

Bedrijfsplan WarmMalburgen Fase 0 – latente fase

Versie 1.1, 10 maart 2026

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	3
2	Inleiding	3
3	Stapsgewijze opzet warmtebedrijf.....	4
4	Warmtenet Malburgen-Oost.....	5
5	Scope en taken warmtebedrijf.....	7
6	Organisatiestructuur en governance	9
7	Risicoanalyse en beheersing	11
8	Financieel.....	11

1 Samenvatting

WarmMalburgen B.V. wordt opgericht als lokaal publiek warmtebedrijf ten behoeve van de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van een collectief warmtenet in Malburgen-Oost. De oprichting is noodzakelijk om de toegekende NWN!-subsidie te kunnen behouden en om uitvoering te geven aan de gemeentelijke regierol binnen de warmtetransitie.

De governance wordt gefaseerd ingericht. In **fase 0** (latente fase) is het warmtebedrijf juridisch opgericht maar operationeel inactief; de gemeente draagt de ontwikkelkosten en het warmtebedrijf gaat geen verplichtingen aan. De ontwikkelfase resulteert in een uitgewerkt projectplan (inclusief schetsontwerp), participatieplan, businesscase en bedrijfsplan voor fase 1 en 2 (hierna te noemen het “investeringsvoorstel”) ter besluitvorming door de gemeenteraad. Eventuele subsidievoorschotten worden pas aangewend na een afzonderlijk positief raadsbesluit over het investeringsvoorstel, dat tevens de start van fase 1 markeert.

In **fase 1 en 2** (realisatie en exploitatie) wordt de governance verzaaid, passend bij de investeringsomvang en de publieke verantwoordelijkheid. Deze fasen starten uitsluitend na een positief raadsbesluit over het investerings- en financieringsvoorstel. Uitgangspunten zijn transparantie, publieke borging van tarieven, sturing vanuit risicomanagement, naleving van wet- en regelgeving en structurele betrokkenheid van bewoners via een adviesraad.

2 Inleiding

Arnhem heeft de ambitie om in 2050 een klimaatneutrale stad te zijn. Een belangrijk onderdeel daarvan is de overgang van aardgas naar duurzame collectieve warmtevoorzieningen. In de Transitievisie Warmte van 2022 is Malburgen-Oost aangewezen als een van de kansrijke gebieden voor de aanleg van een warmtenet.

Aanleiding

Na het besluit van Vattenfall in 2024 om te stoppen met investeringen in nieuwe warmtenetten in bestaande wijken, heeft de gemeente Arnhem de regie op dit project overgenomen. Daarmee wordt gewerkt aan een eerlijk, betrouwbaar en toekomstbestendig energiesysteem binnen beleidskader Energie voor Arnhem.

Oprichting warmtebedrijf

De beschikbaarheid van een NWN!-subsidie van € 25 miljoen maakt het project haalbaar. Voorwaarde van deze regeling is dat de subsidie wordt beschikt aan een warmtebedrijf. Dit vormt de directe aanleiding voor de oprichting van WarmMalburgen B.V., een gemeentelijk warmtebedrijf dat in eerste instantie volledig in handen is van de gemeente Arnhem.

