

OOG VOOR WARMTE

# Beslisdocument Governanceplan

Datum: 01-05-2026



## Inhoudsopgave

1. Context en uitgangspositie	2
2. Activiteiten van het warmtebedrijf	3
3. Governancemodellen	3
Scenario 1 – Volledige inhouse exploitatie	3
Scenario 2 – Inkoop, productie en levering en verkoop in eigen beheer, back-office bij derde partij	5
Scenario 3: Inkoop en verkoop in eigen beheer, productie en levering , en back-office bij derde partij	6
Scenario 4: Verkoop bij WG. Inkoop, productie en levering, en backoffice via derde partij	7
Scenario 5: Alles wordt uitbesteed	9
4. Hoe maak je die keuze	11
4.1. Beslisassen	11
4.1.1. Zeggenschap en regie	11
4.1.2. Financierbaarheid	12
4.1.3. Risicobereidheid	12
4.2 Beslisassen toegepast op governance scenario's	14
4.2.1. Scenario 1 - Volledige inhouse exploitatie	14
4.2.2. Scenario 2 – Inkoop, productie en levering, en verkoop in eigen beheer, back-office bij derde partij	15
4.2.3. Scenario 3 – Inkoop en verkoop in eigen beheer, productie en levering, en back-office bij derde partij	16
4.3.4 Scenario 4: Verkoop bij WG. Inkoop, productie en levering, en backoffice via derde partij	17
4.2.4. Scenario 5 - Alles wordt uitbesteed	18
4.2.5. Overzicht scenario's en beslisassen.	19
4.3. Schaalvoordeel van coöperatieve dienstenorganisatie	20
5. Wanneer maak je de keuze	21
6. Afsluiting en vervolgstappen	21



## 1. Context en uitgangspositie

Dit governanceplan ondersteunt de warmtegemeenschap bij het maken van keuzes over de governancestructuur van het warmtebedrijf. Centraal staat de vraag welke rol de warmtegemeenschap zelf wil vervullen, en welke activiteiten zij wil uitbesteden of laten uitvoeren door externe partijen.

Het plan biedt inzicht in de belangrijkste activiteiten van een warmtebedrijf, de bijbehorende risico's en de mate van zeggenschap die daarmee samenhangt. Op basis hiervan worden verschillende scenario's uitgewerkt, die helpen om een weloverwogen keuze te maken voor een passende governancestructuur.

Het doel is om te komen tot een governancestructuur die aansluit bij de ambities van de warmtegemeenschap, waarbij balans wordt gevonden tussen zeggenschap, risicobereidheid en financierbaarheid.



## 2. Activiteiten van het warmtebedrijf

De inrichting van het warmtebedrijf wordt in de kern bepaald door de vraag welke activiteiten de warmtegemeenschap zelf wil uitvoeren, welke zij wil uitbesteden en waar zij ondersteuning of management voor wil inhuren.

Een warmtebedrijf bestaat uit een samenhangend geheel van activiteiten die samen zorgen voor de levering van warmte aan bewoners. Door deze activiteiten expliciet te maken en per activiteit een keuze te maken over de rol van de warmtegemeenschap, ontstaat een concreet beeld van de gewenste governance en samenwerking met partners. Deze keuzes zijn afhankelijk van waar de warmtegemeenschap zeggenschap en regie over wil hebben, de financierbaarheid van het project en de risicobereidheid van de warmtegemeenschap. Over deze drie beslisassen wordt in hoofdstuk 4 meer geschreven.

### 2.1 Drie kernprocessen & backoffice

De activiteiten van het warmtebedrijf kunnen worden onderverdeeld in vier hoofdprocessen: **inkoop, producten en levering, verkoop, en backoffice.**

#### Inkoop van energie

De inkoop van energie betreft het inkopen van elektriciteit en eventueel gas. Dit proces bepaalt in belangrijke mate de kosten van het warmtebedrijf. De manier waarop inkoop is georganiseerd, beïnvloedt het prijsrisico en de financiële voorspelbaarheid.

Binnen dit proces kan de warmtegemeenschap zeggenschap hebben over de inkoopstrategie (bijvoorbeeld prijszekerheid versus flexibiliteit), de duurzaamheid van de energie (bronkeuze), de contractvormen (lang of kort, vast of variabel), het risicoprofiel (zoals blootstelling aan prijsfluctuaties) en de selectie van leveranciers

#### Zelf uitvoeren

- Meer invloed op keuzes (duurzaamheid, contractvormen, risicoprofiel)
- Flexibiliteit om in te spelen op lokale situatie en ambities
- Directe koppeling met tarieven richting bewoners

#### Uitbesteden aan derde partij

- Professionele inkoop met marktkennis
- Minder complexiteit voor de organisatie
- Minder directe invloed op prijsopbouw en strategie

Bij uitbesteding ligt de uitvoering van de inkoop bij een externe partij, maar dat betekent niet dat de warmtegemeenschap geen invloed meer heeft. Via contractuele afspraken kunnen duidelijke eisen worden gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, prijsstructuur of risicobeheersing

### **Productie en levering**

De productie betreft het eigendom, beheer en de prestaties van de assets die warmte leveren.

De uitvoering van onderhoud en storingsdienst is een ondersteunend proces hieraan en valt dus onder backoffice. Deze activiteiten kunnen worden uitbesteed aan een derde partij. Dit verandert echter niets aan de verantwoordelijkheid voor de prestaties van het systeem. Dat betekent ook dat onder productie en levering de verantwoordelijkheid ligt voor het afleggen van de ACM bekwaamheidstoets.

Binnen dit proces kan de warmtegemeenschap zeggenschap hebben over technische keuzes (zoals type installatie en schaal), investeringen en vervanging van assets, prestatie-eisen (zoals rendement en beschikbaarheid) en de lange termijn ontwikkeling van het systeem.

#### Zelf uitvoeren

- Directe sturing op prestaties en systeemkeuzes
- Zeggenschap over investeringen
- Sneller bijsturen bij problemen
- Stimulatie voor efficiëntie

#### Uitbesteden aan derde partij

- Technische expertise en ervaring geborgd
- Minder operationele verantwoordelijkheid
- Afhankelijkheid van prestaties en prioriteiten van de partij

De warmtegemeenschap heeft bij uitbesteding geen directe invloed op technische keuzes of investeringen, maar kan via contracten wel sturen op prestaties en voorwaarden via prestatieafspraken (SLA's). Van belang zijn afspraken over aansprakelijkheid en risicoverdeling, afspraken over transparantie en data-toegang, en afspraken over investeringen en vervanging.



