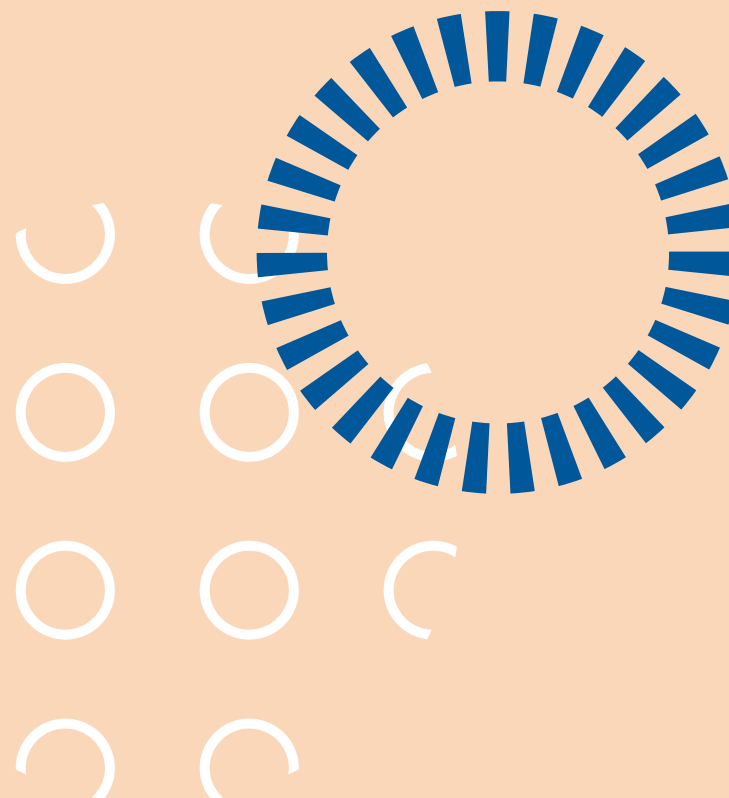


Warmteschappen: vier organisatievormen voor lokaal eigendom in de warmtetransitie



Inhoudsopgave

Samenvatting	3	4. Zeggenschap binnen het warmteschap	26
Inleiding	4	4.1 Het belang van (feitelijk) zeggenschap	27
1. Wat is een warmteschap?	6	4.2 Gedeeld zeggenschap	27
2. De kwaliteiten eigendom, zeggenschap, draagkracht risico's, financiering en capaciteiten	9	4.3 Zeggenschap en realisatiekracht	27
2.1 Eigendom	10	5. Aandachtspunten bij de keuze voor een organisatievorm	28
2.2 Zeggenschap	10	5.1 De waarde van de coöperatie zelf	29
2.3 Draagkracht risico's	10	5.2 Variaties op de organisatievormen	29
2.4 Financiering	11	5.3 Eigendom staat niet altijd gelijk aan zeggenschap	30
2.5 Capaciteiten	11	5.4 Uitbesteden: capaciteiten extern mobiliseren	30
3. Vier organisatievormen voor warmteschappen	12	5.5 Coöperatieve ondersteuningsstructuur	30
3.1 Organisatievorm 1: 100% bewoners	14	Bijlage	32
3.2 Organisatievorm 2: bewoners + gemeente	17	Colofon	33
3.3 Organisatievorm 3: bewoners + marktpartij	20		
3.4 Organisatievorm 4: bewoners + gemeente + marktpartij	23		



Samenvatting

Bewoners zijn de baas over hun eigen huis en gasrekening. Dit maakt bewoners de sleutel tot een succesvolle warmtetransitie. Wanneer bewoners zelf zeggenschap hebben over de toekomst van hun wijk versterkt dit de legitimiteit van het proces naar aardgasvrij. Het stimuleert vertrouwen bij bewoners en geeft een **'license to operate'** voor de lokale warmtetransitie die niet vanzelfsprekend is. Deze 'maatschappelijke route' heeft daardoor de potentie om de warmtetransitie stevig te versnellen en de slagingskans te vergroten.

Warmteschappen zijn de organisatievorm voor deze maatschappelijke route. Het zijn lokale warmtebedrijven waar bewoners zelf zeggenschap over hebben. Ze zijn een nieuwe speler op de warmte Markt. Dit zorgt voor een ander samenspel tussen bewoners, overheid en markt. Bewonersinitiatieven kiezen vaak voor de coöperatie als juridische entiteit. Ze ontwikkelen het warmtebedrijf samen met een gemeente of bedrijf, of geheel zelfstandig. Om de waarden en belangen van bewoners te kunnen waarborgen, is het voor de coöperatie belangrijk om zeggenschap te behouden over het warmtebedrijf.

We onderscheiden vier organisatievormen. Ze verschillen van elkaar op basis van welke partijen, of partners, eigenaar zijn van het warmtebedrijf:

1. **Alleen de coöperatie zelf,**
2. **Coöperatie en de gemeente,**
3. **Coöperatie en een marktpartij,**
4. **Coöperatie, gemeente en een marktpartij.**

De organisatievorm is bepalend voor de factoren **eigendom, zeggenschap, draagkracht risico's, financiering en capaciteiten**. De verschillende organisatievormen hebben voor- en nadelen. Als een coöperatie kiest voor samenwerking met een of meer partners, dan delen ze in de risico's en brengen de partners financiën en capaciteiten in. Daar staat tegenover dat de coöperatie minder zeggenschap overhoudt. Complexe samenwerking met botsende belangen kan daarnaast de slagvaardigheid van het warmteschap onder druk zetten en zelfs negatief uitpakken voor het vermogen om het warmteproject te realiseren.

Voordat de coöperatie bewuste keuzes kan maken over partnerschappen is het belangrijk om te weten wat de implicaties zijn van de verschillende organisatievormen. Ook zijn er aanvullende aandachtspunten om bij stil te staan voordat bindende afspraken worden gemaakt met partners:

- Onderschat de eigen waarde van de coöperatie niet. Wanneer bewoners zelf zeggenschap hebben over de toekomst van hun wijk versterkt dit de legitimiteit van het proces naar aardgasvrij. Het stimuleert vertrouwen bij bewoners en geeft een **'license to operate'** voor de lokale warmtetransitie die niet vanzelfsprekend is.
- Er zijn variaties mogelijk op de vier organisatievormen. De situatie bepaalt wat de best mogelijke vorm is.
- Eigendom staat niet altijd gelijk aan zeggenschap. Via speciale aandelen en afspraken kan

je op relevante onderdelen zeggenschap regelen, ook met beperkt eigendom.

- Met goed opdrachtgeverschap kun je taken en activiteiten uitbesteden. Dat vergroot je capaciteiten zonder zeggenschap kwijt te raken.
- Coöperaties kunnen een beroep doen op de coöperatieve ondersteuningsstructuur van Energie Samen Buurtwarmte en regionale coöperatieve dienstenbedrijven. Dat vergroot je capaciteiten in samenwerking met partijen die dezelfde waarden willen realiseren.



Inleiding

Nederland bereidt zich voor op een toekomst zonder aardgas. Tientallen wijken zijn al onderweg om een alternatief warmtesysteem te ontwikkelen. Deze verandering vindt in belangrijke mate plaats 'achter de voordeur'. Bewoners zijn immers de baas over hun eigen huis en gasrekening. Dit maakt bewoners de sleutel tot een succesvolle warmtetransitie. Wijken waar bewonersinitiatieven centraal staan, zijn dan ook meer tevreden over het proces, zo blijkt uit onderzoek¹.

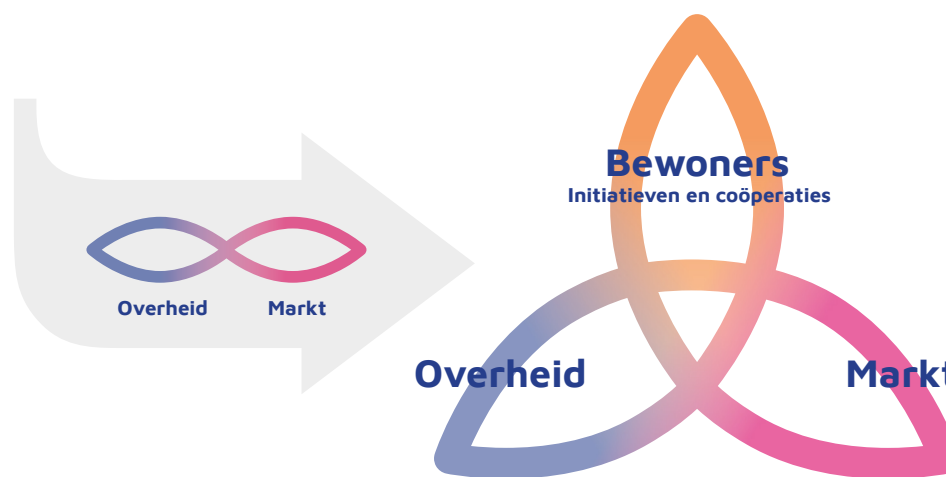


fig 1. Een nieuw samenspel

Nederland bereidt zich voor op een toekomst zonder aardgas. Tientallen wijken zijn al onderweg om een alternatief warmtesysteem te ontwikkelen. Deze verandering vindt in belangrijke mate plaats 'achter de voordeur'. Bewoners zijn immers de baas over hun eigen huis en gasrekening. Dit maakt bewoners de sleutel tot een succesvolle warmtetransitie. Wijken waar bewonersinitiatieven centraal staan, zijn dan ook meer tevreden over het proces, zo blijkt uit onderzoek.

Terwijl de warmtetransitie momenteel gedomineerd wordt door een klassiek speelveld van overheid en markt, nemen bewoners steeds vaker het heft in eigen hand. Bewoners organiseren zich, bijvoorbeeld in bewonerscoöperaties, en maken plannen om hun buurt aardgasvrij te maken. Dit creëert een nieuw samenspel tussen overheid, markt en bewoners.

Wanneer bewoners zelf zeggenschap hebben over

¹ Lees het onderzoek [Bewonerstevredenheid Proeftuinen Aardgasvrije Wijken](#), juni 2021

de toekomst van hun wijk versterkt dit de legitimiteit van het proces naar aardgasvrij. Het stimuleert vertrouwen bij bewoners en geeft een **'license to operate'** voor de lokale warmtetransitie die niet vanzelfsprekend is. Deze 'maatschappelijke route' heeft daardoor de potentie om de warmtetransitie stevig te versnellen en de slagingskans te vergroten.^{2,3}

Energie Samen Buurtwarmte werkt al met meer dan veertig van zulke bewonersinitiatieven samen. Veel van deze initiatieven werken aan de ontwikkeling van een collectief warmtebedrijf in lokaal eigendom: een warmteschap. Een warmteschap is een lokaal warmtebedrijf waar bewoners en eindgebruikers zelf zeggenschap over hebben. In de praktijk zien we dat initiatieven verschillende organisatievormen gebruiken om een warmteschap te worden. Met deze publicatie willen we uitwerken hoe een warmteschap in de praktijk vormgegeven kan worden.

Een centraal onderdeel van de organisatievorm van warmteschappen is de manier waarop het samenspel tussen bewoners, overheid en markt geregeld is. We beschrijven vier mogelijke organisatievormen binnen dit samenspel. We zetten uiteen wat elke organisatievorm vanuit het perspectief van bewoners betekent voor **eigendom, zeggenschap, draagkracht risico's, financiering en capaciteiten**. Elke vorm wordt toegelicht aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk. Het doel is om zowel bewonersinitiatieven als gemeentes en marktpartijen

een beeld te geven van de mogelijkheden en afwegingen bij de ontwikkeling van een succesvol warmteschap.