Doelstelling bedrijfsplan

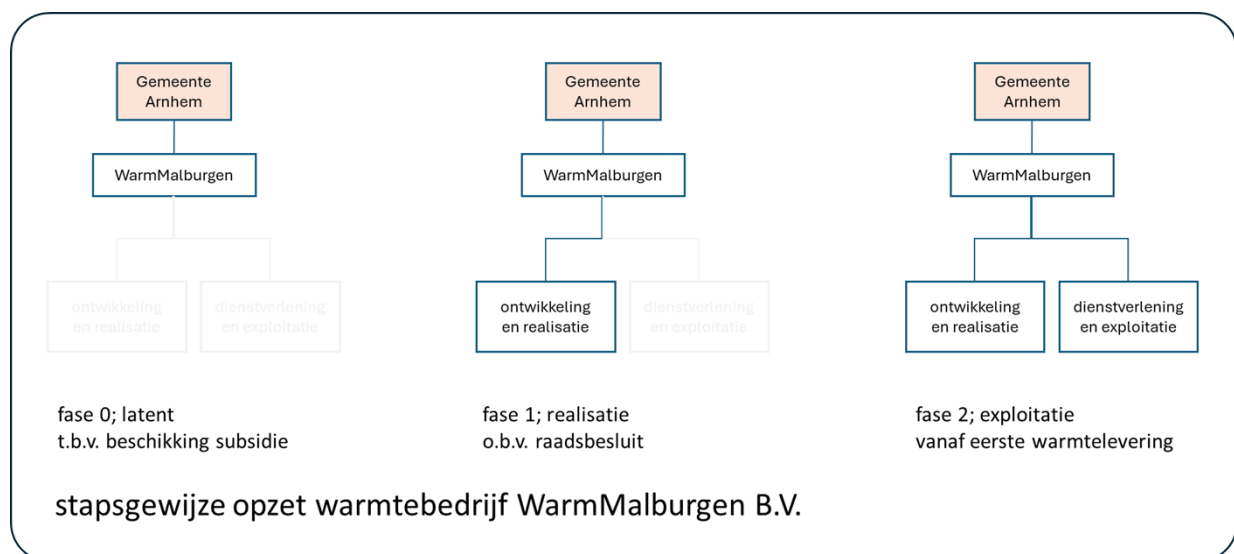
Het doel van dit bedrijfsplan is de basis van het warmtebedrijf neer te zetten, zodat het opgericht kan worden. Dit gaat om:

- de gefaseerde ontwikkeling van het warmtebedrijf;
- de scope en taken van het warmtebedrijf;
- de governance van het warmtebedrijf;
- de financiële implicaties en risico's.

Dit beknopte bedrijfsplan voor fase 0 dient uitsluitend ter onderbouwing van het oprichtingsbesluit en kwalificeert niet als jaarplan, begroting of meerjarenstrategie als bedoeld in artikel 17 van de statuten.

3 Stapsgewijze opzet warmtebedrijf

Het doel van het warmtebedrijf is het ontwikkelen, realiseren en exploiteren van het warmtenet in Malburgen-Oost. We gaan uit van een stapsgewijze opbouw van het warmtebedrijf. Op het moment van eerste levering van warmte moet het bedrijf compleet staan en operationeel zijn. Op dit moment is het vooral van belang dat de subsidie beschikbaar kan worden en de governance wordt ingericht. Er wordt uitgegaan van drie fasen, zoals weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1 stapsgewijze opzet warmtebedrijf

Dit bedrijfsplan is gericht op fase 0 – latente fase.

In deze fase worden de ontwikkelactiviteiten door de gemeente uitgevoerd en bekostigd. Het warmtebedrijf wordt al opgericht, omdat het RVO de NWN!-subsidie uitsluitend aan een warmtebedrijf kan beschikken. In fase 0 is de BV niet operationeel en gaat zij geen investerings- of uitvoeringsverplichtingen aan ten aanzien van de realisatie van het warmtenet. De activiteiten beperken zich tot het optreden als subsidieontvanger en het voldoen aan de daarbij behorende verplichtingen.

Pas na akkoord van het college en de gemeenteraad op het investeringsvoorstel wordt het warmtebedrijf actief. Vanaf dat moment worden er door het warmtebedrijf verplichtingen aangegaan voor de realisatie (fase 1) en daarna de exploitatie (fase 2) van het warmtenet in Malburgen-Oost. Indien college en raad niet instemmen met het investeringsvoorstel, dan zal de aandeelhouder besluiten over de toekomst van de B.V.

4 Warmtenet Malburgen-Oost

De ontwikkeling van een warmtenet in Malburgen-Oost is technisch en sociaal wenselijk, mede vanwege beperkte ruimte voor individuele oplossingen, de aanwezigheid van energiearmoede en de noodzaak om de warmtevoorziening toekomstbestendig te organiseren.

Woningen

In Malburgen-Oost kunnen ruim 4.500 woningen potentieel aangesloten worden op het warmtenet met een middentemperatuur (70 °C aanvoertemperatuur en 40 °C retourtemperatuur). De verdeling is ongeveer 50% particulier woningbezit en 50% woningcorporatiebezit. Ook gebouwen en verblijven met andere functies kunnen aansluiten.

