

An aerial photograph of a residential neighborhood with various houses, trees, and parked cars. A large, semi-transparent red rectangle is overlaid on the center of the image, serving as a background for the title text.

ROLINNEMING BIJ WARMTENETTEN

VERKENNING VOOR GEMEENTE LEEUWARDEN

Opgesteld door:

Marko Marskamp - marko.marskamp@atosborne.nl

Ivo Westra

Alexander Schütte

Datum: 17 mei 2023

Status: definitief concept

Leeswijzer

Deze rapportage bestaat uit deelconclusies geformuleerd als titel op elk van de pagina's met de hoofdconclusies en aanbevelingen op de laatste pagina. De paginatitels en tussenkopjes zijn zelfstandig leesbaar en bieden een samenvatting van de rapportage. De paragrafen onder de kopjes bieden een toelichting op elk van de deelconclusies.

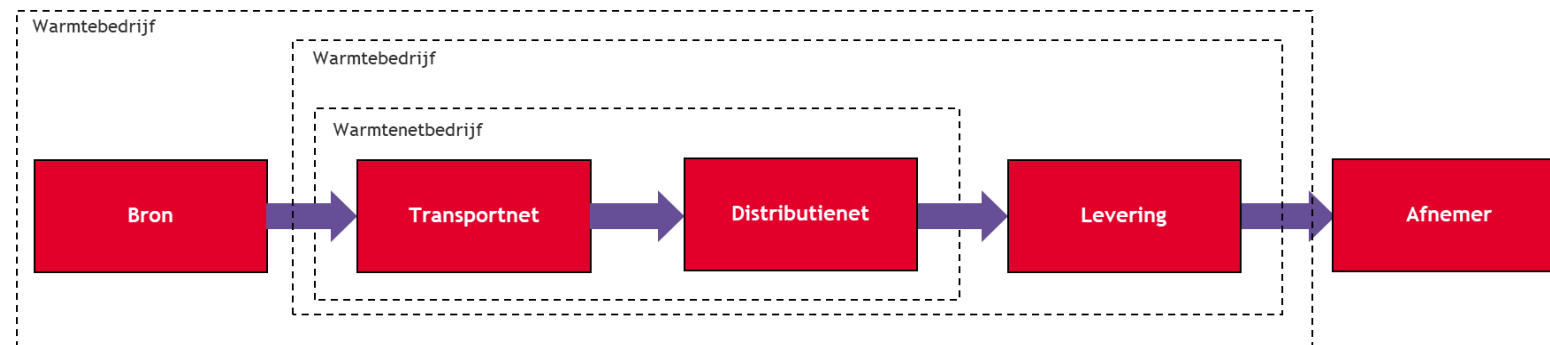
De gemeente Leeuwarden wil haar rol bij warmtenetten herijken naar aanleiding van de aanstaande Wet collectieve warmtevoorziening (Wcw)

We verkennen de rollen voor de gemeente bij warmtenetten en maken een doorkijk hoe de gemeente deze kan invullen onder de toekomstige Wcw.

- > De gemeente Leeuwarden heeft ons gevraagd een verkenning te begeleiden naar de gemeentelijke rol in warmtenet ontwikkelingen. De centrale vraag is: *welke gemeentelijke rol, entiteitsvorm en aanbestedingsprocedure is het meest geschikt voor de situatie van de gemeente Leeuwarden?*
- > Directe aanleiding voor dit onderzoek zijn ontwikkelingen rondom de *Wet collectieve warmtevoorziening* (hierna: Wcw). Het wetsvoorstel is nog niet gereed. Duidelijk is al wel de regierol voor de gemeente in de lokale warmtetransitie: gemeenten krijgen de bevoegdheid warmtekavels te definiëren en deze toe te wijzen aan warmtebedrijven.
- > Warmtenetten gaan volgens de Warmtevisie Leeuwarden een grote bijdrage leveren aan de doelstellingen van de gemeente om in 2050 fossielvrij te zijn.¹ Onderdeel van een CO₂-vrije energievoorziening is immers een aardgasvrije warmtevoorziening. Via een warmtenet voorzien enkele warmtebronnen een grote hoeveelheid afnemers. Deze collectiviteit biedt de voordelen dat wijken in één keer van het gas af kunnen worden gehaald en dat de duurzaamheid van de warmtelevering bepaald wordt door enkele bronnen.

Er zijn plannen voor een groot warmtenet in Leeuwarden, maar deze zijn in afwachting van de ontwikkelingen rondom de Wcw gepauzeerd.

- > Centraal in de vraag over de gemeentelijke rol staat de governance van de warmteketen (zie figuur 1). Hierbij draait het om hoe de schakels zijn verdeeld over partijen en hoe zij op elkaar inhaken. Daarbij is een onderscheid te maken tussen een warmtenetbedrijf die alleen de netinfrastructuur exploiteert en een warmtebedrijf (met of zonder bron eigendom) dat warmte exploiteert.
- > In Leeuwarden zijn er rondom warmtenetten al diverse ontwikkelingen en initiatieven. Door consortium 'Warmte van Leeuwarden' (bestaande uit Bouwgroep Dijkstra Draisma, Ennatuurlijk, EBN en Shell) wordt sinds 2013 gewerkt aan een geothermiebron in de gemeente. Met de verwachte capaciteit kan dit een belangrijke schakel zijn voor een duurzame collectieve warmtevoorziening in de stad. De boringen zijn momenteel vertraagd door een investeringspauze van Ennatuurlijk in warmtenetprojecten naar aanleiding van de Wcw-ontwikkelingen.²
- > Warmtebedrijf Ennatuurlijk heeft al warmtenetten in Zuidland en Cammingaburen. Met de geothermiebron is het plan van Ennatuurlijk het warmtenet verder uit te breiden naar een aantal grootverbruikers (de koplopers) en nabij gelegen wijken. Dit groeiscenario is ook opgenomen in de Warmtevisie Leeuwarden.
- > Tevens zijn er diverse initiatieven voor kleine warmtenetten en lokale warmteoplossingen van energiecoöperaties, woningcorporaties en andere partijen.