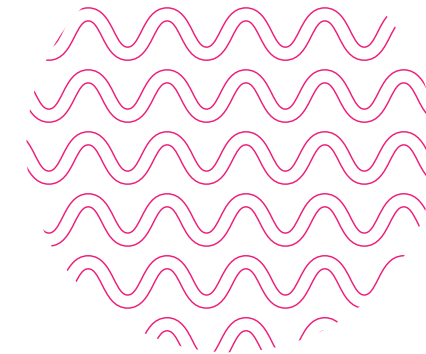
Deze publicatie is mede tot stand gekomen door interactieve kennisuitwisseling met bestaande warmte-initiatieven, waaronder de praktijkvoorbeelden Ketelhuis WG, Grunneger Power, Warmtenet Muiderberg en Warmtenet Oost Wageningen. Kennisuitwisseling vond plaats op de tweedaagse Buurtcamp, de jaarlijkse bijeenkomst van warmteinitiatieven en energiecoöperaties betrokken bij Buurtwarmte, en aanvullende online sessies, in het kader van het Leerprogramma en Community of Practice Projectontwikkeling van Energie Samen Buurtwarmte.

² Energie Samen bracht hierover in september 2021 een Position Paper uit: [De Maatschappelijke Route voor Warmte: Versnelling van de energietransitie in de gebouwde omgeving](#)

³ [Brief 13 juli 2021 Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving \(OFL\) aan de minister van BZK, mevrouw Ollongren](#)

Hoofdstuk 1

Wat is een warmteschap?



Een warmteschap is een lokaal warmtebedrijf waar bewoners zelf zeggenschap over hebben. Bewoners organiseren zich daarvoor vaak in een coöperatie. Een coöperatie is een vereniging die mag ondernemen. Het is een rechtsvorm die bij uitstek geschikt is voor bewoners om op democratische wijze een gezamenlijk, stoffelijk (materieel), belang te organiseren. Daarnaast kan er in de uitvoering van het warmtebedrijf ook een besloten vennootschap (BV) worden opgericht waarin de coöperatie een meerderheid van de aandelen of een meerderheid van het stemrecht bezit.⁴

Een warmteschap kenmerkt zich door drie elementen:

1. Het warmteschap kan zich bezighouden met alle elementen uit **het warmtesysteem**: bron, distributienet, levering, isolatie, koude of andere energiediensten.
2. **Zeggenschap en eigendom** liggen bij leden of aandeelhouders die in de nabijheid van het hernieuwbare energieproject gevestigd zijn, zoals woning- en gebouweigenaren, huurders, gemeente en lokale bedrijven.
3. Het warmteschap werkt met **sociale spelregels** voor beheer, zoals een democratische organisatie met zeggenschap en inclusiviteit, en waardegericht werken met profit for purpose;

Het warmteschap is een nieuwe speler in de warmtemarkt. Net zo goed als winstgedreven warmtebedrijven moet het voldoen aan wetten en regels die erop zijn gericht een duurzame, betaalbare en betrouwbare warmtelevering te garanderen. Daarnaast zorgt de eigen democratische controle van leden voor een sterk controlemechanisme om misstanden te voorkomen.



⁴ Lees het eerder verschenen [Warmteschappen Rapport, november 2020](#)

Waardegedreven

Kenmerkend voor het warmteschap is dat het een waardegedreven organisatie is. Het hoofddoel is niet is om winst te maken of rendement te realiseren. Dit element van de definitie komt overeen met de praktijk die we zien bij de energiecoöperaties. Bewoners organiseren zichzelf vaak als initiatief om bepaalde waarden te bereiken. Veelvoorkomende waarden bij energiecoöperaties in het algemeen, en bij de warmte-initiatieven in het netwerk van Buurtwarmte, zijn onder meer:

- **Duurzaamheid** (bijdragen aan de versnelling van de energietransitie en/of verduurzaming van de eigen leefomgeving)
- **Betaalbaarheid** (energieprijzen nu en in de toekomst betaalbaar houden)
- **Rechtvaardigheid** (een eerlijke verdeling van lusten en lasten van de energietransitie, iedereen kan meedoen, tegengaan van energie-armoede)
- **Democratie** (invloed en zeggenschap over veranderingen in de eigen leefomgeving)
- **Gemeenschapszin** (sociale cohesie, samen ondernemen, lokale werkgelegenheid)
- **Identiteit** (eigendom, trots op de eigen buurt, nabijheid)

Het mooie van het coöperatieve model van het warmteschap is dat bewoners niet uitsluitend in de rol van klant van het warmtebedrijf zitten. Bewoners zijn ook burens of vrijwilligers die elkaar

kunnen helpen en zelf een bijdrage kunnen leveren aan de coöperatie en de gemeenschap.

Bewoners kunnen als lid van de coöperatie ook meebeslissen hoe de bovengenoemde waarden in de doelen, bestuur, activiteiten en financiering van de onderneming vorm krijgen. In sommige modellen zijn klanten automatisch lid, zodat alle klanten mee kunnen beslissen. In andere modellen moet je meefinancieren om lid te kunnen zijn. Dan is het zaak om kleine aandelen uit te geven zodat ook huurders of mensen met een kleine beurs lid kunnen worden.



Hoofdstuk 2

De kwaliteiten eigendom, zeggenschap, draagkracht risico's, financiering en capaciteiten

De organisatievorm van het warmteschap is bepalend voor de kwaliteiten eigendom, zeggenschap, draagkracht risico's, financiering en capaciteiten. De verschillende organisatievormen hebben voor- en nadelen. Als een coöperatie kiest voor samenwerking met een of meer partners, dan delen ze in de risico's en de partners brengen ook financiering en capaciteiten in. We diepen elk van deze begrippen wat verder uit zodat ook de samenhang ertussen beter begrepen kan worden.

2.1 Eigendom

Van wie is het warmtebedrijf? Vaak is het warmtebedrijf een BV. In dat geval is eigendom van de BV verdeeld in aandelen. De aandeelhouders zijn eigenaar, en met meer aandelen bezit je een groter deel van de BV. Soms worden er afspraken gemaakt waarbij de coöperatie de partner na verloop van tijd weer uitkoopt. Omdat eigendom (aandelen) en stemrecht sterk gekoppeld zijn kun je zeggen dat eigendom in de praktijk een voorwaarde is voor zeggenschap.

2.2 Zeggenschap

Wie heeft voor het zeggen in het warmtebedrijf? Zeggenschap over het warmtebedrijf ligt bij de eigenaren van dat warmtebedrijf, en als dat een BV is, zijn dat de aandeelhouders. De aandeelhouders van het warmtebedrijf zullen zelf ook rechtspersonen zijn, zoals de coöperatie van bewoners, de gemeente of een bedrijf.

De aandeelhouders hebben in ieder geval de bevoegdheid om de directie te benoemen en te ontslaan. Daarnaast bepalen de statuten, of een specifiek directiestatuut, welke beslissingen de directie zelfstandig kan nemen en bij welke beslissingen de instemming van de aandeelhouders nodig is. Aandeelhouders kunnen bijvoorbeeld directe zeggenschap hebben over:

- De directie van de BV benoemen en ontslaan
- Goedkeuring van de jaarrekening en begroting
- Winstbestemming
- Beleid vaststellen (o.a. tariefbeleid, investeringsbeleid)
- Statuten- en reglementswijziging
- Verkoop van het warmtebedrijf

Als het warmtebedrijf meerdere aandeelhouders heeft kan de zeggenschap (het stemrecht) evenredig worden verdeeld met het bezit van aandelen. Een meerderheid van de aandelen betekent dan ook een meerderheid van de stemmen. Maar dat hoeft niet. Dit kan ook anders worden bepaald in de statuten van het warmtebedrijf. Bovendien kan in de statuten worden bepaald dat voor bepaalde besluiten een groter percentage van de stemmen nodig is. In het hoofdstuk Aandachtspunten gaan we hier dieper op in.

2.3 Draagkracht risico's

Hoe zijn bepaalde risico's in het partnerschap belegd? Wie draagt de financiële kosten of juridische aansprakelijkheid als er iets misgaat? En welke nieuwe risico's ontstaan er vanwege het partnerschap?

Het grootste risico bij warmtenetten is dat er niet, of niet snel genoeg, voldoende bewoners meedoen als klant (het vollooperisico). De centrale rol van de coöperatie is vaak de meest bepalende factor in het verkleinen van dat vollooperisico: via de coöperatie hebben de bewoners zelf zeggenschap. Dat versterkt het draagvlak, bouwt vertrouwen en geeft legitimiteit. Het vollooperisico wordt mede bepaald door het vertrouwen dat bewoners hebben in de partijen die het warmteschap vormen. Dat kan twee kanten op gaan: als de bewoners een slechte relatie hebben met de gemeente, of met een specifiek bedrijf, kan partnerschap van deze partijen in het warmteschap dit risico vergroten. Aan de andere kant: als bewoners er niet zeker van zijn dat de coöperatie voldoende eigen capaciteiten bezit, kan deelname van een ervaren (betrouwbare) partij dit risico verkleinen. Dit vertrouwen is soms kwetsbaar en kan gedurende het project veranderen.

Andere risico's zijn bijvoorbeeld leveringszekerheid (risico dat je niet aan leveringsplicht kunt voldoen door falende techniek), en het weglooperisico (klanten die weer afsluiten).

Bij faillissement wordt het warmtebedrijf verkocht en zorgt de nieuwe eigenaar voor de warmtelevering. Maar dan hebben bewoners daar geen zeggenschap meer over en kunnen bijvoorbeeld de tarieven verhoogd worden. Bewoners zijn dan weer reguliere klanten.

Risico's kunnen tot op zekere hoogte bij andere partijen worden neergelegd of worden verzekerd. De BV kan bijvoorbeeld een opdracht tot exploitatie van het warmtenet aan een derde verstrekken, waarbij die derde ook de risico's daarvan op zich neemt. Risico's kunnen worden verlaagd door

realistische inschattingen te maken en tijdig bij te sturen. Een gebrek aan kennis en kunde kan tot verhoogde risico's leiden.

2.4 Financiering

Is er voldoende toegang tot kapitaal? Kan het warmteproject rendabel ontwikkeld en geëxploiteerd worden? Met name de toegang tot kapitaal tijdens de ontwikkelfase is een uitdaging voor coöperaties, maar ook toegang tot goedkoop kapitaal voor de realisatiefase is een nog niet opgelost vraagstuk.⁵ Zo is de risicoperceptie van coöperatieve warmtenetten bij financiers nog groot: Nederlandse banken willen nog niet bewezen innovaties of nieuwe bedrijfstvormen niet zomaar financieren. Terwijl in Denemarken banken de coöperatieve warmteprojecten juist als een zekere belegging zien. Ook in de exploitatiefase kunnen er onvoorziene situaties optreden waardoor er acuut behoefte is aan extra kapitaal.

Warmteschappen hebben, door de actieve rol van de bewoners zelf, een financieel voordeel ten opzichte van commerciële of publieke warmteprojecten. Dit heeft twee redenen: de vele uren van vrijwilligers en het sociaal kapitaal in de vorm van lokale netwerken en warme relaties. Voor commerciële partijen is het zelden mogelijk om tegen dezelfde lage kosten zulke sterke relaties met bewoners op te bouwen als die de coöperatie kan realiseren.

