

Adviesrapport Warmtebedrijf Assen

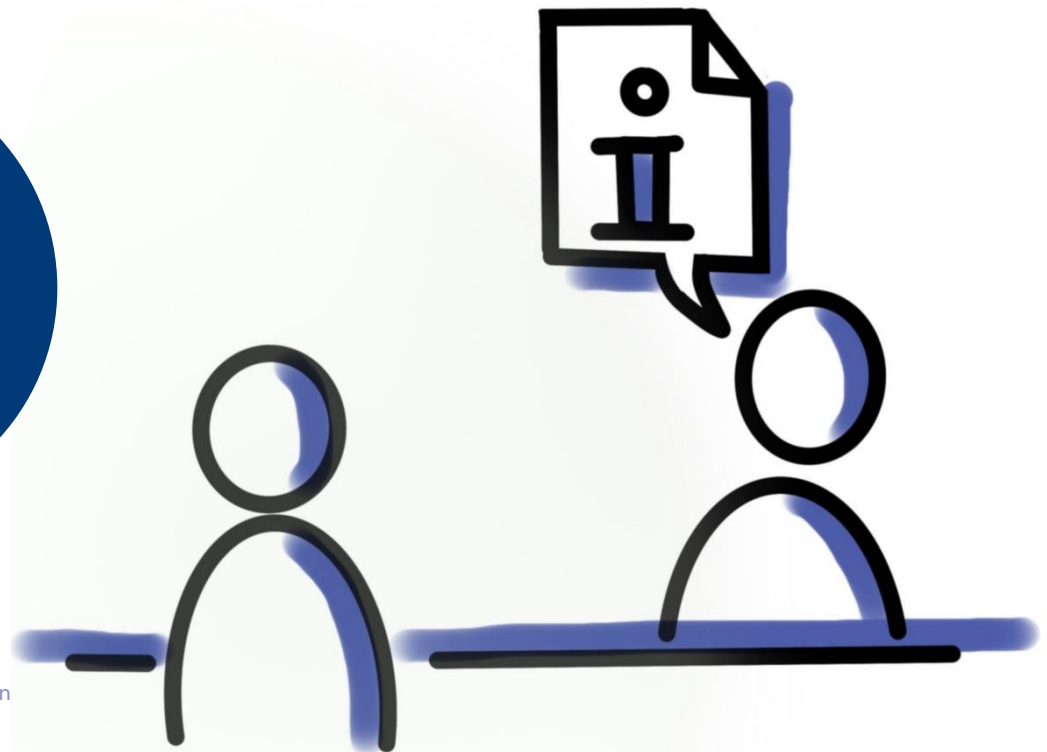
Gemeente Assen



Gemeente Assen



1.
Waarom een
publiek
warmte-
bedrijf?



1. Waarom een publiek warmtebedrijf?

Dit hoofdstuk beschrijft de relevantie voor de oprichting van een publiek warmtebedrijf op basis van het landelijk en lokale beleid en de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

1.1 Aanleiding

In de gemeente Assen wordt hard gewerkt aan het terugdringen van de CO₂-uitstoot om klimaatverandering tegen te gaan. Deze noodzaak is zichtbaar in de landelijke doelen en de ambities van gemeente Assen om in 2050 aardgasvrij te zijn. Gemeenten hebben de regie in deze transitie. Gezien de mogelijkheden voor de realisatie van warmtenetten in Assen is een belangrijk vraagstuk hoe deze rolname in te vullen in het realiseren en exploiteren van warmtenetten. In opdracht van de gemeente wordt in een brede projectgroep daarom dit ontwikkelkader

opgesteld. Hierbij wordt de Wet collectieve warmte als richtlijn genomen.

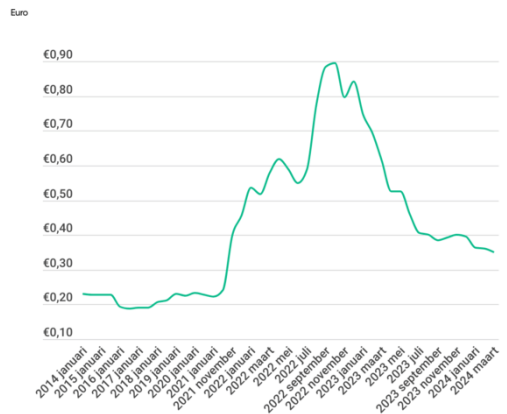
1.2 Landelijk beleid

Nederland heeft zich tot doel gesteld om in 2030 minimaal 55% minder broeikasgassen uit te stoten dan in 1990. In het Klimaatakkoord uit 2019 is afgesproken dat Nederland in 2050 klimaatneutraal wil zijn. Dat wil zeggen dat de uitstoot van broeikasgas in 2050 niet hoger is dan wat er vastgelegd wordt, netto is de uitstoot dus nul. Om deze doelen te realiseren, is een transitie nodig naar een fossielvrije energievoorziening. Dit betekent onder meer een volledig aardgasvrije energievoorziening en opwekking van alle benodigde energie uit hernieuwbare energiebronnen. Deze opgave is complex en veroorzaakt andere uitdagingen, zoals netcongestie. Warmtenetten kunnen de netverzwaring verlichten ten opzichte van all-electric oplossingen en op deze manier bijdragen aan de realisatie van de opgave.

Ook is de laatste jaren gebleken dat de marktprijzen voor energie sterk kunnen bewegen als gevolg van crises (zie onderstaande figuren 1 en 2). Als eerste raken de huishoudens met lage inkomens financieel in de knel. Dit heeft grote maatschappelijke gevolgen en vergroot ongelijkheid in de samenleving.

Ontwikkeling stroomtarieven 2014-2024

Inclusief BTW en overheidsheffingen



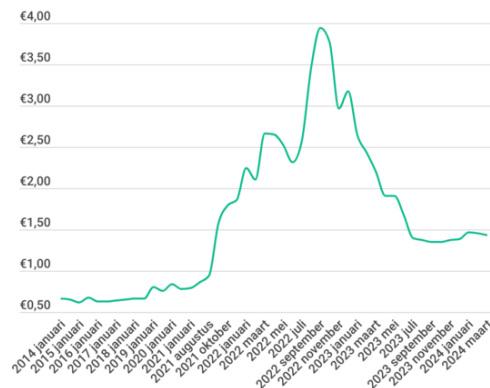
bron: Overstappen.nl

Figuur 1: ontwikkeling stroomtarieven 2014-2024
Adviesrapport Warmtebedrijf Assen

Ontwikkeling gasprijs per m3 (2014-2024)

Inclusief BTW en overheidsheffingen

Prijs in euro per m3



bron: Overstappen.nl

Figuur 2: ontwikkeling gasprijs per m3 (2014-2024).

1.3 Wet- en regelgeving

In nieuwe wet- en regelgeving krijgen gemeenten nadrukkelijk een regierol en meer handvatten om deze rol op te pakken. Op dit moment zijn er in het kader van

de energietransitie twee belangrijke wetten in de maak. De Wet collectieve Warmte (Wcw) en de Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie (Wgiw).

Wet collectieve Warmte (Wcw)

De Wcw heeft als doel het draagvlak voor en de bereidheid om te investeren in duurzame collectieve warmte te vergroten, door:

1. Vergroten van publieke sturing op (realisatie en exploitatie van) collectieve warmte, waar dat de gewenste verduurzamingsstrategie is;
2. Ontwikkelen van collectieve warmte die bij productie geen broeikasgassen meer uitstoot in 2050;
3. Introduceren van transparante en kostengebaseerde tarieven voor de afnemers van collectieve warmte;
4. Garanderen van de leveringszekerheid van collectieve warmte.

In de Wcw wordt dit als volgt geregeld:

- De gemeente krijgt de taak en bevoegdheid om door middel van een warmtekavel aan te geven door wie, waar en wanneer een collectief warmtenet wordt aangelegd;
- Een warmtenet moet worden geëxploiteerd door een bedrijf met een publiek meerderheidsbelang;
- De opt-out regeling. In de nieuwe Wcw wordt elke afnemer aangesloten op het warmtenet, tenzij zij besluiten aan te sluiten op een gelijkwaardig of duurzamer alternatief;
- De warmtetarieven worden niet meer gekoppeld aan de gasprijs, maar worden bepaald op basis van de kostprijs met redelijke winstmarge (kostprijs+ model);
- Borging van duurzaamheid door het opnemen van een CO₂-norm.

Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie (Wgiw)

De Wgiw geeft gemeenten de bevoegdheid om gebieden aan te wijzen die op termijn van het aardgas af gaan. In

het warmteprogramma (onderdeel van de omgevingswet) beschrijft de gemeente welke wijken wanneer van het aardgas af gaan en wat het voorkeursalternatief is.

Met de komst van deze wetten krijgen gemeenten een steeds belangrijkere rol in de realisatie van de warmtetransitie. Tegelijkertijd bepaalt de Wcw dat een warmtebedrijf een publiek meerderheidsbelang moet hebben. Vanuit dit perspectief is onderzocht welke rol de gemeente Assen hierin kan invullen. De kaders hiervan zijn in dit rapport beschreven.

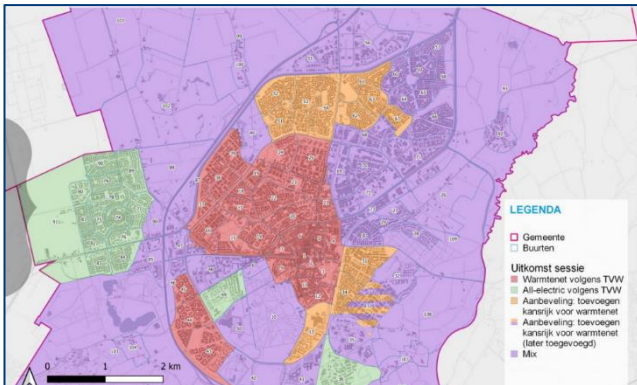
1.4 Lokale ontwikkelingen

Doelstelling van de gemeente Assen is om in 2050 CO₂-neutraal te zijn (bron: Visie Energietransitie). Belangrijke opgave hierin is het aardgasvrij maken van de energievoorzieningen. In de Transitievisie Warmte wordt beschreven op welke wijze de gemeente van het aardgas af wil (<https://www.assen.nl/transitievisie-warmte>). Naar verwachting zullen warmtenetten hier

een belangrijke rol in gaan spelen. Concreet wordt er nu gewerkt aan twee initiatieven in de wijken De Lariks en het Havenkwartier. Een bronnenstrategie is opgesteld (2023) voor de benutting van grootschalige warmtebronnen zoals geothermie en restwarmte van afvalverwerker Attero. Onderdeel van de bronnenstrategie is eerst de flexibele inzet van lokale bronnen, bijvoorbeeld aquathermie, warmte-koudeopslag (wko), pieketels en buffers. Daarna wordt toegewerkt naar voldoende aansluitingen om uiteindelijk genoemde grootschalige warmtebronnen toe te voegen aan de bronnenmix.