Figuur 1: schematische weergave warmteketen

De rol moet passen binnen de kaders van de toekomstige Wcw en de gemeentelijke belangen dienen geborgd te blijven

De grootste wijzigingen met de Wcw zijn naar verwachting de gemeentelijke regie op de uitrol van warmtenetten en het publieke eigendom van de infrastructuur.

- > Ten tijde van de verkenning is het voorstel voor de Wet collectieve warmtevoorziening (Wcw) nog in ontwikkeling en dit rapport is daarom nog gebaseerd op verwachtingen. De verantwoordelijke minister is voornemens het voorstel Wcw nog voor de zomer aan te bieden aan de Raad van State en na het zomerreces aan de Tweede Kamer. Volgens de planning van de minister zou de Wcw in juli 2024 in werking moeten treden en de nieuwe tariefregulering op 1 januari 2025.
- > De vigerende Warmtewet ziet vooral op consumentenbescherming. De toekomstige Wcw gaat naast tariefregulering en leveringszekerheid ook in op de verduurzaming van de warmtelevering en geeft meer bevoegdheden aan gemeenten om hun regierol in te vullen. Zo blijkt uit het ontwerp wetsvoorstel uit 2020 en kamerbrieven over de voortgang van het wetsvoorstel.³
- > In zijn laatste kamerbrief van oktober 2022 heeft minister Jetten aangekondigd de infrastructuur van collectieve warmtevoorzieningen in publieke handen te willen plaatsen.⁴ Dit heeft onzekerheid veroorzaakt in de warmtewereld; een aantal warmtebedrijven heeft hun investeringen voor nieuwe warmtenetten en uitbreidingen van bestaande warmtenetten daarom gepauzeerd.
- > De minister heeft ook ruimte ingebouwd om aan de eis van publieke infrastructuur te voldoen. Voor bestaande private warmtenetten is er een overgangsperiode van 20 tot 30 jaar om tot een publiek meerderheidsbelang te komen in de infrastructuur. Voor nieuwe warmtenetten is publiek eigendom het uitgangspunt, maar zijn tijdens een ingroeiperiode van 7 jaar ook nog private warmtenetten mogelijk.

Uit de Warmtevisie volgen zes uitgangspunten voor de warmtetransitie voor de gemeente Leeuwarden. Het is nog niet duidelijk hoe de gemeente deze kan borgen en wat zij concreet inhouden. Wel vormen deze uitgangspunten de basis voor de in dit advies voorgestelde belangen en uitgangspunten.

- > In warmtetransitie beleid heeft de gemeente Leeuwarden haar belangen bij de realisatie en exploitatie van warmtenetten geformuleerd. De gemeentelijke belangen zijn samen met de ambtelijke werkgroep op een rij gezet.
 1. Duurzaamheid: de warmtelevering heeft een minimale tot geen CO₂-uitstoot
 2. Betaalbaarheid: de tariefstelling is transparant en betaalbaar voor de afnemer
 3. Betrouwbaarheid: de warmtelevering is op elk moment gegarandeerd
 4. Toegankelijkheid: aan elke bewoner in een kansrijke wijk wordt een redelijk warmte aanbod gedaan
 5. Integraliteit van het warmtesysteem: vraag, aanbod en infrastructuur van warmte staan op zowel de korte als lange termijn met elkaar efficiënt in verhouding
 6. Openheid bronzijde: diverse bronnen kunnen flexibel worden ingezet om warmtelevering te optimaliseren voor de afnemer
- > Onder de noemer 'open en flexibel' is er bestuurlijk ook gesproken over mogelijkheden voor openheid aan de leveringszijde en dus flexibiliteit in de warmteleverancier voor de klant. Dit is technisch niet mogelijk en is ook geen onderdeel van huidige en toekomstige wetgeving.

Er zijn drie principiële rolkeuzes voor hoe de gemeente betrokken wil zijn bij warmtenetten: ondernemend, leidend of volgend

Met het beantwoorden van zes basisvragen kan de gemeente een beeld krijgen van de rol die zij wil innemen bij warmtenetten. De antwoorden op deze vragen geven ook inzicht in de samenhang tussen zeggenschap en (financiële) inzet.

- > Als denkmodel gaan we uit van drie typische rollen voor de gemeente bij warmtenetten: ondernemend, leidend of volgend. In beginsel is elke rol mogelijk. De rol volgt wel uit de basiskeuzes gemaakt voor de betrokkenheid en de bijbehorende kansen en risico's.
- > De rollentypologie volgen uit de antwoorden op zes basisvragen over in hoeverre de gemeente:
 1. private partijen wil betrekken en invloed geeft;
 2. zelf betrokken wil zijn bij de afwegingen en keuzes voor warmtenetten;
 3. invloed wil hebben op de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet;
 4. invloed wil hebben op het aansluittempo van woningen op een warmtenet;
 5. invloed wil hebben op het aansluiten en inzetten van verschillende warmtebronnen;
 6. de gemeente wil investeren en financiële risico's neemt?
- > In de rollentypologie hebben wij ook de doelen die worden nagestreefd en de werkwijzen die daarbij worden gehanteerd rol beschreven (zie bijlage III). Hierbij zijn de belangrijkste thema's:
 1. Regie op de warmtetransitie
 2. Borgen van de publieke belangen
 3. Zeggenschap in de warmtetransitie
 4. Verbinding andere opgaven en ontwikkelingen

De ondernemende gemeente wil maximale regie en investeert zelf in een warmtenet.

