

ruimte en milieu / partnerbijdrage

Organisatiemodellen en samenwerkingsvormen onder de Wcw

Nieuw wetsvoorstel Wcw brengt substantiële veranderingen met zich mee.

✍ TNO 📅 19 februari 2024



Het duurt op dit moment 5 tot 7 jaar om een warmtenet te realiseren van initiatief tot realisatie^[1]. Als we de huidige klimaatdoelen tijdig willen bereiken moet het tempo van de ontwikkeling van warmtenetten aanzienlijk worden verhoogd. Een cruciaal aspect hierbij is een doeltreffende samenwerking. De recente publicatie (op 23 november 2023) van het wetsvoorstel van de Wet Collectieve Warmte (Wcw) brengt substantiële veranderingen met zich mee in de organisatiemodellen van warmtebedrijven. Deze veranderingen zijn van invloed op de samenwerking tussen partijen, bovendien zijn partijen nog niet gewend om met deze organisatiemodellen te werken.

In dit artikel onderzoeken we de organisatiemodellen onder de Wcw en koppelen we deze aan vier grondvormen van samenwerking. Deze koppeling stelt ons in staat om de samenwerking in de warmtesector beter te begrijpen, dit geldt zowel voor samenwerking van partijen *binnen* een warmtebedrijf als voor samenwerking *tussen* een warmtebedrijf en andere partijen in de warmtesector. Tijdens een bijeenkomst van Nieuwe Warmte Nu hebben we warmteprojecten gevraagd deze theorie toe te passen op hun *praktijk*. De inzichten die hieruit naar voren kwamen worden in dit artikel gepresenteerd. Deze inzichten dragen bij aan een beter begrip over hoe pr

1. Integrale verantwoordelijkheid

Het warmtebedrijf draagt de integrale verantwoordelijkheid voor de collectieve warmtevoorziening binnen een warmtekavel. Het warmtebedrijf is verantwoordelijk voor de gehele warmteketen en omvat zowel transport en levering van warmte als ook de productie of inkoop van warmte.

2. Publiek meerderheidsbelang of warmtegemeenschap

Publieke partijen hebben een meerderheidsbelang en/of doorslaggevende zeggenschap in het warmtebedrijf om zo het publieke belang in de warmtetransitie te borgen. Ook een warmtegemeenschap kan worden aangewezen voor een warmtekavel[2]. Een warmtegemeenschap is weliswaar geen publieke entiteit, maar hun bestaan en ontwikkeling dienen doorgaans een breder maatschappelijk belang.

Organisatiemodellen onder de Wcw

Op basis van bovenstaande twee aspecten (integrale verantwoordelijkheid en publiek meerderheidsbelang) biedt de Wcw ruimte aan drie typen organisatiemodellen voor collectieve warmtesystemen. Voor kleine collectieve warmtesystemen wordt een uitzondering gemaakt en is een additioneel vierde type model mogelijk.

Organisatiemodellen collectieve warmtesystemen

Organisatiemodel type 1. Publiek warmtebedrijf

Een publiek warmtebedrijf is een warmtebedrijf dat voor meer dan 50% van de aandelen in eigendom is van een of meerdere publieke partijen. Met dit meerderheidsaandeel hebben publieke partijen een doorslaggevende zeggenschap in het warmtebedrijf. Private partijen hebben dus geen of een minderheidsaandeel in dit type warmtebedrijf.

Organisatiemodel type 2. Warmtegemeenschap

Een opkomend concept is de warmtegemeenschap. Deze is gebaseerd op open en vrijwillige deelname en wordt gecontroleerd door aandeelhouders of leden. Een warmtegemeenschap heeft als hoofddoel het bieden van milieuvoordelen of economische of sociale voordelen aan haar leden of de plaatselijke gebieden waar ze werkzaam is. Een warmtegemeenschap opereert zonder winstoogmerk.

Organisatiemodel type 3. Joint-venture

Het derde model is een joint-venture tussen een warmteleveringsbedrijf en een warmtenetbedrijf. Voor dit organisatiemodel geldt dat het warmtenetbedrijf voor meer dan 50% in publieke handen is. Daarnaast geldt dat publieke partijen doorslaggevende zeggenschap hebben over het warmtebedrijf, d.w.z. het warmtenetbedrijf (met publiek meerderheidsbelang) heeft meer dan 50% van de aandelen of doorslaggevende zeggenschap in de joint-venture.