Uit de bronnenstrategie van 2023 komt naar voren dat warmtenetten voor een groot deel van Assen het voorkeursalternatief zijn. Met geothermie en restwarmte van Attero kunnen veel woningen in Assen van warmte worden voorzien. De algemene conclusie is dat een warmtenet haalbaar is en daarmee een wezenlijke bijdrage kan leveren aan de verduurzaming van de gemeente Assen. Dit is het geval voor een groter gebied

dan benoemd in de Transitievisie Warmte uit 2021. In de Transitievisie Warmte was elk gebied nog niet aangewezen als ‘kansrijk voor een warmtenet’. In figuur 3 zijn deze gebieden als oranje vlakken op de kaart weergegeven. Nu deze gebieden in de bronnenstrategie wel meegenomen worden, blijkt dat voor een nog groter gedeelte van de stad (rode én oranje vlakken) een warmtenet het voorkeursalternatief is.



Figuur 3 3: kaart van Assen op welke wijze welke wijk van het aardgas af gaat.

Adviesrapport Warmtebedrijf Assen

De Transitievisie warmte, de bronnenstrategie, het onderzoek naar de benutting van restwarmte van Attero en de twee initiatieven in de wijken de Lariks en Havenkwartier laten zien dat warmtenetten de meest voor de hand liggende oplossing zijn voor een groot deel van Assen.

Daarnaast doen ook buiten Assen doen dezelfde ontwikkelingen zich voor. Buurgemeenten Hoogeveen en Midden-Drenthe onderzoeken ook mogelijkheden voor de aanleg van warmtenetten met eventuele restwarmte van Attero. De Provincie Drenthe onderzoekt mogelijkheden voor een bovenregionaal warmtebedrijf. Gezien de eerder genoemde argumenten en de actuele regionale ontwikkelingen is het van belang dat de gemeente Assen visie vormt op haar rol in de realisatie en exploitatie van warmtenetten. En over het al dan niet oprichten van een publiek warmtebedrijf. Op deze manier kunnen we de meest optimale energie-infrastructuur in Assen realiseren.

2.
Visie, missie
en publieke
waarden
warmtebedrijf



2 Visie, missie en publieke waarden warmtebedrijf

De oprichting van een publiek warmtebedrijf begint met het helder definiëren van de missie van het bedrijf en welke doelen (of publieke waarden) moeten worden nagestreefd. Dit hoofdstuk beschrijft de visie en missie van het warmtebedrijf en de belangrijkste publieke waarden die uitgangspunt zijn voor de bedrijfsvoering.

2.1 Visie

Om de doelen om in 2050 aardgasvrij te zijn van de gemeente Assen te behalen die staan beschreven in de omgevingsvisie en Visie energietransitie is het van belang dat optimale invulling wordt gegeven aan haalbare en betaalbare warmte voor inwoners en bedrijven in Assen. In de gemeente Assen zijn kansen voor de ontwikkeling van warmtenetten gezien de geothermiebron en de restwarmte van Attero. De uitdaging is om deze kansen te verzilveren.

Wij zien hierin een belangrijke rol voor de gemeente Assen. De realisatie van een warmtenet is namelijk een lang en complex proces. Er zijn veel verschillende partijen, die hun rol en verantwoordelijkheid moeten nemen in dit proces. Om ervoor te zorgen dat iedereen meedoet en het proces voortgang maakt, is regie nodig. Ook is het van belang dat de ontwikkeling van de warmtenetprojecten op elkaar wordt afgestemd om zo een optimale gemeentebrede warmtevoorziening te realiseren.

Daarnaast vergt de realisatie van een warmtenet een forse investering, die door meerdere partijen gedragen zal moeten worden (exploitant en afnemers). Recent onderzoek (Berenschot, 2024) toont aan dat de maatschappelijke kosten van een warmtenet lager zijn dan van alternatieven, maar dat de verdeling van deze kosten belangrijk is om te voorkomen dat de kosten voor bewoners hoger zijn dan voor alternatieven.

De regierol en het borgen van betaalbaarheid zien we als publieke taken. Ook vanuit toekomstige wetgeving krijgen gemeente meer handvatten om deze regierol op te pakken. Om deze redenen wordt voorgesteld een lokaal warmtebedrijf op te richten, die de regie heeft in de realisatie van warmtenetten en de betaalbaarheid en andere publieke waarden (zie paragraaf 2.3) borgt.

2.2 Missie

De missie van het warmtebedrijf Assen:

*Onze missie is de realisatie van een **betaalbare, toekomstbestendige en betrouwbare duurzame** warmtevoorziening voor de inwoners en bedrijven van Assen.*

*Dit doen we door de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van duurzame collectieve warmtesystemen waarvoor breed **draagvlak** is onder de afnemers en welke een **transparante** tarievenstructuur heeft.*

De transitie naar een duurzame energievoorziening is een grote opgave. Een opgave die veel inspanning vergt, zowel qua kennis, capaciteit als financiële middelen. Als overheid hebben we de taak ervoor te zorgen dat deze transitie plaatsvindt en wordt versneld, door het initiëren, faciliteren en door de regie te nemen in projecten. Als overheid zien we het als onze verantwoordelijkheid dat alle inwoners hierin mee kunnen doen door de oprichting van een warmtebedrijf waarin de gemeente Assen participeert.

2.3 Publieke waarden

Om de in paragraaf 2.2 genoemde missie te concretiseren, zijn door de ambtelijke projectgroep publieke waarden of uitgangspunten voor het warmtebedrijf voorgesteld. Onderstaand worden deze kernwaarden gedefinieerd vanuit zowel het perspectief van het warmtebedrijf als vanuit het perspectief van de afnemer. De afnemer kan zowel een inwoner als een bedrijf in de gemeente Assen zijn.

- **Betaalbaarheid**

Een warmtenet wordt als betaalbaar gezien als het voor afnemers op de langere termijn even duur of goedkoper is dan aardgas of andere alternatieven. Daarnaast zal de businesscase rendabel moeten zijn om voor het warmtebedrijf een gezonde bedrijfsvoering mogelijk te maken.

- **Betrouwbaarheid**

Door zelfvoorzienend te zijn en een verscheidenheid aan warmtebronnen te bieden in combinatie met een gezonde bedrijfsvoering, wordt aan afnemers zekerheid geboden over de levering van voldoende warmte voor langere termijn. Daarnaast worden vragen en klachten accuraat afgehandeld.

- **Transparantie**

Om draagvlak voor warmtenetten en het warmtebedrijf te creëren bij inwoners en bedrijven is het belangrijk om transparant te zijn. Transparantie betekent dat het warmtebedrijf aanspreekbaar is op haar doelen en open is in haar handelen en besluitvorming. Dit betekent

transparantie over betaalbaarheid, betrouwbaarheid, duurzaamheid, uitvoerbaarheid en eventueel betrokkenheid en invloed van afnemers bij de ontwikkeling en exploitatie van warmtenetten.

- **Duurzaamheid**

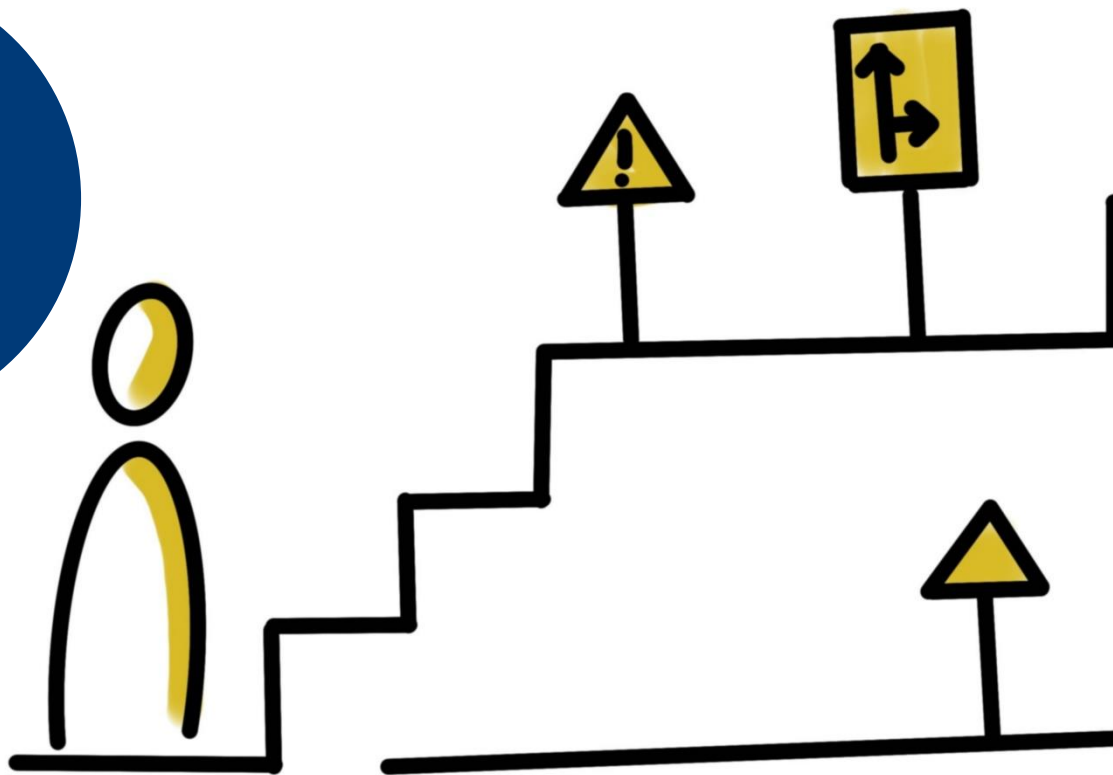
We streven naar zo duurzaam mogelijke warmtevoorziening die op termijn volledig gebaseerd is op duurzame warmtebronnen. Bij de uitvoering wordt gebruik gemaakt van circulaire materialen, innovatieve technieken en worden keuzes zo gemaakt dat er geen dubbel werk gedaan hoeft te worden en het systeem jarenlang in gebruik kan blijven.