- > De ondernemende gemeente heeft directe zeggenschap over een warmtenet en staat daarmee zelf aan de lat voor het borgen van de gemeentelijke belangen. De gemeente bepaalt waar, wanneer en hoe snel een warmtenet wordt uitgerold en welke bronnen worden ingezet. Zo kan zij zelf de afwegingen maken tussen een betrouwbare, betaalbare en duurzame warmtelevering. De ondernemende gemeente wil maximale regie op de warmtetransitie en de realisatie en exploitatie van warmtenetten. Zij is ook (één van) de risicodragende investeerder(s) in een warmtenet.

De leidende gemeente organiseert partijen en denkt actief mee over een warmtenet, maar investeert niet.

- > De leidende gemeente brengt partijen in haar netwerk bij elkaar en denkt actief mee hoe, waar en door wie een warmtenet ontwikkeld en geëxploiteerd kan worden. De gemeente is de trekker en coördineert de inzet van partijen en stuurt vanuit (werk)afspraken op de haar belangen over bijvoorbeeld de inzet van duurzame bronnen of de groei van het warmtenet. In de basis neemt de leidende gemeente niet financieel deel aan een warmtenet, wel is het mogelijk dat zij aansluitingen van bewoners financieel stimuleert. Binnen de afspraken met de gemeente maakt het warmtebedrijf zelf afwegingen tussen de gemeentelijke belangen en de bedrijfsvoering.

De volgende gemeente wacht initiatieven af en faciliteert deze vanuit haar publiekrechtelijke rol.

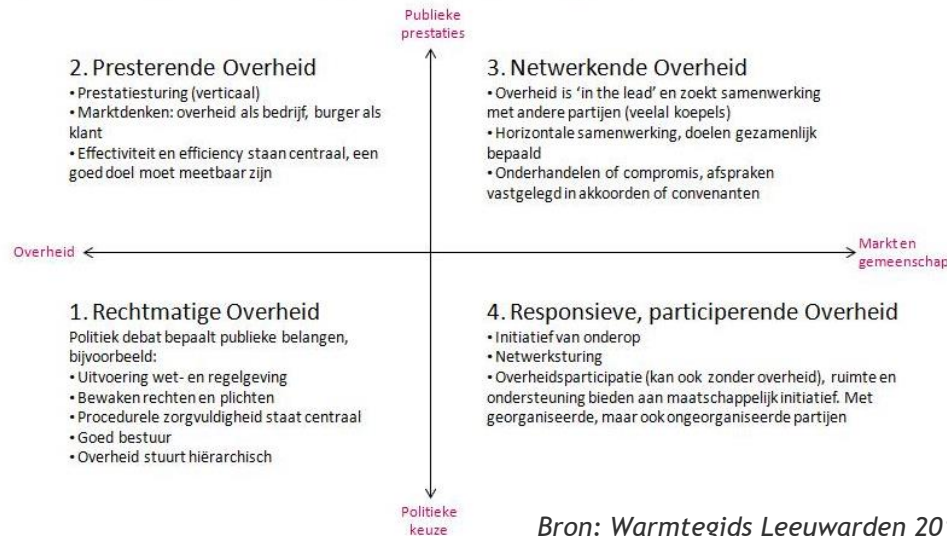
- > De volgende gemeente blijft dicht bij haar traditionele rol in het ontwikkelen van beleid en het verlenen van vergunningen. De gemeente wacht op initiatieven uit de markt om invulling te geven aan de warmtetransitie. Zij beoordeelt initiatieven aan haar beleidskaders en wet- en regelgeving. De volgende gemeente vertrouwt de wettelijke kaders voor het borgen van de publieke belangen. Binnen de wet maakt het warmtebedrijf zelf de afwegingen voor de duurzaamheid, betrouwbaarheid en betaalbaarheid van de warmte.

Tot nog toe heeft de gemeente een meer volgende rol in haar warmtetransitie beleid en bij warmtenet ontwikkelingen

De Warmtegids Leeuwarden geeft een ruime omschrijving van de faciliterende rol van de gemeente. De Warmtegids is niet specifiek over hoe de gemeente de faciliterende rol in wil of kan vullen. Wel wordt voor de regierol van de gemeente verwezen naar wat lijkt op de ondernemende en leidende gemeente.

- > De Warmtegids Leeuwarden uit 2019 is een routekaart in de warmtetransitie en ziet in de basis een regierol voor de gemeente.⁵ Het benoemt tevens de overige rollen van stimuleren, faciliteren, bepalen en beïnvloeden. Taken die daarbij worden gezien voor de gemeente zijn communicatie, participatie, samenwerking en een integrale aanpak. De Warmtegids benadrukt de controlerende rol van gemeente als bevoegd gezag in de ruimtelijke ordening en bij vergunningverlening.
- > Onderstaand kwadrant is opgenomen in de Warmtegids. Voor de regierol van de gemeente wordt verwezen naar kwadranten 2 en 3. Deze sluiten aan op resp. de rol van een ondernemende en leidende gemeente.