Additioneel organisatiemodel type 4. Privaat warmtebedrijf

Voor kleine collectieve warmtesystemen met *maximaal 1500 verbruikers* geldt de eis van een publiek

Rol van private partijen

De rol van private partijen gaat onder de Wcw aanzienlijk veranderen, met name door het aspect van 'publiek meerderheidsbelang'. Desondanks opent de Wcw ook de deur voor diverse mogelijkheden voor deze private partijen. Zo kan een private partij een joint-venture aangaan met een publieke partij, of via een minderheidsaandeel deelnemen in een publiek warmtebedrijf of publiek warmtenetbedrijf. Ook geldt er geen wettelijk vereiste rondom het eigendom van de warmtebronnen en kunnen private partijen warmte produceren en verkopen aan het aangewezen warmtebedrijf. Tot slot kan een warmtebedrijf via contracten werkzaamheden laten uitvoeren door een derde partij. Het warmtebedrijf blijft overigens op grond van het integraliteitsvereiste wel het aanspreekpunt voor de aangeslotenen en verantwoordelijk voor de activiteiten die door derden worden uitgevoerd.

Ingroeiperiode en overgangsrecht

Om tijd te creëren voor het opbouwen van voldoende publieke realisatiekracht introduceert de Wcw een *ingroeiperiode* van 7 jaar waarin gemeenten warmtebedrijven zonder publiek meerderheidsbelang kunnen aanwijzen, mits er geen gekwalificeerd warmtebedrijf met publiek meerderheidsbelang beschikbaar is. Daarnaast voorziet de wet in *overgangsrecht* voor bestaande warmtebedrijven zonder publiek meerderheidsbelang. Dit recht verzekert dat de voorwaarde van het publieke meerderheidsbelang pas zal gelden na afloop van de periode van aanwijzing van de warmtekavel, waardoor bestaande en tijdens de ingroeiperiode aangewezen warmtebedrijven voldoende tijd hebben om investeringen terug te verdienen. De duur van de aanwijzing die op grond van het overgangsrecht wordt verstrekt is ten hoogste 30 jaar en ten minste 14 jaar.

Samenwerkingsgrondvormen behorende bij Wcw organisatiemodellen

Het organisatiemodel is van invloed op hoe partijen met elkaar samenwerken. Met de introductie van de Wcw is het van belang om te onderzoeken wat de organisatiemodellen betekenen voor de samenwerking (straks). Om dit inzicht te genereren hebben we de organisatiemodellen gekoppeld aan vier samenwerkingsgrondvormen. In hun boek *Leren samenwerken tussen organisaties* introduceren Kaats en Opheij (2021)[\[3\]](#) deze vier grondvormen van samenwerking.

De vier grondvormen van samenwerking

Twee elementen van samenwerking liggen ten grondslag aan de grondvormen van samenwerking:

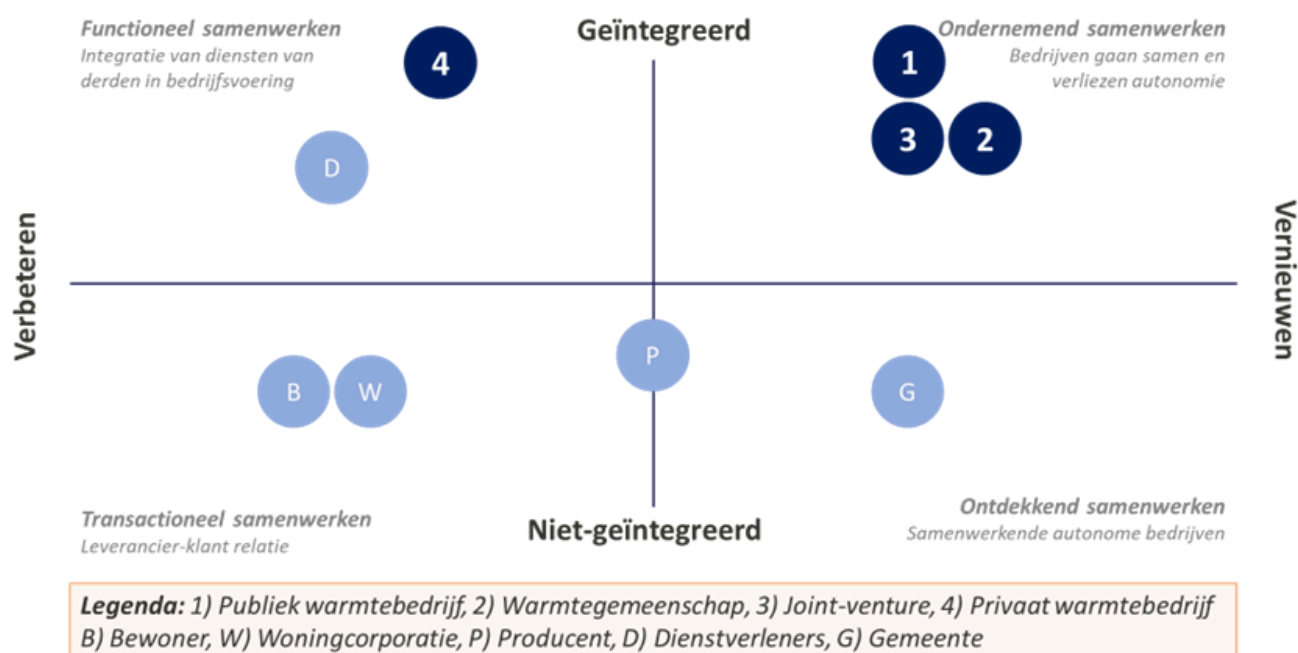
- *Mate van integratie*: werken partijen geïntegreerd samen of zijn ze volledig autonoom?
- *Mate van vernieuwing*: werken partijen op een nieuwe manier samen of werken ze aan iets nieuws? Of werken ze daarentegen op een traditionele manier samen en werken ze aan de verbetering van iets bestaands?

