelijk en bewonersperspectief adviseert over strategisch beleid en complexe vraagstukken
  - Eventueel aangevuld met vertegenwoordiging vanuit lokale energiegemeenschap, bedrijven(netwerk) en/of woningcorporaties
- 6 Gezamenlijke strategie en meerjarenagenda: ontwikkelen van een regionale warmteagenda of uitvoeringsprogramma waarin verschillende gemeenten en het WDO samen prioriteiten en tijdlijnen vastleggen
  - Zo ontstaat een gedeelde koers en worden wederzijdse verwachtingen expliciet
  - De Energy Boards zouden hier een rol in kunnen hebben
  - Onderdeel hiervan zijn de prestatieafspraken die gemeenten met woningcorporaties maken
- 7 Inrichten van een regionaal bestuurlijk overleg (bijv. twee keer per jaar, regionaal te organiseren; zoveel mogelijk geïntegreerd in bestaande overlegstructuren) waarin wethouders, projectleiders en het WDO besluiten en voortgang bespreken

# WDO richt zich in eerste instantie nog niet op warmtegemeenschappen; de partners van het WDO helpen warmtegemeenschappen groeien

---

- Op dit moment zijn warmtegemeenschappen in Drenthe en Overijssel nog niet klaar voor ontwikkeling en eigendom van warmtenetten.
- Het WDO concentreert zich eerst op ontwikkeling van concrete projecten en samenwerking met gemeenten.
- De provincies nemen het voortouw om warmtegemeenschappen te laten ontwikkelen en de mogelijke rollen van warmtegemeenschappen te bepalen. En werken daarbij samen met (vertegenwoordigers van) coöperaties, gemeenten, de partners van het WDO en het WDO zelf.
- In de ontwikkelstrategie van het WDO staat hoe het warmtebedrijf omgaat en samenwerkt met warmtegemeenschappen. Dit wordt elke keer aangepast aan de volwassenheid van de gemeenschappen.

Het WDO beoogt coöperatieve waarden zelf in de praktijk te brengen (inclusief participatie).

# De aandeelhouders maken afspraken over zeggenschap, zodat zij voldoende in staat zijn om hun belangen te borgen

---

In de statuten en aandeelhoudersovereenkomst zullen verschillende afspraken worden vastgelegd:

## Algemeen

- Rechtsvorm
- Aandelenverdeling
- Doelomschrijving statuten

## Bestuur

- Samenstelling
- Benoeming
- Kwaliteitseisen
- Besluitvorming
- Vertegenwoordigingsbevoegdheid
- Bezoldiging

## Aandeelhouders

- Goedkeuringslijst bestuursbesluiten
- Besluitvorming
- Afstemming en (informatie)uitwisseling aandeelhouders, bestuur en/of commissarissen

## Toezicht

- RvC
- Benoeming
- Goedkeuringslijst
- Besluitvorming
- Bezoldiging

---

# 6 | Financieel kader

CONCEPT

# Samenvatting: oprichting regionaal warmtebedrijf is financieel haalbaar, vraagt wel geduldig kapitaal; totale investeringsopgave € 5,9 mld

Met een rendementseis van 6% is het mogelijk binnen de provincies Drenthe en Overijssel een Regionaal Warmtebedrijf op te richten dat warmte levert tegen een tarief dat, na een aanloopfase van ca. 10 jaar, gelijk aan of goedkoper is dan de individuele warmtepomp (de referentietechniek)<sup>1</sup>

- Daarvoor is een gevarieerde bronnenmix beschikbaar (restwarmte, aquathermie, geothermie en lucht-waterwarmtepompen op buurtniveau) die kan worden gebruikt om 200.000 weq van warmte te voorzien (ruim 150.000 woningen en 9.000 utiliteitsaansluitingen)<sup>2</sup>

De totaal benodigde investeringen bedragen € 5,9 miljard (na indexatie)

- Na aftrek van de Warmtenetten Investeringssubsidie (WIS) en Bijdrage Aansluitkosten (BAK) resteert een financieringsbehoefte van € 4,0 miljard, waarvoor € 0,8 miljard aan eigen vermogen en € 3,2 miljard aan vreemd vermogen aangetrokken moet worden

Investeren in warmtenetten vergt een lange adem

- Gedurende 25 jaar is er vanuit de aandeelhouders meer inbreng van eigen vermogen nodig dan dat er via dividend naar de aandeelhouders terug kan vloeien
- Pas na 30 jaar is het ingebrachte eigen vermogen terugverdiend

Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op:<sup>3</sup>

- Een toelichting op het gebruikte financiële model (het Regionaal Portfoliomodel)
- De totale investeringsopgave en benodigde inbreng van eigen vermogen
- Kasstromen (inkomsten, uitgaven en EBITDA)
- Eindgebruikerskosten
- Een overzicht van uitgangspunten en aannames binnen het Regionaal Portfoliomodel



1. De hogere kosten in de aanloopfase worden niet beoogd in rekening gebracht te gaan worden bij de eindklant; het tarief moet in lijn gebracht worden met de referentie via overheidsinstrumenten als de 'tarieflijm met verevening' en de 'relatieve prijsgarantie' 2. Zie hoofdstuk 3 van dit businessplan 3. In de eindrapportage van Stantec (bijgevoegd als bijlage van dit businessplan) zijn meer details te vinden, inclusief de resultaten van verschillende gevoeligheidsanalyses

# Het Regionaal Portfoliomodel van EBN is ingezet om inzicht te bieden in de haalbaarheid en investerings- en financieringsopgave van het WDO

Het Regionaal Portfoliomodel is ontwikkeld in opdracht van EBN en geeft inzicht in:

- De totale investeringsopgave en financieringsbehoefte
- De haalbaarheid en aantrekkelijkheid van de propositie voor huishoudens (BAK, vastrecht, variabel tarief)
- De onzekerheden

Het Regionaal Portfoliomodel geeft geen inzicht op projectniveau en is daar ook niet op gebaseerd; het modelleert een portfolio op regionaal niveau

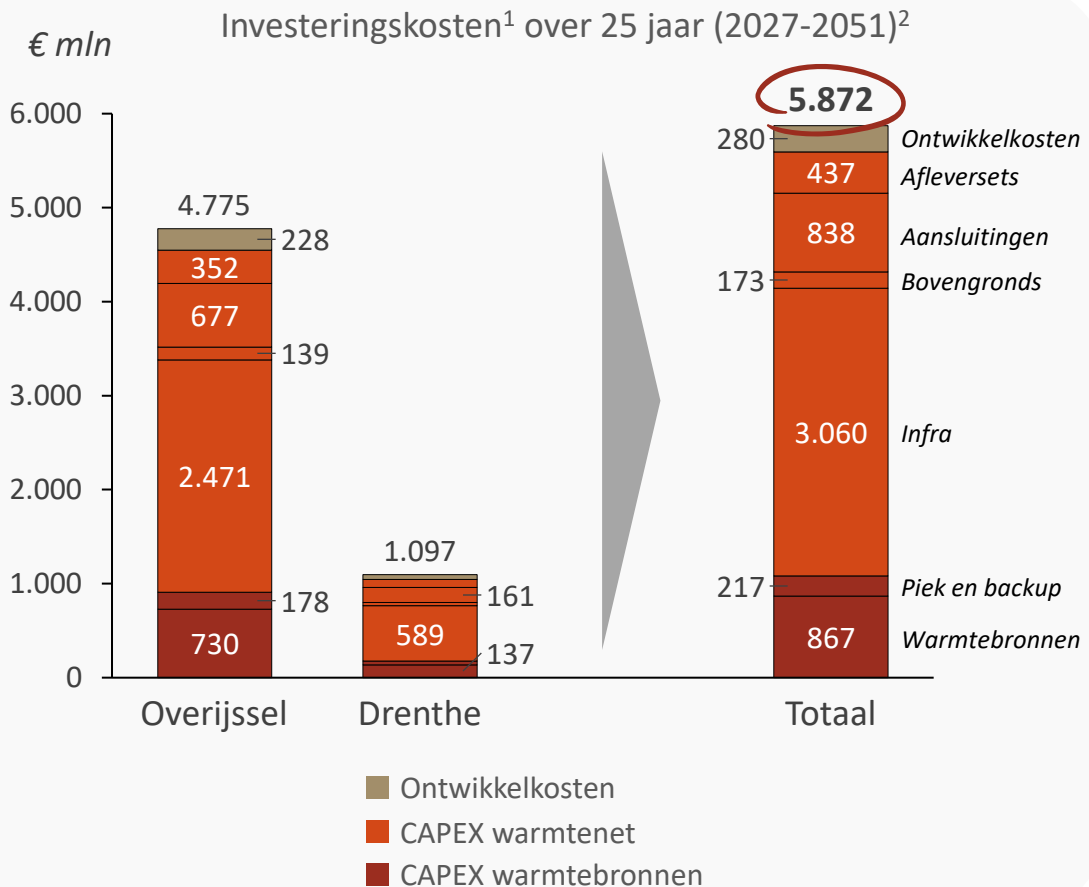
- De weergegeven resultaten in dit hoofdstuk zijn modeluitkomsten; ze zijn niet gebaseerd op daadwerkelijke projecten
- Input voor de financiële doorrekening in het Regionaal Portfoliomodel zijn de uitkomsten van de vraag/aanbod-analyse zoals in hoofdstuk 3 van dit businessplan gepresenteerd (ook dat betreft modeluitkomsten)

