

Proces-, Programma- en
Projectmanagement

Telefoon (038) 498 2416

**Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking van het
organisatiemodel warmtebedrijf als gewenste regievariant
voor de warmteketen in Holtenbroek en Aa-landen**

Datum	1 juli 2021
Titel	Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

1 Inleiding

Op 14 december 2020 heeft de raad ingestemd met het nader uitwerken van het organisatiemodel warmtebedrijf als gewenste regievariant voor de warmteketen in Holtenbroek en Aa-landen. Hieronder wordt ingegaan op de aanpak voor deze nadere uitwerking en op de tussenresultaten ervan.

2 Aanpak

Voor het nader uitwerken van het organisatiemodel warmtebedrijf voor Holtenbroek en Aa-landen wordt een aanpak met drie sporen gehanteerd:

1. een consultatie van marktpartijen waarbij marktpartijen geconsulteerd zijn over een aantal hoofkeuzes/vraagstukken bij de organisatie en samenstelling van een warmtebedrijf
2. gesprekken met publieke partijen en organisaties die ervaring hebben met het oprichten van en het werken met een warmtebedrijf of die als kennisorganisatie of toezichthouder betrokken zijn bij de warmtetransitie;
3. advisering door stadsadvocaat Nysingh over aanbestedingsrechtelijke en juridisch organisatorische aspecten van het oprichten en operationeel hebben van een warmtebedrijf waarin de gemeente deelnemer is.

De resultaten en bevindingen uit deze drie sporen worden uiteindelijk gebundeld in een integraal verslag dat als onderbouwing kan dienen voor een voorstel aan de raad voor een vervolgstap richting het oprichten van een warmtebedrijf voor de warmteketen in Holtenbroek en Aa-landen. Dit voorstel wordt naar verwachting kort na de zomer aan de raad voorgelegd.

3 Tussenresultaten

Hieronder worden de inmiddels opgehaalde resultaten en bevindingen uit de drie verschillende sporen weergegeven.

3.1 Schriftelijke consultatie en gesprekken met marktpartijen

Voor de consultatie van marktpartijen is een marktconsultatiedocument opgesteld dat nationaal is gepubliceerd. In de consultatie zijn vragen aan marktpartijen voorgelegd over de volgende onderwerpen:

- De samenstelling van de groep samenwerkende partijen in een warmtebedrijf
- De wijze waarop kennis en kunde wordt ingezet ten behoeve van een warmtebedrijf
- Afspraken tussen deelnemende partijen in een warmtebedrijf
- Voortzetten van door de gemeente ingezette ontwikkelingen door een warmtebedrijf

Op de schriftelijke ronde van de marktconsultatie hebben zeven marktpartijen gereageerd: vier nationaal actieve energiebedrijven waaronder twee specifieke warmtebedrijven, één netwerkbedrijf en twee grote ingenieurs- en adviesbureaus. Met de vier energiebedrijven en het netwerkbedrijf hebben vervolgesprekken

Datum	1 juli 2021
Titel	Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

plaatsgevonden. Hieronder zijn de hoofdlijnen uit de schriftelijke en mondelinge reacties van de marktpartijen weergegeven.

Samenstelling warmtebedrijf

Een warmtebedrijf voor Holtenbroek en Aa-landen heeft als doel in het kader van de warmtetransitie een duurzaam gevoed warmtenet in de bestaande gebouwde omgeving in Holtenbroek en Aa-landen te ontwikkelen, realiseren en beheren en warmte in te kopen en te produceren en te leveren aan afnemers. Daarbij dienen de gedeelde uitgangspunten voor de warmteketen goed geborgd te worden. De samenstelling van een warmtebedrijf moet aansluiten bij dit doel.

De onderstaande scenario's voor mogelijke samenstellingen van een warmtebedrijf zijn aan de marktpartijen voorgelegd:

1. Gemeente is enig deelnemer
2. Gemeente neemt met één of meerdere andere publieke partijen deel
3. Gemeente neemt samen met één of meerdere marktpartijen deel
4. Gemeente neemt samen met bewonersorganisatie(s) deel
5. Gemeente neemt met één of meerdere publieke partijen en één of meerdere marktpartijen deel
6. Gemeente neemt met één of meerdere publieke partijen en bewonersorganisaties deel
7. Gemeente neemt met één of meerdere private partijen en bewonersorganisaties deel
8. Gemeente neemt met één of meerdere private, één of meerdere publieke partijen en bewonersorganisaties deel