## **Verkoop van warmte**

De verkoop betreft het aangaan van contracten met bewoners en het organiseren van de warmtevraag. Primair richt de verkoop zich op deze activiteiten:

- Tariefstelling en contractvoorwaarden
- Aansluitstrategie en verkoop van contracten
- Verantwoordelijk voor warmtevraag

De verkoop vormt de kern van het warmtebedrijf en is van grote waarde om lokaal op te pakken. Hier wordt de relatie met bewoners gelegd en worden de inkomsten gegenereerd. De warmtegemeenschap blijft daarom in de basis verantwoordelijk voor dit proces. Door dit lokaal op te pakken heeft de warmtegemeenschap directe invloed op tarieven en contractvoorwaarden naar bewoners en valt er te sturen op lokale behoeften.

## **Backoffice (ondersteunende processen)**

De backoffice ondersteunt de primaire processen en omvat de operationele en administratieve activiteiten. Dit zijn activiteiten zoals:

- Operationeel management

Gaat over coördinatie en sturing van de dagelijkse operatie. Lokaal organiseren geeft directe regie en maakt snelle bijsturing mogelijk, bijvoorbeeld op systeemprestaties, storingen, kosten en signalen van bewoners. Dit vraagt wel om voldoende kennis en capaciteit. Uitbesteden aan derde partij zorgt voor professionele uitvoering en ontzorging, maar creëert meer afstand. De sturing verloopt via contracten en rapportages, wat minder direct en flexibel is.

- Contractmanagement

Contractmanagement betreft het beheren, monitoren en bijsturen van afspraken met leveranciers en uitvoerende partijen. Uitbesteden kan bijdragen aan professionele uitvoering en betere monitoring van contractafspraken. Tegelijkertijd blijven de contracten en de inhoudelijke keuzes bij de warmtegemeenschap zelf. Door dit als warmtegemeenschap organiseren biedt meer directe grip en flexibiliteit om afspraken actief bij te sturen



- Klantenservice

Hier speelt de relatie met bewoners een grotere rol. Lokale uitvoering draagt bij aan vertrouwen en draagvlak en kan inspelen op lokale context. Hierbij bepaalt de warmtegemeenschap zelf de 'tone-of-voice'. Terwijl uitbesteden vooral voordelen biedt in bereikbaarheid en professionalisering.

- Metering en monitoring

Deze activiteit vraagt om specialistische systemen en dataverwerking. Schaalvoordelen zijn hier groot, doordat systemen en expertise over meerdere projecten kunnen worden gedeeld en de kosten per aansluiting daardoor lager worden. Maar dit als warmtegemeenschap te organiseren kan gewenst zijn voor directe toegang tot data en analyse. Ook blijft klantdata dan in eigendom van de warmtegemeenschap.

- Onderhoud (huisaansluitingen, netwerk en installaties) & storingsdienst

Hier is beschikbaarheid en capaciteit cruciaal. Uitbesteden biedt voordelen doordat specialistische kennis, onderhoudsstrategieën en capaciteit centraal worden georganiseerd. Dit leidt tot efficiëntere uitvoering, minder kwetsbaarheid en een betrouwbaarder systeem. Lokaal organiseren, geeft daarentegen meer invloed op prioritering en een betere aansluiting op de lokale situatie. Dit is met name relevant voor onderhoud van huisaansluitingen,

- Financiële en administratieve processen.

Vooral relevant vanwege de behoefte aan betrouwbare systemen en schaal. Hierdoor ligt uitbesteden vaak voor de hand, tenzij er sterke behoefte is aan direct financieel inzicht en sturing.

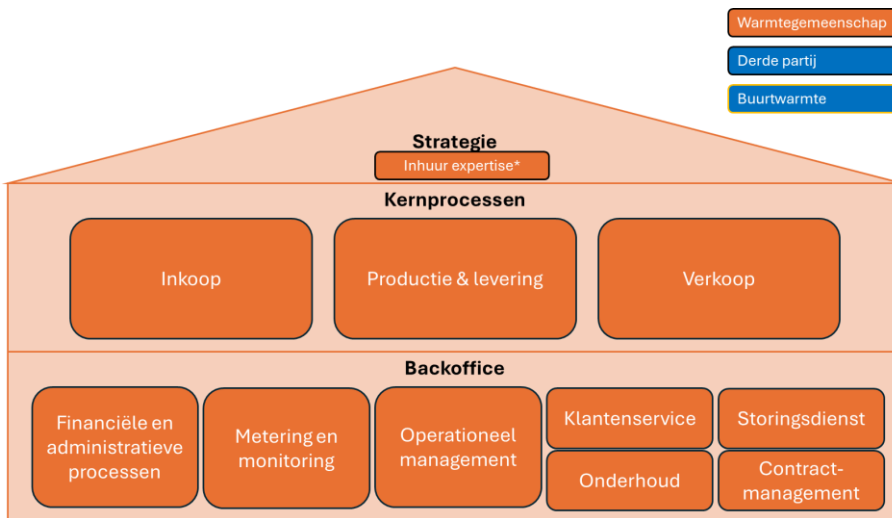
Deze activiteiten zijn ondersteunend van aard en kunnen in verschillende mate worden uitbesteed of georganiseerd via externe partijen.



### 3. Governancemodellen

Er zijn verschillende governancemodellen waar een warmtegemeenschap voor kan kiezen. De basis governancemodellen zijn hieronder toegelicht. Binnen de scenario's zullen nog verschillende varianten mogelijk zijn.

#### Scenario 1 – Volledige inhouse exploitatie



In dit scenario kiest de warmtegemeenschap ervoor om alle kernprocessen, inkoop, productie en levering, verkoop, en backoffice in eigen beheer te houden. De financiële afspraken en contracten worden ondergebracht in een lokale BV. Voor de uitvoering en het beheer van deze activiteiten kunnen professionals ingehuurd. De warmtegemeenschap blijft daarmee verantwoordelijk voor het volledige functioneren van het warmtebedrijf en zal zelf de ACM toets afleggen.