- **Uitvoerbaarheid**

Het is van belang dat er tempo en urgentie is om te beginnen aan deze opgave door te starten met kleinschalige projecten die schaalbaar zijn naar het beoogde gemeente brede warmtenet. Hiervoor is voldoende capaciteit nodig. Bovenstaande publieke waarden vormen het uitgangspunt voor het warmtebedrijf.

3. Opzet van het warmtebedrijf

Adviesrapport Warmtebedrijf Asse



3 Opzet van het warmtebedrijf

In dit hoofdstuk wordt eerst het wettelijk kader vanuit de Wet collectieve Warmte (Wcw) beschreven. Daarna wordt ingegaan op rol van het warmtebedrijf in de totale warmteketen en het speelveld en de positie van het warmtebedrijf daarin. Op basis daarvan wordt de scope van het warmtebedrijf Assen gedefinieerd.

3.1 Wettelijk kader

Voor de opzet van het publiek warmtebedrijf wordt als wettelijk kader uitgegaan van de toekomstige Wet collectieve Warmte. In deze Wcw worden drie categorieën warmtebedrijven beschreven, dat zijn:

1. een *aangewezen warmtebedrijf* is een warmtebedrijf met een publiek meerderheidsbelang (> 1.500 aansluitingen);
2. een *aangewezen warmtegemeenschap* is een rechtspersoon of personenvennootschap die ten behoeve van haar leden actief is als warmtebedrijf, niet is gericht op het maken van winst en de leden in nabije omgeving van de

collectieve warmtevoorziening woonachtig / gevestigd zijn (> 1.500 aansluitingen);

3. een warmtebedrijf met een klein-collectieve warmtesystemen (> 10 en < 1.500 aansluitingen).

De aanwijzing van een warmtebedrijf of een warmtegemeenschap is een bevoegdheid van het college (vastgelegd in de Wcw). De Autoriteit Consument en Markt (ACM) toetst of het aangewezen bedrijf technisch, organisatorisch en financieel in staat is om duurzame warmte op een betrouwbare manier te leveren voor een periode van minimaal 20 jaar.

Na realisatie van een warmtenet in de Lariks en zo mogelijk Havenkwartier zal verdere uitbreiding van het warmtenet plaatsvinden, waarbij ook grote bronnen als geothermie en restwarmte zullen worden ontsloten. Op termijn zal het warmtenet dus veel meer dan 1.500 aansluitingen hebben en is een warmtebedrijf met publiek meerderheidsbelang nodig, conform de Wet

collectieve warmte. Met de oprichting van Warmtebedrijf Assen wordt hierin voorzien.

3.2 De warmteketen en stakeholders

Het warmtebedrijf maakt onderdeel uit van de warmteketen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in de fysieke keten en de verschillende rollen in de keten. De (fysieke) keten voor collectieve warmtelevering kan worden opgedeeld in verschillende onderdelen:



- Bron. Dit is de bron die de energie voortbrengt, zoals warmte uit de bodem, warmte uit oppervlaktewater restwarmte van de industrie etc.;
- Productie. Productie van warmte uit de bron, die geschikt is voor verwarming van woningen en gebouwen. Denk aan de opwaardering van

laag temperatuurwarmte uit de bodem met behulp van een warmtepomp. Daarnaast zal in alle gevallen een back-upvoorziening nodig zijn, die kan ingeschakeld worden bij hoge warmtevraag en/of bij het uitvallen van de andere opwekinstallatie;

- Netwerk. De warmte moet vanaf de opweklocatie gedistribueerd worden naar en van de woningen en gebouwen. Dit gebeurt door middel van ondergrondse leidingen: het netwerk;
- Gebouwaansluiting. Levering via een gebouwaansluiting aan de gebouwen die zijn aangesloten op dit netwerk om warmte te kunnen leveren.

Rollen in de warmteketen

Naast de assets (fysiek) in de warmteketen kunnen verschillende rollen in de keten worden onderscheiden.

- Bronhouder: verantwoordelijk voor de levering van energie aan de warmteopwekinstallatie;

- **Producent:** verantwoordelijk voor de productie van warmte;
- **Netwerkbeheerder:** verantwoordelijk voor het netwerk. Dit houdt in warmtevoorziening realisatie, beheren en onderhouden;
- **Leverancier:** verantwoordelijk voor warmtelevering en ketenverantwoordelijke. Als ketenverantwoordelijk heeft de leverancier een belangrijke verantwoordelijkheid, namelijk een goed functionerend warmtenet waarmee warmte wordt geleverd.



In de Wet collectieve Warmte worden deze rollen (met bijbehorende taken) nader omschreven en wordt aangegeven wat onderdeel moet zijn van het publieke warmtebedrijf. In paragraaf 3.3 wordt hier nader op ingegaan.

Stakeholders

In de hele warmteketen werken veel partijen met elkaar samen. Deze stakeholders zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

- Bronhouders. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld bedrijven met restwarmte of een rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI);
- Afnemers van warmte. Hierbij kan gedacht worden aan woningcorporaties, VvE's, MKB bedrijven, particuliere woningeigenaren, gemeentelijk vastgoed, scholen, utiliteitsgebouwen;
- Andere actieve warmtebedrijven. Afhankelijk of er al een (klein) warmtenet aanwezig is, kunnen er ook al andere warmtebedrijven actief zijn in de gemeente;
- Uitvoerende partijen. aannemers, adviesbureaus, en leveranciers voor het ontwerp en realisatie van het warmtenet.

3.3 Scope warmtebedrijf Assen

Een aangewezen warmtebedrijf heeft tot taak in de warmtekavel of in een deel daarvan:

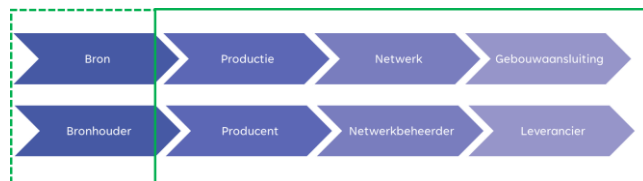
- een collectieve warmtevoorziening aan te leggen, te beheren en te onderhouden;
- warmte te transporteren van en naar de warmtebronnen en te leveren aan de afnemers;
- te leveren tegen transparante tarieven en redelijke voorwaarden;
- leveringszekerheid en veiligheid te borgen;
- duurzaamheid te borgen.

In de Wet collectieve Warmte wordt beschreven dat een aangewezen warmtebedrijf verplicht het **netwerk** en de **levering** in eigendom heeft. De bron en productie worden niet verplicht gesteld en kunnen daarom ook bij een externe partij in eigendom zijn. De **bron** zou in de meeste gevallen eigendom kunnen zijn van het warmtebedrijf, maar bijvoorbeeld niet bij het benutten van restwarmte van bedrijven zoals Attero. Deze bedrijven zijn namelijk geen eigendom van de gemeente. Een andere overweging kan het risico en investering in een bron zijn, zoals bijvoorbeeld geothermie. Over het algemeen zijn dit grotere bronnen die vaak voorzien in

de basislast van een warmtenet. Om die reden is ervoor gekozen de (exploitatie van de) basislastbronnen voorsnog buiten het warmtebedrijf te laten. Van andere kleinere bronnen zoals bodemwarmte en aquathermie kan het warmtebedrijf wel bronhouder worden. Over het eigenaarschap van de bron kunnen dus project specifiek keuzes in worden gemaakt.

Om regie te hebben op de levering van warmte is het wenselijk om productie en levering bij één partij onder te brengen. De rol van **producent** en **leverancier** zorgt ervoor dat het warmtebedrijf meer invloed kan uitoefenen. Wanneer het warmtebedrijf producent is kan zij direct sturen op transparantie en direct invloed hebben op de betaalbaarheid. Daarnaast wordt leveringszekerheid vergroot wanneer productie, netwerk en levering gekoppeld zijn. Aangezien productie en levering al verplicht in eigendom van het warmtebedrijf moeten zijn volgens de toekomstige wet, is het advies om ook de productie in het warmtebedrijf onder te brengen, zodat de publieke waarden geborgd worden.

Concluderend is het warmtebedrijf altijd producent, netwerkbeheerder en leverancier. Het warmtebedrijf kan ook bronhouder zijn voor kleinere bronnen, maar zal geen bronhouder zijn voor de basislastbronnen. Dit is weergegeven in onderstaande figuur 4.

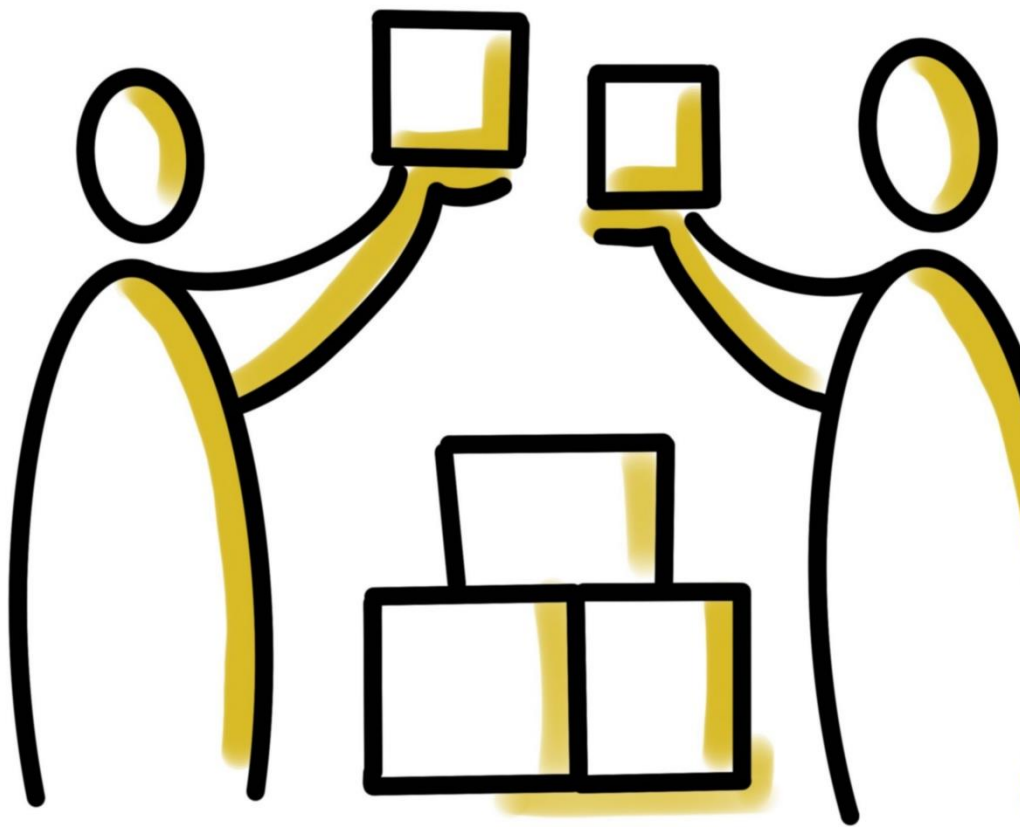


Figuur 4: weergave van de warmteketen en rollen van warmtebedrijf Assen.