Over de samenstelling van de groep samenwerkende partijen in een warmtebedrijf geeft het merendeel van de marktpartijen aan een voorkeur te hebben voor een warmtebedrijf waarin in elk geval de gemeente en één of meerdere marktpartijen deelnemen. Het merendeel van de marktpartijen staat positief tegenover de deelname van de gemeente in een warmtebedrijf om daarmee de gemeentelijke regierol bij de transitie naar een aardgasvrije gebouwde omgeving te regisseren. De warmteketen moet grotendeels in de openbare ruimte van de bestaande gebouwde omgeving ontwikkeld worden. Omdat de gemeente eigenaar is van deze openbare ruimte en er in deze ruimte veel publieke belangen aan de orde zijn, is optimale afstemming tussen het warmtebedrijf en de gemeente essentieel. Deelname door de gemeente in het warmtebedrijf draagt bij aan het vormgeven van deze afstemming. Ook draagt deelname van de gemeente in een warmtebedrijf volgens meerdere marktpartijen bij aan een lange termijnvisie voor de warmteketen en aan vergroting van het draagvlak voor en het vertrouwen in de warmteketen. Een aantal marktpartijen noemt het belang van de gemeente als sterke financiële partner in de moeilijk haalbaar te krijgen businesscase voor de warmteketen.

Marktpartijen raden het de gemeente af om een warmtebedrijf op te richten zonder daarbij marktpartijen te betrekken. Met een publiek-private samenwerking wordt de

Datum
Titel

1 juli 2021
Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking
warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

kracht van publieke en private ondernemingen gebundeld. Marktpartijen hebben kennis van en ervaring met het produceren, transporteren en leveren van warmte. Door gebruik te maken van deze kennis en ervaring wordt de eindgebruiker optimaal bediend volgens aan aantal marktpartijen. Genoemd wordt dat de inbreng en borging van kennis en kunde van de juiste partijen van groot belang is bij de complexe opgave en dat dit mede de meest geschikte samenwerkingsvorm bepaald.

Meerwaarde van deelname door een of meerdere marktpartijen wordt met name gezien in het inbrengen van kennis en ervaring die marktpartijen hebben met de in- en verkoop en levering van warmte en het beheer van warmtenetten. Ervaring met de ontwikkeling en realisatie van warmtenetten in de bestaande gebouwde omgeving en het organiseren van warmte-afname blijkt nog nauwelijks aanwezig te zijn bij marktpartijen.

De meeste marktpartijen staan positief tegenover het betrekken van een bewonersorganisatie bij een warmtebedrijf. De marktpartijen zien dat betrokkenheid van bewonersorganisaties nodig is om tot een succesvolle uitrol van de warmteketen te komen. Maar over bewonersorganisaties laten deelnemen als aandeelhouder in een warmtebedrijf zijn de marktpartijen overwegend negatief. De vorm van samenwerking met bewonersorganisaties hangt wat hen betreft af van de representativiteit en professionaliteit van de bewonersorganisatie.

Marktpartijen hebben een voorkeur voor een publiek-private samenwerking boven een publiek-publieke samenwerking en een samenwerking tussen alleen de gemeente en een bewonersorganisatie. Als argument hiervoor wordt de kennis, kunde, flexibiliteit, ervaring en slagkracht van marktpartijen genoemd. Voor deelname door een tweede publieke partij naast de gemeente ziet een aantal marktpartijen geen meerwaarde. Ook wordt aangeraden het aantal partijen in een warmtebedrijf beperkt te houden en de samenstelling van een warmtebedrijf en de organisatie ervan niet te complex te maken.

Kennis en kunde

Om de taken van een warmtebedrijf adequaat uit te kunnen voeren is het van belang dat er voldoende kennis en kunde ten behoeve van het warmtebedrijf aanwezig is. Het gaat daarbij met name om kennis en kunde op het gebied van ontwikkeling, realisatie en beheer van warmtenetten en kennis en kunde op het gebied van de in- en verkoop van warmte en levering van warmte aan eindgebruikers. Relevante kennis en kunde kan aanwezig zijn bij de deelnemers (aandeelhouders) van het warmtebedrijf en vanuit de deelnemers worden ingebracht in de bedrijfsvoering van het warmtebedrijf. De kennis en kunde kan ook door het warmtebedrijf worden ingekocht door het aantrekken van medewerkers met relevante kennis en ervaring en/of het verlenen van opdrachten aan bedrijven met relevante kennis en ervaring.