Het governancemodel van **Thermo Bello** is gebaseerd op een coöperatie die 100% eigenaar is van een bv, het warmtebedrijf Thermo Bello. Dit model sluit goed aan bij een scenario waarin de warmtegemeenschap zelf verantwoordelijk is voor de exploitatie, maar gebruikmaakt van ingehuurde expertise voor de uitvoering

Binnen dit model voert het warmtebedrijf zelf een aantal kernactiviteiten uit. Zo ligt het operationeel management, contractmanagement, klantcontact en data-analyse intern belegd.

Tegelijkertijd wordt voor een aantal specialistische activiteiten externe expertise ingezet. Dit geldt onder andere voor:

- onderhoud van installaties en warmtenet (zoals warmtepompen, ketels en warmtewisselaars)

- facturatie en administratieve processen

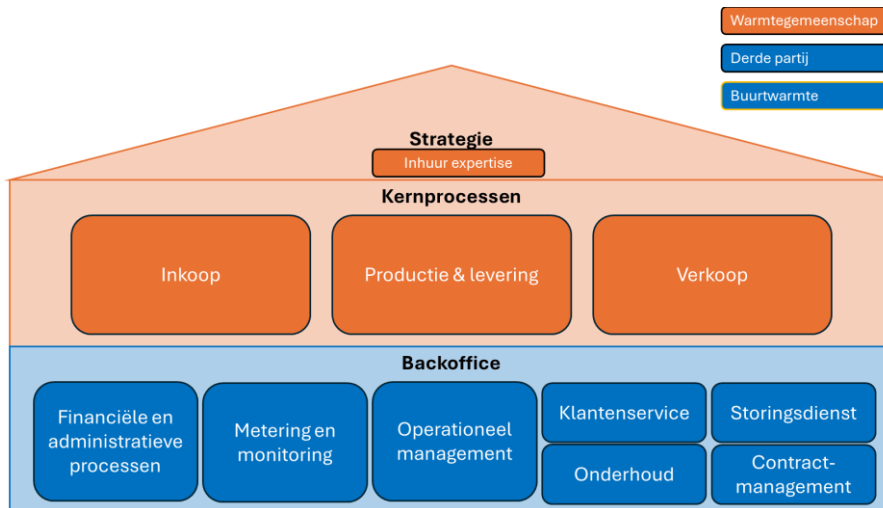
- meetdiensten en datacommunicatie

- juridische, financiële en verzekeringsdiensten

Deze partijen ondersteunen in de uitvoering, maar de verantwoordelijkheid en regie blijven bij het warmtebedrijf zelf.



## Scenario 2 – Inkoop, productie en levering en verkoop in eigen beheer, back-office bij derde partij

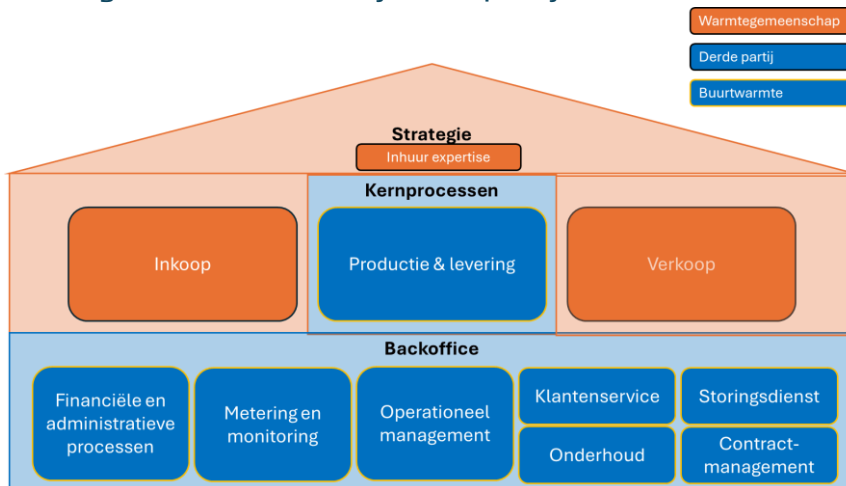


In dit scenario organiseert de warmtegemeenschap zelf de inkoop van energie, de productie en levering, en de verkoop van warmte, en sluit zij de bijbehorende contracten met bewoners en leveranciers. De warmtegemeenschap is eigenaar van de assets en legt zelf de ACM-toets af. De instandhouding van de assets en (een deel van) de backoffice worden uitbesteed aan een derde partij tegen een vaste vergoeding.

De derde partij is verantwoordelijk voor de uitvoering en prestaties van de installatie, maar neemt geen financieel risico over. Dit vraagt om duidelijke prestatieafspraken en goed contractmanagement om de kwaliteit en continuïteit van het systeem te borgen.



### Scenario 3: Inkoop en verkoop in eigen beheer, productie en levering , en back-office bij derde partij



In dit scenario organiseert de warmtegemeenschap zelf de verkoop van warmte en de inkoop van energie en diensten. Zij bepaalt de tarieven en onderhoudt de relatie met bewoners, en sluit de contracten voor de afname van warmte en de inkoop van energie.

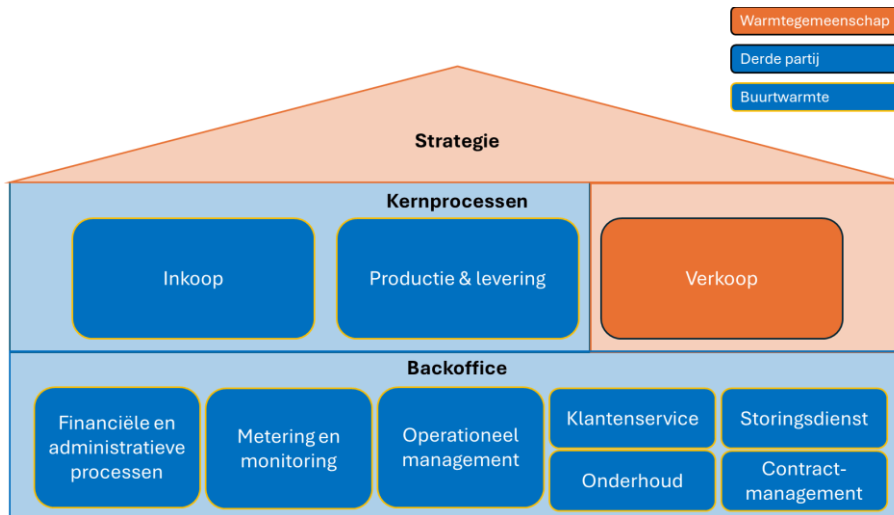
De productie en levering van warmte, evenals de uitvoering van de backoffice, worden belegd bij een derde partij. Deze partij is verantwoordelijk voor het realiseren en beheren van de technische installaties en het daadwerkelijk leveren van warmte aan de eindgebruikers. Daarmee ligt ook de ACM-toets en de bijbehorende verantwoordelijkheden bij deze partij.