In de wijze van financiering van een warmtenet ligt

voor bewoners een belangrijke sleutel tot zeggenschap. Het warmtebedrijf kan ervoor kiezen om per klant een bijdrage voor de aansluitkosten (BAK) te rekenen. Financiers van vreemd vermogen, zoals banken, zullen eigen vermogen verlangen omdat zij het risico van het warmtebedrijf niet alleen willen dragen. Door de BAK via de coöperatie te innen als inleg voor het lidmaatschap, wordt dat kapitaal van de leden het eigen vermogen dat de coöperatie inbrengt in de BV. Er kunnen ook constructies gemaakt worden voor een BAK naar draagkracht. De BAK in welke vorm dan ook werpt echter ook een drempel op voor potentiële afnemers.

Daarnaast kunnen bewoners uitgenodigd worden mee te investeren in hun warmtebedrijf. Kapitaalkrachtige mensen kunnen zo met hun geld een belangrijke ontwikkeling in hun buurt mogelijk maken. Er zijn daarnaast voorbeelden van kleine aandelen zodat ook mensen met een kleine beurs mee kunnen investeren.

2.5 Capaciteiten

In hoeverre is de kennis, kunde en slagvaardigheid aanwezig om het warmtebedrijf succesvol te ontwikkelen en risico's te mitigeren? Warmteprojecten zijn complex en op dit moment ook vaak nog niet rendabel in vergelijking met de gasketel op aardgas. Dus het vraagt veel kennis, kunde en creativiteit om de businesscase sluitend te maken. Er is geregeld veel kennis en kunde aanwezig bij bewoners van een buurt. Bewonersinitiatieven onderschatten dat weleens. Soms is het wel beter om met een partner

samen te werken. Het is zoeken naar de balans. De slagvaardigheid voor goede uitvoering kan er namelijk ook op achteruit gaan wanneer partners niet goed samen tot besluiten komen.

Een warmtebedrijf heeft een warmteleveringsvergunning nodig om warmte te mogen leveren. Die vergunning wordt aangevraagd bij de Autoriteit Consument & Markt, die toetst op alle 'vitale processen': **technisch, financieel, administratief** en **organisatorisch**. Dat zijn echter niet de enige aspecten die van belang zijn voor de slagingskans van een warmteproject. Ook zijn **participatieve capaciteiten** belangrijk, met name in de oriëntatie en ontwikkelfase. Met participatieve capaciteiten bedoelen we het vermogen om de buurt mee te krijgen, bewoners te organiseren en draagvlak te versterken. Tenslotte zijn alle bewoners expert van hun huis en buurt. Geen enkele andere partij dan een bewonersinitiatief kan die capaciteit inbrengen.

Niet alle capaciteiten hoeven al aanwezig te zijn bij de partners van het warmtebedrijf. Bij de ontwikkeling, beheer en exploitatie van het warmtebedrijf kan de BV op allerlei manieren gebruik maken van de kennis en kunde van bedrijven. Maar om een goed opdrachtgever van die bedrijven te zijn, zal de coöperatie zelf over voldoende kennis en kunde moeten beschikken. Samenwerking met Energie Samen Buurtwarmte of regionale coöperaties kan helpen om de benodigde capaciteiten in te brengen met behoud van lokaal zeggenschap.

⁴ Lees de publicatie [Financiering van coöperatieve warmtenetten](#)

Hoofdstuk 3

Vier organisatievormen voor warmteschappen

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van mogelijke organisatievormen voor het warmteschap. De beschrijving en wat het betekent voor de vijf kwaliteiten eigendom, zeggenschap, draagkracht risico's, financiering en capaciteiten bekijken we steeds vanuit de bewoners. In elk van de vier organisatievormen is het uitgangspunt dat er een lokale bewonerscoöperatie is die – met of zonder een andere partij – eigenaar is van het lokale warmtebedrijf.

Het lidmaatschap van de coöperatie staat open voor alle afnemers in het werkgebied van het warmtebedrijf, en dus ook voor gebouw eigenaren zoals scholen, lokale ondernemers of kerken en voor huurders van woningbouwcorporaties.

Zeggenschap is voor burgerinitiatieven de belangrijkste factor. Maar omdat aandelen (eigendom) en stemrecht sterk gekoppeld zijn kun je zeggen dat eigendom vooraf gaat aan zeggenschap. Daarom bespreken we bij elk model steeds eerst de eigendomsverhoudingen voordat we zeggenschap bespreken.

De vier organisatievormen zijn:

- Het warmteschap is **100% eigendom van de bewonerscoöperatie**
- Het warmteschap is een samenwerking van **de bewonerscoöperatie en de gemeente**
- Het warmteschap is een samenwerking van **de bewonerscoöperatie en een marktpartij**
- Het warmteschap bestaat uit **de bewoners, de gemeente en een marktpartij**

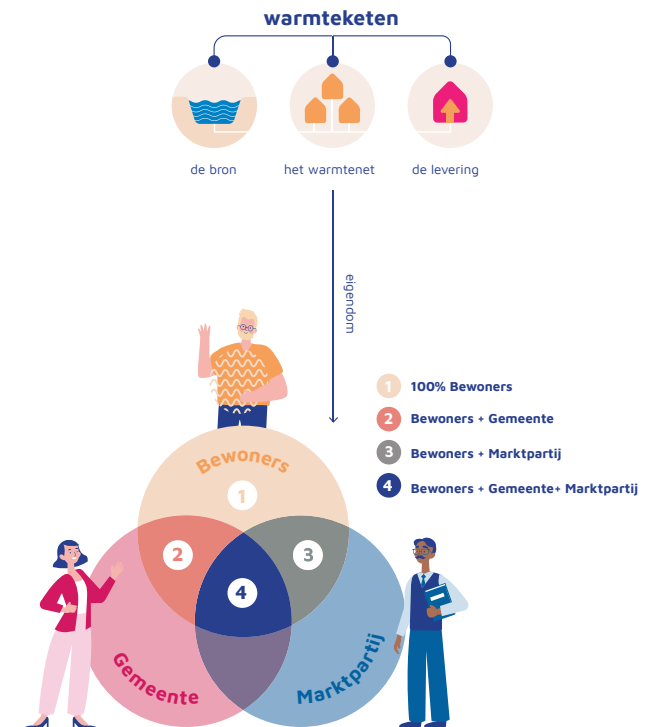
Iedere organisatievorm heeft voor- en nadelen als het gaat om eigendom en zeggenschap van bewoners, risico's, financiering en capaciteiten. Om in kaart te brengen wat de verschillende organisatievormen betekenen, beschrijven we voor elk de standaard organisatievorm en een praktijkvoorbeeld. Binnen deze standaard organisatievormen zijn nog tal van variaties denkbaar: andere rechtsvormen, een opgedeelde warmteketen, etc. Voor het gemak beschouwen we hier alleen de situaties waar de volgende twee kenmerken gelden:

1. De gekozen rechtsvorm van het warmtebedrijf is een BV

Het warmtebedrijf zelf wordt uitgeoefend in een BV. De coöperatie van bewoners is daar, door het bezit van aandelen, geheel of gedeeltelijk eigenaar van.

2. Het warmtebedrijf is integraal verantwoordelijk voor de gehele warmteketen

Deze aanname doen we enkel voor eenvoud van deze publicatie, in de wetenschap dat het in de praktijk ook voorkomt dat verantwoordelijkheid voor schakels van de warmteketen -de bron, het transportnet, het distributienet en de levering- van elkaar gescheiden zijn.



Organisatievorm 1: 100% bewoners

In deze organisatievorm is de bewonerscoöperatie als enige eigenaar van het Warmtebedrijf die verantwoordelijk is voor productie, transport en levering van warmte. De bewonerscoöperatie richt een BV op voor de exploitatie van de warmtevoorziening en de coöperatie heeft alle aandelen van de BV in bezit. Het warmtebedrijf kan de bedrijfsvoeringsprocessen (zoals facturatie en klanten service) en operationele processen (zoals onderhoud en exploitatie) geheel of gedeeltelijk uitbesteden aan derden.

Eigendom:

Het warmtebedrijf is volledig in eigendom van de bewonerscoöperatie.

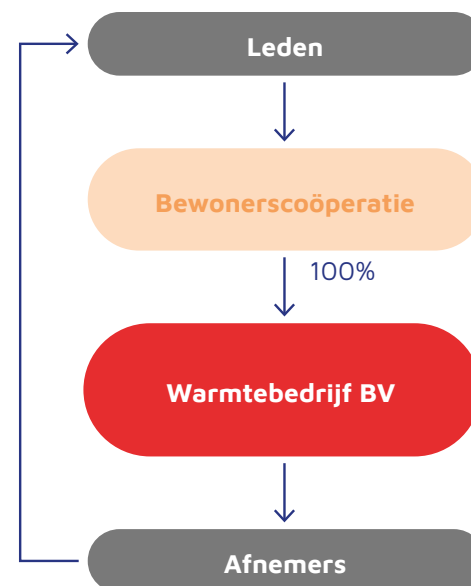
Zeggenschap:

Als enige eigenaar heeft de bewonerscoöperatie de volledige zeggenschap over de BV. Hoe de zeggenschap van de leden van de coöperatie is afgebakend ten opzichte van de zeggenschap van de bestuurders van de coöperatie en de directeur van de BV, is vastgelegd in de statuten en in huiselijke reglementen van zowel de coöperatie als de besloten vennootschap (BV). De statuten borgen dat het warmtebedrijf slagvaardig kan opereren, en dat de leden alleen worden betrokken bij belangrijke

beslissingen. Tegelijk borgen ze de democratie zodat leden bij belangrijke beslissingen moeten worden betrokken.

Draagkracht risico's

De risico's die het warmtebedrijf loopt in de exploitatie liggen in de BV, en daar liggen ook de verantwoordelijkheid voor de contracten met leveranciers, financiers en klanten. Het financiële risico voor de coöperatie is dat het inlegkapitaal in de BV op het spel staat als de BV failliet gaat. Daarnaast kunnen er ook sociale consequenties zijn. Bestuurders van de coöperatie zijn vaak bewoners uit diezelfde buurt, en wanneer mensen niet tevreden zijn kan dit relaties met buurtgenoten onder druk zetten.



Organisatievorm 1: 100% bewoners

Kwaliteiten warmteschap organisatiemodel 1



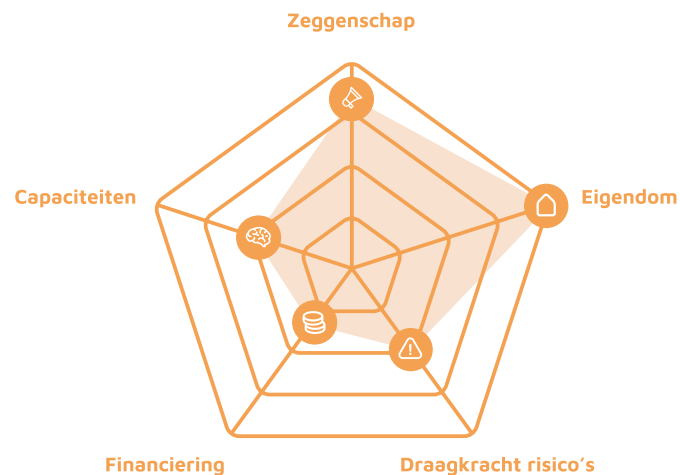
Financiering

Toegang tot financiering voor de ontwikkeling en realisatie van het project is momenteel één van de grootste uitdagingen voor bewonersinitiatieven. Banken en andere financiers moeten nog wennen aan coöperatieve warmtenetten. Om financiering bij banken te krijgen, zullen ze professioneel moeten opereren. In Denemarken beschouwen banken warmtenetten als een betrouwbare belegging, dus de Nederlandse situatie zou best eens een fase van 'transitiepijn' kunnen zijn.