Uit het Regionaal Portfoliomodel volgt op portfolioniveau:

- Financiële overzichten (Kasstroom, Winst- en Verliesrekening, Balans)
- Investeringsomvang
- Financieringsbehoefte (in absolute hoogte en door de tijd, inclusief de verdeling eigen en vreemd vermogen)
- Financieringskastromen
- Subsidiebehoefte
- Hoogte tarieven



# Totale investering bedraagt € 5,9 mld en bestaat uit ontwikkelkosten (5%) en CAPEX voor warmtenet (ca. 75%) en warmtebronnen (ca. 20%)



Rebel heeft voor en met EBN het portfoliomodel ontwikkeld en gevuld met gegevens uit een verscheidenheid aan grotendeels openbare bronnen, waarmee een landelijk beeld van de investeringsopgave is gemaakt

- Voor de regionale toepassing van dit model in Drenthe/Overijssel heeft Stantec in samenspraak met een klankbordgroep het model gevuld

De investeringsopgave is gebaseerd op onderstaande inschatting van de kosten voor netwerken en warmtebronnen

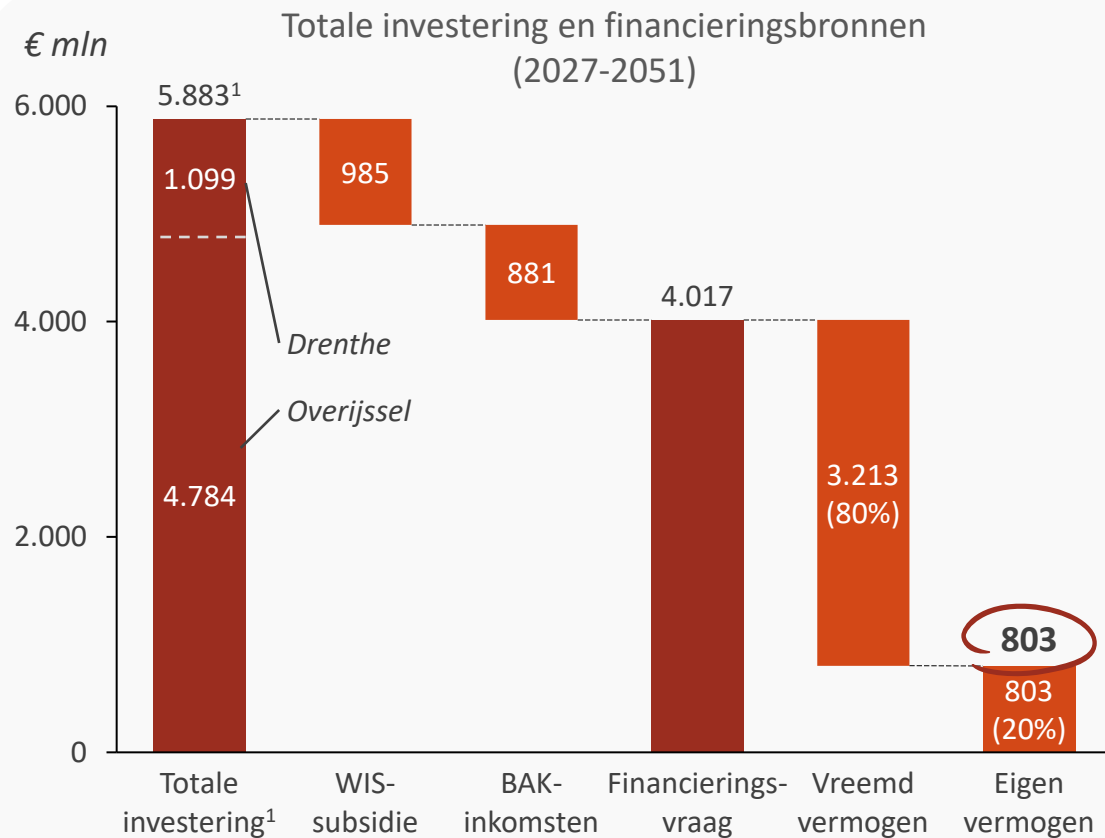
- Aanvullend is voorzichtigheidshalve een extra post onvoorzien van 5% gehanteerd (in de kengetallen zit ook al een kostenpost onvoorzien) en zijn daarnaast ontwikkelkosten ter grootte van 5% van de CAPEX aangenomen

	Kengetallen CAPEX warmtenet (€/aansluiting)		Kengetallen CAPEX warmtebronnen (€/kW)	
	Bestaande bouw	Nieuwbouw		
Infra	€ 13.730	€ 11.750	Restwarmte	€ 1.379
Bovengronds	€ 750	€ 750	TEA	€ 2.110
Aansluitingen	€ 3.750	€ 3.250	TEO	€ 2.941
Afleverzet	€ 1.905	€ 1.905	Biomassa	€ 939
<b>Totaal</b>	<b>€ 20.135</b>	<b>€ 17.655</b>	Geothermie	€ 1.867
			LW-warmtepomp	€ 2.039
			Piek- en backup	€ 200

1. Geïndexeerd

2. Input voor de financiële doorrekening in het Regionaal Portfoliomodel zijn de uitkomsten van de vraag/aanbod-analyse zoals in hoofdstuk 2 van dit businessplan gepresenteerd

# De totale investering wordt gefinancierd uit vier bronnen: subsidie, BAK, vreemd vermogen en eigen vermogen



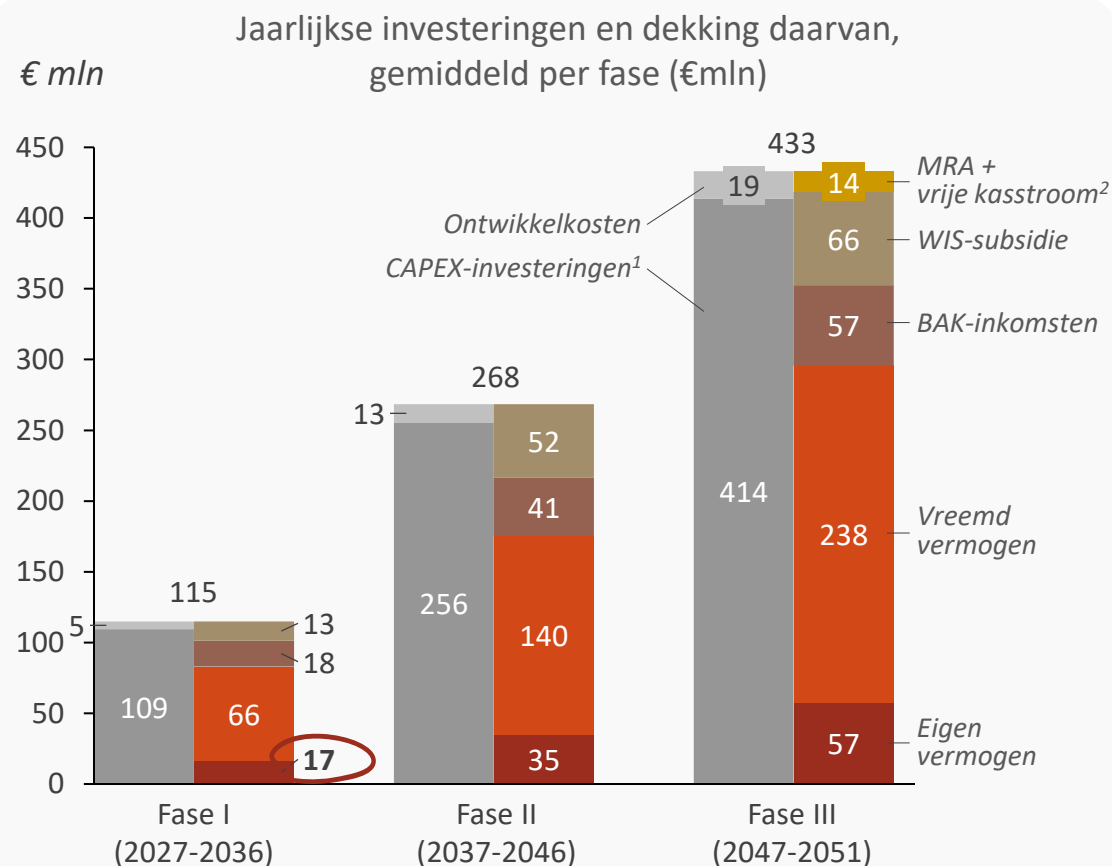
De totale investering van € 5,9 mld wordt gefinancierd uit vier bronnen