Het toekomstbeeld is dat Buurtwarmte hier de rol als derde partij op zich kan nemen. Dan zal Buurtwarmte bv verantwoordelijk kunnen worden voor de instandhouding van de assets en sluit contracten met derde partijen voor de overige diensten. Buurtwarmte is daardoor ook verantwoordelijk voor de ACM bekwaamheidstoets. Met Buurtwarmte wordt er dan afstemming gedaan over de zeggenschap met het warmtegemeenschap. Hierover meer in hoofdstuk 4.

De warmtegemeenschap houdt in dit model regie over de commerciële kant en de positionering richting bewoners, terwijl de technische en operationele uitvoering volledig bij een externe partij ligt.



## Scenario 4: Verkoop bij WG. Inkoop, productie en levering, en backoffice via derde partij



In dit scenario richt de warmtegemeenschap zich op de verkoop en de relatie met bewoners. De warmtegemeenschap blijft verantwoordelijk voor het afsluiten van contracten met bewoners en de warmtevraag. Daarmee blijft zij eigenaar van de inkomstenkant van het warmtebedrijf en verantwoordelijk voor de relatie met bewoners.

Inkoop, productie & levering en backoffice worden volledig uitbesteed aan één derde partij. Deze partij verzorgt het contractmanagement met de uitvoerende partijen en is verantwoordelijk voor de levering en het operationeel functioneren van het warmtebedrijf. De assets worden bij de derde partij ondergebracht, waardoor deze partij de ACM-toets doorloopt.

Ook in deze variant is het mogelijk dat Buurtwarmte een rol kan spelen als derde partij en verantwoordelijk wordt voor de instandhouding van de assets, ACM bekwaamheidstoets en het sluiten contracten met derde partijen voor de overige diensten.

Dit leidt tot een relatief eenvoudige organisatie met een voorspelbare kostenstructuur, omdat de warmtegemeenschap betaalt voor geleverde warmte en diensten. Tegelijkertijd ontstaat een afhankelijkheid van de derde partij voor de uitvoering, prestaties en ontwikkeling van het systeem.

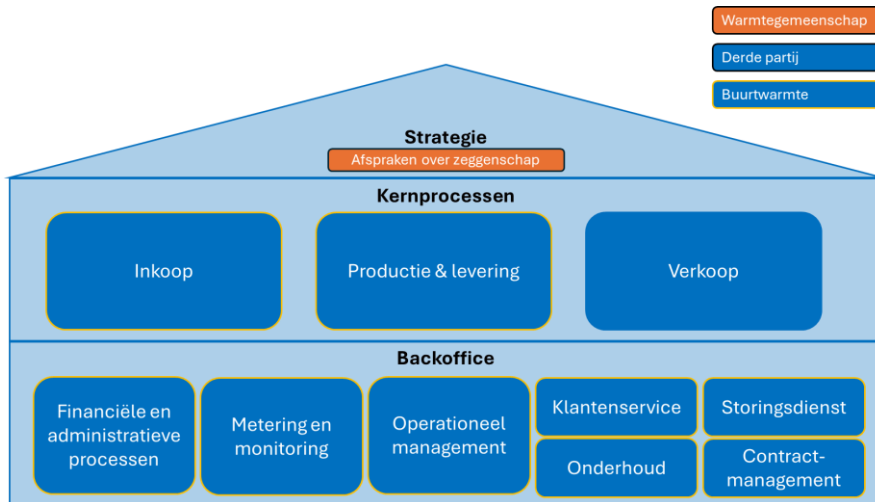


Voorbeeld:

Warm Heeg had een variant van dit model uitgewerkt. In dit model is de levering van warmte ondergebracht bij een externe partij (Kelvin), die beschikt over de benodigde vergunning en zou verantwoordelijk worden voor de inkoop, productie, levering en operationele uitvoering. Daarmee liggen de technische, operationele en een groot deel van de financiële



## Scenario 5: Alles wordt uitbesteed



In dit scenario kiest de warmtegemeenschap ervoor om alle kernprocessen, inkoop, productie en levering, verkoop, en backoffice, uit te besteden aan een derde partij. Deze partij is verantwoordelijk voor de uitvoering van het volledige warmtebedrijf, inclusief contractering, levering en operationeel beheer.

De warmtegemeenschap behoudt hierbij een rol op afstand en maakt afspraken met de derde partij over onderwerpen waar zij invloed op wil houden, zoals de tariefstelling. Deze zeggenschap wordt vastgelegd in contractuele afspraken en governance-structuren. Dit leidt tot een model met een beperkte organisatorische belasting voor de warmtegemeenschap en een hoge mate van ontzorging. Tegelijkertijd ontstaat een sterke afhankelijkheid van de externe partij voor zowel de uitvoering als de prestaties van het warmtebedrijf.

### Voorbeeld:

Grunneger Power heeft een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente en Warmtestad bv, en is zelf geen aandeelhouder van het warmtebedrijf. De gemeente heeft in dit geval zelf 50% van het warmtebedrijf, de andere helft is van het waterbedrijf.



## 4. Hoe maak je die keuze

### 4.1. Beslisassen

Bij het kiezen van het governance model zal er rekening gehouden moeten worden met 3 vragen:

1. Waar wil je zeggenschap en regie over?
2. Wat is de financierbaarheid? Wil/kan het warmtegemeenschap zelf de financiering regelen voor de ontwikkelingskosten en de exploitatie
3. Welke risico's is de warmtegemeenschap bereid om zelf te dragen.

#### 4.1.1. Zeggenschap en regie

De eerste afweging betreft de mate van zeggenschap en regie die de warmtegemeenschap wil behouden. Zeggenschap gaat niet alleen over juridisch eigendom, maar vooral over de vraag op welke onderwerpen bewoners en bestuur daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen.