Bij de afweging om meer delen van de warmteketen in eigendom te nemen, nemen de risico's voor het warmtebedrijf toe. Echter kan risicospreiding worden georganiseerd door als warmtebedrijf klein te beginnen en vervolgens wijk voor wijk op te schalen. Op deze manier wordt het risicoprofiel opgebouwd, terwijl op deze manier tegelijkertijd meerdere delen van de

warmteketen in eigendom zijn van het warmtebedrijf. Hiermee kunnen de publieke waarden voldoende worden geborgd.

4. Rechtsvorm en juridische structuur



4 Rechtsvorm en juridische structuur

Dit hoofdstuk gaat in op de beoogde rechtsvorm en juridische structuur van het warmtebedrijf. Daarnaast wordt ingegaan op de participatie van andere stakeholders en inwoners in het warmtebedrijf.

4.1 Rechtsvorm

Voor het Warmtebedrijf Assen wordt de rechtsvorm Besloten Vennootschap geadviseerd om de volgende redenen:

Voor het warmtebedrijf is de rechtsvorm Besloten Vennootschap (BV) het best passend om de volgende redenen:

- Het vermogen van de BV is verdeeld in aandelen, waardoor eventuele participatie van stakeholders goed mogelijk is;
- De BV-structuur past goed bij het type bedrijf, een onderneming met een groot financieel belang en is

qua organisatiestructuur eenvoudig uit te breiden met dochterbedrijven;

- De zeggenschap van de gemeente binnen de BV kan goed ingeregeld worden in de statuten. Onder meer kan worden opgenomen dat voor belangrijke besluiten goedkeuring van de aandeelhouder(s) vereist is en deze niet alleen door de directie kunnen worden genomen;
- Ook het financieel toezicht op het warmtebedrijf binnen een BV is goed te formaliseren, zodat (door de gemeente) grip gehouden kan worden op de uitgaven;
- Participatie door burgers binnen een BV is op verschillende manieren mogelijk, zowel via een adviesorgaan (zeggenschap) of meer formeel in combinatie met zeggenschap (zoals toegelicht in paragraaf 4.3);
- In de statuten van een BV kan worden opgenomen dat bij verkoop van aandelen deze eerst moeten worden aangeboden aan de zittende

aandeelhouders (de blokkeringsregeling), hierdoor houdt de gemeente grip op de eventuele

- toekomstige medeaandeelhouders van het warmtebedrijf.

Een BV heeft een in aandelen verdeeld kapitaal. De aandeelhouder is niet (persoonlijk) aansprakelijk voor wat in naam van de BV wordt verricht en is niet gehouden bij te dragen in de verliezen van de BV. Een aandeelhouder is in geval van faillissement in beginsel niet meer kwijt dan de waarde van zijn aandelen.

4.2 Eigendomsverhouding warmtebedrijf

Voor de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van warmtenetten zijn financiële middelen, kennis en expertise nodig. Om dit te realiseren, zal niet alleen personeel aangetrokken moeten worden, maar ook de samenwerking gezocht worden met andere partijen. Deze samenwerking kan vorm gegeven worden door inhuur van expertise of door een langdurige en intensievere samenwerking door participatie van

partners in het Warmtebedrijf. Dit kunnen zowel publieke als private partijen zijn. Vanwege het publieke belang wordt participatie van private partijen niet als wenselijk gezien. Participatie van publieke partijen is wel een mogelijkheid, maar kent voor- en nadelen. Deze zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Op basis van deze afwegingen is het advies om te starten met 100% eigendom van de gemeente, maar de structuur wel dusdanig flexibel in te richten dat in de toekomst andere (publieke) partijen kunnen participeren. Voordeel hiervan is dat de oprichting van het warmtebedrijf relatief eenvoudig is doordat geen afspraken nodig zijn met andere partijen. Daarnaast kan er op termijn als de aanleg van warmtenetten wordt uitgebreid en de businesscase groter wordt, een grotere financiële haalbaarheid ontstaan wanneer andere publieke partijen kunnen aanhaken.

	100% eigendom gemeente	Meerdere publieke partijen
Voordelen	Volledig zeggenschap en regie	Gedeelde risico's
	Eenvoudiger om te starten	Benutten kennis en ervaringen van andere partijen
		Meerdere investeerders
Nadelen	Investerings volledig voor rekening van de gemeente	Gedeelde zeggenschap, waardoor het moeilijker kan zijn de publieke waarden te borgen.
		Kans op (ongelijke) machtsverhoudingen

4.3 Juridische structuur

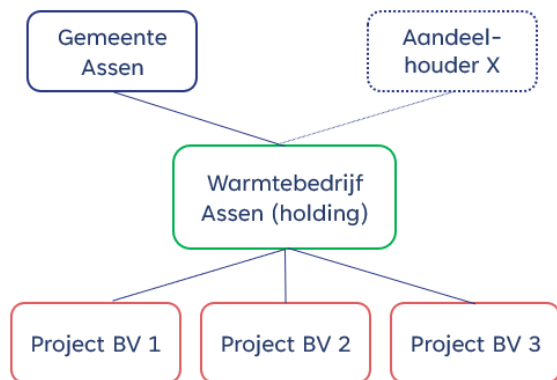
Als juridische structuur zijn er drie opties denkbaar:

1. Holding met aparte werkmaatschappijen per project/warmtekavel (project-BV's)
2. Holding met aparte werkmaatschappij waarin de assets (warmtenet-BV) worden onder gebracht en een aparte werkmaatschappij voor de ontwikkeling en exploitatie van het warmtenet.

3. Variant op 2, waarbij er meerdere werkmaatschappijen worden opgericht voor de exploitatie van het warmtenet. Elk project/warmtekavel krijgt zijn eigen BV.

Onderstaand worden deze opties verder uitgewerkt.

Optie 1: Holding met project-BV's



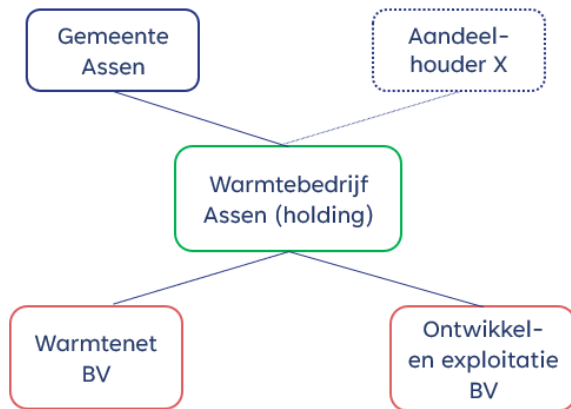
Figuur 5: holdingstructuur met project-BV's.

Optie 1 is een structuur waarbij er onder het warmtebedrijf (de holding) verschillende dochterbedrijven (project-BV's) hangen. Een project-BV bevat één of meerdere een collectieve warmtesystemen in een aaneengesloten gebied.

In de holding zitten medewerkers en worden dienstverleningsovereenkomsten afgesloten voor de inhuur van extra medewerkers en diensten die de holding zelf niet heeft. De holding leent deze medewerkers en diensten uit aan de dochtermaatschappijen. Een dochteronderneming handelt onder de verantwoordelijkheid van de holding. Deze structuur wordt door gemeente Eindhoven en Zwolle als de voorkeursstructuur gezien vanwege de in tabel genoemde voordelen.

Voordelen	Nadelen
Participatie door externe partijen en inwoners zowel op holding- als projectniveau mogelijk.	Indien er veel verschillende projecten zijn, moeten er veel verschillende BV's worden opgericht.
Per project-BV een eigen gesloten businesscase.	
Op holdingniveau kan gedeeltelijke socialisatie van warmtetarieven plaatsvinden.	

Optie 2: holding met aparte BV's voor warmtenet en voor ontwikkeling en exploitatie



Figuur 6: holdingstructuur met aparte BV's voor warmtenet en ontwikkeling en exploitatie.

Bij optie 2 wordt er ook een warmtebedrijf als holding opgericht, met daaronder minimaal 2 BV's. Eén BV wordt dan eigenaar van het gehele warmtenet in Assen (de warmtenet-BV) en de andere BV treedt op als ontwikkeling en exploitatiebedrijf en is verantwoordelijk

Adviesrapport Warmtebedrijf Assen

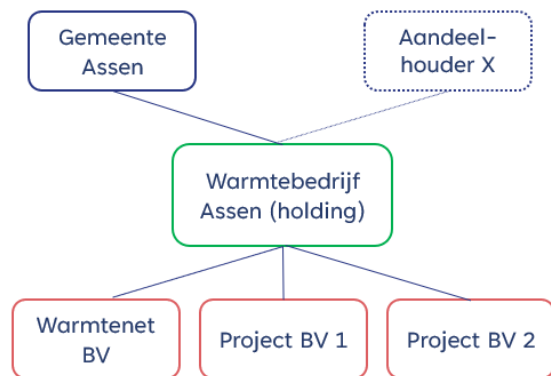
voor de inkoop van warmte, de ontwikkeling en exploitatie van het warmtebedrijf. De warmtenet-BV is eigenaar van de warmtenetten in de stad ten behoeve van de verschillende projecten van het warmtebedrijf. Het ontwikkel- en exploitatiebedrijf betaalt dan een vergoeding aan de warmtenet-BV voor het gebruik van het warmtenet.