- Een CAPEX-subsidie die de nu geldende Warmtenet Investeringsubsidie (WIS) nabootst, waarbij over 25 jaar in totaal € 985 miljoen aan WIS ontvangen wordt
- De Bijdrage Aansluitkosten (BAK) die eindgebruikers betalen, in het Regionale Portfoliomodel bepaald op basis van de ontwikkelkosten en CAPEX voor de aansluitleidingen: in totaal €881 mln
  - in het peiljaar 2030 is de gemiddelde BAK voor woningen € 3.170 (excl. 21% BTW)
- Er wordt gerekend met een gearing van 80%<sup>2</sup>; op basis daarvan is € 3,2 mld aan vreemd vermogen nodig en bedraagt het te financieren eigen vermogen ruim € 800 mln
  - het benodigde eigen vermogen moet worden ingebracht door de WDO-partners (naar rato van hun aandelenbelang in WDO) en door gemeenten waar een lokaal warmtebedrijf is aangewezen voor de ontwikkeling van warmtenetten

1. De totale investering is iets hoger (ca. €10 mln) dan die op de vorige slide; dat wordt veroorzaakt door het meefinancieren van de rentekosten gedurende de aanloopfase (eerste drie jaar)

2. Zie op de volgende slide een toelichting op de gearing van 80%

# In eerste tien jaar is een inbreng van € 17 mln eigen vermogen per jaar nodig, oplopend naar € 35 mln in tweede en € 57 mln in derde fase



Het jaarlijks benodigde eigen vermogen moet worden ingebracht door de WDO-partners, naar rato van hun aandelenbelang in WDO, en door gemeenten waar een lokaal warmtebedrijf is aangewezen voor de ontwikkeling van warmtenetten

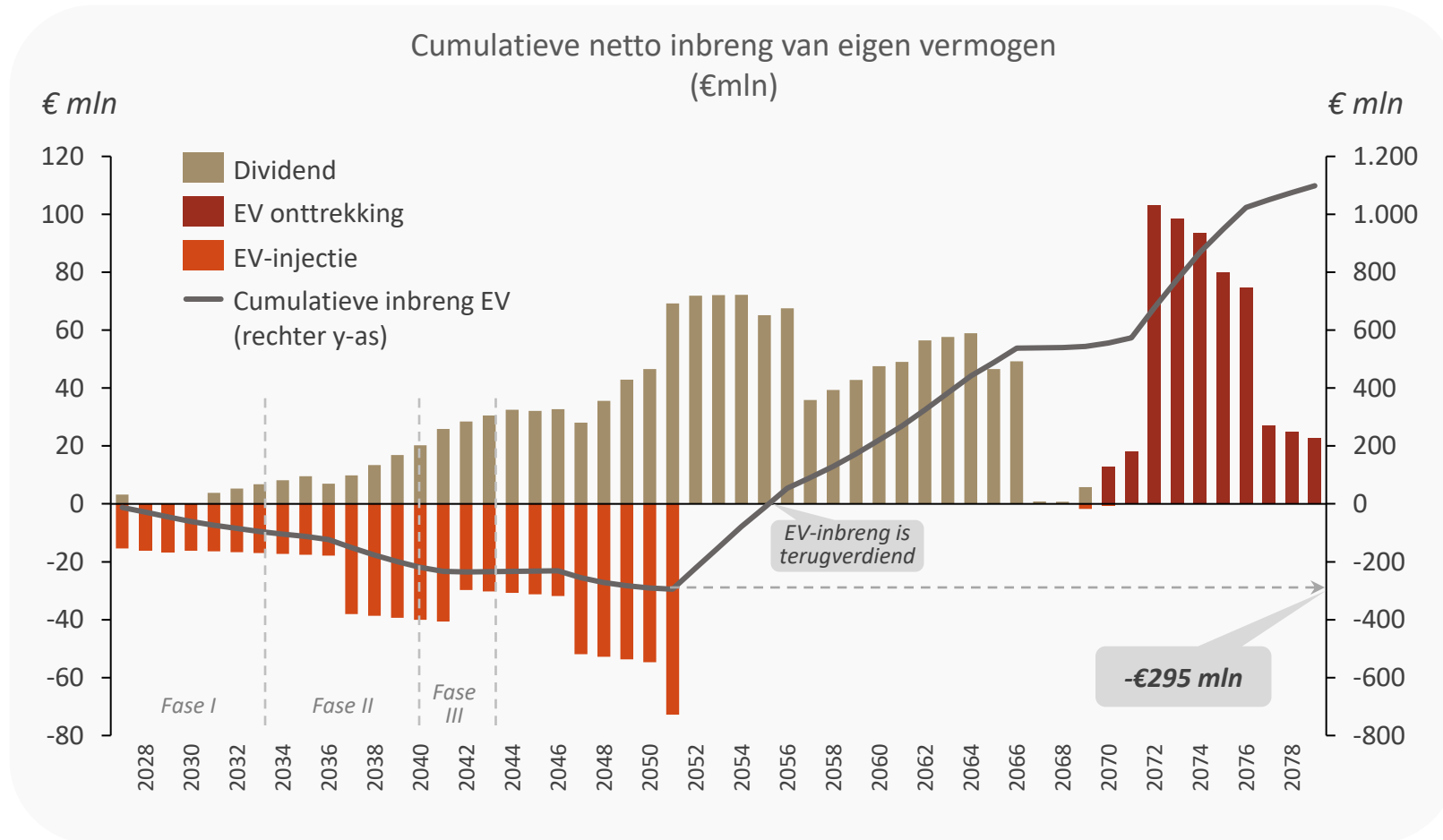
De verdeling VV/EV is gebaseerd op een gearing van 80%; een keuze die is gebaseerd op de situatie dat de lening geborgd is, bijvoorbeeld via een waarborgfonds

- De minister schreef in oktober 2024 in een kamerbrief: *'Hierdoor wordt naar verwachting de eigen vermogensvraag voor de aandeelhouders sterk verlaagd, mogelijk van 30 of 40% naar 10% van de totale investeringsopgave.'*
- Ook de BNG heeft eerder aangegeven in dat geval 90% vreemd vermogen haalbaar te achten
- Anderzijds hebben andere banken aangegeven een dergelijke gearing te hoog te vinden
- Daarom is niet uitgegaan van een gearing van 90%, maar van 80%; dat wordt gezien als een reële inschatting
  - ook in de discussie met KGG rond financiering van de NDW is dit de *base case*

1. Inclusief herinvesteringen (voor assets die vervangen moeten worden; geldt alleen in fase III)

2. Financiering uit MRA ('Maintenance Reserve Account': opgebouwde reservering om grote, periodieke onderhoudskosten mee te dekken) en deel van vrije kasstroom; alleen in fase III

# Maximale cumulatieve netto inbreng van eigen vermogen (dieptepunt 'badkuip') is ca. € 300 mln in 2051; daarna is EV in vijf jaar terugverdiend