Deze zeggenschap komt concreet tot uiting in de keuzes die worden gemaakt binnen de kernprocessen en backoffice-activiteiten van het warmtebedrijf. Per activiteit kan worden bepaald in hoeverre de warmtegemeenschap zelf wil sturen, of deze sturing via contracten en afspraken wil organiseren.

Voor een warmtegemeenschap zijn met name de volgende onderwerpen van belang:

- Tariefbeleid en kostentransparantie (binnen wettelijke kaders)
  - hoog vastrecht → minder risico voor exploitant
  - laag vastrecht → eerlijker voor bewoners en stimuleert verduurzaming
- Investeringsbeslissingen en uitbreiding van het net
- Winstbestemming en rendementseisen
- Selectie (en evt aansturing) van dienstverleners
- Toegang tot en eigendom van operationele data
- Besluitvorming over aandelen, toetreding of verkoop

Meer zeggenschap betekent doorgaans meer verantwoordelijkheid voor organisatie, investeringen en risico's. Minder zeggenschap kan de



uitvoeringslast verminderen, maar leidt ook tot meer afhankelijkheid van contracten en partners.

## **Hoe borg je zeggenschap?**

### **1. Contractuele kaders (wie bepaalt wat)**

De basis voor zeggenschap ligt in de contracten met externe partijen. Hierin wordt vastgelegd: welke partij verantwoordelijk is voor welke activiteiten wie waar besluitvormingsrecht over heeft, en welke keuzes de externe partij zelfstandig mag maken

Denk hierbij aan afspraken over tariefstructuur, investeringsbeslissingen, duurzaamheidskaders en uitbreidingen van het systeem.

### **2. Prestatieafspraken (SLA's en KPI's)**

Om te borgen dat de externe partij levert wat is afgesproken, worden prestatie-eisen vastgelegd: beschikbaarheid en betrouwbaarheid van het systeem, efficiëntie (bijv. rendement van installaties), responstijden bij storingen, klanttevredenheid.

Deze afspraken worden meetbaar gemaakt (KPI's) en gekoppeld aan incentives, zoals bonussen of boetes.

### **3. Transparantie en data-toegang**

Zeggenschap vraagt om inzicht. Daarom is het belangrijk om vast te leggen: dat de warmtegemeenschap toegang heeft tot operationele en financiële data en dat data eigendom blijft van de warmtegemeenschap.

Dit voorkomt afhankelijkheid van de externe partij en maakt het mogelijk om prestaties te beoordelen en bij te sturen.

### **4. Flexibiliteit en exit-mogelijkheden**

Om afhankelijkheid te beperken, is het van belang om flexibiliteit in te bouwen: aanpassing van contracten, overdracht van data en systemen en exit-opties

#### **4.1.2. Financierbaarheid**

De governancekeuze heeft direct invloed op de manier waarop het project kan worden gefinancierd. Een warmtegemeenschap kan ervoor kiezen om het project grotendeels zelfstandig te financieren. Dit vergroot de



autonomie, maar vraagt ook een grotere financiële draagkracht en risicobereidheid. De banken zullen hier wellicht ook strenger op toetsen

Een andere mogelijkheid is om een partner op te nemen in het governance model die kapitaal of garanties kan inbrengen. Dit kan de toegang tot financiering vergemakkelijken en de financiële robuustheid vergroten, maar gaat vaak gepaard met invloed van deze partner op de strategie of exploitatie van het warmtebedrijf.

#### 4.1.3. Risicobereidheid

Betreft de mate waarin de warmtegemeenschap bereid en in staat is om risico's zelf te dragen. Het gaat daarbij onder andere om financiële risico's, operationele risico's en organisatorische verantwoordelijkheden.

Een model waarbij de warmtegemeenschap meer risico's zelf draagt, vraagt doorgaans om een sterkere organisatie, meer expertise en een grotere financiële draagkracht. Tegelijkertijd biedt het ook meer invloed op de ontwikkeling en exploitatie van het warmtenet. Wanneer risico's worden overgedragen aan partners, neemt de organisatorische belasting af, maar ontstaat er ook meer afhankelijkheid van externe partijen.

Hieronder staan de risico's beschreven:

##### Financieel risico

Financieel risico betreft de mate waarin het warmtebedrijf zelf wordt geraakt in zijn kasstromen en vermogenspositie bij tegenvallers. Dit bestaat onder andere uit:

- **Het volloopriscio:** Het volloopriscio betreft het risico dat minder woningen aansluiten dan voorzien of de warmtevraag lager uitvalt, waardoor vaste kosten over minder aansluitingen worden verdeeld en de businesscase onder druk komt
- **Het opbrengstriscio:** betreft de kans dat de installaties minder efficiënt functioneren dan verwacht of dat onderhoud duurder uitvalt, waardoor exploitatiekosten stijgen of opbrengsten dalen.
- **Het investeringsriscio:** betreft de kans op budgetoverschrijding, vertraging en hogere financieringskosten tijdens ontwerp en realisatie. In deze fase wordt veel kapitaal vastgelegd terwijl er nog geen inkomsten zijn; tegenvallers werken direct door in de businesscase.



- **Het liquiditeitsrisico:** Het liquiditeitsrisico betreft het risico dat er tijdelijk onvoldoende kasstromen zijn om rente, aflossing en exploitatiekosten te betalen.

#### Operationeel risico

Operationeel risico betreft de continuïteit en kwaliteit van de warmtevoorziening.

- **Technische prestatie- en kwaliteitsrisico:** betreft het risico op storingen, onderprestatie of het niet voldoen aan leveringszekerheid en kwaliteitsnormen.
- **Het continuïteitsrisico:** betreft het risico dat een leverancier uitvalt door faillissement of contractbeëindiging.

#### Governance risico

Dit betreft niet het technische of financiële risico zelf, maar de mate waarin de organisatie in staat moet zijn om die risico's te beheersen.

- **Benodigde expertise:** Technisch, financieel en juridisch inzicht binnen de organisatie.
- **Contractmanagement:** Intensiteit van aansturing, monitoring en handhaving van contracten.
- **Toezicht en compliance:** Inrichting van AO/IC, ACM-verantwoording, databeheer en rapportages.
- **Bestuurlijke druk:** Complexiteit van besluitvorming en aansprakelijkheid.