Warmtenet

Niet alle buurten in Malburgen-Oost worden meegenomen in huidige ontwikkelscope van het warmtenet. Immerloo II is al grotendeels aangesloten op het warmtenet van Vattenfall. Bakenhof is het nieuwbouw deel in Malburgen-Oost waar lage temperatuur oplossingen mogelijk zijn, zoals een individuele warmtepomp.



Figuur 2 beoogd warmtenet Malburgen-Oost

Figuur 2 is een eerste doorkijk naar het warmtenet. De rode en blauwe lijnen zijn de nieuw aan te leggen warmteleidingen. De groene lijnen zijn bestaande warmteleidingen van Vattenfall.

Het totale warmtenet in Malburgen-Oost wordt over een termijn van eind 2026 tot en met 2034 gerealiseerd. Het warmtenet wordt gefaseerd per wijkdeel aangelegd.

Het warmtenet heeft een aanvoertemperatuur 70 °C op afleverpunt in de woning. Dit is geschikt om relatief oudere en minder goed geïsoleerde woningen te kunnen verwarmen.

Koppelleiding

Vanuit het bestaande warmtenetwerk van Vattenfall is het niet mogelijk om het gehele warmtenet in Malburgen-Oost aan te sluiten. Er zal een koppelleiding vanaf het IPKW-terrein onder de Neder-Rijn naar Malburgen-Oost moeten worden aangelegd. Dit betreft een kostbare investering die onderdeel uitmaakt van de totale projectkosten, waarvoor onder andere de NWN!-subsidie benodigd is om het project financieel haalbaar te maken.

Participatie

Een belangrijk onderdeel van het ontwikkelproces is de participatie van bewoners. Aansluiting op het warmtenet is een vrijwillige keuze. Het meenemen en luisteren naar bewoners en andere stakeholders in het ontwikkeltraject van het warmtenet is een kerntaak in de ontwikkeling van het warmtenetom te komen tot een goede aanbieding en zoveel mogelijk woningen aan te sluiten op het warmtenet. Hoe hoger het aantal woningen dat daadwerkelijk aansluit, hoe gunstiger de kostenverdeling per woning kan uitvallen.

Duurzaamheid

De warmte die via het warmtenet wordt geleverd is grotendeels afkomstig van transitiebronnen, zoals de AVR. Parallel aan het ontwikkelen van het warmtenet worden duurzame bronnen ontwikkeld die in de toekomst kunnen worden ingevoerd op het warmtenet.

Volgens het meest recente warmte-etiket van Vattenfall (2024) bestaat de geleverde warmte in Arnhem voor 84% hernieuwbaar, met een CO₂-uitstoot van 12,1 kg/GJ. Dit betekent een CO₂-reductie van circa 79% ten opzichte van een HR-gasketel. Hiermee wordt een substantiële bijdrage geleverd aan de ambitie van een klimaatneutrale stad.

Fasering

In de komende maanden, **fase 0 – latente fase**, wordt vanuit de gemeente Arnhem gewerkt aan de volgende hoofdactiviteiten:

- opstellen van het *projectplan* (inclusief planning en fasering);
- uitwerking en uitvoering van een *participatieplan*;
- uitwerking van het technisch *ontwerp*, voortbordurend op het eerder uitgewerkte ontwerp en aansluitend op de bestaande infrastructuur;
- afspraken maken met *samenwerkingspartners*, waaronder woningcorporaties, Vattenfall en projectdeelnemers;

- opstellen van het *financieel plan* en het *bedrijfsplan* voor fase 1 (realisatie) en fase 2 (exploitatie);
- voorbereiding *aanbesteding* (ontwerp en realisatie);
- voorbereiding van de aanwijzing en *vergunningsverlening als warmtebedrijf* (door de *Autoriteit Consument en Markt, ACM*);
- werven *bestuurder warmtebedrijf*.

Het resultaat van fase 0 is een investeringsvoorstel aan de gemeenteraad voor de realisatie van het warmtenet. Pas nadat hierop positief besloten wordt volgen de fasen 1 en 2.