Deze twee elementen kunnen worden uitgezet in een assenstelsel. Zie Figuur 1. Op deze manier ontstaan er vier kwadranten die de vier grondvormen van samenwerking representeren:

competenties aan te vullen.

- *Functioneel samenwerken* (geïntegreerd – verbeteren): partijen werken op bestaande manieren samen waarbij de nadruk ligt op verbetering van bedrijfsprocessen en efficiëntie door geïntegreerd samenwerken.
- *Ontdekkend samenwerken* (niet-geïntegreerd – vernieuwen): partijen werken samen aan iets nieuws waarbij de nadruk ligt op autonomie van partijen, openheid en transparantie.
- *Transactioneel samenwerken* (niet-geïntegreerd – verbeteren): hier gaat het om een leverancier-klant relatie met focus op verbetering van efficiëntie binnen de keten.

Wcw organisatiemodellen bij de vier grondvormen



Figuur 1. Schema van de vier grondvormen van samenwerking gekoppeld aan de Wcw organisatiemodellen.

De koppeling van de Wcw organisatiemodellen aan de vier grondvormen

De vier typen organisatiemodellen onder de Wcw kunnen nu in dezelfde figuur worden weergegeven. Voor alle organisatiemodellen van de Wcw geldt dat het beheer van infrastructuur, de warmtelevering en de productie of inkoop van warmte *geïntegreerd* zijn in één organisatie. Alle organisatiemodellen zijn daarom weergegeven aan de bovenkant van het schema. Het hoogst in het schema staan het publieke en private warmtebedrijf waarbij een rechtspersoon wordt opgericht die de aandeelhouders aan elkaar bindt.

Het publieke warmtebedrijf, de warmtegemeenschap en de joint-venture zijn *vernieuwende* vormen van samenwerking ten opzichte van het traditionele private warmtebedrijf. Deze vormen zijn daarom opgenomen aan de rechterkant van het schema en komen overeen met de grondvorm *ondernemend*

Het private warmtebedrijf is een reeds veelvoorkomende organisatievorm bij collectieve warmtesystemen en staat aan de linkerkant van het schema. Ook is hier sprake van een geïntegreerde organisatie, waardoor deze vorm valt in het kwadrant van *functioneel samenwerken*.

Om inzicht te krijgen in de samenwerking *tussen* het warmtebedrijf en andere partijen in het warmtesysteem, zijn ook deze partijen geplot in het schema. De gemeente zal (naast de mogelijke rol van aandeelhouder in een warmtebedrijf) *ontdekkend* (blijven) *samenwerken* voor afstemming over bijvoorbeeld ruimtelijke planning, rioolvervanging, etc. Woningbouwcorporaties en bewoners zullen, zeker tijdens de exploitatie fase, op een *transactionele* manier *samenwerken*. Hier gaat het om een leverancier-klant relatie. De externe producenten zijn weergegeven onderaan in het midden van het schema, omdat de samenwerking enerzijds gebaseerd zal zijn op een leverancier-klant relatie met het warmtebedrijf, maar anderzijds ook gericht zal zijn op verkenning van nieuwe mogelijkheden zoals uitbreiding van warmteproductie en verandering van de bronmix in de toekomst. Tot slot biedt de Wcw mogelijkheden aan private partijen om *functioneel samen te werken* met warmtebedrijven door het bieden van diensten ter uitvoering van onderdelen van de bedrijfsvoering van warmtebedrijven.