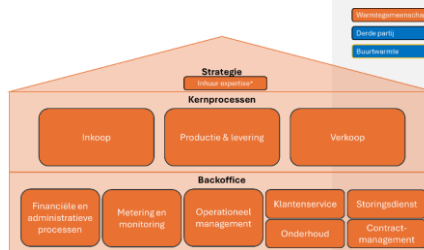


## 4.2 Beslissingen toegepast op governance scenario's

### 4.2.1. Scenario 1 - Volledige inhouse exploitatie

#### Risicobereidheid: hoog

De warmtegemeenschap draagt alle risico's: financieel, operationeel en governance. Er is geen risicodeling met externe partijen.



- **Financieel risico**

De warmtegemeenschap is volledig verantwoordelijk voor de kasstromen en financiële prestaties. Dit betekent dat zij het investeringsrisico draagt (kostenoverschrijdingen, vertraging), het volloop- en opbrengstrisico (voldoende aansluitingen en inkomsten) en het liquiditeitsrisico (voldoende buffers om verplichtingen te blijven voldoen). Afwijkingen werken direct door in tarieven, rendement of aanvullende kapitaalbehoefte.

- **Operationeel risico**

De warmtegemeenschap is verantwoordelijk voor het functioneren en de continuïteit van het systeem. Dit omvat het prestatie- en kwaliteitsrisico (leveringszekerheid, rendement), het beheer van storingen en onderhoud, en het continuïteitsrisico bij uitval of falen van onderdelen. Eventuele problemen hebben directe impact op de dienstverlening aan bewoners.

- **Governancerisico**

De warmtegemeenschap moet zelf beschikken over voldoende expertise en organisatiekracht om alle activiteiten aan te sturen. De complexiteit van besluitvorming en verantwoordelijkheid ligt volledig intern. Het inhuren van een professionals verandert niet wie het risico draagt, maar kan wel invloed hebben op de mate waarin risico's beheerst worden. De kans op operationele en technische fouten kan afnemen (technische prestatie en kwaliteitsrisico), terwijl het governance risico verschuift naar meer aansturing en contractmanagement en is er minder benodigde expertise nodig. Bij het inhuren van professionals is dan van belang om prestatieafspraken te maken.

#### Zeggenschap en regie: Hoog

De warmtegemeenschap heeft volledige zeggenschap over alle



kernprocessen: verkoop, inkoop, productie en backoffice. Alle strategische en operationele keuzes liggen intern.

### **Financierbaarheid: Laag**

De warmtegemeenschap is volledig verantwoordelijk voor de financiering van ontwikkeling, realisatie en exploitatie. Dit vraagt om voldoende eigen vermogen, toegang tot externe financiering en een sterke organisatie om het vertrouwen van financiers te borgen

4.2.2. Scenario 2 – Inkoop, productie en levering, en verkoop in eigen beheer, back-office bij derde partij

### **Risicobereidheid: hoog-middel**

- **Financiële risico's**

De warmtegemeenschap draagt de belangrijkste financiële en strategische risico's, terwijl een deel van de operationele risico's bij de derde partij ligt. Door de eigendom van de assets en de regie op inkoop en verkoop blijft de warmtegemeenschap de primaire risicodragers.

- **Operationele risico's**

De operationele uitvoering van onderhoud, beheer en storingsdienst ligt bij de derde partij. Hiermee wordt een deel van het operationele risico uitbesteed, met name het prestatie- en kwaliteitsrisico in de uitvoering. Tegelijkertijd blijft de warmtegemeenschap verantwoordelijk voor de levering richting bewoners. Problemen in de uitvoering werken daardoor door naar de warmtegemeenschap

- **Governance risico**

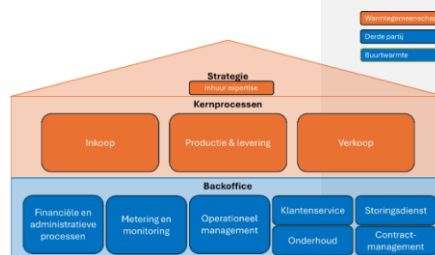
De warmtegemeenschap behoudt regie over meerdere kernprocessen (inkoop, productie en levering, en verkoop), terwijl de uitvoering deels is uitbesteed. Dit vraagt om een goede inrichting van contractmanagement, monitoring en sturing, en het maken van prestatieafspraken.

### **Zeggenschap en regie: hoog (strategisch), middel (operationeel)**

Regie over tarieven, inkoop en assets blijft bij de warmtegemeenschap. Operationele uitvoering (onderhoud, beheer) ligt bij derde partij. Sommige investeringsbeslissingen zullen afgestemd moeten worden met de derde partij.

### **Financierbaarheid: Middel-laag**

De warmtegemeenschap is verantwoordelijk voor financiering van assets en



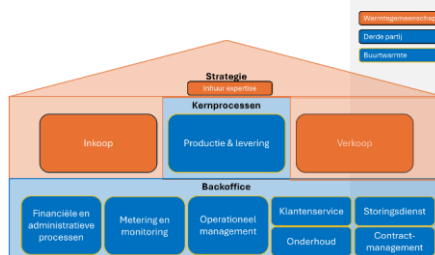


exploitatie. Uitbesteding van instandhouding kan voorspelbaarheid vergroten, maar financiers blijven primair kijken naar de WG als risicodragers.

#### 4.2.3. Scenario 3 – Inkoop en verkoop in eigen beheer, productie en levering, en back-office bij derde partij

##### Risicobereidheid: middel

In dit scenario worden de technische en operationele risico's grotendeels belegd bij de derde partij, terwijl de warmtegemeenschap verantwoordelijk blijft voor de verkoop, inkomstenstromen en de inkoop van energie



- **Financiële risico's**

De warmtegemeenschap draagt het volloop- en opbrengstrisico, doordat zij verantwoordelijk is voor het afsluiten van contracten met bewoners en afhankelijk is van voldoende warmtevraag en inkomsten. Tegelijkertijd liggen het investeringsrisico en een groot deel van de kostenrisico's bij de derde partij, omdat deze partij verantwoordelijk is voor de productie en levering. De warmtegemeenschap betaalt voor de afgenomen warmte en diensten, waardoor de kosten deels voorspelbaar zijn, maar afhankelijk blijven van contractafspraken.