Rollen van de overheid in de samenwerking met de energieke samenleving:



Bron: Warmtegids Leeuwarden 2019

De Warmtevisie geeft een opsomming van de activiteiten van de gemeente in de warmtetransitie, waaronder “het investeren in aardwarmte en warmtenetten” (p. 35). In de praktijk lijkt de rol van de gemeente meer volgend op de initiatieven van derden en dus voornamelijk in Warmtegids kwadranten 1 en 4 en niet 2 en 3.

- > De Warmtevisie uit 2021 verwijst naar de rollen in de Warmtegids en geeft een toelichting op de activiteiten die hiermee samenhangen. De gemeentelijke taak wordt gezien als het maken van uitvoeringsplannen, het ondersteunen van dorpen en buurten, het uitvoeren Sociaal Energiebeleid, het aanbieden van energiebesparing gereedschapskist, het samenwerken voor verduurzamen sociale woningbouw, het investeren in aardwarmte en warmtenetten, het verduurzamen van eigen gebouwen en toezicht op energiebesparing bij bedrijven.
- > De Warmtevisie gaat uit van een groot warmtenet in Leeuwarden, dit komt overeen met de plannen van Ennatuurlijk voor een grootschalig warmtenet met geothermiebron. In een samenwerkingsovereenkomst hebben gemeente en Ennatuurlijk in 2020 over de voorwaarden van een eventuele uitbreiding van een warmtenet. Naast werkafspraken over de realisatie, verklaart Ennatuurlijk dat er voldoende warmte zal zijn, zich zal houden aan de maximum tarieven die voortvloeien uit de wet, het net een minimaal rendement zal hebben en dat het net onder voorwaarden open staat voor andere bronnen. De overeenkomst loopt tot 1 januari 2038.
- > De SOK is een voorbeeld van de volgende rol van de gemeente. Het verleent geen realisatie- of exploitatierechten aan Ennatuurlijk en laat de gemeente vrij om op aanbiedingen van derden in te gaan. De SOK duidt de controlerende rol van de gemeente en de beleidsbepalingen voor een betaalbare, duurzame en open warmtelevering.
- > De huidige/volgende rol van de gemeente sluit niet aan bij de Warmtegids kwadranten van een presterende of netwerkende overheid. De ondernemende en leidende gemeente is een betere invulling van resp. de presterende en netwerkende overheid.

In de huidige, volgende rol van de gemeente kunnen haar belangen lastig gewaarborgd worden en deze rol is niet toekomstbestendig vanuit het perspectief van de Wcw

Onder de Warmtewet wordt alleen het gemeentelijke belang betrouwbaarheid expliciet geborgd. Voor het borgen van haar andere belangen is een volgende rol niet effectief voor de gemeente.

- > De huidige Warmtewet reguleert in de basis de betrouwbaarheid en tarieven van de warmtelevering. Voor de tariefregulering wordt door de Autoriteit Consument & Markt (ACM) een niet-meer-dan-anders (NMDA) principe gehanteerd: de kosten voor warmtelevering mogen niet hoger zijn dan voor verwarming met aardgas. Het NMDA-principe heeft met de hoge gasprijzen voor veel discussie gezorgd rond de transparantie van warmtetarieven.
- > De Warmtewet biedt onvoldoende houvast voor het borgen van de overige gemeentelijke belangen.

Een leidende gemeente kan aanvullende afspraken maken over de voorwaarden van de warmtenet ontwikkeling en de warmtelevering. Daar moet de warmteleverancier dan wel mee akkoord kunnen/willen gaan.

- > Een belangrijke toets voor de warmteleverancier bij de randvoorwaarden van de gemeente is of de continuïteit van het warmtebedrijf kan worden gegarandeerd. Deze continuïteit werkt direct door in de betrouwbaarheid van de levering.

Een ondernemende gemeente bepaalt zelf de voorwaarden voor een warmtenet en de warmtelevering. Daarbij moet de gemeente zich naast haar eigen belangen ook bewust zijn van de randvoorwaarden voor een gezonde bedrijfsvoering.

- > Voor de ondernemende gemeente is de wet het kader waarbinnen zij haar eigen beleid en bedrijfsvoering kan ontwikkelen. De ondernemende gemeente staat het dichtst op het warmtebedrijf en heeft zo de meeste invloed. De keerzijde is dat de gemeente ook financieel en maatschappelijk aansprakelijk is.

Met de Wcw komen duurzaamheid, betaalbaarheid, toegankelijkheid en integraliteit binnen de scope van de wet. De ACM krijgt een centrale rol als toezichthouder op de prestaties van warmtebedrijven.

- > De gevolgen van de gewijzigde scope van de Wcw voor de gemeentelijke belangen zijn op hoofdlijnen als volgt.
 1. Duurzaamheid: de Wcw stelt een minimaal verduurzamingstraject van de warmtelevering voor;
 2. Betaalbaarheid: de tariefsystematiek gaat geleidelijk over naar een kostprijs+ model met een maximum rendement op de investering;
 3. Betrouwbaarheid: dit blijft geborgd met de wijzigingen;
 4. Toegankelijkheid: de gemeente wijst warmtebedrijven toe aan warmtekavels met daarbinnen de taak woningen aan te sluiten;
 5. Integraliteit van het warmtesysteem: de gemeente heeft regie op de integraliteit van een warmtekavel, het is onduidelijk hoe dit zit bij meerdere warmtekavels;
 6. Openheid bronzijde: er worden geen eisen gesteld aan broneigendom, bronnen van derden zijn toegestaan;
- > Een belangrijk gevolg van de bredere scope van de Wcw en het toezicht van de ACM is dat de bepalingen in de Wcw naar verwachting uitputtend zijn. Daarmee zouden aanvullende afspraken met een warmtebedrijf op thema's 1 t/m 5 uitgesloten zijn.