Het merendeel van de marktpartijen geeft er de voorkeur aan om de bij hen aanwezige kennis en kunde ten behoeve van een warmtebedrijf in te zetten door deel te nemen in een warmtebedrijf. Een van de meest voorkomende argumenten daarvoor is dat deelname in een warmtebedrijf ook zeggenschap en sturingsmogelijkheden in het

Datum
Titel

1 juli 2021
Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking
warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

warmtebedrijf met zich meebrengt. Ook is er bij deelname als aandeelhouder een grotere incentive tot innovatie en optimalisatie voor de marktpartijen.

Ondanks de voorkeur voor het deelnemen in een warmtebedrijf staat een aantal marktpartijen ook open voor het leveren van bij hen aanwezige kennis en kunde aan een warmtebedrijf zonder dat als aandeelhouder wordt deelgenomen. Een warmtebedrijf kan alle benodigde kennis en kunde middels één of meerdere opdrachten inkopen bij één of meerdere marktpartijen. Het gaat dan bijvoorbeeld om een opdracht voor het beheer van het warmtenet of het leveren van warmte aan afnemers en de dienstverlening die daar bij hoort. Zo zou een warmtebedrijf gevormd kunnen worden waarin bijvoorbeeld de gemeente en een tweede publieke partij deelnemen, waarbij de kennis en kunde die nodig is voor het operationele deel van het warmtebedrijf met opdrachten worden ingekocht bij de marktpartijen die over deze kennis en kunde beschikken en het best aansluiten bij wat het warmtebedrijf op dat moment nodig heeft.

Een warmtebedrijf voor de warmteketen in Holtenbroek en Aa-landen dient te kunnen beschikken over relevante kennis en kunde voor de ontwikkeling, realisatie en het beheer van een duurzaam gevoed warmtenet in de bestaande gebouwde omgeving. Uit de gesprekken die met de marktpartijen zijn gevoerd is gebleken dat marktpartijen wel ervaring hebben met de ontwikkeling en realisatie van warmtenetten en warmtebronnen in nieuwbouwsituaties maar niet of nauwelijks met de meer complexe ontwikkeling en realisatie van warmtenetten en duurzame warmtebronnen in de bestaande gebouwde omgeving. Deze ontwikkeling is relatief nieuw en vraagt om aanvullende kennis en kunde als het gaat om onder andere het aanleggen van een warmtenet in de al met kabels en leidingen gevulde ondergrond van de openbare ruimte van een bestaande wijk.

Ook dient het warmtebedrijf te kunnen beschikken over kennis en kunde op het gebied van de in- en verkoop en levering van warmte en het systeembeheer op de gehele warmteketen. Ook het afstemmen van het aanbod van duurzame warmtebronnen op de vraag naar warmte van het warmtenet en het organiseren van warmte-afname bij eigenaren van woningen en andere gebouwen vraagt om kennis, kunde en vaardigheden waarmee marktpartijen nog weinig ervaring hebben.

Een warmtebedrijf voor Holtenbroek en Aa-landen dient over voldoende kapitaal te kunnen beschikken om investeringen te kunnen doen in een warmtenet en bijbehorende voorzieningen. Daarvoor is het van belang dat deelnemers in een warmtebedrijf financieel solide zijn en bereid zijn kapitaal ter beschikking te stellen voor investeringen met een lange terugverdientijd. Deelnemers moet ook bijdragen aan het (met vreemd vermogen) financierbaar maken van een warmtebedrijf.

Afspraken tussen deelnemende partijen

Bij afspraken tussen deelnemende partijen in een warmtebedrijf gaat het met name over afspraken over verdeling van rollen, inbreng van kapitaal, zeggenschap, risico's en rendement. De meeste marktpartijen geven aan dat de partij die risico's loopt ook moet

Datum	1 juli 2021
Titel	Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

kunnen sturen op die risico's en dus zeggenschap moet hebben. Bij het lopen van risico's hoort ook de mogelijkheid van het behalen van rendement. Het gewenste rendement is daarbij afhankelijk van het risico dat een partij loopt. Uit de gesprekken die met de marktpartijen zijn gevoerd komt naar voren dat marktpartijen, als het gaat om risico's en onrendabele toppen in exploitaties, een beroep wensen te doen op de overheid om risico's weg te nemen of garant te staan bij het optreden van risico's en om onrendabele toppen af te dekken.