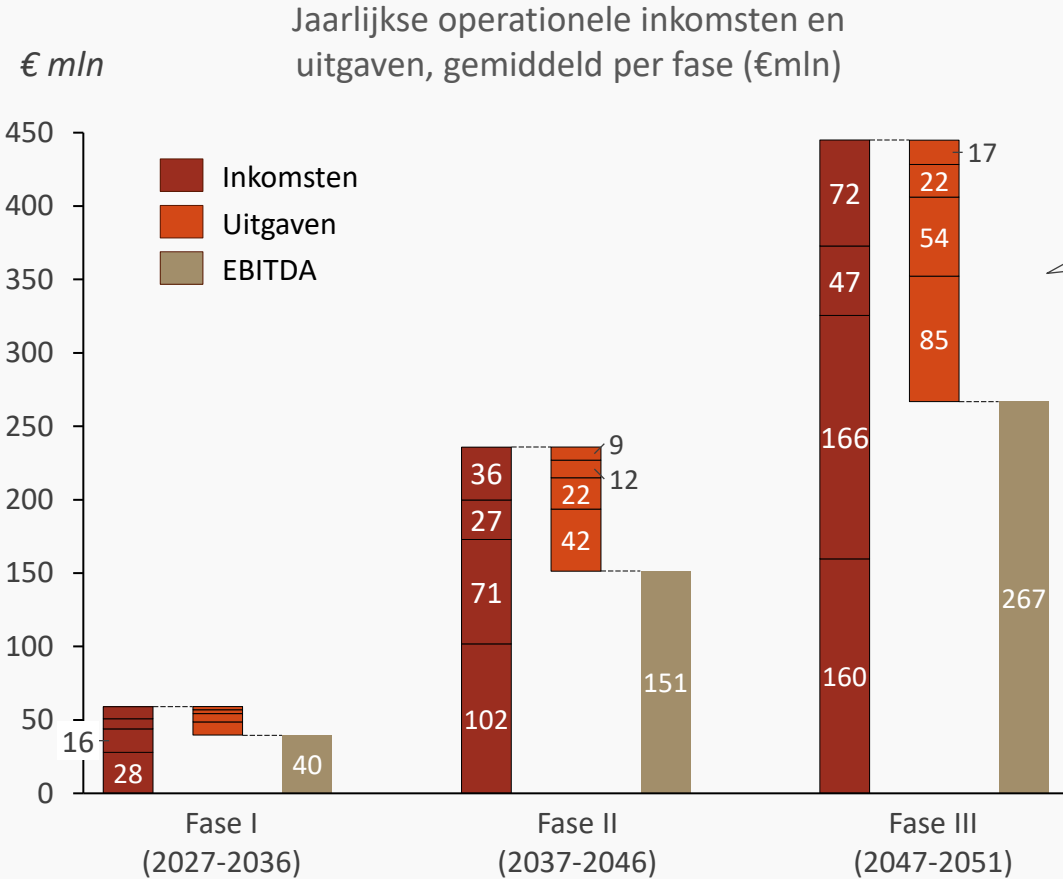
De maatschappelijke opgave om 200.000 weq via collectieve warmte te verduurzamen vraagt een lange adem van de aandeelhouders

- Er moet 25 jaar lang (t/m 2051) netto eigen vermogen ingebracht worden
- Daarna is geen verdere EV-injectie meer nodig, omdat voor de herinvesteringen alleen VV wordt aangetrokken (als dat nodig is)

Er wordt dividend ontvangen tijdens de bouwtijd zodra dit mogelijk is; als dit wordt afgetrokken van de inbreng van eigen vermogen is het dieptepunt van de "badkuip" (inbreng EV minus onttrekking en ontvangen dividend) €295 mln in 2051

- Vanaf 2052 is de netto inbreng van eigen vermogen in vijf jaar terugverdiend (want dan is er geen EV-injectie meer nodig)

# De EBITDA (operationele inkomsten minus operationele uitgaven) geeft een goed beeld van de operationele prestaties van het WDO



**Inkomsten** bestaan uit (van boven naar onder in de grafiek):

- OpEx-subsidie<sup>1</sup>
- Huur afleverset
- Variabele inkomsten
- Vastrecht

**Uitgaven** bestaan uit (van boven naar onder in de grafiek):

- Administratie & beheer
- Overhead
- Inkoopkosten energie
- Onderhoudskosten

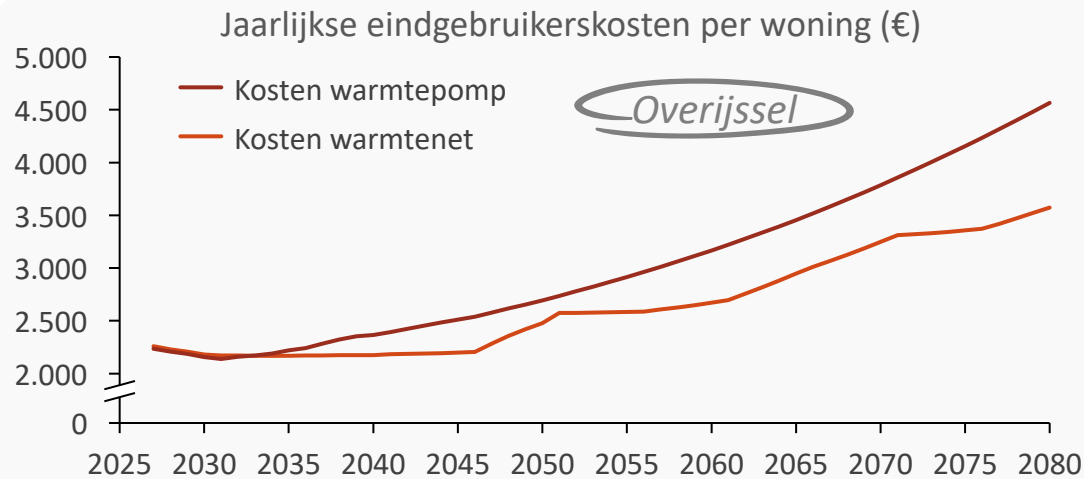
De EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) is een financiële maatstaf die aangeeft hoeveel winst een bedrijf genereert uit zijn kernactiviteiten, vóórdat rente, belastingen en afschrijvingen worden afgetrokken

- Het geeft een zuiver beeld van de operationele prestaties van een bedrijf en daarnaast van de kasstroom

Investerings- en financieringskosten worden in de EBITDA niet meegeteld; het geeft daarmee geen inzicht in de netto winst

1. Als exploitatiesubsidie is een OPEX-subsidie gemodelleerd die de SDE++ nabootst

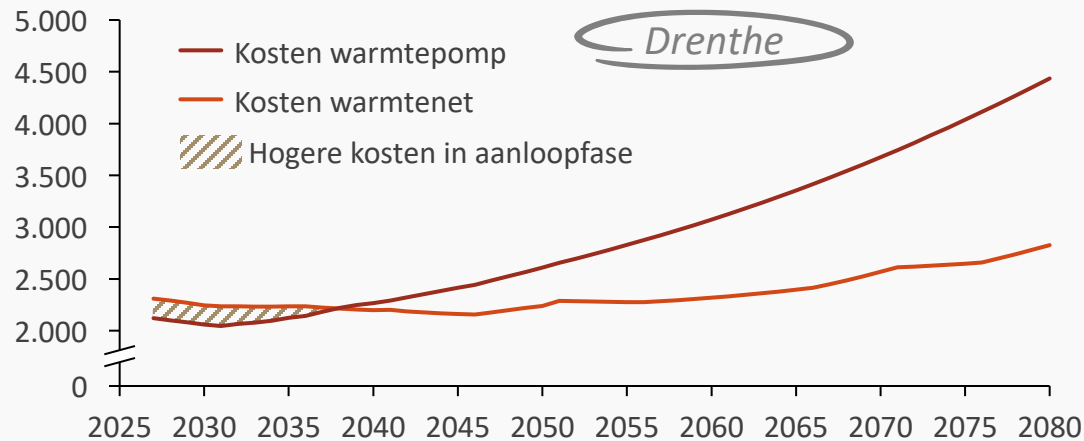
# Eindgebruikerskosten zijn eerste jaren gelijk aan of hoger dan die van elektrische warmtepomp, maar op langere termijn (flink) lager



Vanaf 2033 (Overijssel) en 2038 (Drenthe) zijn de jaarlijkse eindgebruikerskosten (voor woningen) van warmtenetten<sup>1</sup> lager dan die voor de elektrische warmtepomp (de referentie)