Uit een quick scan van lokale stakeholders blijken andere publieke partijen overwegend een ondersteunende rol voor zichzelf te zien

In een warmteketen hangt de gemeentelijke rol samen met de rol die andere partners kunnen en willen innemen. Hiervoor hebben wij een quickscan gedaan en gesproken met een aantal partijen die een mogelijke rol kunnen hebben in de warmteketen (zie bijlage II). Andere spelers zijn hiermee echter niet uitgesloten.

- > De gespreksronde is een quickscan van hoe spelers hun eigen rol en die van de gemeente zien in de warmteketen. De partijen en contactpersonen zijn voorgedragen door de gemeenten; Ennatuurlijk is de enige private partij, wij hebben geen contact kunnen leggen met EBN. Er zijn mogelijk meer partijen die een rol kunnen/willen spelen bij warmtenet ontwikkelingen. Dit zal verkend moeten worden.
- > Uit de quickscan blijkt dat vooralsnog alleen Ennatuurlijk een proactieve rol kan en wil innemen bij warmtenetten. Het warmtebedrijf heeft plannen de bestaande warmtenetten uit te breiden tot een groot warmtenet in Leeuwarden. Als deelnemer in de geothermiebron Warmte van Leeuwarden heeft Ennatuurlijk ook perspectief op een duurzame warmtebron met voldoende capaciteit voor een grootschalig warmtenet.
- > De plannen van Ennatuurlijk zijn bekend bij de gemeente vanuit de SOK tussen beide partijen. Ook zijn de plannen voor een groot aardwarmtenet opgenomen in de Warmtevisie Leeuwarden. Voor zowel het ontwikkelen van de geothermiebron als het grootschalige warmtenet heeft Ennatuurlijk haar investering gepauzeerd tot dat zij meer duidelijkheid heeft over de betekenis van de 'infrastructuur bij warmtenetten in publieke handen' bepaling in de toekomstige Wcw.
- > In afvalbedrijf Omrin kan mogelijk een warmteproducent en -leverancier gevonden worden naast haar huidige activiteiten voor afvalinzameling en -verwerking. Om dit op te kunnen pakken is wel een uitbreiding van de huidige taakstelling door de aandeelhouders, waaronder de gemeente Leeuwarden, nodig. Omrin heeft in Harlingen al een klein warmtenet waar zij warmte produceert uit een Reststoffen Energie Centrale (REC) en warmte levert aan zoutfabriek Frisia en recent Damen Shiprepair.

De publieke partijen waarmee is gesproken overwegen een ondersteunende rol, maar nog geen directe betrokkenheid in de warmteketen. Woningcorporaties zien de rol van huurders als afnemers van warmte, maar kijken voor verduurzaming ook naar eigen lokale oplossingen.

- > Uit de gespreksronde blijkt dat de provincie vanuit een faciliterende rol inzet op kennisdeling en -ontwikkeling tussen de verschillende steden en dorpen. Zo wil de provincie zoveel mogelijk lokale initiatieven faciliteren en de voortgang in de RES-regio Friesland bewaken. De provincie ziet de gemeente Leeuwarden en haar warmteplannen als koploper.
- > Netbeheerder Liander en drinkwaterbedrijf Vitens vervullen een rol met parallellen aan een warmtebedrijf. Zij voorzien nog geen rol in de warmteketen. Wel kunnen zij de gemeente ondersteunen met uitgebreide expertise in het aanleggen en beheren van ondergrondse infra. Naast advies kijkt Vitens op de lange termijn naar de mogelijkheden voor warmte uit drinkwater en ziet Liander het belang van afstemming in de uitfasering van het aardgasnet.
- > Woningcorporaties hebben een eigen opgave voor het verduurzamen en onderhouden van het woningbezit. Onder de algemene voorwaarden van betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid zien zij een rol als afnemer; uiteindelijk moeten de huurders instemmen met een aansluiting.
- > Bij de woningcorporaties is er behoefte aan perspectief op de uitrol van warmtenetten. Zonder perspectief wordt gekeken naar gebouwgebonden WKO-oplossingen of vervanging van de cv-ketel. Dit betekent dat deze woningen (op de middellange termijn) niet meer aangesloten zullen worden op een warmtenet.

Voor publiek meerderheidsbelang in warmtenet infrastructuur is geen andere partij in beeld dan de gemeente, mogelijk wel met andere publieke of private partijen

De rolomschrijving van een volgende gemeente sluit niet aan op de gemeentelijke belangen en regierol die de Wcw voorschrijft. De rolomschrijving van een leidende en een ondernemende gemeente wel. Echter blijkt er voor een leidende gemeente geen publieke partij beschikbaar voor het voorgeschreven meerderheidsbelang. In beide rollen is een samenwerking tussen gemeente en private of andere publieke partijen wel mogelijk.