Fase 1 en 2 – realisatie en exploitatie warmtenet (vanaf eind 2026 tot 2034):

- gefaseerde realisatie van het warmtenet (**fase 1**);
- aansluiting van de eerste corporatiewoningen, grootverbruikers, particuliere woningen en utiliteitsfuncties;
- realisatie van een nieuwe koppelleiding onder de Rijn.
- exploitatie van het warmtenet en levering van warmte (**fase 2**)

5 Scope en taken warmtebedrijf

WarmMalburgen B.V. wordt verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling, realisatie en exploitatie van het warmtenet in Malburgen-Oost. In fase 0 wordt het technisch ontwerp tot het niveau dat nodig is om te kunnen aanbesteden uitgewerkt in opdracht van de gemeente Arnhem. Na besluitvorming door de raad zal het warmtebedrijf het definitief ontwerp en de uitvoering aanbesteden en contracteren. Het gaat om een entiteit met een publiek meerderheidsaandeel, conform de eisen van de Wet collectieve warmte. De gemeente Arnhem wordt vooralsnog 100% aandeelhouder. Vanuit behoefte aan financiering of kennis en realisatiekracht zullen idealiter andere aandeelhouders kunnen toetreden. Ook wordt verkend hoe bewoners betrokken kunnen worden bij het warmtebedrijf.

Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van WarmMalburgen B.V. bestaan uit de aanleg, het beheer en het onderhoud van een collectief warmtesysteem, inclusief het transport en de levering van warmte. Deze activiteiten worden grotendeels via aanbesteding ingevuld, waarbij opdrachten worden gegund aan gespecialiseerde opdrachtnemers en aannemers. WarmMalburgen B.V. blijft eindverantwoordelijk voor een goede uitvoering van haar taak als warmteleverancier.

Taken warmtebedrijf

Vanuit de Wet collectieve warmte zijn er diverse taken benoemd die een warmtebedrijf moet uitvoeren¹, samengevat zijn dat:

- doelmatig aanleggen, beheeren en onderhouden van een collectieve warmtevoorziening;

¹ Artikel 2.13

- zorg dragen voor een betrouwbaar transport en leveringszekerheid van warmte, inclusief goede dienstverlening;
- warmtelevering tegen transparante tarieven en redelijke voorwaarden.

Voor het uitvoeren van de taken zal WarmMalburgen B.V. in de realisatie- en exploitatiefase medewerkers in dienst hebben. De focus ligt daarbij op assetmanagement, communicatie, contractbeheer en financiën. Een deel van de activiteiten zal mogelijk ook worden uitbesteed, zoals technische dienstverlening voor beheer en onderhoud van het warmtenet, het meten van warmte en het facturatieproces.

Technische en organisatorische bekwaamheid

In de Wet collectieve warmte is tevens opgenomen dat warmtebedrijven technisch en organisatorisch bekwaam moeten zijn voor het uitvoeren van hun taken en financieel in staat moeten zijn deze taken uit te voeren². Dit wordt in het kader van vergunningsverlening en toezicht beoordeeld door de Autoriteit Consument en Markt. Bij de beoordeling³ wordt onder andere gekeken naar:

- de bekwaamheid van de bestuurder, de functionaris voor juridische naleving en de risicomanager;
- de kwaliteit van het risicomanagement, de wijze van het rapporteren en het beheersen van risico's;
- de aanwezigheid van een betrouwbaar IT-systeem;
- de aanwezigheid en de werking van een Assetmanagementsysteem met daarin een klachtensysteem, storingsregistratie en een meerjarig onderhoudsplan;
- een deugdelijke administratieve organisatie en interne controle;
- een jaarrekening conform de wettelijke vereisten, voorzien van een controleverklaring of beoordelingsverklaring.

Niet in scope warmtebedrijf

Er zijn ook activiteiten die geen onderdeel zijn van het warmtebedrijf maar behoren bij de taken van de gemeente.

- Het opstellen en uitvoeren van het participatieplan. Het is een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van het warmtenet maar valt buiten de taken van WarmMalburgen B.V.
- Het aanwijzen van warmtekavels aan het warmtebedrijf, na participatie en op basis van een door het warmtebedrijf uitgewerkt kavelplan. Het besluitmandaat voor het realiseren en exploiteren van projecten ligt bij het warmtebedrijf, binnen door het college en gemeenteraad vastgestelde kaders.
- Het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken om de energietransitie in de gemeente Arnhem te faciliteren.
- Vaststellen van beleid, kaders en publieke randvoorwaarden (zoals betaalbaarheid en duurzaamheidsambities).

² Artikel 2.5.

³ CONCEPT ALGEMENE MAATREGEL VAN BESTUUR (23 januari 2026), Besluit collectieve warmte.