De hogere kosten in de aanloopfase (in totaal ca. €10mln in de eerste tien jaar) worden niet beoogd in rekening gebracht te gaan worden bij de eindklant

- Het tarief moet in lijn gebracht worden met de referentie via overheidsinstrumenten als de 'tarieflimiet met verevening' en de 'relatieve prijsgarantie'



De eindgebruikerskosten in Overijssel zijn de eerste jaren iets lager dan in Drenthe, door relatief meer inzet van goedkopere warmtebronnen (restwarmte) in Overijssel

- Op langere termijn stijgen de jaarlijkse kosten in Overijssel juist sterker dan in Drenthe, door de grotere afhankelijkheid van elektriciteit in de bronnenmix (TEO en TEA) in Overijssel
  - in 2050 zijn de eindgebruikerskosten in Drenthe ca. €250 lager dan in Overijssel, oplopend tot >€700/jaar in 2080

1. Inclusief een afschrijving op de BAK (de BAK bedraagt in fase I €3.000 oplopend naar €3.500, in fase II oplopend naar €4.000 en in fase III naar €4.200 in Overijssel (in Drenthe blijft de BAK dan €4.000))  
Noot: in deze analyse is de ISDE-subsidie niet meegenomen (die valt voor aansluiting op een warmtenet over het algemeen hoger uit dan voor aanschaf van een elektrische warmtepomp)

# Gebruikte uitgangspunten in het Regionale Portfoliomodel

Uitgangspunten die in het Regionale Portfoliomodel gebruikt zijn om de financiële berekeningen te maken:

- Gearing: 80% vreemd vermogen, 20% eigen vermogen (zie slide 47 voor toelichting)
- Rente op vreemd vermogen: 3,50%<sup>1</sup>
- Indexatie (inflatie): 2,00% per jaar
- Kostenreductie CAPEX en OPEX warmtenet: 0,29% per jaar (7,00% in 2050)
- Reductie van de warmtevraag: 0,85% per jaar (20% tot 2050)
- Voor de bestaande bouw wordt in het model een WIS-subsidie meegenomen van maximaal €6.500/aansluiting; bij totale voltoop zou dat €978 mln aan WIS-subsidie zijn over 25 jaar
- Tevens is er een OPEX-subsidie gemodelleerd die de SDE++ nabootst; voor elke typologie is het basisbedrag uit het Eindadvies 2025 minus het correctiebedrag vermenigvuldigd met de warmteproductie
  - bij de huidige bronnenmix zou dat €1.566 mln aan SDE++ zijn over de eerste 39 jaar (de piek is in jaar 25 met €89 mln)
- Rendementseis (rendement voor belasting): 6,00%
  - het ontwerpbesluit van de ACM betreffende de WACC/redelijk rendement dat warmtebedrijven tussen 2026-2028 over hun gehele portfolio mogen behalen, hanteert een stijging van de huidige 4,70% naar 7,00%; daarmee is de gekozen rendementseis van 6,00% passend bij de voorgestelde ACM-regeling

## **Disclaimer/noot bij de hier weergegeven uitgangspunten:**

*De op deze slide weergegeven uitgangspunten hebben enkel tot doel gehad om een financiële analyse te kunnen uitvoeren met behulp van het Regionale Portfoliomodel, om daarmee zicht te krijgen op de orde-grootte investeringsopgave. Het zijn daarmee geenszins uitgangspunten die de beoogde aandeelhouders formeel hebben vastgesteld in het kader van de voorziene oprichting van het WDO. De komende periode zal gebruikt gaan worden om de daadwerkelijke invulling van de uitgangspunten te bepalen en vast te stellen (en die kan dus afwijken van de op deze slide weergegeven invulling).*

1. Dit percentage wordt reëel geacht mits het waarborgfonds in werking is. Ter indicatie is gekeken naar Waarborgfonds Sociale Woningbouw leningen en getoetst bij de BNG. Er wordt uitgegaan van een lange looptijd.

---

# 7 Organisatieontwerp

*Hoofdstuk nog te maken*

# Dit hoofdstuk geeft een eerste doorkijk naar het organisatieontwerp

---

*Dit hoofdstuk geeft een eerste doorkijk naar het organisatieontwerp*

Denk aan een beschrijving van benodigde rollen en functies, aantal fte, juridische entiteit, etc.

- FTE aannemen of detacheren?

Wat ga je zelf doen en wat ga je uitbesteden (servicebedrijf)?

CONCEPT

# Zelf doen of uitbesteden?

---

## *Het WDO organiseert activiteiten in huis als:*

- Deze volgens de wet niet mogen worden uitbesteed aan derden;
- Het gaat om de (ontwikkel)strategie van het WDO;
- Ze van invloed zijn op de toekomstbestendigheid van het WDO (risico's);
- De kennis en expertise nodig is om investeringsbesluiten te kunnen nemen;
- De kwaliteit niet contractueel geborgd kan worden.

## *Het WDO besteedt activiteiten uit als:*

- Andere partijen betere kwaliteit leveren tegen gelijke of lagere kosten;
- Andere partijen dezelfde kwaliteit leveren tegen lagere kosten;
- Én dit contractueel geborgd kan worden.

CONCEPT

---

# 8 Risico's en beheersmaatregelen

CONCEPT

# Realisatie en exploitatie van warmtenetten kent de nodige risico's; betrokkenheid gemeenten is essentieel om risico's te verminderen

De realisatie en exploitatie van warmtenetten kent veel risico's en het is belangrijk om daar goed zicht op te hebben

- Zodat preventieve maatregelen kunnen worden genomen om de impact van de risico's te voorkomen of te verminderen

Voor veel van de risico's geldt dat verminderen ervan actieve betrokkenheid van de gemeente vereist

- Het is belangrijk om heldere afspraken te maken over verantwoordelijkheden van en rolverdeling tussen gemeente en WDO (zie ook hoofdstuk 5 en specifiek slides 35-36); dat kan in een SOK
  - een goede verdeling van verantwoordelijkheden, rollen en risico's is een randvoorwaarde voor de ontwikkeling van warmtenetten door het WDO<sup>1</sup>
- In het geval een lokaal warmtebedrijf (met gemeente als (mede)aandeelhouder) wordt aangewezen voor de ontwikkeling van een warmtekavel, is actieve betrokkenheid van de gemeente deels via het aandeelhouderschap geborgd
  - maar ook dan is het opstellen van een SOK belangrijk<sup>2</sup>

Risicocategorie	Omschrijving
Vollooprisico	Het risico dat het aantal gerealiseerde aansluitingen (woningen, utiliteit) achterblijft bij de prognose (te weinig afnemers sluiten zich aan), waardoor het project minder/niet financieel rendabel is
Betaalbaarheid	Een warmtenet is betaalbaar als de totale kosten in de loop van de tijd gelijk of lager zijn dan die van een referentie (warmtepomp of cv-ketel); hierbij zijn de totale woonlasten in scope (niet alleen de energierekening)
Financiering en kostenoverschrijding	Risico op het niet tijdig of onvoldoende verkrijgen van financiering en het overschrijden van de begroting door hogere kosten dan gepland
Organisatorisch & uitvoerbaarheid	Risico's die verband houden met de organisatie, planning, samenwerking en praktische uitvoerbaarheid van de werkzaamheden; de mate waarin WDO in staat is om het businessplan effectief uit te voeren
Beschikbaarheid warmtebron	Risico's met betrekking tot de beschikbaarheid, continuïteit en betrouwbaarheid van de warmtebron of -bronnen waarop het warmtenet is gebaseerd

*In dit hoofdstuk wordt elk van de in deze tabel genoemde risicocategorieën uitgewerkt, inclusief beheersmaatregelen*

1. WDO investeert alleen in warmtenetten als de betreffende gemeente in voldoende mate actief betrokken is, verantwoordelijkheid neemt en risico's deelt (de manier waarop wordt vastgelegd in een SOK)

2. Afspraken kunnen in dit geval ook in een aandeelhoudersovereenkomst worden vastgelegd (i.p.v. in een SOK)

# Er zijn 24 risico's en aandachtspunten geïdentificeerd; wantrouwen (vollooprisico) en zorgen over betaalbaarheid lijken meest kritiek