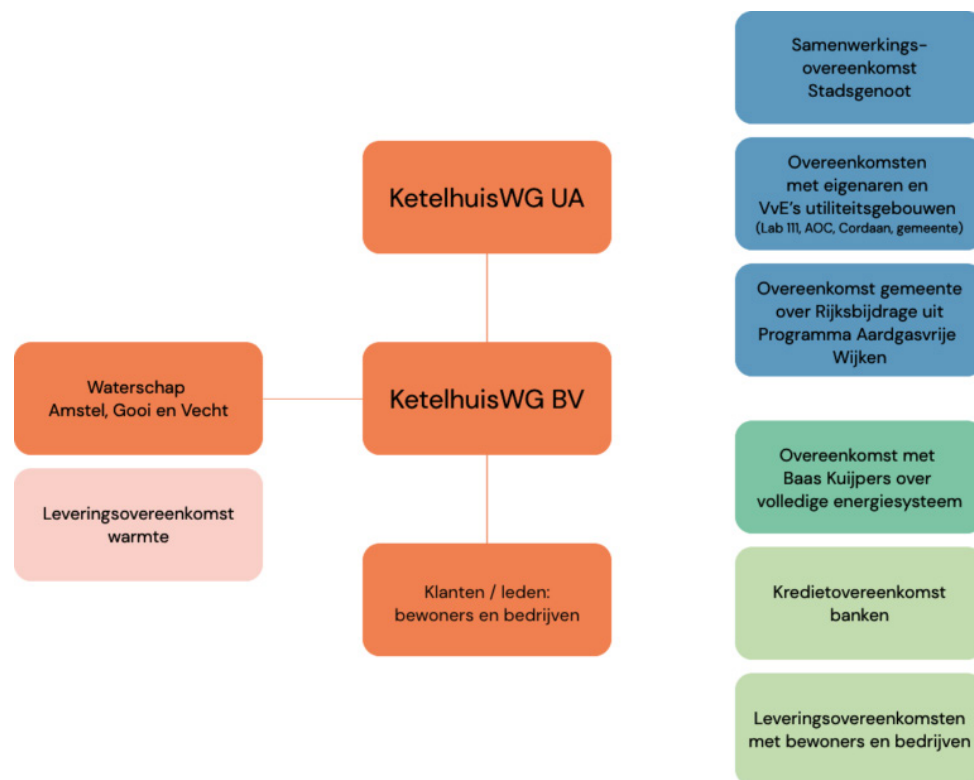
De gemeente of een waterschap kan ervoor kiezen om garant te staan voor een lening, ook als ze zelf geen deel uitmaken van het warmtebedrijf. Gemeentegarantie is onderdeel van het beleid en standaardpraktijk bij de financiering van coöperatieve warmtenetten in Denemarken. In Nederland is het nog nieuw, het gebeurt nu bijvoorbeeld bij het project Spaargas⁶ in Haarlem.

Capaciteiten

Omdat de bewonerscoöperatie zelfstandig geheel verantwoordelijk is voor het hele warmtebedrijf, moet het alle benodigde capaciteiten voor de projectontwikkeling, de bedrijfsvoeringsprocessen en operationele processen zelf organiseren. Bij veel buurtprojecten zien we verrassend veel kennis en kunde aanwezig in de wijk. Deze kennis en kunde hoeft niet allemaal al 'in huis' te zijn: het kan ook worden uitbesteed aan andere partijen. Deze werken dan in de ontwikkelfase in opdracht van de coöperatie, en in de bouwfase en de exploitatiefase in opdracht van het warmtebedrijf. Door de simpele organisatievorm zonder andere partijen kan de coöperatie slagvaardig te werk gaan.



⁶ Lees meer over [de garantstelling van Gemeente Haarlem bij SpaarGas](#).



Praktijkverhaal: KetelhuisWG, Amsterdam

KetelhuisWG is een lokale energievooperatie in het WG-terrein in Amsterdam. Bewoners en ondernemers nemen hier het heft in eigen handen om samen een lokale, duurzame en betaalbare warmteoplossing te realiseren. Ze werken aan een middentemperatuur warmtenet en willen het aanliggende kanaal gebruiken om warmte uit oppervlaktewater te winnen.

Ze streven ernaar om volledig onafhankelijk te blijven en zeggenschap te behouden voor buurtbewoners. Bewonerscooperatie 'KetelhuisWG UA' is de enige aandeelhouder van warmtebedrijf 'KetelhuisWG BV' (in oprichting). Zo beslissen de toekomstige klanten dus als leden van de coöperatie in de Algemene Ledenvergadering over het warmtebedrijf.

Er wordt met veel partijen samengewerkt, ook al is geen van deze partijen mede-eigenaar van het BV. Belangrijke samenwerkingspartners zijn Waternet voor de levering van warmte aan het energiesysteem, en Baas Kuijpers voor het ontwerpen, bouwen, onderhouden en laten werken van het energiesysteem. Het project is vanaf het begin mede gefinancierd door de Gemeente Amsterdam.

Kijk voor meer informatie op ketelhuisWG.nl

Organisatievorm 2: Bewoners + Gemeente

In deze organisatievorm gaat de bewonerscoöperatie een samenwerking aan met de gemeente en vormen ze samen het warmtebedrijf. Ze delen de zeggenschap, het eigendom, risico's en verantwoordelijkheden. Gemeenten delen publieke belangen met bewoners, zoals democratie, duurzaamheid en betaalbaarheid. Ze zijn daarom vaak een prettige partner. Doordat de gemeente garant kan staan voor een lening kan tegen gunstige rentepercentages geld worden geleend.

Samenwerking met de gemeente kan echter ook nieuwe risico's geven en gevolgen hebben voor de slagvaardigheid. Het kan gebeuren dat besluiten over de bedrijfsvoering van het warmteschap politiek worden. Er kan ook vertraging ontstaan wanneer meerdere bestuurslagen of afdelingen binnen de gemeente eerst op dezelfde lijn moeten komen. Ook kan het de vraag zijn of de gemeente nog dezelfde koers vaart na verkiezingen. Bovendien moet er aan de Wet Markt & Overheid worden voldaan. Dat wil zeggen: voor het betrekken van externe partijen moeten aanbestedingsregels worden gevolgd. Dit kan gevolgen hebben voor de snelheid van het project.

Eigendom:

De aandelen van het warmtebedrijf zijn in gedeeld bezit van de bewonerscoöperatie en de gemeente. Als basis gaan we uit van 51% eigendom bewoners. De partijen kunnen dit ook anders verdelen, bijvoorbeeld 75-25, of 50-50. Hoe de aandelen verdeeld zijn kan in grote mate het zeggenschap bepalen. Om zeggenschap te borgen is het vanuit het bewonersperspectief aan te raden dat de bewonerscoöperatie een meerderheid van de aandelen in eigendom heeft.

Zeggenschap:

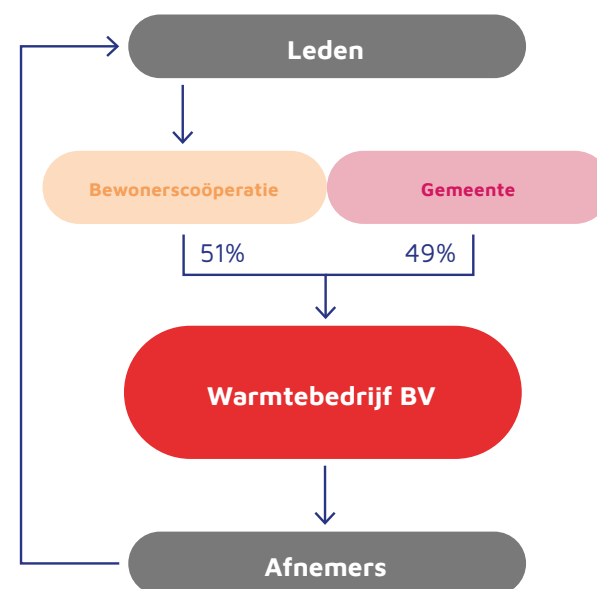
De bewonerscoöperatie en gemeente delen het zeggenschap over de BV. Zowel de belangen van de gemeente als de bewoners spelen dan een rol in de bedrijfsvoering. Wanneer voor een 50-50 verdeling van de aandelen wordt gekozen, hebben bewoners en gemeente evenveel zeggenschap over het warmtebedrijf. Ze moeten er dan wel samen uitkomen om beslissingen te kunnen nemen. Wanneer dat niet het geval is kan er een patstelling ontstaan. In beide gevallen, 50-50 en andere verdelingen, is het belangrijk om vooraf goede afspraken te maken over de besluitvorming. Vaak wordt een 'escalatieladder' afgesproken: hoe kan bij een patstelling of een conflict een ander schaalniveau toch tot besluitvorming komen.

Draagkracht risico's

In hoofdlijnen worden risico's kleiner voor elke partij omdat het gedeeld wordt met een andere partij. Ook kan gemeentelijke betrokkenheid de aanvraag van vergunningen ten goede komen.

Maar er ontstaat ook afhankelijkheid, en daarmee nieuwe risico's voor het project. Staat de gemeente

er nog hetzelfde in na de volgende verkiezingen? Bewoners blijven waar ze zijn en houden hun belang (warmte geleverd krijgen) en hun waarden (bijvoorbeeld betaalbaar, duurzaam). Maar nieuwe colleges kunnen andere politieke prioriteiten stellen en bijvoorbeeld gaan verlangen dat het warmtebedrijf wel winst gaat maken. Ook is het warmtebedrijf gebonden aan de Wet Markt en Overheid.



Organisatievorm 2: Bewoners + Gemeente

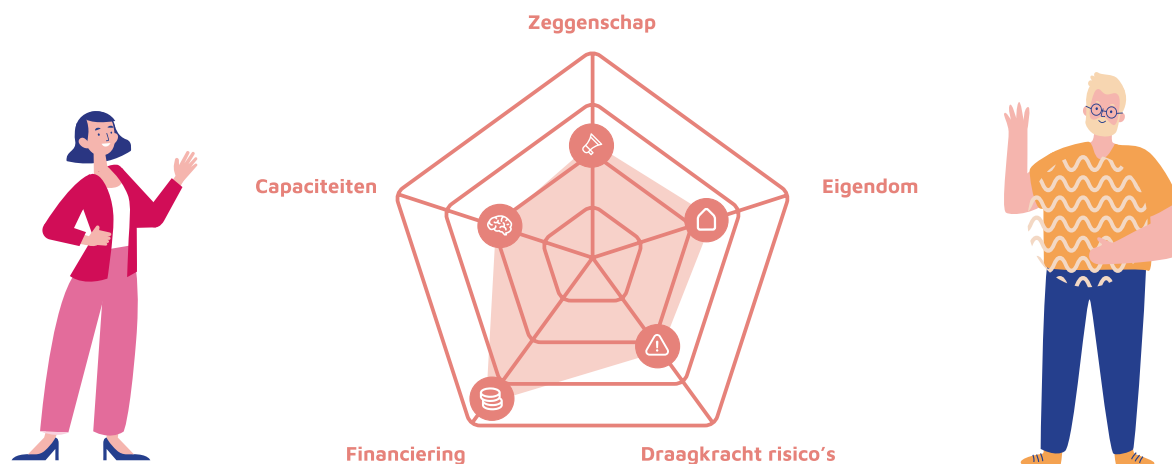
Kwaliteiten warmteschap
organisatiemodel 2 →

Financiering

Toegang tot kapitaal wordt goedkoper doordat gemeenten tegen een gunstig tarief geld kunnen lenen. Het lagere rentepercentage op de lening brengt de uiteindelijke kosten omlaag. De samenwerking met de bewonerscoöperatie geeft financiers meer vertrouwen voor het volloopriscico. Dankzij een goed buurtproces en de lokale binding is er beter inzicht op wie wil gaan aansluiten. Financiering door de andere partner kan de zeggenschap van bewonerscoöperatie onder druk zetten. Het is belangrijk om daar goede afspraken over te maken.