- > Eind 2020 heeft minister Jetten besloten voor een publiek meerderheidsbelang in de infrastructuur van warmtenetten. Voor de samenwerking met de markt bestaat de rol van de private partijen uit:
 - 1) **Deelnemer aan een joint-venture.** Een private partij kan deelnemen als warmteleveringsbedrijf aan een joint-venture. Vanuit hier kan zij een rol vervullen in de productie en/of inkoop van warmte en de levering daarvan.
 - 2) **Dienstverlener.** Private-partijen kunnen werkzaamheden voor een publiek warmtebedrijf verrichten. Deze kunnen binnen het wettelijk kader gaan om de aanleg en het beheer van infrastructuur, warmteproductie en -inkoop, operationele en onderhoudswerkzaamheden. Wel blijft het publieke warmtebedrijf uiteindelijk integraal verantwoordelijk voor de warmtelevering en is eigenaar van de infrastructuur.
 - 3) **Warmteproducent.** Een private partij kan als warmteproducent optreden. Het publieke warmtebedrijf koopt dan de warmte in bij de private partij. Net als nu is het warmtebedrijf verantwoordelijk voor een betrouwbare levering aan consumenten, ook als zij geen eigenaar is van de bron.
 - 4) **Kleine warmtesystemen exploiteren.** Op basis van een gemeentelijke ontheffing is de aanleg en exploitatie van een klein collectief warmtesysteem (maximaal 1500 verbruikers) toegestaan. Kleinere systemen, zoals warmte-koude opslag (WKO), en particuliere initiatieven zoals warmtecoöperaties kunnen hiervan gebruik maken.⁶

Een leidende gemeente is niet kansrijk op basis van de verkenning van het speelveld; andere publieke partijen zien voornamelijk een ondersteunende en geen risicodragende rol. Een ondernemende gemeente kan zelfstandig of met anderen een warmtebedrijf oprichten.

- > Op basis van het ‘infrastructuur in publieke handen’ besluit zijn een viertal entiteitsvormen mogelijk.
 - 1) Een geïntegreerd warmtebedrijf dat volledig publiek is;
 - 2) Een geïntegreerde warmte JV met publiek meerderheidsbelang;
 - 3) Een gesplitste warmte JV met een volledig publiek warmtenetbedrijf en een publiek of privaat warmteleveringsbedrijf;
 - 4) Een gesplitste warmte JV met een warmtenetbedrijf met publiek meerderheidsbelang en een publiek of privaat warmteleveringsbedrijf.
- > De integrale verantwoordelijkheid voor de warmtelevering betekent dat het economisch eigendom voor het transport en de levering binnen eenzelfde entiteit valt. De warmteproductie hoeft niet in (gedeeltelijk) eigendom te zijn van het warmtebedrijf.
- > Het publieke meerderheidsbelang kan door de gemeente of een andere publieke partij worden ingevuld. Uit de gespreksronde is geen andere publieke partij naar voren gekomen voor een meerderheidsbelang in de infrastructuur. De netbeheerder, drinkwaterbedrijf en provincie zien voortsnog een faciliterende rol.
- > Ennatuurlijk is de enige private partij waarmee is gesproken die een rol kan hebben bij een JV-variant. Dit sluit niet uit dat wellicht ook andere partijen interesse hebben en in aanmerking kunnen komen als JV-partner van een ondernemende gemeente.
- > Ook is niet uitgesloten dat er andere publieke partners zijn die wel een actieve rol willen hebben in een warmtebedrijf, mogelijk samen met de gemeente Leeuwarden (denk daarbij aan omliggende gemeenten).

Vanuit een ondernemende rol kan de gemeente zelfstandig een warmtenet ontwikkelen en exploiteren, of dit samen doen met andere publieke en/of private partijen

De belangen van de gemeente, de ontwikkelingen in de Wcw en de quickscan van andere (publieke) partijen wijzen naar een ondernemende rol van de gemeente bij het verder ontwikkelen van warmtenetten. Voor een ondernemende gemeente zijn er drie scenario's voor het investeren in een warmtenet, namelijk via een gemeentelijk, publiek of publiek-privaat warmtebedrijf.

- > Wij hebben drie scenario's uitgewerkt en specifiek gemaakt voor de situatie bij een ondernemende rol van de gemeente Leeuwarden. De scenario's zijn besproken in een expertsessie met afgevaardigden van Stadsverwarming Purmerend, Westpoort Warmte en HVC voor het verkennen van de kansen en risico's bij elk van de scenario's.
- 1) **Stadswarmte Leeuwarden:** dit is de meest letterlijke invulling van de ondernemende rol van de gemeente met het oprichten van een 100% gemeentelijk warmtebedrijf. Het warmtebedrijf verzorgt de inkoop, transport en levering van warmte. Voor de aanleg van het warmtenet en de warmteproductie kan de markt wel worden ingeschakeld. Een voorbeeld van dit scenario elders is Stadsverwarming Purmerend.
- 2) **Warmte voor Friesland:** de gemeente Leeuwarden is leidend in het organiseren van andere gemeenten in de regio als aandeelhouder van een publiek warmtebedrijf. Voor het borgen van haar belangen is de gemeente zelf ook één van de aandeelhouders. De aandeelhouders bepalen gezamenlijk de voorwaarden waaronder warmtenetten aangelegd en geëxploiteerd worden en staan garant voor het gemeenschappelijke warmtebedrijf. Er wordt gewerkt vanuit een gezamenlijk belang bij de warmtetransitie in de regio. Een voorbeeld van dit scenario elders is HVC.
- 3) **Warmtebedrijf Leeuwarden:** de ondernemende gemeente Leeuwarden richt samen met een private partij een warmte joint-venture op, waarbij de gemeente een meerderheidsbelang heeft in het bedrijf. Eventueel kan in de juridische structuur maatwerk worden toegepast over hoe besluitvorming op bedrijfseconomische onderwerpen plaatsvindt. Een voorbeeld van dit scenario elders is Westpoort Warmte, (let wel) een 50/50 joint-venture tussen gemeente Amsterdam en Vattenfall.