## Vollooprisico

1. Wantrouwen, onduidelijkheid en gebrek aan bewustwording bij bewoners en bedrijven
2. Gemeente zet aanwijsbevoegdheid niet in
3. Installatie van individuele verduurzamingsopties
4. Beperkte betrokkenheid woningcorporaties en ontwikkelaars

## Betaalbaarheid

5. (Perceptie van) hoge warmtetarieven / zorgen over betaalbaarheid
6. Stijgende kosten voor warmteproductie door duurdere grondstoffen en/of (elektriciteits)marktprijzen
7. Slecht beheer (asset management) binnen WDO
8. Onverwachte operationele kosten door falende technieken
9. De BAK en noodzakelijke in pandige kosten vergen een te grote investering voor de klant

## Financiering en kostenoverschrijding

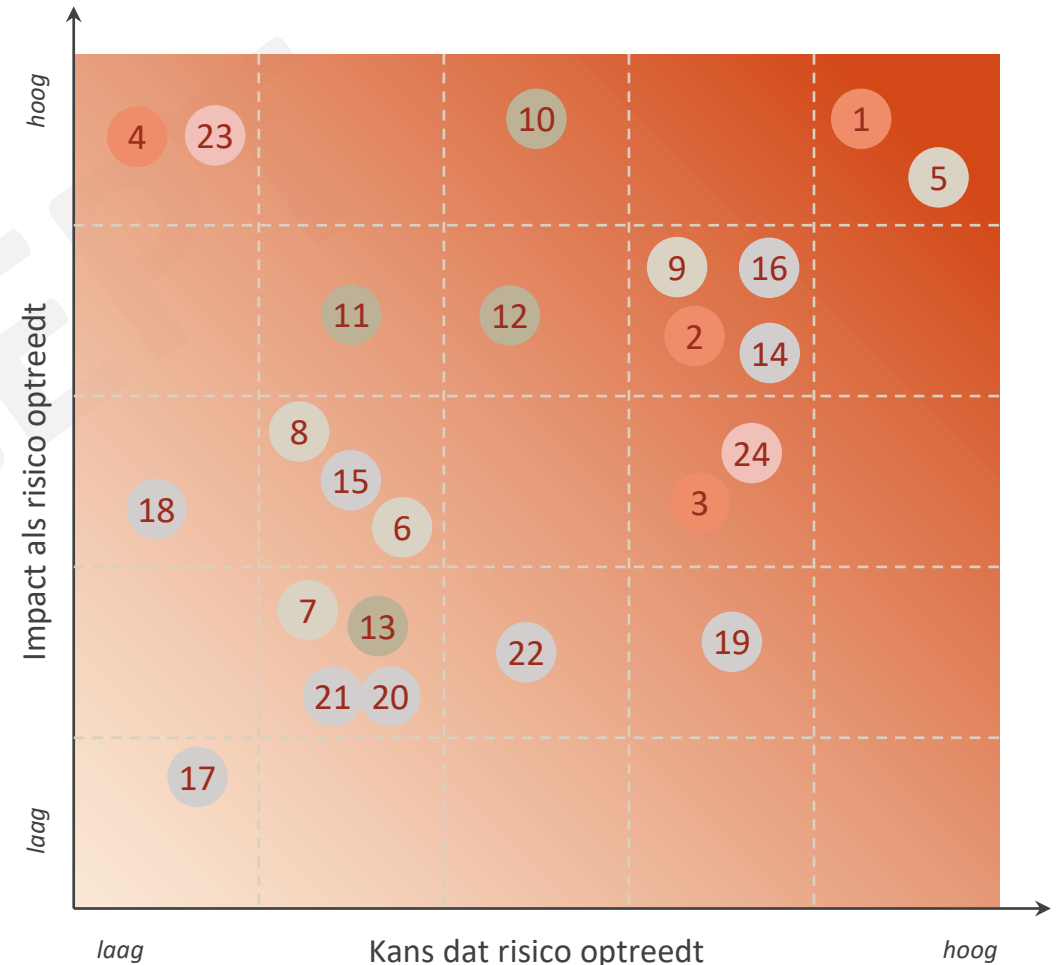
10. Wijzigend beleid en regelgeving van wetgever, minister en/of toezichthouder ACM
11. Onvoldoende beschikbaarheid eigen vermogen bij aandeelhouders
12. Onvoorzien kostenoverschrijdingen en/of – onderschrijdingen
13. Kasstroomrisico

## Organisatorisch & uitvoerbaarheid

14. Onvoldoende capaciteit en kennis binnen het WDO
15. Onvoldoende capaciteit externe aannemers om aanleg te realiseren
16. Behoeft aan controle en invloed vanuit aandeelhouders remt een efficiënte bedrijfsvoering
17. Investerings buiten eigen grenzen / verzorgingsgebied zorgt voor onvrede bij aandeelhoudende partijen
18. Uittreden partners uit het WDO
19. Vergunningverlening (door gemeente) verloopt moeizaam
20. Weerstand bij belanghebbenden (bewoners, woningcorporaties, netbeheerders)
21. Weinig politiek draagvlak binnen gemeenteraden
22. Te grote en/of te langdurige afhankelijkheid van externe partijen

## Beschikbaarheid warmtebron

23. Wegvallen van (één van de) warmtebronnen
24. Door netcongestie kunnen warmtebronnen op elektriciteit niet ontwikkeld worden



# Volloopriscico is één van de meest relevante risico's bij een warmtebedrijf; grote rol voor gemeente

Volloopriscico	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Waar borgen?
Wantrouwen, onduidelijkheid en gebrek aan bewustwording bij bewoners en bedrijven over de voordelen en noodzaak van een warmtenet en de rol van het WDO als regionaal warmtebedrijf	<p>Draagvlak creëren door vroegtijdig informeren en betrekken van bewoners en bedrijven; afspraken maken met gemeente over rol en verantwoordelijkheid van gemeente en WDO hierin</p> <p>Informatiepunt in de wijk opzetten waar bewoners laagdrempelig binnen kunnen komen voor meer info (op het moment dat het hen schikt)</p> <p>Binnen WDO een competent team (o.a. goede (markt)data-analisten en communicatieadviseurs/-medewerkers)</p>	5	5	<p>SOK WDO/gemeente</p> <p>Vertrouwen moet actief worden opgebouwd, zeker gezien het huidige kritische sentiment rond warmtenetten; dit zal moeten gebeuren vanuit de samenwerking tussen het warmtebedrijf en de gemeente als uitgever van warmtekavels</p>
Gemeente zet aanwijsbevoegdheid niet in	<p>Afspraken maken met gemeente over inzetten van aanwijsbevoegdheid (op welk moment en/of onder welke voorwaarden die wordt ingezet)</p> <p>Pas investeren als er een minimaal percentage participatie is bereikt</p>	4	4	SOK WDO/gemeente
Installatie van individuele verduurzamingsopties (zoals (hybride) warmtepomp)	<p>Zodra duidelijk is dat in een wijk een warmtenet voorzien wordt, afspreken dat gemeente daarover snel en helder communiceert met bewoners</p> <p>Lobby richting Rijk om subsidies voor individuele oplossingen niet aan te bieden in wijken die zijn aangewezen voor een warmtenet</p> <p>Inzet van tijdelijke/mobiele warmtecentrales om zo snel mogelijk na aanleg warmtenet warmte te kunnen leveren aan klanten</p>	4	3	<p>SOK WDO/gemeente</p> <p>Lobby vanuit WDO richting Rijk</p>
Beperkte betrokkenheid van woningcorporaties en ontwikkelaars bij het inzetten van warmtenetten in renovatie- of nieuwbouwplannen	<p>Samenwerken met woningbouwcorporaties, gebouweigenaren, projectontwikkelaars en bedrijven om het warmtenet te integreren in verduurzamingsprojecten</p> <p>Het aangaan van (voorwaardelijke) leveringsovereenkomsten voordat de FID wordt genomen</p>	1	5	<p>SOK WDO/gemeente</p> <p>SOK met WDO en woningbouwcorporaties, gebouweigenaren, projectontwikkelaars en bedrijven</p>

Naast het verkleinen van de *kans* op het volloopriscico (zie tabel) kan het ook verstandig zijn de (financiële) *impact* van het volloopriscico te delen met de gemeente<sup>1,2</sup> (bijv. door het vragen om een garantstelling; te regelen in de SOK)