Voortzetten door gemeente ingezette ontwikkelingen

Over het voortzetten van de door de gemeente ingezette ontwikkeling van onder andere het warmtenet door een warmtebedrijf adviseren marktpartijen om geen definitieve afspraken te maken voordat de deelnemende partners in een warmtebedrijf aan boord zijn. Ook wordt aangegeven dat het van doorslaggevend belang voor de realisatie is dat de investerende partijen zelf achter het ontwerp en de gemaakte keuzes staan. Het risico bestaat dat in het geval van het voortzetten van de door de gemeente ingezette ontwikkeling, op het moment van overdracht de resultaten van de uitgevoerde werkzaamheden en de gemaakte keuzes door de marktpartij worden beoordeeld vanuit een eigen ervaringsperspectief. Het kan dan zijn dat op dat moment blijkt dat bepaalde delen van het ontwikkelwerk opnieuw moeten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld als de marktpartij op basis van ervaring andere uitgangspunten hanteert. Om vertraging op dit punt te voorkomen, wordt geadviseerd om op korte termijn over te gaan tot het vormen van een coalitie van passende partijen.

3.2 Gesprekken met publieke partijen en bij de warmtetransitie betrokken organisaties

Inmiddels hebben gesprekken plaatsgevonden met een aantal gemeenten, HVC, warmtebedrijf Warmtestad Groningen en Energiefonds Overijssel (EFO). Er volgen nog gesprekken met in elk geval de ACM, het Expertisecentrum Warmte (ECW), de provincie Overijssel, Blauwvinger Energie, Energie Samen, Enexis, Vitens en waterschap WDOD. Ook zal nog met een aantal gemeenten gesproken worden.

Uit de plaatsgevonden gesprekken volgt onder andere dat gemeenten niet eenduidig tegen de gemeentelijke rol bij het ontwikkelen van de warmteketen aankijken. Er zijn gemeenten die de ontwikkeling van warmtenetten in hun gemeente (voorlopig) overlaten aan één marktpartij (o.a. Leeuwarden) en er zijn gemeenten die zelf een actieve rol innemen in de organisatie van een warmteketen (o.a. Groningen en Deventer). Algemeen beeld is dat gemeenten meer bewust zijn van de omvang van hun regierol bij het aardgasvrij maken van de bestaande gebouwde omgeving. Zij zien een rol bij het borgen van betrokken publieke belangen en de impact van de warmtetransitie op de openbare ruimte en de samenhang hiervan met andere opgaven in deze openbare ruimte.

Een aantal gemeenten kan bij de ontwikkeling van warmtenetten een beroep doen op een gemeenschappelijk energiebedrijf waarvan zij aandeelhouder zijn. HVC, een publiek duurzaam energie- en afvalbedrijf van 44 gemeenten en 6 waterschappen,

Datum
Titel

1 juli 2021
Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking
warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

adviseert aandeelhoudende gemeenten bij de ontwikkeling van warmteprojecten en treedt op als warmtebedrijf bij de ontwikkeling, realisatie en het beheer van de hele warmteketen in aangesloten gemeenten. HVC is een voorbeeld van een publiek duurzaam energie- en warmtebedrijf dat met opgebouwde en aangetrokken kennis en kunde over de ontwikkeling van warmteketen in de bestaande gebouwde omgeving, aandeelhoudende gemeenten bijstaat en ondersteunt bij de warmtetransitie. HVC benadrukt het belang van samenwerking tussen gemeenten, een warmtebedrijf en woningcorporaties bij de ontwikkeling en realisatie van duurzaam gevoede warmtenetten.