Deze structuur wordt gehanteerd bij WarmteStad Groningen. Hiervoor is destijds gekozen, omdat de verwachting was dat er op basis van de (toenmalige) warmtewet er een splitsing gemaakt zou worden tussen een netwerk en leveringsbedrijf, gelijk aan de wetgeving rondom gas en elektriciteit. Bovendien maakte optie 2 het mogelijk dat bepaalde netbeheerders konden participeren in de warmtenet-BV. Netbeheerders mochten op grond van wetgeving (het groepsverbod) niet participeren in een leveringsbedrijf.

In onderstaande tabel zijn de voor- en nadelen van deze optie opgenomen.

Voordelen	Nadelen
Minder BV's en heeft daardoor een overzichtelijke structuur. Een netbeheerder of private partij die uitsluitend geïnteresseerd is in participatie in het warmtenet kan in deze situatie makkelijker deelnemen	Participatie door inwoners in een warmteproject in hun eigen omgeving is niet mogelijk.

Optie 3: holding met aparte BV voor warmtenet en project-BV's



Figuur 7: holdingstructuur aparte BV voor warmtenet en project BV's.

Deze optie is een combinatie van de bovengenoemde opties. Hierbij wordt één BV eigenaar van het gehele warmtenet in Assen (de warmtenet-BV) en in de andere BV's wordt de ontwikkeling en exploitatie per project of warmtekavel ondergebracht. Van deze structuur zijn geen voorbeelden bekend.

In onderstaande tabel zijn de voor- en nadelen van deze optie opgenomen.

Voordelen	Nadelen
Een netbeheerder of private partij die uitsluitend geïnteresseerd is in participatie in het warmtenet kan in deze situatie makkelijker deelnemen	Meer administratieve rompslomp dan bij optie 1 en 2 door facturatie tussen de BV's (en holding) gedurende exploitatie.
Eventuele participatie door inwoners is per project-BV eenvoudig te organiseren.	

Advies

Bij Nysingh advocaten en notarissen is advies ingewonnen over de juridische structuur. Op basis hiervan wordt voorgesteld om uit te gaan van de structuur waarbij onder Warmtebedrijf Assen Holding minimaal twee BV's actief zijn, namelijk een warmtenet-BV en een ontwikkel- en exploitatie BV (optie 2). In de toekomst kan dit eventueel nog uitgebreid worden met meerdere warmtenet-BV's en /of ontwikkel- en exploitatie BV's per warmtekavel.

4.4 Inwonersparticipatie

Er zijn verschillende mogelijkheden om inwoners te kunnen laten participeren in een warmtebedrijf. Participatie kan bestaan uit advies, zeggenschap en financiële participatie. Afhankelijk van de gekozen juridische structuur kan de participatie verschillend worden ingevuld. Mogelijkheden zijn:

1. Participatie via een adviserende rol. Hierdoor kan aan bewoners of bewonerscollectieven de mogelijkheid worden gegeven om mee te denken

over de koers van het warmtebedrijf door bijvoorbeeld een Raad van Advies of een klankbordgroep/bewonersraad.

2. Participatie via zeggenschap in het warmtebedrijf holding of in een project-BV van het warmtebedrijf. Hierdoor kunnen bewoners of bewonerscollectieven invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering van het warmtebedrijf (bij zeggenschap in de holding) of invloed uitoefenen in de project-BV, dat ziet op de warmtelevering in een bepaalde wijk of buurt. In verband met de continuïteit van de bedrijfsvoering heeft deze vorm niet de voorkeur.
3. Participatie door financiële deelname. Door financiële participatie in een project-BV raakt een inwoner volledig betrokken bij de financiële huishouding van een project-BV. Financiële participatie in de holding van het warmtebedrijf kan nadelige gevolgen hebben voor de financiering van het warmtebedrijf omdat het bedrijf dan niet meer 100% in handen is van een publiek bedrijf. Indien sprake is van financiële participatie in een project-

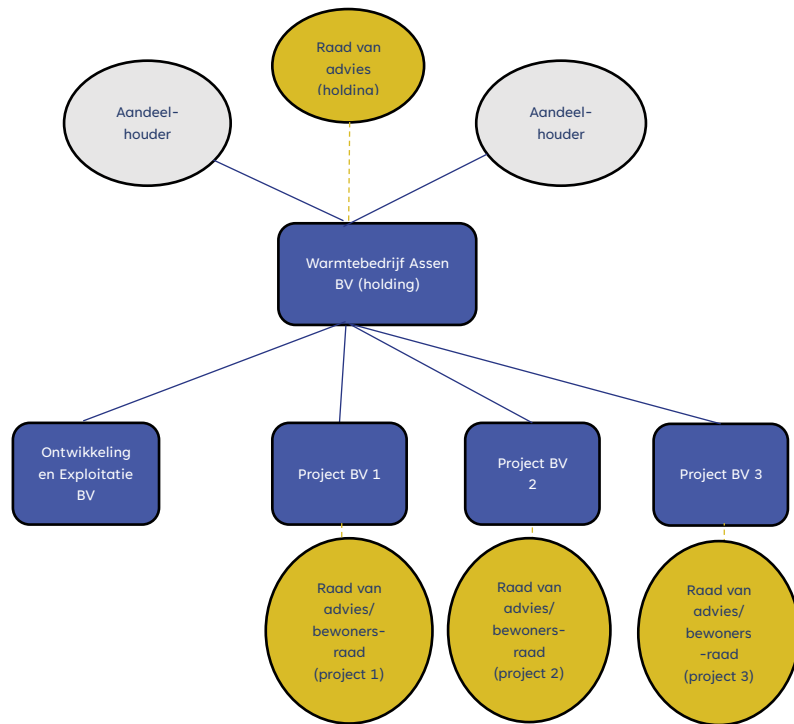
BV gaat dit vaak samen met zeggenschap binnen die project-BV voor een gelijk deel waarin de inwoner, of het bewonerscollectief geparticipeerd heeft. Vanwege deze redenen heeft deze vorm niet de voorkeur en wordt dan ook niet verder uitgewerkt in dit kader.

Participatie door middel van Raad van Advies

Een Raad van Advies kan op 2 verschillende niveaus plaatsvinden: op holding niveau of op niveau van de project BV (dit is alleen mogelijk bij optie 1 en optie 3, zoals beschreven in hoofdstuk 4.2).

Participatie op holding niveau zou kunnen bestaan uit een Raad van Advies of bewonersraad/klankbordgroep waarin vertegenwoordigers van bewonersinitiatieven kunnen plaatsvinden.

Participatie op niveau van een project-BV, kan plaatsvinden door vertegenwoordigers die wonen in het betreffende projectgebied. Een afvaardiging hiervan kan vervolgens plaatsnemen in de Raad van Adviesrapport Warmtebedrijf Assen



Figuur 8: participatie via een Raad van Advies.

Advies of bewonersraad/klankbordgroep op holdingniveau (zie figuur 8).

Op zowel holding- als project-BV-niveau heeft een Raad van Advies een adviesfunctie. De directie van de holding- / project-BV kunnen van een advies afwijken, maar dit dient dan wel gemotiveerd plaats te vinden. Door Nysing advocaten en notarissen wordt geadviseerd om dit minder formeel te organiseren door middel van een bewonersraad. Eventuele bevoegdheden kunnen daarbij worden vastgelegd in een reglement.

De voorkeur ligt in Assen voor het aanstellen van een adviserende bewonersgroep (bewonersraad), zoals weergegeven in figuur 8. Dit komt overeen met het advies van Nysingh advocaten en notarissen. Voor advisering van het bestuur en toezicht is het denkbaar om een Raad van Commissarissen in te stellen. Verdere uitwerking hiervan zal door de kwartiermaker worden opgepakt.

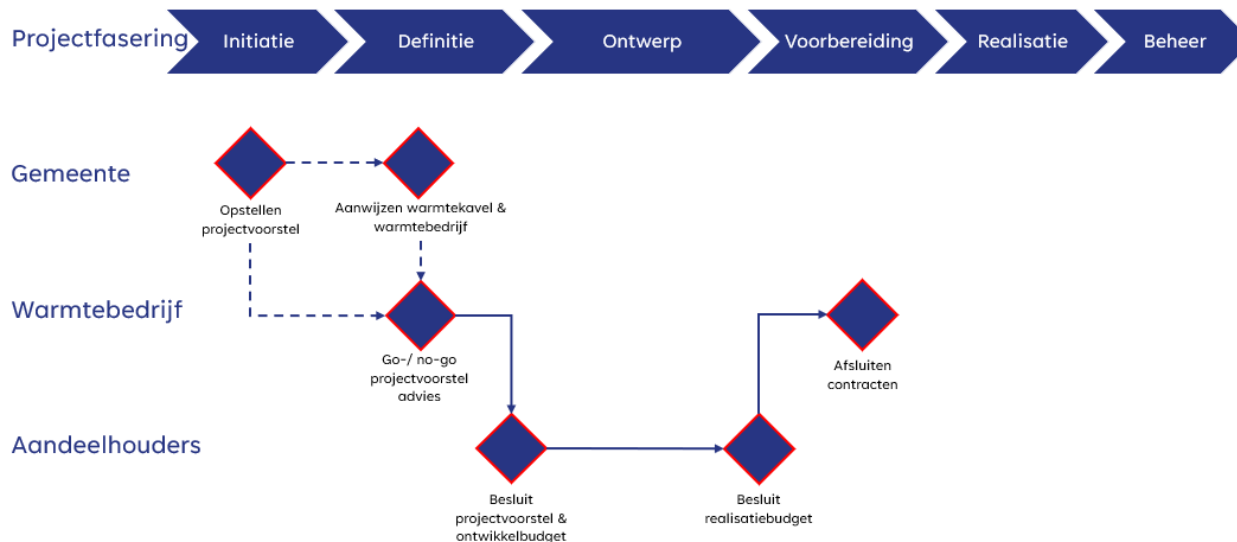
4.5 Besluitvorming

Tijdens het traject vindt er op verschillende momenten besluitvorming plaats door gemeenteraad en de aandeelhouders.