Capaciteiten

De bewonerscoöperatie is minder afhankelijk van de eigen kennis en kunde wanneer er een extra partij bij is. Zeker grote gemeentes zullen bepaalde organisatorische en bestuurlijke capaciteiten in kunnen brengen. De samenwerking kan er echter ook complexer van worden, met gevolgen voor de slagvaardigheid. De ambtenaren en wethouders waarmee vanuit het warmtebedrijf wordt samen gewerkt moeten verantwoording afleggen binnen de gemeente. Een vraag uit de gemeenteraad kan voor vertraging of koerswijziging zorgen. Het politieke speelveld kan druk zetten om bepaalde doelen te realiseren.



GRUNNEGER

POWER

Praktijkverhaal: Grunneger Power, Groningen

De grootste energiecoöperatie van Groningen, Grunneger Power, werkt aan een warmtenet het noord-westen van de stad. Het idee voor een warmtenet in eigendom van bewoners ontstond in 2017 met mede-initiatiefnemer de Stichting Paddepoel Energiek. Voor het project werden zelfstandige professionals uit de wijk ingehuurd en een bestuurder van Paddepoel Energiek nam ook plaats in het bestuur van de Stichting.

Eind 2019 presenteerde de (tijdelijke) project stichting 050Buurtwarmte met **Grunneger Power** (GP) en Paddepoel Energiek het conceptontwerp voor de wijk Paddepoel Noord aan de bewoner in drie scenario's. De gemeente was nodig voor financiering (scenario1), uit het nationale programma Aardgasvrije Wijken. De gemeente wilde echter dat het project werd opgeschaald met nog twee wijken erbij (scenario3). Uiteindelijk is dat ook gebeurd. Zo ontstond het nieuwe project Buurtwarmte Noord-West, voor de wijken Paddepoel, Vinkhuizen en Selwerd. Binnenkort ligt er een nieuw plan voor 3170 woningen. **Grunneger Power** organiseert het bewonersbelang via haar leden structuur en/of een verbonden bewonerscollectief.

De organisatiestructuur voor Buurtwarmte in Groningen is nog in ontwikkeling. **Grunneger Power | Buurtwarmte** zal waarschijnlijk met de gemeente de ontwikkeling van het warmtenet gezamenlijk oppakken. Hierin zal het Groningse warmtebedrijf WarmteStad, van de gemeente Groningen en het waterbedrijf, een fundamentele rol vervullen als eigenaar van het hoofdnet en ervaringsdeskundige in warmte-infrastructuur en -levering.

Organisatievorm 3: Bewoners + Marktpartij

In deze organisatievorm is de bewonerscoöperatie als enige eigenaar van het Warmtebedrijf die verantwoordelijk is voor productie, transport en levering van warmte. De bewonerscoöperatie richt een BV op voor de exploitatie van de warmtevoorziening en de coöperatie heeft alle aandelen van de BV in bezit. Het warmtebedrijf kan de bedrijfsvoeringsprocessen (zoals facturatie en klanten service) en operationele processen (zoals onderhoud en exploitatie) geheel of gedeeltelijk uitbesteden aan derden.

Eigendom:

De aandelen van het warmtebedrijf zijn in gedeeld bezit van de bewonerscoöperatie en de marktpartij. Vanuit het bewonersperspectief is het aan te raden dat de bewonerscoöperatie een meerderheid van de aandelen heeft, zodat zeggenschap geborgd kan worden.

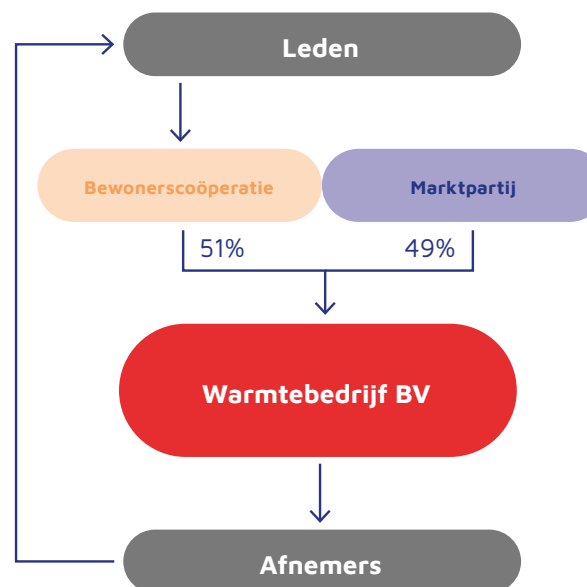
Zeggenschap:

De bewonerscoöperatie en marktpartij delen het zeggenschap over de BV. Zowel de belangen van de marktpartij als de bewoners spelen dan een rol in de bedrijfsvoering. Het gezamenlijke belang is een betrouwbare warmtevoorziening voor de klanten.

Maar de 'profit for purpose' oriëntatie van de bewonerscoöperatie staat wel op gespannen voet met de winstdoelstelling van de marktpartij. Goede afspraken vooraf en afspraken over (escalatie van) besluitvorming is belangrijk.

Draagkracht risico's:

Het risico wordt gedeeld tussen bewonerscoöperatie en marktpartij. De inbreng van kennis en kunde door de marktpartij kan tot efficiëntie, kostenverlaging en adequate mitigatie van risico's leiden. Professionaliteit kan tot vertrouwen leiden bij bewoners, maar het winstbelang kan dit vertrouwen ook onder druk zetten.



Organisatievorm 3: Bewoners + Marktpartij

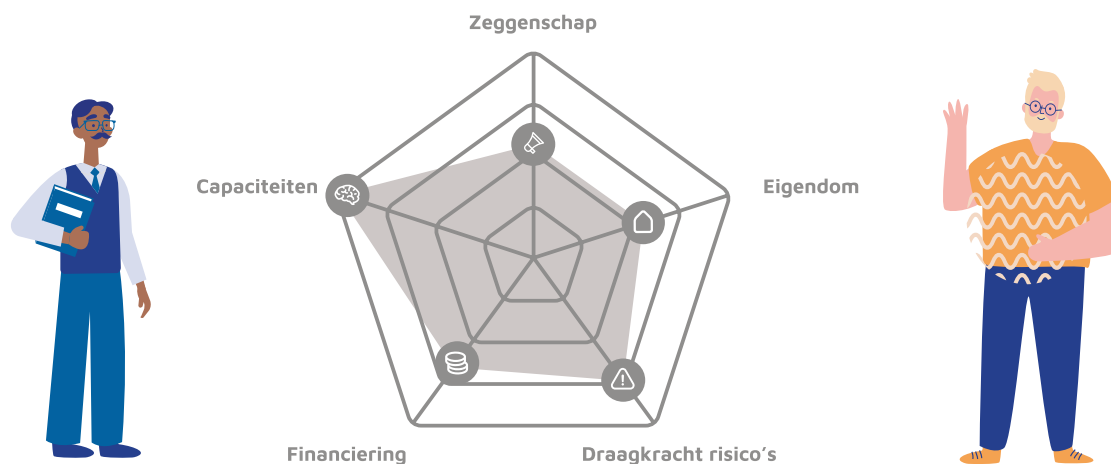
Kwaliteiten warmteschap
organisatiemodel 3 →

Financiering:

De marktpartij heeft over het algemeen makkelijker toegang tot kapitaal dan de bewonerscoöperatie. De samenwerking met de bewonerscoöperatie geeft financiers juist meer vertrouwen voor het vollooprisico. Dankzij een goed buurtproces en de lokale binding is er beter inzicht op wie wil gaan aansluiten.

Capaciteiten:

De marktpartij brengt kennis en kunde in, bijvoorbeeld technische en financiële capaciteiten. Dit verkleint de afhankelijkheid van de capaciteiten van de bewonerscoöperatie. Wel kunnen te grote verschillen in capaciteiten de belangen en zeggenschap van de bewonerscoöperatie onder druk zetten. De coöperatie brengt haar participatieve capaciteiten en de kennis van huizen en buurt in. Het blijft zaak voor de coöperatie om deze capaciteiten zichtbaar te houden en te mobiliseren.





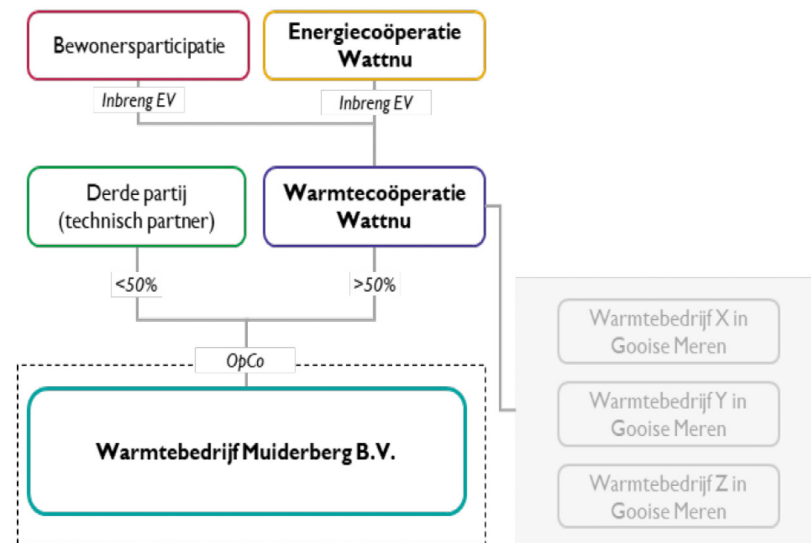
Warmtenet Muiderberg

een initiatief van wattnu

Praktijkverhaal: Warmtenet Muiderberg

Warmtenet Muiderberg is een project van Muiderbergers. Het is ontstaan op initiatief van Wattnu, de energiecoöperatie in Gooise Meren. Voor het project werd Projectteam Warmtenet Muiderberg opgericht, dat samen met bewoners plannen maakt voor een laag-temperatuur warmtenet voor zo'n 1300 woningen. Het aangelegen IJmeer zal worden gebruikt als warmtebron.

Governance structuur: Energiecoöperatie Wattnu en Warmtebedrijf Muiderberg, met mogelijke opschaling



De eerste buizen voor dit net liggen zelfs al in de grond. Om een financieel haalbaar en betaalbaar warmtenet te realiseren wordt zoveel mogelijk gecombineerd met de vernieuwing van de riolering. Hierdoor besparen ze flink op de aanlegkosten. Met een lening van de gemeente kon **Warmtenet Muiderberg** begin 2021 al in één straat de buizen aanleggen toen het riool daar vervangen werd.

Warmtenet Muiderberg werkt samen met een technische partner, Kelvin, die met een minderheid van de aandelen mede-eigenaar wordt van het warmtebedrijf. Zo wordt technische expertise en eigen vermogen ingebracht en risico's gedeeld, maar behouden bewoners wel de regie. Bewoners kunnen tegen een vast rendement ook financieel participeren met eigen vermogen in het warmtebedrijf.