Warmtestad Groningen is een warmtebedrijf waarvan de gemeente Groningen en Waterbedrijf Groningen aandeelhouder zijn. Dit warmtebedrijf is in 2014 opgericht en heeft inmiddels ervaring met het ontwikkelen, realiseren en beheren van alle onderdelen van de warmteketen. De functionarissen van Warmtestad bevestigen het grote verschil tussen het ontwikkelen en realiseren van duurzaam gevoede warmtenetten in nieuwbouwsituaties en in de bestaande gebouwde omgeving en geven het volgende aan. In de openbare ruimte van de bestaande gebouwde omgeving komen veel belangen en opgaven, waarvan de aanleg van een warmtenet er één is, bij elkaar. Hoewel het warmtebedrijf primair alleen verantwoordelijk is voor de ontwikkeling, realisatie en het beheer van het warmtenet en van daaruit bedrijfsmatig werkt, is het bij elkaar brengen van alle in de openbare ruimte spelende belangen en opgaven essentieel om kosteneffectief en doelmatig de verschillende opgaven te kunnen realiseren en tot een haalbare en door bewoners gedragen warmtetransitie te komen. Optimale afstemming en samenwerking tussen het warmtebedrijf en de verschillende gemeentelijke diensten en de gemeentelijke diensten onderling is daarom noodzakelijk. Door het combineren van werkzaamheden en het samenvoegen van budgetten kunnen efficiency voordelen behaald worden. Afstemming brengt echter soms ook met zich mee dat een voor het warmtebedrijf optimale planning moet worden aangepast aan de dynamiek van andere opgaven. Zonder een grote rol van de gemeente in het warmtebedrijf is sturing op deze afstemming en samenwerking niet goed mogelijk. Het uitgangspunt dat het warmtebedrijf bedrijfsmatig werkt en eigen bedrijfsmatige doelen heeft komt daarbij wel eens in de knel. Warmtestad adviseert om daarover aan de voorkant duidelijke afspraken te maken. Met een publiek warmtebedrijf waarin de gemeente deelneemt kunnen deze afspraken gemaakt worden. Warmtestad heeft bij de oprichting in 2014 de benodigde kennis en kunde binnengehaald door de deelname van Waterbedrijf Groningen, dat kennis van en ervaring met aanleg en beheer van ondergrondse infrastructuur en kennis en ervaring met de levering van water heeft. Ook is kennis en kunde op het gebied van warmtenetten aangetrokken door medewerkers met relevante kennis en ervaring bij bestaande warmtebedrijven te werven. Medewerkers van het warmtebedrijf hebben zich vervolgens verder bekwaamd door kennis op te doen bij andere (warmte)bedrijven en het volgen van cursussen. Ook wordt voor specifieke kennis en ervaring een beroep gedaan op externe adviseurs die worden ingehuurd. Voor alle warmtespecifieke kennis en kunde waaraan behoefte is in een op te richten warmtebedrijf adviseert Warmtestad

Datum
Titel

1 juli 2021
Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking
warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

ons samen te gaan werken met een of meerdere marktpartijen die over deze kennis en kunde beschikken.

Uit de gesprekken met de verschillende partijen is verder naar voren gekomen dat warmteketens die nu in een aantal gemeenten in ontwikkeling en realisatie zijn, de warmte bijna uitsluitend gaan leveren aan grote afnemers zoals woningcorporaties, schoolgebouwen en andere niet particuliere afnemers. Zo hoopt men een goede start met de warmteketen te kunnen maken om in een later stadium ook woningen van particuliere eigenaren aan te kunnen sluiten op het warmtenet en warmte te kunnen leveren aan deze particulieren. Om uiteindelijk een goede aanbieding voor het aansluiten op het warmtenet en het leveren van warmte te kunnen doen en bij de bewoners draagvlak te krijgen voor het warmtenet als alternatief voor verwarmen met aardgas, wordt het profiel (de karakteristieken van de deelnemende partijen) van het warmtebedrijf als mede bepalende factor gezien.

Samenwerking met bewonersorganisaties wordt als zeer waardevol gezien voor onder andere het verenigen van de bewoners. Benadrukt wordt dat bewonersorganisaties gericht op de warmtetransitie de tijd moeten krijgen om op zich te ontwikkelen en te professionaliseren. Belangrijk is dat bewonersorganisaties en andere betrokken partijen elkaar als gelijkwaardige partners zien en elkaar de vrijheid geven om in de warmtetransitie eigen keuzes te maken.

Een warmtebedrijf waarin de gemeente, een tweede publieke partij, een private partij en bewoners zijn vertegenwoordigd (in enige vorm) wordt als gunstig profiel voor een warmtebedrijf voor de bestaande gebouwde omgeving genoemd. De voor een warmtebedrijf benodigde kennis en kunde en gewenste partijkarakteristieken kunnen als volgt over mogelijke bij een warmtebedrijf betrokken deelnemende partijen zijn verdeeld.