- Tijdens de initiatiefase wordt er een projectvoorstel gemaakt door de initiatiefnemer, waarbij de gemeente de initiatiefnemer begeleidt. Indien het project nog niet valt onder al bestaande warmtekavel zal door het college vervolgens een warmtekavel vastgesteld moeten worden. Voor dit nieuwe warmtekavel moet vervolgens het warmtebedrijf Assen aangewezen worden als warmtebedrijf;
- Vervolgens komt het projectvoorstel ter besluitvorming bij de directie van het warmtebedrijf. Die geeft een positief al dan niet een negatief advies over de realisatie hiervan;
- Het advies van de directie wordt ter besluitvorming voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA), inclusief een (indicatief)

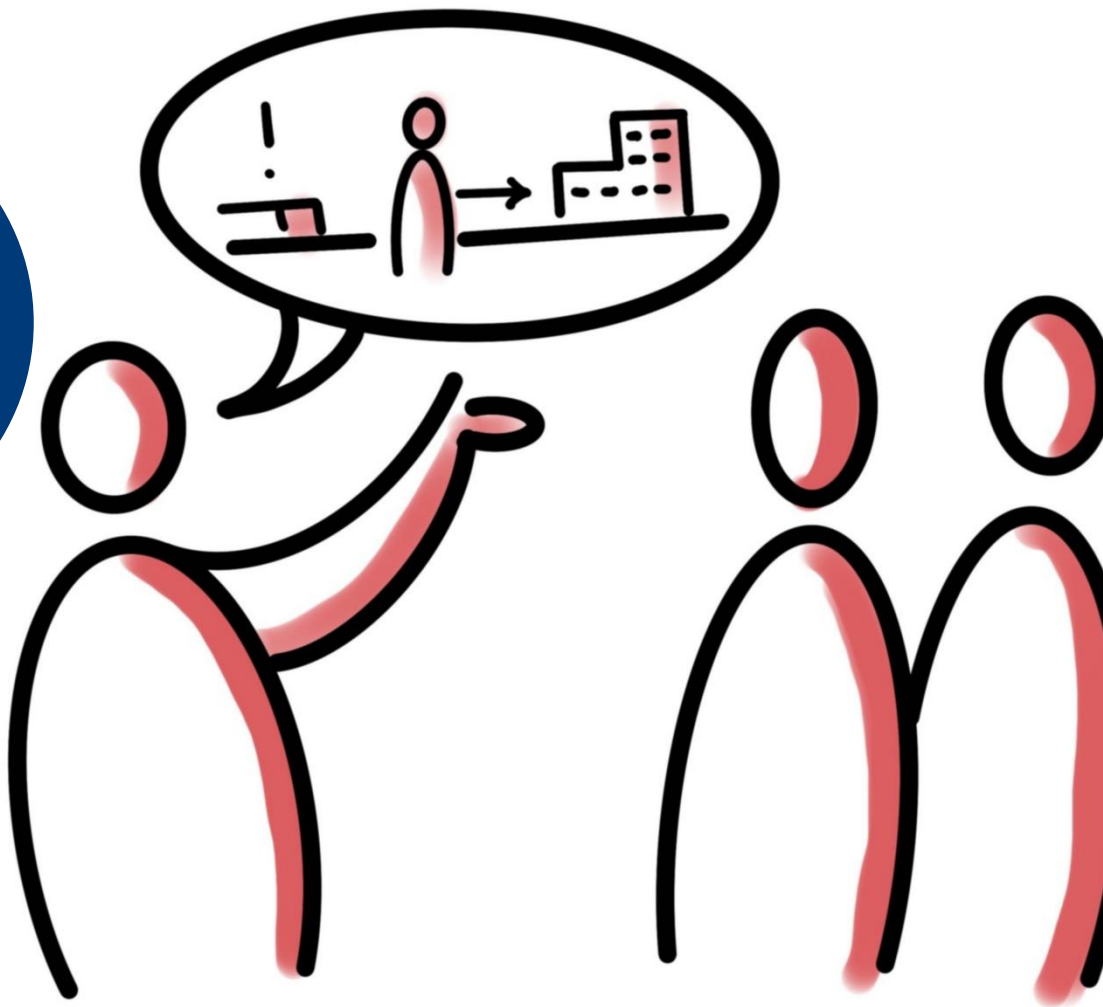
investeringsvoorstel en budgetaanvraag voor de definitie- en ontwikkelfase;

- Na positieve besluitvorming hierover vindt verdere uitwerking van het warmtenet plaats (technisch en financieel) en worden de benodigde investeringen in detail geraamd;
- De AVA neemt vervolgens een besluit over de realisatie, waarna partijen gecontracteerd kunnen worden voor de realisatie voor het warmtenet. In onderstaand figuur 9 is dit weergegeven.
- Het college (of een gemandateerde wethouder) oefent de aandeelhoudersbevoegdheden (in de AVA) uit.



Figuur 9: schematische weergave van het besluitvormingsproces.

5. Taken warmte- bedrijf



5 Taken warmtebedrijf

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beoogde taken van het warmtebedrijf. Voor de uitvoering hiervan zal samengewerkt worden met enerzijds externe partijen (inhuur) en anderzijds de gemeentelijke organisatie. Deze samenwerking wordt beschreven op basis waarvan vervolgens ingegaan wordt op de personele invulling van het warmtebedrijf.

5.1 Taken van het warmtebedrijf

Om in de productie, netwerk en levering van warmte te voorzien, zal het warmtebedrijf diverse taken moeten uitvoeren. In deze paragraaf worden de taken gedefinieerd en onderverdeeld naar de fasen initiatie, uitvoering en beheer.

5.1.1 Initiatiefase

De initiatiefase omvat het in beeld brengen van de haalbaarheid van een warmtenet. Een initiatief voor een project hiervoor kan op drie manieren tot stand komen:

1. Vanuit de gemeente. In de Transitievisie Warmte zijn verschillende wijken aangewezen als geschikt voor een warmtenet. In de initiatiefase zal de haalbaarheid voor daadwerkelijke realisatie van een warmtenet nader onderzocht moeten worden;
2. Vanuit het warmtebedrijf. Het warmtebedrijf ziet kansen voor uitbreiding van het bestaand warmtenet in een buurt of wijk of de ontwikkeling van een nieuw warmtenet in een buurt of wijk die niet direct verbonden is met het bestaande warmtenet en onderzoekt de mogelijkheden hiervoor in de initiatiefase;
3. Vanuit derden. Een derde partij neemt het initiatief om de haalbaarheid van een warmtenet te onderzoeken. Dit kunnen bijvoorbeeld bewoners zijn die de haalbaarheid in hun buurt willen onderzoeken voor een warmtenet. Maar dit kunnen bijvoorbeeld ook projectontwikkelaars zijn die een nieuwbouwproject realiseren en de haalbaarheid van warmtenetten hiervoor willen onderzoeken. De gemeente (en in later stadium het warmtebedrijf)

heeft een belangrijke rol in het begeleiden van deze initiatieven om te komen tot succesvolle ontwikkeling hiervan en eventuele participatie in het warmtebedrijf (zie ook paragraaf 4.3).

In deze fase wordt de haalbaarheid van het project in beeld gebracht op basis waarvan het college een warmtekavel aan kan wijzen. Om die reden is het relevant dat de gemeente verantwoordelijk is voor deze fase. Voor de verdere uitwerking vanaf de definitiefase komt de verantwoordelijkheid bij het warmtebedrijf te liggen. Er zijn twee mogelijkheden om dit te vorm te geven:

1. Door middel van het indienen van een projectvoorstel. Dit projectvoorstel wordt door of onder verantwoordelijkheid van de gemeente opgesteld. Vervolgens beoordeelt het warmtebedrijf de projectvoorstellen op basis van een ingediend projectplan. De beoordeling van de projectplannen vindt plaats aan de hand van een beoordelingskader. Na beoordeling door directie van

het warmtebedrijf vindt op basis van het advies van de directie (positief of negatief) besluitvorming plaats tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA);

2. Opdrachtverstrekking door de gemeente. In deze variant verstrekt de gemeente een opdracht aan het warmtebedrijf om een project verder uit te werken. De gemeente is daarmee (altijd) de opdrachtgever van het warmtebedrijf.

Beide varianten hebben hun voor- en nadelen. In onderstaande tabel zijn die weergegeven.

	Voordelen	Nadelen
1. Projectvoorstel	1. Beoordeling is minder afhankelijk van politieke ontwikkelingen. 2. Warmtebedrijf is in staat om zelf keuzes te maken in projecten voor een gezonde bedrijfsvoering.	Gemeente staat meer op afstand, maar kan als aandeelhouder wel invloed uitoefenen op besluitvorming.
2. Opdrachtverstrekking	De gemeente heeft meer directe invloed over wat wel en niet wordt uitgevoerd.	Warmtebedrijf heeft niet de mogelijkheid om zelfstandig te besluiten over realisatie en/of uitbreiding van warmtenetten.

Geadviseerd wordt om een overdracht van werkzaamheden van de gemeente naar het warmtebedrijf te doen door middel van projectvoorstellen, die door het warmtebedrijf worden beoordeeld voor verdere uitwerking (variant 1). In dit projectplan wordt het volgende beschreven:

- Technisch concept,
- Businesscase met tariefstelling, vergelijk alternatieven
- Stakeholderanalyse en contractrelaties
- Projectorganisatie en wijkaanpak
- Risicoanalyse (hoofddlijnen)
- Planning
- Budget

Onderdeel projectplan	Publieke waarde	Toetsing publieke waarde	Voldoet niet	Voldoet
Technisch concept	Uitvoerbaarheid	Schaalbaarheid	Niet schaalbaar	Goed schaalbaar
	Betrouwbaarheid	Flexibiliteit in bronnen	Geen flexibiliteit mogelijk in bronnen	Veel flexibiliteit mogelijk in bronnen
	Duurzaamheid	Mate van duurzaamheid in bronnen, materiaal en exploitatie (o.b.v. energiegebruik, CO ₂)	Niet duurzaam	Duurzaam gebruik van bronnen en materiaal
Businesscase met tariefstelling, vergelijk alternatieven	Betaalbaarheid	Vergelijking alternatieven	Duurder dan alternatief	Gunstiger dan alternatief
	Betaalbaarheid	Business case	Leidt tot ongezonde bedrijfsvoering	Leidt tot gezonde bedrijfsvoering
Stakeholderanalyse en contractrelaties	Transparantie	Transparantie	Niet transparant	Transparant
Projectorganisatie en wijkaanpak	Transparantie	Mate van betrekken inwoners in de wijkaanpak	Bewoners niet betrokken in wijkaanpak	Bewoners goed betrokken in wijkaanpak
Risicoanalyse	Betrouwbaarheid	Risico's	Veel risico's	Weinig risico's
Budget	Betaalbaarheid	Haalbaarheid	Niet haalbaar	Haalbaar
Planning	Randvoorwaarde	Haalbaarheid	Niet haalbaar	Haalbaar

De beoordeling van de projectplannen vindt plaats op basis van de publieke waarden van het warmtebedrijf. Het projectplan wordt enkel goedgekeurd als het aan alle onderdelen voldoet. Het beoordelingskader hiervoor is onderstaand weergegeven.