- **Operationeel risico**

Het operationele risico ligt bij de derde partij, die verantwoordelijk is voor de prestaties van de installatie en de levering van warmte. Problemen in de uitvoering werken indirect door naar de warmtegemeenschap, bijvoorbeeld via klanttevredenheid en de relatie met bewoners.

- **Governancerisico**

De warmtegemeenschap heeft geen directe rol in de uitvoering en is afhankelijk van de derde partij voor prestaties en informatie. Het governancerisico ligt in het monitoren van afspraken, het interpreteren van prestaties en het behouden van grip op kosten en kwaliteit.

##### Zeggenschap en regie: middel (strategisch), laag (operationeel)

De warmtegemeenschap heeft zeggenschap over tarieven en de klantrelatie, maar is voor de uitvoering en kosten afhankelijk van de derde partij. Doordat deze partij verantwoordelijk is voor productie en levering, zal zij ook invloed willen uitoefenen op contractvoorwaarden en prijsstructuur. De operationele



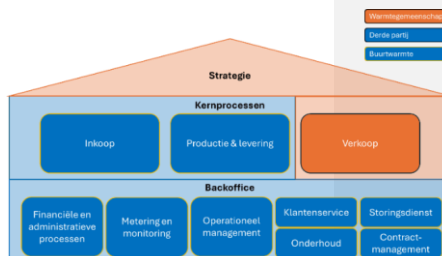
regie ligt daarmee grotendeels extern, en de toegang tot data en sturing op uitvoering is beperkter.

### Financierbaarheid: Middel

De financiering van de technische assets ligt bij de derde partij, waardoor de warmtegemeenschap minder kapitaal hoeft aan te trekken. Dit verlaagt de financiële drempel en vergroot de haalbaarheid. Tegelijkertijd blijft de warmtegemeenschap afhankelijk van de contractvoorwaarden en heeft zij minder invloed op de financiële structuur van het systeem.

#### 4.3.4 Scenario 4: Verkoop bij WG. Inkoop, productie en levering, en backoffice via derde partij

Dit scenario ontzorgt de warmtegemeenschap in de uitvoering en financiering, maar beperkt de directe invloed. De warmtegemeenschap blijft verantwoordelijk voor de verkoop, terwijl de prestaties van het systeem afhankelijk zijn van de derde partij.



### Risicobereidheid: Middel

In dit scenario worden de meeste technische en operationele risico's belegd bij de derde partij. De warmtegemeenschap blijft echter verantwoordelijk voor de **inkomstenkant** van het warmtebedrijf en draagt daarmee nog steeds een deel van de financiële risico's.

**Met opmerkingen [1]:** Dit is verwarrend. Bedoeld wordt: verkoop.

- **Financiële risico's**

De warmtegemeenschap blijft verantwoordelijk voor het volloop- en opbrengstrisico, doordat zij contracten afsluit met bewoners en afhankelijk is van voldoende warmtevraag en inkomsten.

Daartegenover staat dat het investeringsrisico bij de derde partij liggen, omdat deze partij eigenaar is van de assets en verantwoordelijk is voor de productie en instandhouding. De warmtegemeenschap betaalt voor de geleverde warmte en diensten (inclusief kosten voor inkoop energie), waardoor de kostenstructuur relatief voorspelbaar is (meer voorspelbaar dan scenario 3). Tegelijkertijd blijft het risico bestaan dat inkomsten en kosten niet in balans zijn, bijvoorbeeld bij tegenvallende volloop of veranderende marktomstandigheden



- **Operationeel risico**

Het operationele risico ligt grotendeels bij de derde partij, die verantwoordelijk is voor de productie, prestaties van de installatie en de uitvoering van de backoffice. Echter, problemen in de uitvoering werken indirect door naar de warmtegemeenschap, bijvoorbeeld via klanttevredenheid en reputatie.

- **Governance risico**

De warmtegemeenschap heeft een meer beperkte rol in de uitvoering. De derde partij doet de contractmanagement met de uitvoerende partijen. Het governance risico ligt vooral bij het monitoren van prestaties en afspraken.

### **Zeggenschap en regie: middel (strategisch), laag (operationeel)**

Doordat de derde partij meer risico's loopt, zal het ook meer zeggenschap willen. De warmtegemeenschap heeft zeggenschap op tarieven, maar is meer afhankelijk van de kosten van de derde partij en de derde partij zal meer zekerheid willen garanderen via hogere tarieven. Ook is de zeggenschap over de dienstverleners en toegang tot operationele data beperkter. De keuze voor Buurtwarmte als samenwerkingspartner kan ervoor zorgen dat er minder op zeggenschap ingeleverd hoeft te worden. Door de coöperatieve aard van deze partij is er naar verwachting meer ruimte voor inhoudelijke zeggenschap, bijvoorbeeld op tariefontwikkeling en transparantie.

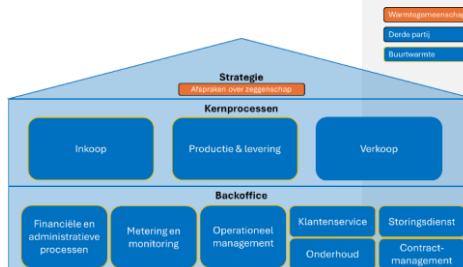
### **Financierbaarheid: Hoog-middel**

De financiering van de assets ligt bij de derde partij, waardoor de financieringslast voor de warmtegemeenschap beperkter is. Dit kan de financiële haalbaarheid vergroten, maar beperkt ook de zeggenschap en regie.



#### 4.2.4. Scenario 5 - Alles wordt uitbesteed

In dit scenario worden alle kernprocessen – verkoop, inkoop, productie en backoffice – uitbesteed aan een derde partij. Dit leidt tot een minimale organisatorische belasting en risico voor de warmtegemeenschap en een hoge mate van ontzorging. Tegelijkertijd is de afhankelijkheid van de externe partij groot en is de directe invloed en zeggenschap op tarieven, prestaties en ontwikkeling beperkt.



#### Risicobereidheid: Laag

De risico's en verantwoordelijkheden zijn weggelegd bij de derde partij

#### Zeggenschap en regie: Laag

Zeggenschap en regie is laag doordat de warmtegemeenschap geen verantwoordelijkheid of zeggenschap heeft. Er kunnen afspraken gemaakt worden waar een warmtegemeenschap zeggenschap over heeft via een samenwerkingsovereenkomst.