Gemeente: Is eigenaar van en heeft kennis en informatie over de openbare ruimte en de ondergrond van de openbare ruimte waarin warmtenetten en duurzame warmtebronnen worden gerealiseerd. Heeft kennis en ervaring met infrastructurele projecten. Heeft kennis van en ervaring met assetmanagement voor (ondergrondse) infrastructuur zoals riolering en wegen. Heeft kennis over koppelkansen met onder andere klimaatadaptatie, inrichting openbare ruimte (o.a. wegen), wijkvernieuwing, vernieuwing ondergrondse infrastructuur (o.a. riolering) en de human capital agenda. Is verantwoordelijk voor het opstellen van het Wijkuitvoeringsplan warmte en voert regie op de stadsbrede warmtetransitie. Heeft relatief veel vertrouwen bij bewoners. Draagt bij aan het financieerbaar maken van het warmtebedrijf.

Een tweede publieke partij: Draagt bij aan het voorzien in de kapitaalbehoefte van het warmtebedrijf en draagt bij aan het financieerbaar maken van het warmtebedrijf. Is samen met de gemeente hoeder van publieke belangen. Brengt bij de partij aanwezige specifieke kennis en kunde in. Kan een brug slaan tussen gemeenten met dezelfde opgave.

Datum	1 juli 2021
Titel	Aanpak en tussenresultaten nadere uitwerking warmtebedrijf Holtenbroek en Aa-landen

Private partijen: Hebben specifieke kennis op het gebied van de inkoop en levering van warmte en andere voor een warmtebedrijf relevante operationele zaken waaronder het beheer van warmtenetten. Beschikt over de voor warmtelevering benodigde vergunningen. Beschikt over een serviceapparaat voor facturering en klachtafhandeling ten behoeve van warmtelevering. Draagt, mits financieel solide, bij aan het financierbaar maken van het warmtebedrijf.

Bewonersorganisatie: Draagt bij aan het organiseren van de actieve betrokkenheid van bewoners. Sterk in de bottom-up aanpak in samenwerking met gemeente. Draagt bij aan essentiële participatie door bewoners als onderdeel van de ontwikkeling van de warmteketen. Draagt bij aan creëren van draagvlak en eigenaarschap voor de warmtetransitie. Geniet vertrouwen bij bewoners in de wijken.

3.3 Juridische advisering door stadsadvocaat Nysingh

Aan stadsadvocaat Nysingh is gevraagd ons te adviseren over onder andere de aanbestedingsrechtelijke aspecten van het selecteren van één of meerdere partners waarmee de gemeente zou kunnen deelnemen in een op te richten warmtebedrijf. In een later stadium zou Nysingh ook kunnen adviseren over de daadwerkelijke oprichting van een entiteit voor een warmtebedrijf en de te maken afspraken tussen de verschillende deelnemende partners in het warmtebedrijf.

Inmiddels heeft Nysingh in concept een advies uitgebracht over de aanbestedingsrechtelijke aspecten van het selecteren van één of meerdere partners voor een warmtebedrijf. Nysingh adviseert bij de keuze voor een mede-aandeelhouder in een op te richten warmtebedrijf in elk geval een vorm van transparante mededinging toe te passen. Nysingh gaat er daarbij van uit dat er aan het warmtebedrijf, zodra dat is opgericht, door de gemeente een opdracht wordt verstrekt voor onder andere de ontwikkeling, realisatie en het beheer van het warmtenet. In het vervolgtraject zal nader onderzocht worden of dat ook de werkwijze zal zijn.

Met de advocaten van Nysingh vinden verder gesprekken plaats over de resultaten van de consultatie van marktpartijen en de gesprekken met andere (publieke) partijen. Daarbij worden verschillende mogelijke samenstellingen van partijen in een warmtebedrijf juridisch geanalyseerd. Ook wordt onderzocht bij welke combinatie van als aandeelhouder deelnemende partijen en opdrachten aan marktpartijen voor het leveren van diensten, een warmtebedrijf in Holtenbroek en Aa-landen optimaal zou kunnen functioneren.

Ook Nysingh adviseert om bij de samenwerking van partijen in een op te richten warmtebedrijf complexe samenwerkingsconstructies en ingewikkelde zeggenschapsverdelingen tussen deelnemende partijen te vermijden.