- Integrale wijkontwikkeling en afstemming met andere ruimtelijke projecten.

6 Organisatiestructuur en governance

Vanuit de gemeente Arnhem naar het warmtebedrijf WarmMalburgen zullen op termijn twee sturingslijnen ontstaan:

- aandeelhouderslijn; waarin het warmtebedrijf zich verantwoordt op compliance, duurzaamheidsprestaties en financiële resultaten;
- inhoudelijke lijn: het warmtebedrijf stelt een kavelplan op. Op basis daarvan wijst het college WarmMalburgen B.V. aan als warmtebedrijf voor de betreffende kavel. Aan dat besluit kan het college voorwaarden en beperkingen verbinden.

Op grond van de Gemeentewet vertegenwoordigt de burgemeester de gemeente in en buiten rechte. Daarmee vertegenwoordigt hij ook de gemeente als aandeelhouder. De aandeelhoudersvertegenwoordiging namens de gemeente wordt nog nader belegd. De uiteindelijke bestuurder van het warmtebedrijf is in dienst van het warmtebedrijf, niet in dienst van de gemeente. In fase 0 wordt er echter voor gekozen om de bestuurder te zoeken binnen het ambtenarenapparaat, namelijk de concerndirecteur fysiek domein (Martie Meijer), omdat in deze latente fase geen activiteiten plaatsvinden. In fase 0 wordt de bestuurder bij benoeming door de aandeelhouder uitsluitend belast met een beherend mandaat. De uiteindelijke bestuurder zal voor de start van fase 1 geworven worden.

Governance fase 0

De subsidie wordt pas na akkoord van de gemeenteraad aangewend voor het realiseren van het warmtenet. Als extra borging dat de subsidiegelden niet eerder kunnen worden uitgegeven zullen twee handtekeningen vereist zijn voor overboekingen; die van de bestuurder en een aangewezen vertegenwoordiger van de gemeente Arnhem.

De governance voor fase 0 beperkt zich tot het dagelijks bestuur (bestaande uit een bestuurder), de aangewezen vertegenwoordiger van de gemeente Arnhem (voor de tweede handtekening) en een aandeelhoudersvergadering (AVA).

Governance fase 1 en 2

Vanaf de start van fase 1 (realisatie) wordt de governance van WarmMalburgen B.V. ingericht passend bij de omvang van de investeringen, de publieke rol en de langjarige exploitatie.

Aandeelhoudersvergadering (AVA)

- De gemeente houdt in beginsel 100% van de aandelen. De aandeelhoudersrechten worden uitgeoefend door de burgemeester dan wel door een krachtens volmacht aangewezen vertegenwoordiger.
- De AVA benoemt, schorst en ontslaat bestuurders en, indien ingesteld, commissarissen.

- De AVA stelt de jaarrekening vast en behoudt goedkeuringsrechten op majeure besluiten, waaronder investeringen boven een nader vast te stellen drempel, financieringsbesluiten en toetreding van nieuwe aandeelhouders.
- Toetreding van aandeelhouders in fase 1 is mogelijk binnen de kaders van de Wcw, gericht op versterking van financieringskracht, kennis en realisatievermogen.

Raad van Commissarissen (RvC)

- In fase 1 wordt – onder voorbehoud van afzonderlijke besluitvorming – een onafhankelijke Raad van Commissarissen ingesteld.
- De RvC houdt toezicht op het bestuur, de strategie, de financiële continuïteit, het risicobeheer en de maatschappelijke doelstelling van de vennootschap.
- Indien een RvC wordt ingesteld, worden bevoegdheden en goedkeursrechten vastgelegd in de statuten en/of aandeelhoudersovereenkomst.
- Indien een RvC wordt ingesteld, zal deze bestaan uit onafhankelijke leden met expertise op het gebied van financiën, techniek, juridische zaken en publiek ondernemingsbestuur.

Directie / Bestuur

- Het bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en de realisatie van het warmtenet, inclusief investeringsvoorbereiding, aanbesteding en contractering (waarbij conform de geldende aanbestedingsregels wordt gehandeld), relatiebeheer (waaronder warmtelevering), exploitatie en rapportage.
- Het bestuur legt periodiek verantwoording af aan de RvC (indien ingesteld) en aan de AV.
- Voor de start van fase 1 wordt een nieuwe bestuurder benoemd die verantwoordelijk is voor de realisatie- en exploitatiefase.