Na beoordeling door directie van het warmtebedrijf vindt op basis van het advies van de directie (positief of negatief) besluitvorming plaats tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).

5.1.2 Uitvoering

Na positieve besluitvorming over het projectvoorstel wordt overgegaan tot de uitvoering. Hierbij wordt samengewerkt met diverse andere partijen waar in de volgende paragrafen op wordt ingegaan.

In de uitvoering worden de volgende 4 (project)fasen onderscheiden:



1. **Definitie.** In de definitiefase wordt de haalbaarheid van het project verder uitgewerkt in een businesscase en ontwikkelplan. De businesscase omvat de financiële uitwerking van de realisatie en exploitatie van het warmtenet. Dit vormt onderdeel van het ontwikkelplan op basis waarvan besluitvorming over het ontwikkelbudget plaatsvindt. In het ontwikkelplan wordt het volgende beschreven:
 - Schetsontwerp energieconcept (techniek, inpassing, netcongestie);
 - uitgewerkte businesscase (tarieven (80% aansluiting), financiering, subsidies);
 - gevoeligheidsanalyse (indexering, volloopriscio, projectduur);
 - fasering;
 - risico's en beheersmaatregelen;
 - partners en contracten;

- inkoopstrategie;
- ontwikkel- en beheersorganisatie;
- koppelkansen met gepland en verwacht (groot) onderhoud infra openbare ruimte.

2. **Ontwerp.** Deze fase omvat het opstellen van een voorlopig ontwerp en definitief ontwerp van het warmtenet. Voor het opstellen van het ontwerp wordt samengewerkt met het gemeentelijk ingenieursbureau en externe adviseurs.
3. **Voorbereiding.** Op basis van het voorlopige ontwerp, definitieve ontwerp of bestek vindt een aanbesteding plaats voor de uitvoering van de werkzaamheden. Ook wordt de vergunning voor de aanleg van het warmtenet aangevraagd. De geselecteerde aannemer voert vervolgens de werkvoorbereiding uit.
4. **Realisatie.** Deze fase omvat de daadwerkelijke montage en realisatie van de installaties en het

warmtenet. Het warmtebedrijf is hierbij verantwoordelijk voor het contractmanagement met de uitvoerende partijen en omgevingsmanagement.

5.1.3 Beheer en onderhoud

Na de oplevering kan gestart worden met de warmtelevering. Deze fase omvat de exploitatie van het warmtenet door de levering van warmte. Belangrijke taken hierbij zijn onder meer het klantcontact (onder meer afhandelen van klachten, facturatie, assetmanagement en beheer en onderhoud van het warmtenet. Een groot deel van deze taken kan worden uitbesteed.

5.2 Samenwerking met gemeentelijke organisatie

Van alle verschillende samenwerkingen die het warmtebedrijf aangaat zal de samenwerking met de gemeentelijke organisatie het meest intensief zijn. Dit betreft met name de uitvoering (definitiefase tot realisatie) waarin toegewerkt wordt naar een

vergunning(aanvraag). In de samenwerking zijn er drie modellen denkbaar:

1. Integratie. Het warmtebedrijf wordt geïntegreerd in de gemeentelijke organisatie;
2. Regulier. Gemeente is vergunningverlener en toetst de aanvragen van het warmtebedrijf Assen net als van alle andere bedrijven;
3. Gezamenlijke uitwerking en samenwerking. Hierbij zijn er twee subvarianten mogelijk:
 - 3A. Medewerkers van de gemeente werken als gedelegeerd opdrachtgever mee bij het warmtebedrijf aan de uitwerking van het warmtenet;
 - 3B. Projectbureau. In een 'samenwerkingsverband' wordt gedurende een project door medewerkers van gemeente en warmtebedrijf gezamenlijk gewerkt aan de uitwerking van het warmtenet met bijbehorende vergunningaanvraag.

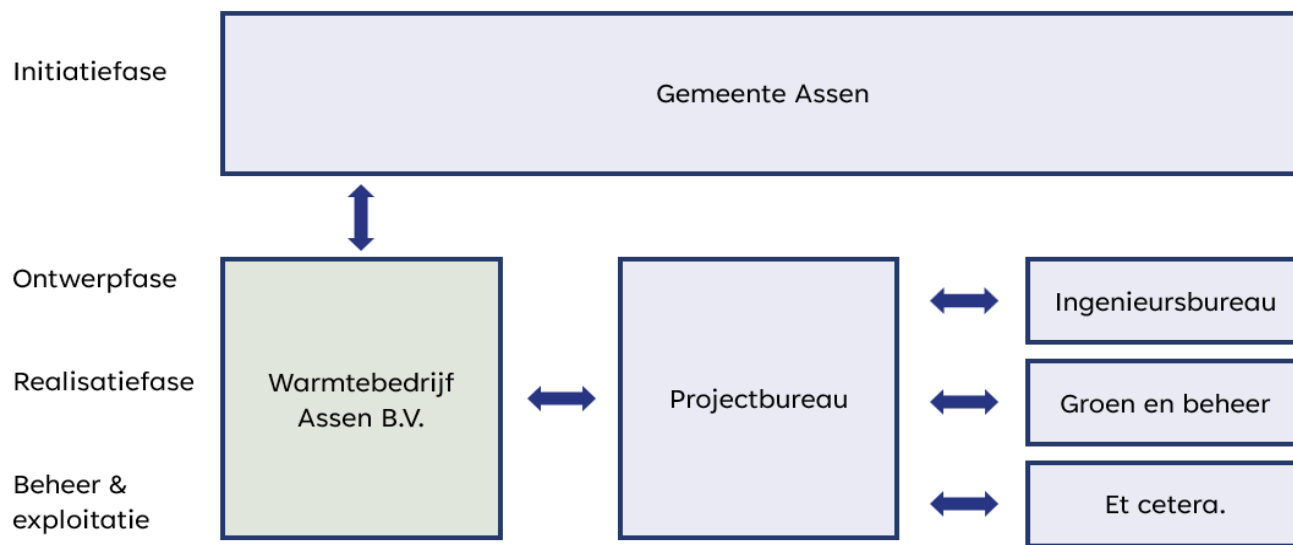
Van de hierboven beschreven modellen voldoet model 1 niet aan de Wcw en is om die reden niet uitvoerbaar. Model 2 verdient niet de voorkeur omdat juist door

gezamenlijk op te trekken, gedurende het proces al eventuele aandachtspunten kunnen worden opgelost en koppelkansen kunnen worden gebruikt, waardoor de vergunningverlening efficiënter verloopt. Model 3 verdient daarom de voorkeur en in het bijzonder 3B.

In model 3B wordt een 'projectbureau' opgericht. Dit projectbureau is een projectmatige samenwerking tussen (de verschillende afdelingen van) de gemeente Assen en het warmtebedrijf. Het initiatief en de regie hiervan liggen bij het warmtebedrijf. Het warmtebedrijf is daarmee in staat om als een 'satéprikker' alle benodigde expertises en disciplines bij elkaar te krijgen om gezamenlijk te komen tot een efficiënte uitwerking en realisatie van het warmtenet. Per project wordt deze samenwerking opnieuw gedefinieerd en waar nodig geformaliseerd. Door te werken met een apart projectbureau wordt voorkomen dat de opgave

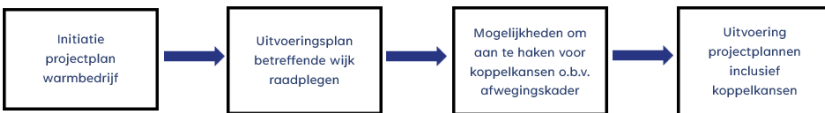
‘ondersneeuwt’ in alle andere opgaven die er liggen binnen de gemeentelijke organisatie. Om die reden zal ook het warmtebedrijf initiatiefnemer zijn. Vertrekpunt hierbij is de uitvoeringsagenda gebiedsgerichte aanpak op basis waarvan het projectbureau wordt

samengesteld, waarmee invulling gegeven wordt aan alle opgaven binnen het plangebied. In figuur 11 is de afbakening van deze samenwerking schematisch vorm gegeven.



Figuur 10: schematische weergave van de samenwerking tussen warmtebedrijf Assen en de gemeente Assen.

Het proces gaat dan als volgt: wanneer de projectplannen voor de realisatie van een warmtenet duidelijk zijn, wordt er gekeken of er mogelijkheden voor koppelkansen zijn. Dit wordt gedaan door gebruik te maken van de bestaande uitvoeringsplannen die er liggen per wijk. Met de informatie die opgehaald wordt over de opgaves die er spelen per wijk, worden de juiste mensen binnen het projectbureau ingezet voor deze opgaves. Voor iedereen is er dan de mogelijkheid om mee te werken aan het warmtenetproject door middel van koppelkansen. Om dit in goede banen te leiden, wordt een afwegingskader gemaakt. Dit afwegingskader prioriteert welke opgaves wel en niet kunnen worden meegenomen op welke termijn. Vervolgens besteedt de gemeente Assen het project aan en dan neemt het warmtebedrijf het over.