Schematisch overzicht organisatiestructuur Warmtebedrijf Muiderberg. De 'derde partij (technisch partner)' is marktpartij Kelvin.
Bron: Presentatie Warmtenet Muiderberg, augustus 2021

Organisatievorm 4: Bewoners + Gemeente + Marktpartij

In deze organisatievorm zijn drie partijen deel van het warmtebedrijf: bewonerscoöperatie, gemeente en een marktpartij. Deze vorm geeft relatief de kleinste risico's per partij, omdat het verdeeld zit. Dat geldt ook voor de zeggenschap. Doordat elke partij een ander belang heeft kan bovendien de besluitvorming complexer worden. Een potentieel risico is dat de zeggenschap van bewoners te veel verwatert, waardoor ze zich er niet meer in herkennen en minder de eigen waarden kunnen waarborgen.

Bij gelijke verdeling van aandelen (ieder 1/3e) zou het model niet voldoen aan de formele definitie van een warmteschap, omdat de lokale partijen geen feitelijke zeggenschap hebben. De bewonerscoöperatie zou bovendien weinig zeggenschap overhouden. Deze organisatievorm heeft daarom een tussenlaag in de organisatie: een lokale BV (BV 1) samen met de gemeente waar de bewonerscoöperatie de meerderheid heeft. BV 1 heeft de meerderheid in het warmtebedrijf (BV2). Zo is de feitelijke zeggenschap lokaal en heeft de bewonerscoöperatie indirect een meerderheid in de zeggenschap van het warmtebedrijf.

Eigendom:

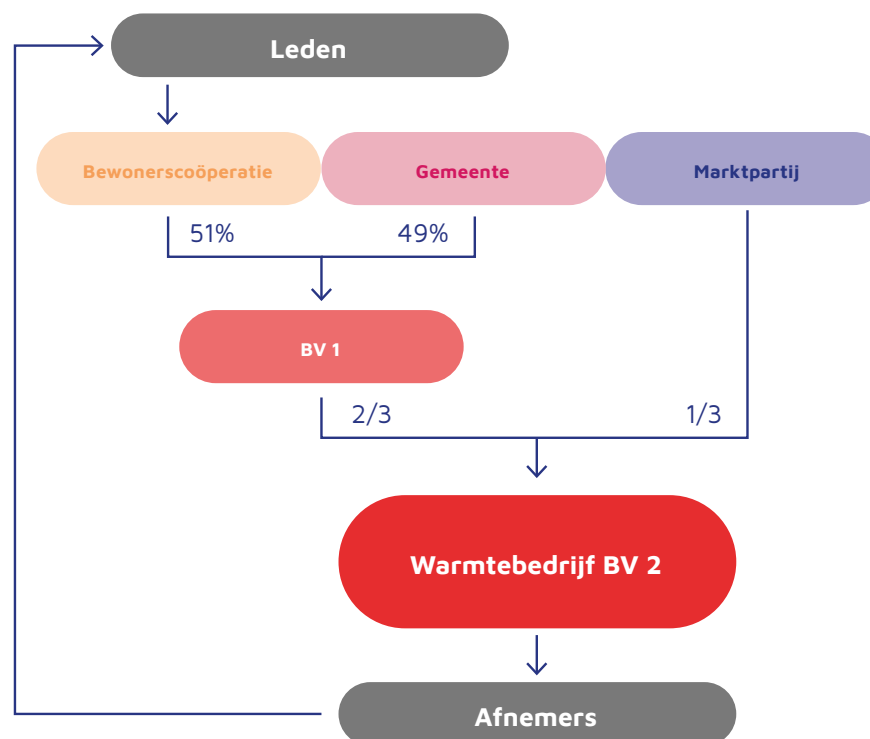
De aandelen van het warmtebedrijf zijn in gedeeld bezit van de bewonerscoöperatie, de gemeente en de marktpartij. Door een tussenlaag te creëren kan de bewonerscoöperatie een meerderheid in de zeggenschap behouden.

Zeggenschap:

Door de deelname van meerdere partners wordt de zeggenschap complexer en meer verdeeld. Door middel van een tussenlaag wordt gewaarborgd dat de bewonerscoöperatie een meerderheid in zeggenschap behoudt.

Draagkracht risico's:

Het risico wordt gedeeld tussen de partners. De ingebrachte capaciteiten kunnen bepaalde risico's verkleinen. Er kunnen ook nieuwe risico's ontstaan: doordat de stem van bewoners kleiner wordt en de afstand tot het warmtebedrijf groter wordt, kunnen bewoners vervreemd raken. Dit kan het vertrouwen onder druk zetten en het volloopriscio vergroten. Tegelijkertijd kan de participatie van de partners een uitstraling van professionaliteit geven dat het vertrouwen juist ten goede komt. Dit is contextafhankelijk en kan van buurt tot buurt verschillen.



Organisatievorm 4: Bewoners + Gemeente + Marktpartij

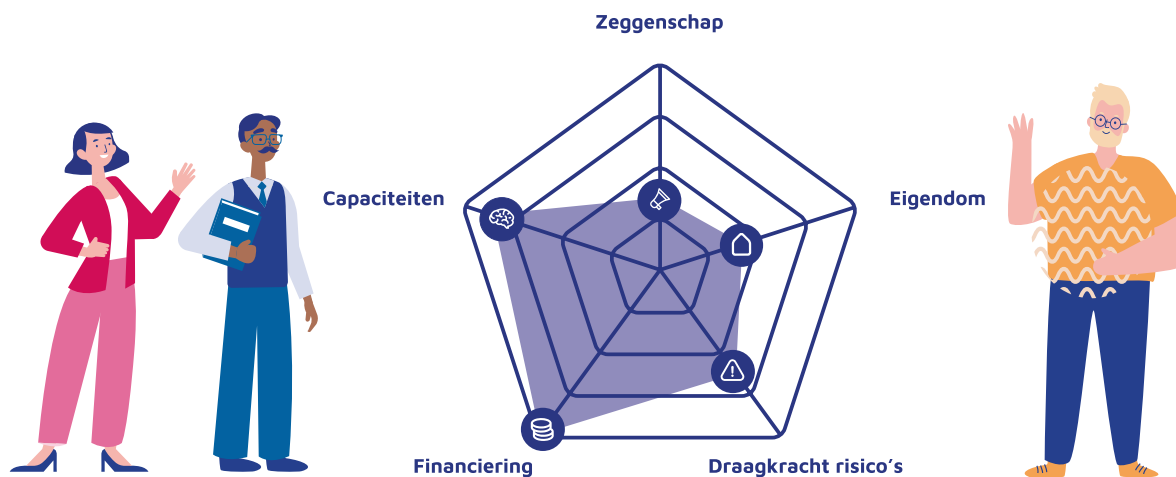
Kwaliteiten warmteschap
organisatiemodel 4 →

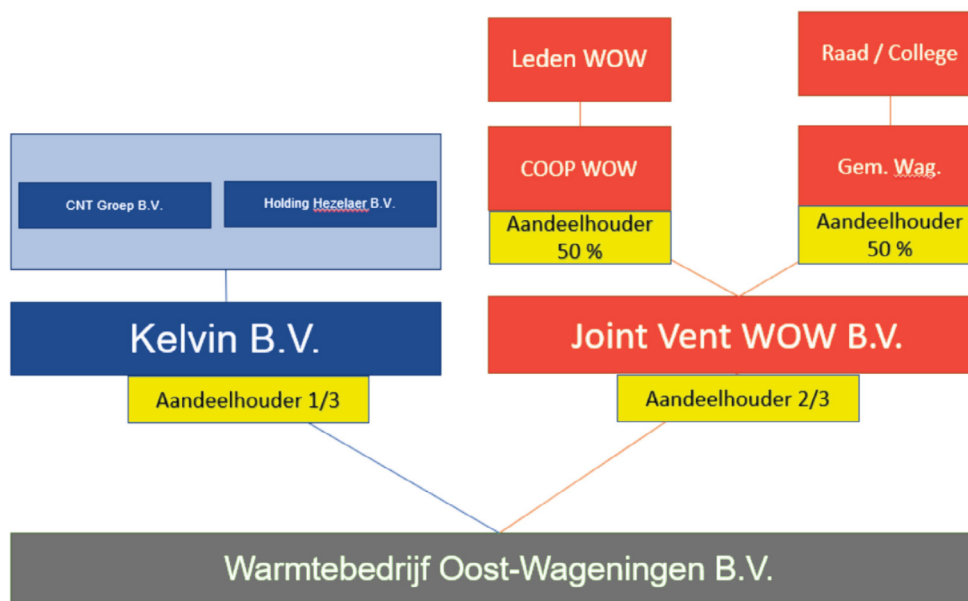
Financiering:

De mate waarin de projectrealisatie gefinancierd kan worden is door de betrokkenheid van de partners groot. Financiering door de andere partner kan de zeggenschap van bewonerscoöperatie onder druk zetten. Belangrijk om daar goede afspraken over te maken.

Capaciteiten:

Er is een kleinere afhankelijkheid van de kennis en kunde van de bewonerscoöperatie. Voor een goede samenwerking is het van belang dat de participatieve capaciteiten en de kennis van huis en buurt van de bewoners goed erkend worden. De complexe samenwerking zet de slagvaardigheid echter onder druk.





Praktijkverhaal: Warmtenet Oost Wageningen

In de Benedenbuurt in Wageningen ontstond in 2016 een initiatief om de wijk gasloos te maken. In 2018 werd de bewonerscoöperatie **Warmtenet Oost Wageningen (WOW)** opgericht. Eind 2018 krijgt de wijk een subsidie uit het Programma Aardgasvrije Wijken toegekend. Ook de gemeente en de Woningstichting stonden positief tegenover het initiatief werken sindsdien nauw met de coöperatie.

Om de benodigde technische kennis in huis te halen werd een aanvullende 'warmtepartner' gezocht, door middel van een aanbesteding. Van de 14 partijen die reageerden werd begin 2021 energiebedrijf Kelvin door de jury gekozen als winnende partij. Even later werd de intentieovereenkomst tussen de coöperatie, de gemeente, de Woningstichting en Kelvin getekend.

In het op te richten warmtebedrijf nemen de gemeente en coöperatie **WOW** deel in een joint venture, waarvan beide partijen 50% van de aandelen hebben. Deze joint venture heeft 2/3e van de aandelen in het warmtebedrijf. Kelvin is voor 1/3e eigenaar van het warmtebedrijf. Tijdens de ALV op 5 juli 2021 gingen de leden van de coöperatie akkoord met de voorgestelde organisatiestructuur. Lees meer op cooperatiewow.nl

Schematisch overzicht organisatiestructuur WOW. Bron: <https://cooperatiewow.nl/>

Hoofdstuk 4

Zeggenschap binnen het warmteschap

Zoals al eerder genoemd is een warmteschap is een lokaal warmtebedrijf waar bewoners zelf zeggenschap over hebben. Maar wat betekent dat zeggenschap precies? Zeggenschap betekent dat je de bevoegdheid hebt om beslissingen te nemen.

4.1 Het belang van (feitelijk) zeggenschap

Voor de leden van de bewonerscoöperatie is het realiseren van waarden het hoofddoel. Daarom is het van belang dat bewoners die zich hebben georganiseerd in een coöperatie de feitelijke, ofwel doorslaggevende, zeggenschap hebben. Dus dat ze de bevoegdheid hebben om te beslissen. Hoe meer zeggenschap, hoe beter de bewoners kunnen sturen op deze waarden. De energiemarkt is momenteel vooral winstgedreven, met een groot vertrouwen in commerciële bedrijven. Bewonersinitiatieven die binnen een warmteschap samenwerken met marktpartijen en/of overheden hebben feitelijke zeggenschap nodig om hun waarden binnen die samenwerking overeind te kunnen houden. De juridische vertaling van zeggenschap draait om stemrechten. Als een bewonerscoöperatie de meerderheid van de stemrechten heeft, ligt daar de feitelijke zeggenschap.