Een gemeentelijk warmtebedrijf heeft de meest directe zeggenschap, maar vergt ook de grootste (financiële) inzet van de gemeente. Bij een publiek warmtebedrijf wordt zeggenschap en inzet verdeeld onder de aandeelhouders. In de JV deelt de gemeente haar inzet qua financiën en capaciteit met een marktpartij.

- 1) **Stadswarmte Leeuwarden:** het gemeentebestuur formuleert een meerjarige taakstelling van het gemeentelijke warmtebedrijf en stemt in met de gemeente als risicodragende investeerder in een warmtenet. De gemeente richt een eigen uitvoeringsorganisatie op voor het beheren en ontwikkelen van een warmtenet. Hiervoor zal in eerste instantie expertise ingehuurd moeten worden, maar op den duur zal ook kennis en kunde in-house moeten worden ontwikkeld. Tussen gemeente en warmtebedrijf dient enige ruimte te zitten voor een scheiding tussen beleid/bedrijfsvoering en inwoner/warmteklant.
- 2) **Warmte voor Friesland:** het gemeentebestuur heeft een heldere bestuurlijke ambitie voor een regionale aanpak van de warmtetransitie en brengt actief gemeenten samen voor de oprichting van een warmtebedrijf. Partijen brengen startkapitaal in en het warmtebedrijf trekt financiering aan voor concrete warmtenet projecten in de regio; de gemeenten staan hierbij garant. Onderling wisselen gemeenten expertise uit voor de inrichting van het gemeenschappelijk warmtebedrijf en de realisatie van warmtenetten. De aandeelhouders bepalen gezamenlijk onder welke voorwaarden warmtenetten worden ontwikkeld en geëxploiteerd.
- 3) **Warmtebedrijf Leeuwarden:** het gemeentebestuur vertrouwt dat de gemeentelijke belangen gewaarborgd worden door het warmtebedrijf met een private samenwerkingspartner. De gemeente deelt de investering en financiering met de private partij. De expertise voor het realiseren en exploiteren van warmtenetten zit bij de private partij waardoor de gemeentelijke rol in de dagelijkse uitvoering beperkt is. Er is een gezamenlijk belang bij de een gezonde bedrijfsvoering voor de continuïteit van het bedrijf. In de bedrijfsvoering heeft de gemeente een minder zichtbare rol, ook naar de klant/inwoner toe.

Volgens het aanbestedingsrecht kan de gemeente een publiek warmtebedrijf inbesteden, een JV moet aanbesteed worden. De Wcw gaat uit van een aanwijzingsprocedure

Voor de selectie van een warmtebedrijf voor een warmtekavel spreekt de concept Wcw over een nieuw te ontwikkelen aanwijzingsprocedure. Hierin is vooralsnog beperkt inzicht en er kan dus geen doorkijk gegeven van hoe deze zou kunnen werken in Leeuwarden. Tot inwerkingtreding van de Wcw valt een warmtenet onder de aanbestedingswet 2012. Een doorkijk van het in- dan wel aanbesteden op basis van de aanbestedingswet is als volgt.

- > **Stadswarmte Leeuwarden:** de gemeente besteedt de realisatie van het warmtenet aan als een overheidsopdracht. Voor de exploitatie is er sprake van een 'inhouse' overheidsdienst. Zolang de opdracht wordt uitgevoerd door een overheidsbedrijf binnen dezelfde rechtspersoon als de gemeente is sprake van inbesteden. Dit vergt dat de gemeente toezicht houdt op het warmtebedrijf alsof het haar eigen dienst is, bijvoorbeeld door deel te nemen aan de aandeelhoudersvergadering.
- > **Warmte voor Friesland:** er is sprake van quasi-inbesteden omdat de opdrachtverlening plaatsvindt bij een overheidsbedrijf buiten de rechtspersoon van de gemeente. De gemeente Leeuwarden zal samen met andere publiek aandeelhouders toetreden tot een 100% publiekbedrijf. Hiermee vervult zij een dubbelrol: aandeelhouder en opdrachtgever. Een voorbeeld van dit proces is de oprichting van Omrin. Op grond van het aanbestedingsrecht (2.24b Aanbestedingswet) gelden hierbij de volgende voorwaarden:⁷
 - > Minimaal 80% van de activiteiten van het warmtebedrijf zijn voor de gemeente of worden gedeeld door de publieke aandeelhouders. Er is geen sprake van directe participatie van private partijen.
- > **Warmtebedrijf Leeuwarden:** de gemeente start een aanbestedingsprocedure voor de zoektocht naar een JV-partner. De gemeente heeft een meerderheidsbelang in de JV. Alleen wanneer de realisatie van het warmtenet onderdeel was van de scope van de aanbesteding van de zoektocht naar een JV-partner is de realisatie van het warmtenet niet meer aanbestedingsplichtig (Acoset-uitspraak⁸). In de JV worden de investeringen gedeeld, maar heeft de private partij een minderheidsaandeel. Eventueel kan in de joint-venture overeenkomst vastgelegd worden hoe besluitvorming omtrent voor partijen essentiële onderwerpen plaatsvindt.