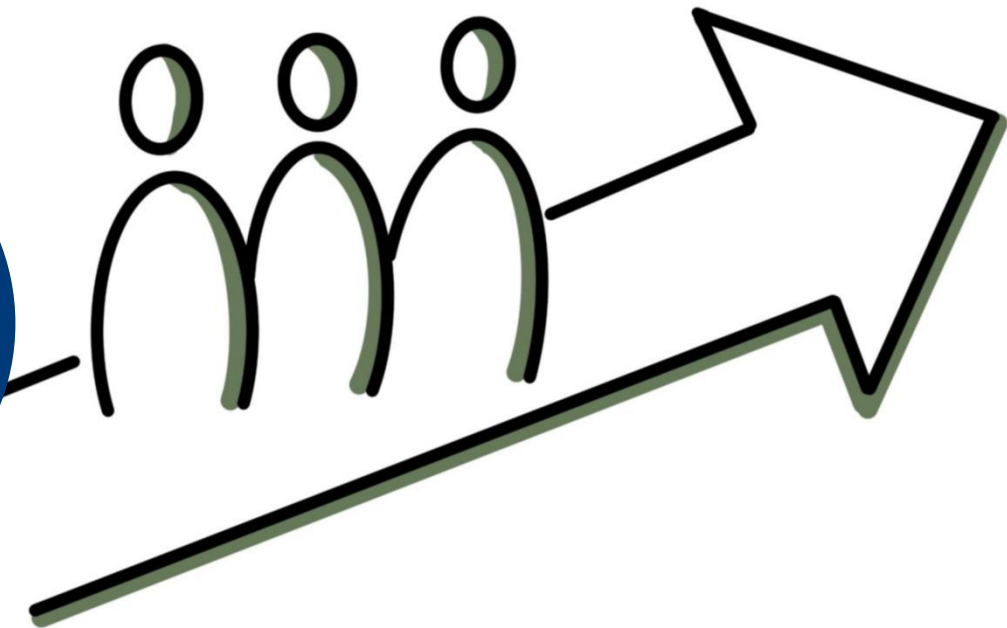
5.3 Personele invulling van het warmtebedrijf

De wens is om te komen tot een slanke organisatie. Ondanks dat de organisatie zo slank mogelijk moet zijn, zijn er een aantal functies die minimaal ingevuld moeten worden om het warmtebedrijf te kunnen laten functioneren. Dit zijn:

- **Staf en ondersteunende diensten:** directeur, ondersteuner en administratie (eventueel uit te besteden);
- **Business-developer(s).** De business-developer is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het warmtenet. Concreet betekent dit de uitwerking van projectvoorstel tot de businesscase en het ontwerp op basis waarvan de besluitvorming voor daadwerkelijke realisatie kan plaatsvinden;
- **Realisatiemanager(s).** De realisatiemanager draagt zorg voor de voorbereiding en realisatie van het warmtenet. Na oplevering wordt het warmtenet overgedragen naar de exploitatiemanager;

- **Exploitatiemanager(s).** De exploitatiemanager beheert de (onderhouds)contracten en is verantwoordelijk beheer en onderhoud van het net en de installaties en voor de levering van warmte, klachtenafhandeling en facturatie.

6. Naar oprichting



6 Naar oprichting

In dit hoofdstuk worden de nog benodigde stappen om te komen tot oprichting van het warmtebedrijf beschreven, inclusief planning en benodigde middelen.

6.1 Inrichten warmtebedrijf

Om te komen tot oprichting van het warmtebedrijf Assen zullen, na vaststelling van het ontwikkelkader, de volgende activiteiten moeten worden uitgevoerd. Geadviseerd wordt om een kwartiermaker aan te stellen voor uitvoering hiervan.

1. Verdere inrichting van het warmtebedrijf Assen

- Uitwerking van de juridische structuur en voorbereiding van de formele juridische stappen (aanmelding Kamer van Koophandel, aanvraag bankrekeningnummer etc.);
- Uitwerken van de beoogde personele invulling met bijbehorende functieprofielen;
- Werving en selectie van personeel;

- Inzichtelijk maken van benodigde externe inhuur van kennis en expertise en in overleg met Inkoop het opstellen van juridische documenten.

2. Verdere uitwerking van de samenwerking met gemeentelijke organisatie

- In overleg met ingenieursbureau en andere afdelingen verder uitwerken van taakverdeling, samenwerkingsvorm en personele invulling.

3. Verdere uitwerking van de samenwerking met externe stakeholders

- Op basis van de beoogde juridische structuur gesprekken voeren met belangrijkste stakeholders in de stad en provincie;
- In overleg met bewonersraad/ energiecoöperatie/ platform verder uitwerken van mogelijke vormen van participatie en/of zeggenschap van inwoners. En op basis hiervan dit verder uitwerken in een structuur en reglement.

4. Bestuurlijke besluitvorming

- Periodieke afstemming met portefeuillehouder;
- Informeren college en gemeenteraad;
- Opstellen oprichtingsbesluit.

5. Deelnemen aan projectgroep Lariks en Havenkwartier

- Borgen van de overdracht naar Warmtebedrijf Assen, zowel inhoudelijk als ook juridisch (in af te sluiten contracten);
- In samenwerking met projectgroep komen tot een projectvoorstel met businesscase die voldoet aan de gestelde publieke waarden;
- In samenwerking met projectgroep uitwerken van de benodigde contracten voor realisatie en beheer en onderhoud.

warmtekavels op basis waarvan vervolgens een warmtebedrijf kan worden aangewezen. Deze kavelstrategie valt daarmee buiten het ontwikkelkader van het warmtebedrijf, maar is een belangrijke activiteit die de kwartiermaker in samenwerking met het Programma Energietransitie kan uitwerken.

6.2 Kavelstrategie

Een belangrijke vraag die gaat spelen: is hoe gaan we de gemeente straks slim indelen in warmtekavels? De gemeente is namelijk aanzet voor het aanwijzen van



Bijlagen

Bijlage 1: Projectbeschrijving Lariks en Havenkwartier

Bijlage 1: Projectbeschrijving Lariks en Havenkwartier

Projectbeschrijving Havenkwartier

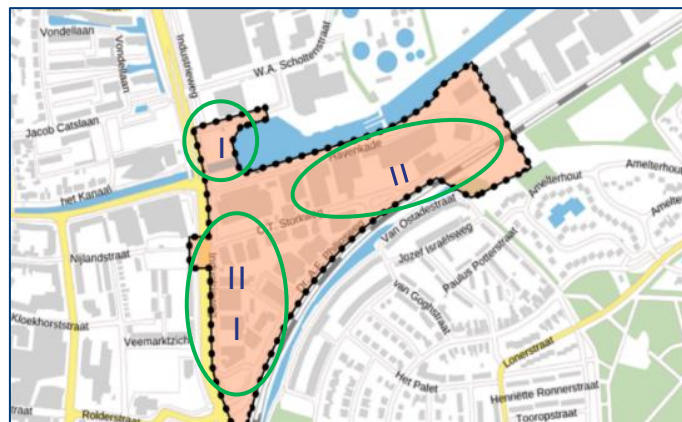
Op de plek waar nu nog een verouderd bedrijventerrein is, moet in de toekomst een nieuwe eigentijdse woonwijk met circa 700 woningen verrijzen. Het Havenkwartier biedt een mix van wonen, werken en ontspanning. Met hoogbouw en laagbouw in kleine straatjes en groene hofjes. Naast de woningen wordt er 13.000 m² aan commerciële functies gerealiseerd. De ontwikkeling zal gefaseerd plaatsvinden in drie fases:

- Deelgebied I: 20 appartementen
- Deelgebied II: 210 appartementen en 140 grondgebonden woningen
- Deelgebied III: 200 appartementen en 130 grondgebonden woningen

De start van de bouw staat gepland voor 2026 met een doorlooptijd van circa 10 jaar.

Warmtenet

Voor het plangebied is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd voor realisatie van een warmtenet die gebruikt maakt van warmte- en koudeopslag (WKO) in combinatie met warmte uit oppervlaktewater (Havenkanaal). Door middel van centraal opgestelde warmtepompen wordt de warmte opgevaardeerd naar circa 50 °C en getransporteerd naar de woningen. In de



woningen wordt een elektrische naverwarmer geplaatst voor de bereiding van warm tapwater.

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat een rendabele businesscase mogelijk is bij een Bijdrage Aansluitkosten (BAK) van € 10.000 - € 14.000 per woning met een vastrecht en warmtetarief conform tarieven ACM (2024).

Projectomschrijving Proeftuin Aardgasvrije Wijk (PAW) Lariks

Lariks-West in Assen is één van de inmiddels 66 landelijke Proeftuin Aardgasvrije Wijken (PAW). De proeftuinen zijn bedoeld om te kunnen leren voor de toekomst wanneer alle woningen in Nederland van het aardgas af gaan. De gemeente Assen heeft hiervoor van het ministerie van BZK 'leergeld' ontvangen. Dit was destijds in totaal 4,6 mln, hiervan is nog 3,5 mln euro over. Leren betekent in onze ogen vallen en opstaan, en dat niet alles in één keer zal lukken. In de oorspronkelijke aanvraag (2018) stonden aspecten als opschaalbaar, overdraagbaar, betaalbaar en haalbaar centraal. Er werd uitgegaan van een sterke reductie van

het energieverbruik door vergaande (schil)isolatie en ventilatie, en zonnepanelen in combinatie met all-electric oplossingen. De gedachte was om gebiedsgericht te werken en op deze manier niet alleen de woningen, maar de gehele wijk een impuls te geven.

Ontwikkeling warmtenet

Het warmtenet wordt gefaseerd ontwikkeld in 3 fasen:

- Fase 1: aansluiting van 568 woningen in 2026-2027
- Fase 2: aansluiting van 434 woningen in 2027 – 2028
- Fase 3: aansluiting van de overige particuliere woningen

Momenteel wordt de businesscase hiervoor opgesteld.

Aantal woningen	428, onderverdeeld in: 6 appartementencomplexen (met 147 appartementen, waarvan 14 appartementen van woningcorporatie Actium) 252 particuliere rijwoningen 26 grondgebonden corporatiewoningen van Actium 2 vrijstaande woningen 2 twee onder een kap woningen Daarnaast heeft Actium buiten het PAW gebied (wel wijk Lariks) circa 400 woningen die zij graag willen aansluiten op het warmtenet.
Aantal andere gebouwen	2 (o.a. schoolgebouw in eigendom van gemeente)
Bouwjaar	Jaren zestig
Eigendomssituatie	Met name koop (veel doorstroom)
Gemiddeld WOZ waarde	EUR 202.000,- (jaar: 2023)
Gemiddeld inkomen per inwoner per jaar	EUR 22.500,- (jaar: 2022)
Gemiddeld gasverbruik per woning per jaar	920 m ³ (jaar: 2022)
Energie-armoede?	Aanwezig
Buurtinitiatieven rondom aardgasvrij	Geen
Aantal woningen aardgasvrij	29/428 (gehele flat Ellen + 1 particuliere woning)
Planning	2026-2028 warmtenet aanleg – 1 ^e aansluitingen