Toepassing van het schema in de praktijk – Observaties door warmteprojecten

Door de koppeling van de organisatiemodellen aan samenwerkingsgrondvormen wordt inzicht gecreëerd in welke vormen van samenwerking passen bij de organisatiemodellen. Om uit te zoeken wat voor inzichten dit biedt voor projecten in de *praktijk*, is het schema toegepast door verschillende warmteprojecten tijdens een bijeenkomst voor het groeifondsprogramma *Nieuwe Warmte Nu*. De projecten plaatsten hun organisatiemodel in het schema en analyseerden vervolgens de bijbehorende samenwerkingsgrondvormen in meer detail. Hierbij is bovendien ingegaan op onderliggende principes behorende bij iedere grondvorm, zoals besluitvorming, gedrag en identiteit, procesoriëntatie, financiën en informatiehuishouding. Het gebruik van het schema verschaftte de deelnemers diepgaander inzicht in hun samenwerking en de redenen waarom bepaalde elementen van de samenwerking wel of niet succesvol verliepen. De belangrijkste uitkomsten uit deze werksessie met de projecten zijn hieronder samengevat:

- Partijen starten tijdens de ontwikkelingsfase (momenteel) vaak vanuit een *ontdekkende* samenwerking. Hierin staan open interactie en het verkennen van nieuwe mogelijkheden centraal. Verkennen kost nu eenmaal tijd.
- Naarmate samenwerkingsverbanden zich verder ontwikkelen, verplaatsen partijen zich naar de posities die ze verwachten in te nemen tijdens de exploitatiefase. Dit zorgt voor meer afstand tussen de partijen in het schema en voor grotere verschillen in de manier waarop ze de samenwerking aangaan.
- Afstand in het schema tussen verschillende partijen kan betekenen dat er tegenstrijdige belangen spelen: hoe verder een partij af staat van het warmtebedrijf in het schema, hoe anders hij de samenwerking aangaat. Voorbeeld: woningbouwcorporaties neigen naar een meer *transactionele* benadering van klant-leverancier gericht op de laagste prijs. Dit belang kan wrijven met het belang van het warmtebedrijf.

- Samenwerking met een externe producent zal niet volledig *transactioneel* zijn (in de vorm van een leverancier-klant relatie), maar zal deels *ontdekkend* van aard zijn. Er zal namelijk afstemming nodig zijn over nieuwe bronnen, groei in afnemers en verdergaande verduurzaming tijdens de exploitatie fase.
- De verwachting is dat met toenemende ervaring de vernieuwende vormen van samenwerking zich steeds meer zullen richten op verbetering van efficiëntie in de keten en bedrijfsvoering. Hierdoor zullen zij op termijn verschuiven van *ondernemend* samenwerken naar meer *functioneel* en *transactioneel* samenwerken.
- Partijen die geïntegreerd samenwerken, hebben meer af te stemmen, moeten meer op elkaar aansluiten, en elkaar goed informeren. Het hebben van een goede relatie en onderling vertrouwen is in die situatie belangrijk en zorgt voor gemakkelijker oplossen van problemen.
- *Integratie* kan op meer gebieden plaatsvinden dan alleen de warmtevoorziening, zoals bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, HR, etc.

Conclusie

Het wetsvoorstel van de Wcw zorgt voor ingrijpende veranderingen in organisatiemodellen van warmtebedrijven. Belangrijke punten zijn integrale verantwoordelijkheid en publiek meerderheidsbelang. Dit leidt tot drie type organisatiemodellen (publiek warmtebedrijf, warmtegemeenschap, joint-venture) en een additioneel model voor kleinschalige warmtenetten (privaat warmtebedrijf). Deze verandering in organisatiemodellen heeft consequenties voor de samenwerking tussen partijen. Het beter begrijpen van deze samenwerking is cruciaal voor het versnellen van de ontwikkeling van warmtesystemen.