1. In het geval een lokaal warmtebedrijf is aangewezen voor de ontwikkeling van een warmtekavel is het delen van de financiële impact (deels) al geborgd via het aandeel van de gemeente in het lokale warmtebedrijf  
 2. Zie hoofdstuk 5 waarin uitgewerkt staat hoe gemeentelijk commitment geborgd moet worden

# Ook betaalbaarheid is cruciaal en is meer dan een rekensom; het bepaalt het draagvlak bij bewoners

Betaalbaarheid	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Waar borgen?
(Perceptie van) hoge warmtetarieven / zorgen over betaalbaarheid	<p>Transparantie in kosten van infra en bedrijfsvoering (zeker ook als er kostenverschillen tussen warmtenetten bestaan en/of bij socialisering van kostenverschillen)</p> <p>Actieve communicatie richting klanten en gesprek aangaan; echt borgen in bedrijfsvoering</p> <p>Lobby voor subsidie indien eindgebruikerskosten (tijdelijk) hoger zijn dan referentie (elektrische warmtepomp)</p>	5	5	<p>Verslaglegging WDO (website, jaarrekening, e.d.)</p> <p>Operationele bedrijfsvoering</p> <p>SOK WDO/gemeente</p>
Stijgende en/of sterk schommelende kosten voor warmteproductie door duurdere grondstoffen en/of (elektriciteits)marktprijzen	<p>Actief kostenbeheer en lange termijn prijszekerheid, bijvoorbeeld via het afsluiten van lange termijn elektriciteits- en/of grondstofcontracten</p>	2	3	Operationele bedrijfsvoering
Slecht beheer (assetmanagement) binnen WDO (leidt tot hogere kosten en daarmee mindere betaalbaarheid) en/of hoge organisatiekosten	<p>Externe validatie / periodieke review van assetmanagementsysteem (vanuit bijv. netbeheerders, WSB en/of ACM)</p> <p>Voldoende schaalgrootte bereiken zodat activiteiten 'in huis' kunnen worden uitgevoerd, of uitbesteden aan partijen met expertise en schaal</p> <p>In de opstartfase een flexibele schil van werknemers; inhuur op projectbasis (bij voorkeur bij aandeelhouders); uitbesteding (bijv. WSB)</p> <p>Kostenmonitoring</p>	2	2	Operationele bedrijfsvoering
Onverwachte operationele kosten door falende technieken	<p>Sturen op bewezen/betrouwbare technieken</p> <p>Afdoende verzekering afsluiten</p>	2	3	Operationele bedrijfsvoering
De BAK en noodzakelijke in pandige kosten vergen een te grote investering voor de klant (met name de lage-inkomensgroepen)	<p>Communicatie over mogelijkheden tot voorfinanciering<sup>1</sup> en/of leningen door derde partij (financiële instelling<sup>2</sup>)</p> <p>Communicatie over subsidiemogelijkheden (ISDE, SAH, e.d.)</p> <p>BAK (deels) afhankelijk maken van draagkracht bewoners</p>	4	4	SOK WDO/gemeente

1. De BAK mag niet verdisconteerd worden in het vastrecht  
 2. Dat kan een reguliere bank zijn, maar bijv. ook het SVn of het Nationaal Warmtefonds

# Financieringszekerheid en kostenbeheersing zijn cruciaal om realisatie en exploitatie van warmtenetten haalbaar te houden

Financiering en kostenoverschrijding	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Waar borgen?
Wijzigend beleid en regelgeving van wetgever, minister en/of toezichthouder ACM (over subsidies, tarievenmethodiek, garantieregeling, e.d.)	<p>Juridische en beleidsmatige monitoring (regelmatige check op beleidswijzigingen)</p> <p>Scenarioanalyse op impact van mogelijke wijzigingen</p> <p>Lobby en stakeholdermanagement richting Rijk en toezichthouder; goede relatie met branchegenoten</p> <p>Contracten met clause voor heronderhandeling</p>	3	5	Operationele bedrijfsvoering
Onvoldoende beschikbaarheid eigen vermogen bij aandeelhouders	<p>Meerjarenbegroting opstellen die door aandeelhouders moet worden goedgekeurd (de vraag naar EV kan dan geen verrassing zijn)</p> <p>In initiële aandeelhoudersovereenkomst vaststellen wat het maximum is dat elke partner wil inbrengen en onder welke voorwaarden en omstandigheden aandeelhouders verplicht zijn om bij te storten</p> <p>Prioriteren in welke projecten er geïnvesteerd kan worden</p> <p>Op tijd opgave in beeld en regelmatige update van de verwachte investeringsopgave</p>	2	4	<p>Meerjarenbegroting</p> <p>Aandeelhoudersovereenkomst</p> <p>Operationele bedrijfsvoering</p>
Onvoorziene kostenoverschrijdingen (incl. stijgende rente en/of renteopslag, onvoorziene prijsstijgingen van materialen en/of commodity, oplopende kosten bij vertraging uitrol (opbrengsten komen dan vertraagd binnen)) en/of -onderschrijdingen (als kosten op voorhand te hoog worden ingeschat, bestaat de kans dat er onterecht niet geïnvesteerd wordt in een warmtenet)	<p>In businesscase op verschillende niveaus onvoorziene kosten en/of risico-opslag opnemen</p> <p>Uitvoeren van lange termijn financiële doorrekeningen en periodiek buca doorrekenen en herzien en die bespreken met aandeelhouders</p> <p>Keuze / afweging maken tussen borgen van projectrisico's binnen WDO en/of lokaal warmtebedrijf, of door per project een SPV<sup>1</sup> te maken</p> <p>In contractering risico's afdekken/delen</p> <p>Langjarige afspraken maken; hedgen van risico's (rente, commodityprijzen)</p>	3	4	<p>Meerjarenbegroting</p> <p>SOK WDO/gemeente</p> <p>Operationele bedrijfsvoering</p>
Kasstroomrisico	<p>Financiële buffer opbouwen om tegenvallers op te vangen</p> <p>Opstellen van treasurystatuut: beleidsdocument dat de richtlijnen, verantwoordelijkheden en procedures vastlegt voor het beheer van financiële middelen<sup>2</sup></p>	2	2	<p>Operationele bedrijfsvoering</p> <p>Treasurystatuut</p>

1. 'Special Purpose Vehicle'; een dochteronderneming die speciaal wordt opgericht om de financiële en juridische risico's van een enkel project te beheren  
 2. Treasury heeft betrekking op zaken als: liquiditeitsbeheer (cash management), financiering (leningen, kredietlijnen), risicobeheer (rente-, valuta- en kredietrisico's), beleggingen (tijdelijke overschotten), bankrelaties en betalingsverkeer

# Organisatorische slagkracht en draagvlak van omgeving zijn bepalend voor kwaliteit en tempo van uitvoering (I)

Organisatorisch & uitvoerbaarheid	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Waar borgen?
Onvoldoende capaciteit en kennis binnen het WDO, wat leidt tot het niet goed kunnen uitvoeren van de taken	<p>Samenwerking met en/of inhuur van warmteservicebedrijf organiseren</p> <p>Lerende evaluatie implementeren en leren van elkaar (tussen projecten en tussen bedrijven)</p> <p>Strategisch personeelsplan opstellen</p> <p>Personeel bestaande warmtebedrijven overnemen</p>	4	4	Operationele bedrijfsvoering
Onvoldoende capaciteit externe aannemers om aanleg te realiseren	<p>Vroegtijdige marktverkenning en marktconsultatie</p> <p>Meerjarige raamcontracten of partnerschappen afsluiten met aannemers</p> <p>Spreiding van projecten in de tijd zodat uitvoeringspiek wordt verminderd</p>	2	3	Operationele bedrijfsvoering
Behoefte aan controle en invloed vanuit aandeelhouders (incl. PS en gemeenteraden) remt een efficiënte bedrijfsvoering	<p>Opstellen goedkeuringslijst bestuursbesluiten</p> <p>Heldere afspraken maken over afstemming en (informatie)uitwisseling aandeelhouders, bestuur en/of commissarissen</p> <p>Meerjarenbegroting opstellen die door aandeelhouders moet worden goedgekeurd (binnen de kaders van de meerjarenbegroting heeft het bestuur van het WDO mandaat)</p> <p>Onafhankelijke RvC instellen</p> <p>Aandeelhouderscommissie oprichten waarmee ook op informele basis gesproken kan worden (laagdrempelig)</p>	4	4	<p>Statuten, aandeelhoudersovereenkomst</p> <p>Meerjarenbegroting</p> <p>Raad van Commissarissen</p>
Investerings buiten eigen grenzen / verzorgingsgebied van de aandeelhouders zorgt voor onvrede bij aandeelhoudende partijen	<p>Aandeelhouderschap naar rato van potentiële aantal aansluitingen binnen eigen grenzen / verzorgingsgebied</p> <p>Vooraf inzicht in warmte-initiatieven binnen de eigen regio</p> <p>Expliciet in aandeelhoudersovereenkomst de afspraak opnemen dat inbreng vermogen voor het hele gebied gebruikt wordt</p> <p>Jaarlijks communiceren over investeringen per gebied</p>	1	1	<p>Aandeelhoudersovereenkomst</p> <p>Businessplan</p>