Adviesraad

- De vennootschap kan, na besluit van de AV, een Raad van Advies instellen.
- De Raad van Advies heeft een niet-bindende adviesrol richting het bestuur en richt zich op onderwerpen die bewoners direct raken, waaronder betaalbaarheid en woonlasten, comfort en servicekwaliteit, hinderbeperking, leefkwaliteit in de openbare ruimte, toegankelijkheid van het proces en communicatie.
- De Raad van Advies is een adviserend orgaan en geen toezichthoudend orgaan in de zin van Boek 2 BW. De Raad van Advies heeft geen goedkeurings- of besluitvormingsbevoegdheden.

Governanceprincipes

We stellen voor vanuit de volgende principes te werken; dit zal in de volgende versie van het bedrijfsplan verder worden uitgewerkt:

Zeggenschap & transparantie

- Tariefvorming geschiedt binnen de wettelijke kaders van de Wet collectieve warmte en onder toezicht van de ACM.
- Jaarlijkse (of halfjaarlijkse) publicatie van de jaarrekening en prestatie-indicatoren (CO₂, klanttevredenheid).

- Adviesraad met bewonersvertegenwoordiging wordt betrokken bij de bespreking van tariefontwikkeling, dienstverlening en investeringsfasering (niet-bindend advies).
- Duidelijke rol- en taakafbakening tussen gemeente als aandeelhouder en gemeente als beleidsmaker/regisseur.

Risicomanagement

- Risicobeleid (wijzigingen financieringskosten, volumerisico, meerkosten infrastructuur) en een actueel risicoregister met mitigaties.
- Vaststelling van vermogens- en reserveringsbeleid gericht op financiële continuïteit en beperking van tariefschommelingen.
- Oprichting van een auditcommissie of auditfunctie (extern).

Beleidskaders & compliance

- Voldoen aan de Warmtewet / Wet collectieve warmte (tarieven, leveringszekerheid, nutsfunctie).
- Voldoen aan milieuwetgeving (CO₂-rapportage, emissiebeperking).
- Toepassing van gemeentelijk integraal kwaliteitsbeleid (ISO-achtige processen binnen bedrijf).
- Borging van leveringszekerheid via een meerjarig onderhouds- en vervangingsplan en een calamiteiten- en continuïteitsprotocol.

7 Risicoanalyse en beheersing

Voor Fase 0 – latente fase zijn de risico's beperkt tot de oprichting van het warmtebedrijf en het beheer van de aangevraagde subsidie. Het warmtebedrijf is in deze fase inactief. In deze fase wordt wel de NWN!-subsidie aangevraagd. Eventuele uit te keren voorschotten worden op een bankrekening van het warmtebedrijf ontvangen (dus niet op de bankrekening van de gemeente). Deze worden in fase 0 niet aangewend en blijven gereserveerd tot het moment waarop de gemeenteraad besluit tot realisatie van het warmtenet.

Een uitgebreidere risicoanalyse die betrekking heeft op de realisatie (fase 1) en exploitatie (fase 2) volgt uit de ontwikkelfase (fase 0). Deze wordt onderdeel van het investeringsvoorstel aan de gemeenteraad.

8 Financieel

Fase 0 – Latente fase

De initiële ontwikkelkosten in deze fase zijn geraamd op € 750.000. Deze kosten zijn gedekt vanuit de toegekende middelen van de gemeente Arnhem. In deze fase gaat de gemeente de verplichtingen aan; WarmMalburgen B.V. gaat in deze fase geen verplichtingen aan, doet geen uitgaven en gaat geen investerings- of exploitatieverplichtingen aan.

Na oprichting van het warmtebedrijf wordt een rekening geopend, waar vervolgens een eerste aandelenkapitaal van 100x €1,- = € 100,- op wordt gestort.

Eventuele subsidievoorschotten vanuit de NWN!-subsidie worden op een bankrekening van het Warmtebedrijf gestort. Deze worden in fase 0 niet aangewend en kunnen pas worden aangesproken na het ingaan van Fase 1 – Realisatie, dat wil zeggen na een positief besluit van de gemeenteraad over het investeringsvoorstel.