Dit artikel introduceert een schema dat organisatiemodellen koppelt aan samenwerkingsgrondvormen. Observaties uit praktijkgerichte werksessies tonen aan dat toepassing van het schema inzicht biedt in de samenwerking binnen warmteprojecten. Het creëert een diepgaander begrip van redenen waarom bepaalde elementen van de samenwerking wel of niet succesvol verlopen. Belangrijke conclusies uit deze werksessies zijn onder andere dat samenwerkingen vaak beginnen met een *ontdekkende* fase, die vaak langzaam verloopt en gericht is op open interactie en verkenning. Naarmate samenwerkingsverbanden evolueren, verschuiven partijen naar posities die ze verwachten in te nemen tijdens de exploitatiefase. Dit leidt tot grotere “afstanden” tussen partijen en verschillen in de benadering van samenwerking tussen partijen onderling. Deze afstanden kunnen leiden tot tegenstrijdige belangen. Inzicht in deze dynamieken zorgt voor meer begrip van en tussen partijen over hoe ieder in de samenwerking staat. Op deze manier is het mogelijk om tegenstrijdige en vertragende elementen in de samenwerking te voorzien en hierop te anticiperen. Effectievere samenwerking binnen de organisatiemodellen van de Wcw draagt zo bij aan versnelling van de warmtetransitie.



Rinus Elsmann - TNO

Het volledige rapport ‘Organisatiemodellen en samenwerkingsvormen onder de Wet Collectieve Warmte’ kan worden gedownload van de website [nwn.nu](https://www.nwn.nu)

Dit artikel is tot stand gekomen als onderdeel van het Innovatieplan WarmingUP en het groeifondsprogramma Nieuwe Warmte Nu. Dit is mede mogelijk gemaakt door subsidie van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) in het kader van de subsidieregeling Meerjarige Missiegedreven Innovatie Programma's (MMIP), bij RVO bekend onder projectnummer TEUE819001, en in het kader van het Nationaal Groeifonds, bij RVO bekend onder projectnummer NWN230101.

Gitte Mulder is consultant bij TNO Vector en actief in Nieuwe Warmte Nu

Nienke Maas is consultant bij TNO Vector en actief in Nieuwe Warmte Nu

[Rinus Elsmann](#) is consultant bij TNO Vector en actief in Nieuwe Warmte Nu

[1] EZK. (2022). *Ontwerp Beleidsprogramma Klimaat - Bijlagen 1-3*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. [2] De richtlijn 2018/2001/EU van het Europees Parlement en de Raad verplicht het verlenen van toegang aan hernieuwbare energiegemeenschappen tot geschikte energiemarkten. [3] Kaats, E., & Opheij, W. (2021). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Meer weten?

[Rinus Elsmann](#), Consultant Strategy and Policy | Transitions and Innovation bij TNO. Of bel [06 27 99 26 42](tel:0627992642).

Innovation for life

[Bekijk alles van TNO →](#)



Anna van Buerenplein 1
2595 DA Den Haag

E: info@tno.nl

W: www.tno.nl/nl/



Wij zijn TNO

TNO Nieuwsbrief

Urban Strategy laat de impact zien bij stadsuitbreidingen

Meer nieuws

Kritieke grondstoffen terugwinnen uit LFP-batterijen

Stikstof aanpakken, begint bij stikstof begrijpen

Groei aardwarmteproductie in 2023 zeer beperkt

Whitepapers

Energiekosten van verschillende typen huishoudens in Nederland

70% minder microplastics is haalbaar

Besluitvorming in de lokale warmtetransitie

kennispartners

Gebouwbranden met zonnepanelen in kaart gebracht

kennispartners

Energierenovaties versnellen en opschalen met contingentenaanpak

kennispartners

Forse uitdagingen door Driver Monitoring Systemen

Plaats als eerste een reactie

U moet ingelogd zijn om een reactie te kunnen plaatsen.

[Maak een account](#)

[Login](#)

Meer Binnenlands Bestuur

[vacatures](#)

[events](#)

[whitepapers](#)

[abonnementen](#)

[online magazine](#)

[personalia](#)

[dossiers](#)

Service & Contact

[klantenservice](#)

[colofon](#)

[ingezonden stukken](#)

[nieuwsbrieven](#)

[adverteren](#)

[vacature plaatsen](#)

[algemene voorwaarden](#)

[privacy statement](#)

Volg ons

[Alle social media →](#)