# Organisatorische slagkracht en draagvlak van omgeving zijn bepalend voor kwaliteit en tempo van uitvoering (II)

Organisatorisch & uitvoerbaarheid	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Waar borgen?
Uittreden partners uit WDO	Exitstrategie en kaders voor uittreding van te voren helder beschrijven	1	3	Statuten Aandeelhoudersovereenkomst
Vergunningverlening (door gemeente) verloopt moeizaam	Gemeenten tijdig betrekken met betrekking tot vergunningverlening Flexibele planning met buffers voor tijd en budget Binnen het bedrijf goede projectleiders realisatie (uitvoering)	4	2	SOK WDO/gemeente Operationele bedrijfsvoering
Weerstand bij belanghebbenden (bewoners, woningcorporaties, netbeheerders, grondbezitters)	Stakeholdermanagement inzetten om vroegtijdig belangen af te stemmen en knelpunten op tijd te signaleren (gemeente daarbij nauw betrekken) Flexibele planning met buffers voor tijd en budget	2	2	Stakeholderstrategie en –management Operationele bedrijfsvoering
Weinig politiek draagvlak binnen gemeenteraden	Gemeenteraad goed betrekken, middels op te richten klankbordgroepen per RES-regio	2	2	SOK WDO/gemeente Stakeholderstrategie en –management
Te grote en/of te langdurige afhankelijkheid van externe partijen (zoals het WSB)	Geen exclusiviteit overeenkomen Contracten voor bepaalde tijd overeenkomen	3	2	Operationele bedrijfsvoering

# Continuïteit en beschikbaarheid van de warmtebron is cruciaal voor een robuuste en toekomstbestendige warmtevoorziening

Beschikbaarheid warmtebron	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Waar borgen?
Wegvallen van (één van de) warmtebronnen (bijvoorbeeld door technische, juridische of milieuredenen)	<p>Diversificatie van warmtebronnen om afhankelijkheid te minimaliseren (robuuste bronnenstrategie)</p> <p>Back-upsystemen (tijdelijke ketels of flexibele leveringscontracten voor restwarmte) integreren in de infrastructuur (bieden continuïteit)</p> <p>Flexibele infrastructuur (o.a. dimensionering leidingen) ontwerpen die overschakelen op alternatieven mogelijk maakt</p> <p>De mogelijkheid van een verzekering onderzoeken</p> <p>Bronnenstrategie voor de lange termijn robuust maken (om bijv. structurele afname van restwarmte op te vangen)</p>	1	5	Bronnenstrategie Projectcontracten
Door netcongestie kunnen warmtebronnen op elektriciteit (zoals warmtepompen) niet ontwikkeld worden <sup>1</sup>	<p>Gebruik maken van alternatieve (flexibele) aansluitcontracten</p> <p>Het voeden van de te ontwikkelen warmtebron vanuit een bestaande aansluiting</p> <p>Inzetten van generatoren en/of Energie Opslag Systemen</p> <p>Warmtenet positioneren als congestieverzachter</p>	4	3	Bronnenstrategie

1. Los van elektriciteitsbehoefte voor warmtebronnen (met name warmtepompen), is ook elektriciteit benodigd voor operatie van het warmtenet (zoals pompen); daarvoor geldt het congestierisico ook (maar wel in mindere mate)

---

## Bijlagen

CONCEPT

# Formele doelomschrijving WDO, zoals op te nemen in de oprichtingsakte

In de oprichtingsakte wordt beoogd het volgende 'doel van de vennootschap' op te nemen:<sup>1</sup>

- a) het realiseren, in stand houden en (doen) exploiteren van een warmtebedrijf in en/of ten behoeve van de provincies Drenthe en Overijssel en daaraan gerelateerde diensten alsmede het ontwerpen, aanleggen, onderhouden, beheren, exploiteren van warmte- en koudevoorzieningen en het opwekken, produceren, distribueren, opslaan, inkopen en leveren van warmte en koude;*
- b) het verwerven, verkrijgen, beheren en afstoten van warmte- en koudesystemen;*
- c) het oprichten van, het deelnemen in, het bestuur voeren over, het toezicht houden op en het zich op enigerlei andere wijze financieel interesseren bij andere vennootschappen en ondernemingen;*
- d) het verlenen van diensten op administratief, technisch, financieel, commercieel, industrieel, economisch of bestuurlijk gebied aan andere vennootschappen, personen en ondernemingen;*
- e) het verkrijgen, bezitten, bezwaren, beheren, exploiteren, vervreemden, leasen, (ver)huren en ontwikkelen van goederen waaronder begrepen registergoederen;*
- f) het verkrijgen, vervreemden, beheren en exploiteren van intellectuele eigendomsrechten, daaronder begrepen patenten, merkrechten, licenties, vergunningen, knowhow en andere industriële eigendomsrechten;*
- g) het lenen en uitlenen van gelden, het aantrekken van gelden en in het algemeen het aangaan van financiële transacties, en het aangaan van daarmee samenhangende overeenkomsten;*
- h) het verstrekken van garanties, het hoofdelijk naast of voor anderen verbinden van de vennootschap en het verstrekken van zekerheden voor schulden en andere verplichtingen van de vennootschap of van derden,*

*het vorenstaande al of niet in samenwerking met derden en met inbegrip van het verrichten en bevorderen van alle handelingen die daarmee direct of indirect verband houden, alles in de ruimste zin van het woord.*

# Aandeelhouderschap van gemeenten in WDO levert hen geen reële invloed en is slechts zeer beperkt gekoppeld aan eigen, lokale opgaven

## Commitment ontstaat primair lokaal, niet regionaal

- Commitment zit vooral in projecten, wijken en besluitmomenten; aandeelhouderschap op afstand voegt daar weinig aan toe als het niet direct raakt aan lokale keuzes

## Invloed zonder substantieel eigendom ('symbolisch aandeelhouderschap') is illusoir

- Als gemeenten slechts enkele procenten bezitten, geen doorslaggevende stem hebben en niet individueel maar hooguit collectief invloed uitoefenen, dan geldt dat het aandeelhouderschap geen reële invloed creëert en dat het "commitment-effect" vooral psychologisch of narratief is ("we zijn mede-eigenaar")
- Dat kan zelfs averechts werken: gemeenten voelen zich medeverantwoordelijk zonder echte sturingsmacht; bij tegenvallers ontstaat dan juist frustratie ("we dragen risico maar mogen niet sturen")
- Betrokkenheid volgt niet automatisch uit eigendom, zeker niet bij zeer kleine aandelen

## Kapitaal moet bij voorkeur landen waar risico en baten zichtbaar zijn

- Voor een gemeente betekent aandeelhouderschap in WDO investeren in een bedrijf dat geografisch veel breder opereert
- Dat kan lastig uitlegbaar zijn: "Waarom steken we geld in een bedrijf dat vooral in andere gemeenten investeert?"
- Dit staat haaks op het lokale verantwoordingsprincipe en de wens om investeringen direct te koppelen aan eigen opgaven
  - bij aandeelhouderschap in lokale warmtebedrijven is deze spanning er nauwelijks: kapitaal landt in lokale infrastructuur, risico's zijn lokaal beheersbaar en baten zijn zichtbaar voor inwoners

*Conclusie: aandeelhouderschap in WDO is een onvoldoende robuust en eerlijk instrument, zeker ook in vergelijking met de andere opties (aandeelhouderschap in lokale warmtebedrijven, of directe aanwijzing van WDO als warmtebedrijf; beide aangevuld met stevige samenwerkingsafspraken)*

*Daarmee valt de optie van aandeelhouderschap in WDO weg*