#### Financierbaarheid: Hoog

De derde partij zal zelf financiering inbrengen of regelen, waardoor de warmtegemeenschap niet opzoek hoeft naar financiering.

#### 4.2.5. Overzicht scenario's en beslisassen.

		1- Inhouse	2 – Inkoop, verkoop, en productie & levering in eigen beheer	3. Inkoop en verkoop in eigen beheer	4 - Inkoop, productie en backoffice derde partij	5 - Volledig uitbesteed
Zeggenschap		Hoog	Hoog-Middel	Middel	Middel-laag	Laag
Financierbaarheid		Laag	Middel-laag	Middel	Hoog-middel	Hoog
Risicobereidheid	Volloopriscio:	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Laag
	Opbrengstriscio	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Laag
	Investeringsriscio	Hoog	Hoog	Middel	Middel	Laag
	Liquiditeitsriscio	Hoog	Hoog	Hoog-middel	Middel	Laag
	Technische prestatie- en kwaliteitsriscio	Hoog	Hoog	Laag	Laag	Laag
	Continuïteitsriscio	Hoog	Middel	Laag	Laag	Laag
	Governance riscio	Hoog	Hoog-middel	Middel	Laag	Laag



Deze tabel geeft per governance scenario een overzicht van de mate van zeggenschap, financierbaarheid en risicobereidheid van de warmtegemeenschap. De kleuren geven aan in hoeverre deze factoren van toepassing zijn: van hoog (groen) naar laag (rood).

De tabel laat zien hoe de keuzes in de inrichting van het warmtebedrijf doorwerken in de verdeling van risico's en verantwoordelijkheden. Naarmate meer activiteiten worden uitbesteed, nemen de risico's voor de warmtegemeenschap af en verbetert de financierbaarheid, maar daalt ook de mate van zeggenschap.

### 4.3. Schaalvoordeel van coöperatieve dienstenorganisatie

Het bundelen van activiteiten binnen één coöperatieve dienstverlener biedt op verschillende onderdelen schaalvoordelen. Door samenwerking tussen meerdere warmtegemeenschap kunnen kosten worden verlaagd, kennis worden gedeeld en risico's beter worden beheerst.

#### **Inkoop**

Door gezamenlijke inkoop van energie en diensten ontstaan grotere volumes, wat leidt tot betere prijzen en voorwaarden. Daarnaast versterkt dit de onderhandelingspositie richting leveranciers en maakt het mogelijk om risico's, zoals prijsfluctuaties, beter te spreiden.

#### **Productie en levering**

Op het gebied van productie en levering zorgt samenwerking voor bundeling van technische kennis en expertise. Door prestaties van verschillende systemen te vergelijken en ervaringen te delen, kunnen installaties efficiënter worden beheerd en continu worden verbeterd.

#### **Backoffice**

Ook in de ondersteunende processen ontstaan duidelijke voordelen:

- *Metering en monitoring*: gezamenlijke systemen en grotere datasets zorgen voor beter inzicht, meer transparantie en lagere kosten.
- *Contractmanagement*: bestaande contracten en ervaringen uit andere projecten kunnen worden hergebruikt en doorontwikkeld, waardoor risico's afnemen en ontwikkeltijd wordt verkort.
- *Onderhoud en storingsdienst*: Alle warmtegemeenschappen kunnen gezamenlijk bouwen aan een vangnet mochten er ingrijpende onderhoudsmaatregelen plaats moeten vinden.



### **Opschaling en continuïteit**

Deze manier van organiseren maakt het mogelijk om sneller op te schalen. Nieuwe projecten kunnen voortbouwen op bestaande kennis en standaarden en hoeven minder te pionieren. Tegelijkertijd draagt de coöperatieve structuur bij aan continuïteit op de lange termijn, doordat risico's worden gespreid en gezamenlijke buffers en expertise worden opgebouwd.

Deze schaalvoordeel kan ook behaald worden om met een andere derde partij samen te werken. Wel is er een belangrijk onderscheid tussen een commerciële partij en een coöperatieve dienstverlener ligt in de doelstelling. Waar commerciële partijen primair sturen op winst, richt een coöperatieve dienstverlener zich op kostenoptimalisatie en het creëren van stabiliteit en zekerheid voor de aangesloten warmtegemeenschap. Eventuele voordelen uit schaalgrootte komen daarmee direct ten goede aan de leden, in plaats van aan aandeelhouders.

Daarnaast hebben warmtegemeenschappen via lidmaatschap zeggenschap over de coöperatieve dienstverlener. Dit betekent dat zij niet alleen afnemer zijn van diensten, maar ook invloed kunnen uitoefenen op de inrichting, prioriteiten en ontwikkeling van de organisatie.

## **5. Wanneer maak je de keuze**

De keuze voor een governancemodel hoeft niet in alle gevallen op hetzelfde moment te worden gemaakt.

Bij scenario's waarbij een externe partij een grote rol krijgt in de uitvoering (zoals scenario 3, 4 en 5), is het nodig om deze partij al in de ontwikkelfase te betrekken. De partij denkt dan mee over het ontwerp, de kosten en de uitvoering van het systeem. Dit betekent dat je in een vroeg stadium afspraken moet maken en een keuze moet maken voor de partij die deze activiteiten gaat uitvoeren.

Bij scenario's waarbij de warmtegemeenschap zelf een grotere rol houdt (scenario 1 en 2), kan deze keuze later worden gemaakt. Het ontwerp en de ontwikkeling kunnen eerst verder worden uitgewerkt, waarna pas later wordt bepaald welke activiteiten worden uitbesteed en aan welke partij.



## 6. Afsluiting en vervolgstappen

Dit document biedt een overzicht van de mogelijke governancescenario's voor het warmtebedrijf en de bijbehorende afwegingen op het gebied van zeggenschap, risicobereidheid en financierbaarheid.

De volgende stap is om gezamenlijk te bepalen welk scenario het beste aansluit bij de ambities, capaciteit en risicobereidheid van de warmtegemeenschap. Daarbij is het van belang om expliciet te maken op welke onderdelen zeggenschap gewenst is en waar samenwerking met externe partijen de voorkeur heeft.

Dit document dient als onderlegger voor deze afweging en als basis voor het gesprek met het bestuur en betrokken partners.