4.2 Gedeeld zeggenschap

Een bewonerscoöperatie kan zelfstandig een warmtebedrijf oprichten, maar ze kan daarvoor ook samenwerken met een gemeente en/of een bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld wenselijk zijn om

risico's te delen, voor toegang tot financiële middelen of om bepaalde kennis en kunde binnen te halen. De partner is dan mede-eigenaar en deelt in de zeggenschap over het warmtebedrijf. Hoeveel zeggenschap de bewoners in het warmtebedrijf hebben, wordt dus bepaald door de verdeling van de stemrechten die de partners onderling met elkaar afspreken.

4.3 Zeggenschap en realisatiekracht

Omdat vanuit het bewonersinitiatief niet winst maar bepaalde waarden centraal staan is zeggenschap heel belangrijk. Hoe meer zeggenschap in het warmtebedrijf, hoe beter gestuurd kan worden op die waarden. En als vuistregel geldt: de beste manier om zeggenschap te behouden is door het eigendom te behouden. Je krijgt zeggenschap en eigendom als je het eenmaal hebt opgegeven niet makkelijk meer terug.

Het heeft zonder meer voordelen om partners te betrekken. Ze delen in de risico's en brengen financiën en capaciteiten in. Bovendien komt het voor dat de gemeente het als harde voorwaarde stelt dat ze deel uitmaken van het warmtebedrijf. Of een project loopt op tegen de eigen grenzen aan door beperkte capaciteiten of beperkte toegang tot financiering. Het kan in zulke gevallen simpelweg noodzakelijk zijn om partners te betrekken om het project verder te laten komen. En daar is niets mis mee.

Wel is het belangrijk om goed bewust te zijn van de gevolgen van de keuzes die je als coöperatie maakt

en de afspraken die je aangaat met eventuele partners. Er is een samenhang tussen eigendom en zeggenschap die je zoveel mogelijk wil behouden aan de ene kant, en de risico's, financiering en capaciteiten die nodig zijn voor de projectuitvoering aan de andere kant. 100% eigendom behouden geeft 100% zeggenschap (organisatievorm 1). Je draagt dan ook alle verantwoordelijkheden. Wanneer de verantwoordelijkheden worden gedeeld met een of meer partners, wil zo'n partner daar vaak ook eigendom en zeggenschap voor terug (organisatievorm 2, 3, 4). Voor iedereen die veel risico draagt is het vanzelfsprekend van belang om invloed te hebben op de bedrijfsvoering.

Het vermogen om het project te realiseren, oftewel de realisatiekracht, is niet automatisch gebaat bij een extra partij. Er is weliswaar meer kennis en kunde, risicodeling en toegang tot kapitaal, maar er kunnen ook nieuwe risico's ontstaan. En de slagvaardigheid kan in de knel komen. Minder zeggenschap voor bewoners en een grotere afstand tot het warmtebedrijf kan bovendien resulteren in minder vertrouwen en minder legitimiteit. Dat kan het probleem veroorzaken dat de warmtevraag achterblijft op de verwachte afzet: het volloopriscico.



Hoofdstuk 5

Aandachtspunten bij de keuze voor een organisatievorm

De vier organisatievormen van warmteschappen geven een beeld van de mogelijkheden en de gevolgen van de keuze voor een bepaald model. De coöperatie wil zoveel mogelijk zeggenschap behouden om haar waarden te borgen, maar kan die ook delen met één of meer partners zodat risico's worden gedeeld en financiering of capaciteiten worden binnengehaald. Voordat de keuze voor een organisatievorm wordt gemaakt en in bindende afspraken worden vastgelegd, zijn er een aantal aandachtspunten om bij stil te staan.

5.1 De waarde van de coöperatie zelf

De bewonerscoöperatie biedt een grote en moeilijk te kwantificeren waarde. Deze waarde moet niet onderschat worden. Doordat bewoners als lid van de coöperatie zelf zeggenschap hebben, versterkt dit de legitimiteit van het project. Het stimuleert vertrouwen en geeft een **'license to operate'**. Dat is niet vanzelfsprekend: draagvlak onder bewoners kan een van de grootste uitdagingen vormen voor het aanleggen van warmtenetten. Dit vergroot de slagingskans en verkleint risico's zoals het volloopriscio. Bovendien zorgen vrijwilligers van de coöperatie voor vele uren werk en hebben ze sociaal kapitaal (lokale netwerken en contacten) dat helpt om de buurt mee te krijgen.

Wanneer de coöperatie weinig eigen vermogen inbrengt of een van de partners het merendeel van de financiële risico's op zich neemt, is het des te belangrijker om de coöperatie goed op waarde te schatten. Met andere woorden: de coöperatie hoeft zich niet 'de kaas van het brood te laten eten'. Energie Samen Buurtwarmte adviseert coöperaties daarom om zich niet blind te staren op ingebracht vermogen of kennis, en om er bij partners op te staan dat de unieke waarde van lokale coöperaties gereflecteerd is in de aandelen en stemrechten.

5.2 Variaties op de organisatievormen

Twee variaties op de organisatievorm zijn denkbaar: deelname van een koepelcoöperatie en een

opgedeelde warmteketen. Deze variaties kunnen in combinatie met alle besproken organisatievormen voorkomen. Voor de coöperatie kunnen ze uitkomsten bieden door extra capaciteiten in het warmteschap te brengen (variant 1) of risico's en benodigde financiering te verkleinen (variant 2).

Variant 1: een koepelcoöperatie als partner

In sommige gevallen kan een koepelcoöperatie optreden als partner in het warmteschap. Dit kan een stedelijke of regionale koepelcoöperatie zijn die het lokale niveau van de bewonerscoöperatie overstijgt, of de landelijke koepelcoöperatie Energie Samen Buurtwarmte. De koepelorganisatie brengt capaciteiten, schaalvoordelen, toegang tot kapitaal of bijvoorbeeld een warmteleveringsvergunning in.

De koepelcoöperatie is net als de bewonerscoöperatie waardegedreven, niet winstgedreven. En omdat de lokale coöperatie onderdeel is van de koepel komen de belangen meer overeen dan met een bedrijf of overheid. Doordat de lokale coöperatie op de expertise van de koepel kan leunen, staat het sterker in relatie tot de eventuele andere partners. Ook voor andere partners kan de aanwezigheid van een grotere coöperatie vertrouwen versterken in de samenwerking.

Variant 2: een opgedeelde warmteketen

De vier organisatievormen zijn beschreven voor het voorbeeld van een integraal warmtebedrijf. Het is ook mogelijk dat eigendom over de warmteketen verdeeld is: de bron, het transportnet, het distributienet en/of de levering vallen dan onder verschillende warmtebedrijven die respectievelijk de rol vervullen van warmteproducent, netbeheerder

of warmteleverancier. Het warmteschap kan dan één of twee van deze rollen vervullen en samenwerkingscontracten afsluiten met andere partijen die de andere rol vervullen. Een voordeel hiervan kan zijn dat er minder financiering nodig is en een deel van de risico's volledig bij andere partijen is belegd. De partijen zijn wel van elkaar afhankelijk, dus goede afspraken zijn essentieel.

5.3 Eigendom staat niet altijd gelijk aan zeggenschap

Zeggenschap gaat in veel gevallen evenredig op met eigendom: het percentage aandelen van elke partner bepaalt vaak naar rato het stemrecht in de aandeelhoudersvergadering. Maar een meerderheid van de aandelen geeft niet automatisch ook de doorslaggevende stem in alle besluitvorming.

Er bestaan bijvoorbeeld aandelen die de aandeelhouder extra rechten geven.

Prioriteitsaandelen (ook wel 'gouden aandelen' genoemd) geven aanvullende zeggenschapsrechten, zoals een vetorecht over bepaalde besluiten.

Preferente aandelen bieden juist extra voordelen bij het uitkeren van dividend. Er bestaan ook aandelen zonder recht op uitkering van de winst (**winstrechtloos**) of zonder zeggenschapsrechten (**stemrechtloos**).

Ook kan er in de statuten van het BV aanvullende regels worden opgenomen over zeggenschap en besluitvorming. Statuten kunnen bijvoorbeeld bepalen dat voor sommige besluiten een 'simpele meerderheid' niet voldoende is, maar dat er 70% voor nodig is, of dat de zeggenschap ligt bij een

aandeelhouder die de minderheid van de aandelen heeft.

Voor bewonerscoöperaties kan dit een uitkomst bieden om hun belangrijkste waarden te borgen. Over sommige onderwerpen kan het zeggenschap belangrijker zijn dan anderen. Wanneer bewoners er zeker van willen zijn dat ze zeggenschap hebben over besluiten die raken aan betaalbaarheid en duurzaamheid, kan dat ook geregeld worden zonder noodzakelijk een meerderheid van de aandelen te hebben. Dat kan alleen als de partner daar ook akkoord mee gaat. Het is belangrijk om hier goede afspraken over te maken en vooraf vast te leggen in de statuten en eventueel in andere contracten.

5.4 Uitbesteden: capaciteiten extern mobiliseren

We spreken van uitbesteden als je als opdrachtgever een activiteit door een externe partij laat uitvoeren. Het heet inbesteden als het binnen de eigen organisatie wordt uitgevoerd. Organisatievormen 2 en 4, waar een marktpartij mede-aandeelhouder is van het warmtebedrijf, kunnen significante voordelen hebben: er is immers meer kennis en kunde 'in huis'. Maar het zijn niet de enige manieren om deze kennis en kunde van de markt te mobiliseren. Door als opdrachtgever onderdelen van het werk uit te besteden aan externe marktpartijen mobiliseer je de kennis en kunde van de markt zonder daar noodzakelijk eigendom en zeggenschap voor in te leveren.

Het warmtebedrijf kan zo als opdrachtgever op allerlei manieren capaciteiten van marktpartijen

inschakelen: voor technisch advies, facturering, klantenservice, installatie, onderhoud, boekhouding, etc. Warmteschappen hebben daarmee de regie over wie er voor hun werkt en hebben ook de keuze om zelf dingen naar zich toe te trekken als ze er klaar voor zijn. Goed opdrachtgeverschap vergt ook capaciteiten; bijvoorbeeld het vermogen om de kwaliteit en prijs van het uitbesteedde werk te beoordelen. Het is daarnaast belangrijk enkele sleuteltaken zelf uit te voeren om verbinding te houden met het operationele warmtebedrijf, zoals klantencontact en als operator.

Coöperaties moeten zich wel bewust zijn van wat ze vastleggen in de contracten. De regie van het warmteschap wordt bijvoorbeeld ook beperkt wanneer een samenwerking voor 30 jaar wordt vastgelegd. Bewoners kunnen dan alle zeggenschap over het warmteschap hebben, maar het warmteschap is wel verplicht contractuele afspraken na te komen. In de praktijk hebben de bewoners over de gemaakte afspraken dan 30 jaar lang geen zeggenschap meer.

5.5 Coöperatieve ondersteuningsstructuur

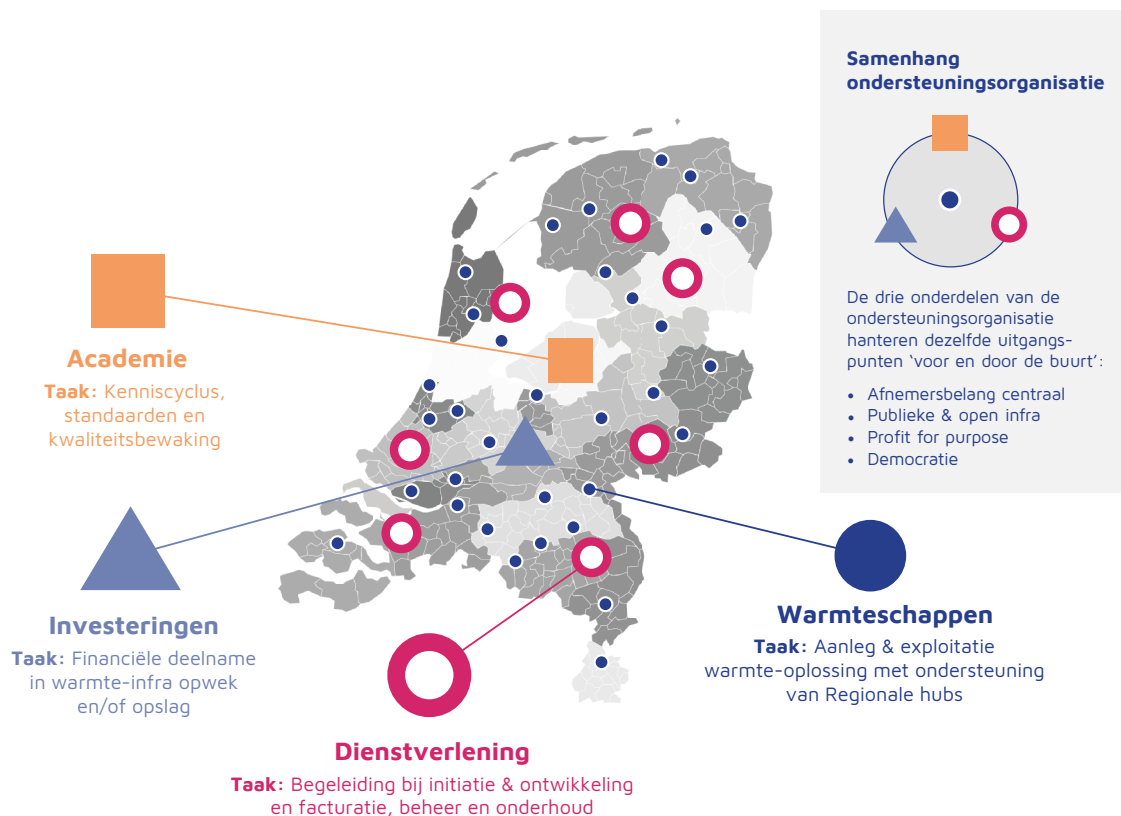
Als coöperatieve koepel brengt Energie Samen Buurtwarmte initiatieven bij elkaar om van elkaar te leren. Zo worden de initiatieven samen steeds professioneler. Buurtwarmte zorgt er vervolgens voor dat nieuwe initiatieven via trainingen en werksessies deze kennis en ervaring kunnen gebruiken. Daarnaast werkt Buurtwarmte aan een gelaagde ondersteuningsstructuur die

zowel de kracht van het lokale als de schaal en kwaliteit van landelijk omvat. Buurtwarmte is de samenwerkingen aan het uitbreiden om op alle onderdelen van de ondersteuning voldoende professionaliteit te kunnen bieden. Deze groeiende coöperatieve ondersteuningsstructuur maakt lokale warmteschappen steeds minder afhankelijk van externe financiën en capaciteiten. Het bestaat uit 4 elementen:

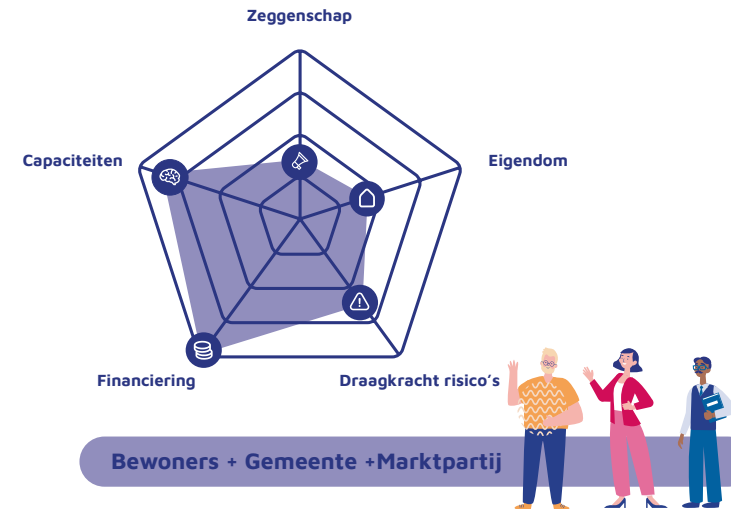
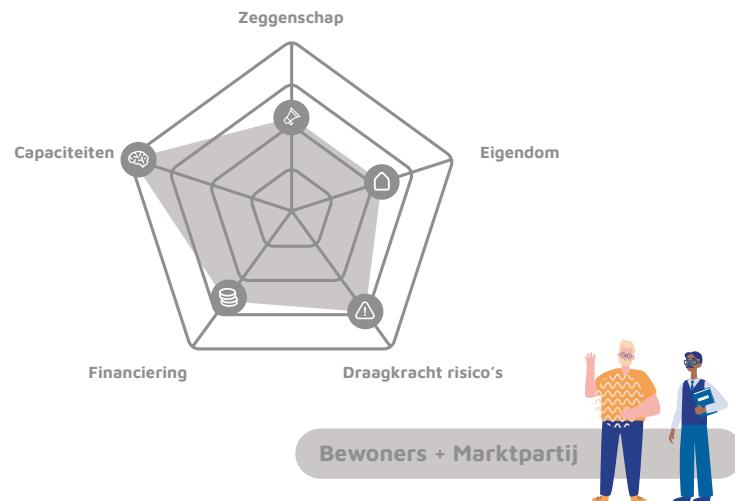
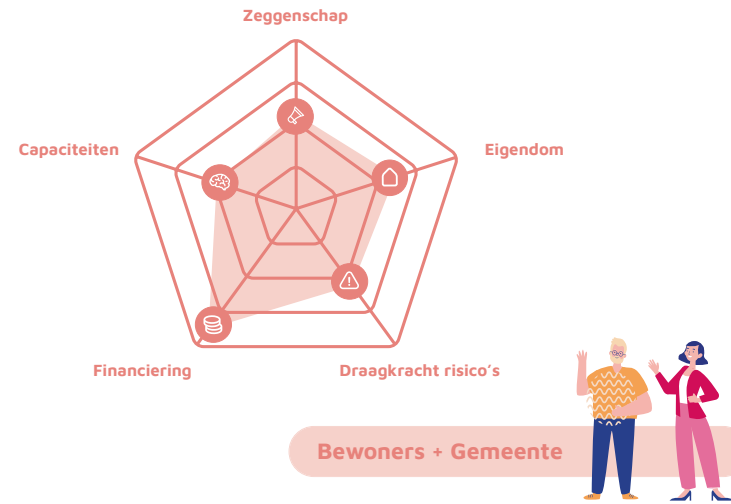
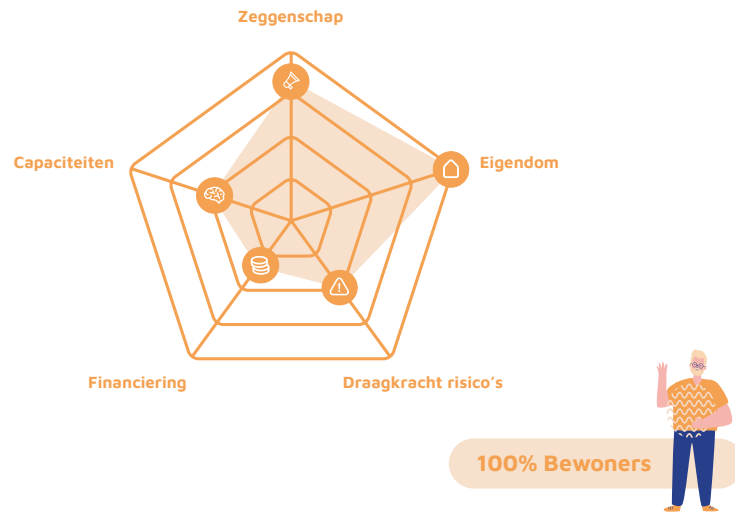
1. Centraal in de ondersteuningsstructuur staan **de lokale warmteschappen**: democratische en waardegedreven warmte-bedrijven in lokaal eigendom
2. Regionaal vindt **dienstverlening** plaats voor lokale initiatieven die tot warmteschap uit kunnen groeien. Deze dienstverlening omvat zowel trainingen, inhuur van expertise, als ondersteuning bij billing en service, technische processen of bestuurlijke ondersteuning bij een warmteschap in bedrijf. Regionale koepelorganisaties leveren deze diensten voor energiecoöperaties en/of warmteschappen of soortgelijke organisaties. Landelijke dienstverlening kan dit aanvullen als dat nodig is.
3. Landelijk wordt gewerkt aan een **financierings-vehikel**, zowel voor een revolverend of rollend fonds voor projectontwikkeling als voor toegang tot financiering voor de realisatie van het warmtesysteem en een waarborgfonds bij calamiteiten.
4. De landelijke Energie Samen **Academie** ondersteunt de gezamenlijke kennisontwikkeling en kwaliteitsbewaking.

Collectieve warmte voor en door de buurt

Professionele ondersteuningsorganisatie voor warmteschappen



Bijlage - Kwaliteiten warmteschap organisatiemodellen



Colofon

Over Buurtwarmte

Buurtwarmte werkt vanuit de visie dat buurt- of dorpsbewoners volwaardig deel moeten kunnen nemen aan de warmtetransitie en zeggenschap hebben over hun (lokale) warmtevoorziening. Op die manier krijgt elke buurt of wijk de warmtevoorziening die past bij de eigen wensen en behoeften van bewoners. We zetten hiervoor de kennis en ervaring van de lokale praktijk in. Uitgangspunten voor de Buurtwarmte-aanpak zijn samenwerking met lokale initiatieven en andere lokale partijen, heldere kaders voor plannen en uitvoering en landelijke kennisuitwisseling in de Buurtwarmte Community of Practice. Buurtwarmte ondersteunt lokale initiatieven en gemeenten die die huizen willen verduurzamen, een buurtenergieplan willen maken, of een warmtesysteem willen ontwikkelen, exploiteren en beheren.

Buurtwarmte zet zich in voor de belangen van bewonerscollectieven bij alle dossiers die op dit moment relevant zijn in de warmtetransitie. We doen dit door samen met overheden, warmte-initiatieven en andere partners te leren hoe de warmtetransitie vorm te geven en door gerichte voorstellen te doen voor beleidsontwikkeling.

Buurtwarmte is onderdeel van Energie Samen, de landelijke koepel voor duurzame energie-initiatieven van burgers. Buurtwarmte is daarmee georganiseerd als coöperatie: leden van Energie Samen kunnen meedenken en meepraten over Buurtwarmte via de ALV. Energie Samen is onderdeel van de internationale coöperatieve beweging, waarin burgers van onderaf de energietransitie in gang zetten en regie nemen over hun eigen energievoorziening.

Contact

buurtwarmte@energiesamen.nu

www.energiesamen.nu

November 2021