Alle drie scenario's zijn Wcw-bestendig als entiteitsvorm, maar om hier toe te komen zal aanwijzingsprocedure gevolgd moeten worden. Het is nu nog onduidelijk hoe deze procedure in elkaar steekt en verschilt van een concessie onder de huidige wetgeving.

- > Bij meerdere gegadigden voor (deelname aan) een warmtebedrijf schrijft de toekomstige Wcw een transparante en non-discriminatoire procedure voor. Deze wordt doorlopen nadat de gemeente een warmtekavel heeft gedefinieerd.
- > In de procedure dient de gemeente een rangschikking te maken op basis van de in de Wcw vastgelegde beoordelingscriteria, zijnde:
 - 1) Aannemelijkheid dat wordt voldaan aan de CO₂-reductie en informatieverplichtingen zoals opgenomen in de Wcw;
 - 2) De mate waarin de doelmatige en kosteneffectieve aanleg en exploitatie van het collectief warmtesysteem wordt geborgd;
 - 3) De mate waarin de leveringszekerheid wordt geborgd;
 - 4) De mate en wijze waarop het warmtebedrijf de toekomstige gebruiker betreft bij de aanleg, ontwikkeling en exploitatie van een collectief warmtesysteem; en
 - 5) De mate van aannemelijkheid/uitvoerbaarheid van het door het warmtebedrijf opgestelde kavelplan vanuit een technisch, financieel en organisatorisch oogpunt.
- > De verwachte warmteleveringsprijs is geen beoordelingscriterium aangezien deze door de ACM wordt vastgesteld.
- > Over de transparante en non-discriminatoire beoordelingsprocedure is bekend dat deze buiten de reikwijdte van de Aanbestedingswet 2012 zal vallen. De Raad van State zal moeten beoordelen of de aanwijzingsprocedure inderdaad buiten het Europese aanbestedingsrecht valt. Voor de procedure zelf is meer duidelijkheid van de wetgever vereist om hier de totstandkoming van de scenario's te beschrijven.

Wij adviseren de gemeente een pro-actieve rol in te nemen (ondernemend en tenminste leidend) voor meer grip op zowel haar belangen en de ontwikkeling van warmtenetten

De hoofdconclusies uit de verkenning zijn:

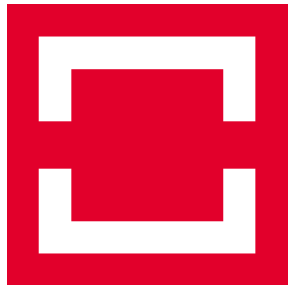
1. De huidige volgende rol van de gemeente bij een grootschalig warmtenet komt niet overeen met de rollen zoals beschreven in de gemeentelijke Warmtegids. Vanuit die volgende rol is het ook lastig om de gemeentelijke belangen te borgen. Tenslotte is die rol naar ons inzicht niet toekomstbestendig vanuit het perspectief van de Wcw.
2. Een ondernemende of leidende rol (vergelijkbaar met resp. de presterende en netwerkende overheid in de Warmtegids) past beter bij de regie en zeggenschap die de gemeente wenst te hebben bij warmtenet ontwikkelingen. Belangrijk aandachtspunt daarbij is hoe de gemeente haar belangen concreet maakt en definieert.
3. Afhankelijk van de definitie van de gemeentelijke belangen biedt de Wcw de gemeente in een leidende rol geen directe of gedetailleerde sturing op de prestaties van een warmtebedrijf. Dit omdat het toezicht bij de ACM komt te liggen en de prestatiecriteria in de Wcw uitputtend zijn. Bovendien is nog onduidelijk hoe het publiek eigendom van de warmte-infrastructuur kan worden ingevuld bij een leidende gemeente die zelf niet investeert.
4. Wil de gemeente vergaande zeggenschap over het warmtebedrijf dan moet zij in een ondernemende rol deelnemen in dat warmtebedrijf. Dit kan zij zelfstandig doen, met andere publieke partijen of met een private partij. Belangrijk in deze afweging zijn capaciteit en financiering ofwel investeert de gemeente zelf in de organisatie en de infrastructuur of bundelt zij krachten met andere partijen.

Bij het afwegen van de ondernemende rol geven wij graag mee:

- Eerder onderzoek van Fakton wijst uit dat er een sluitende business case te maken is voor een grootschalig warmtenet in Leeuwarden. Wel is er sprake van een hoge voorinvestering (ruim 60 mln) en lange terugverdientijd (± 30 jaar).
- Het oprichten van een warmtebedrijf vraagt specifieke technische en bedrijfskundige kennis. Voor het welslagen van het bedrijf is het belangrijk dat het warmtebedrijf tijdig en uiteindelijk zelfstandig over beide beschikt.

Aanbevolen vervolgstappen voor werkgroep Warmte:

1. ***Maak van de gemeentelijke rolkeuze een bestuursproject en wijs hiervoor een trekker aan.***
Met een projectplan kunnen de strategische afwegingen gericht in kaart worden gebracht. Op basis van een duidelijk projectdoel wordt voorkomen dat de restpunten in de Wcw afleiden van de gemeentelijke ambitie. Neem deze verkenning als vertrekpunt en geef de overige aanbevelingen een plek in het project.
2. ***Plan een ambtelijke/bestuurlijke werksessie op de zes basisvragen en de doelen om de wensen en ambities binnen de gemeente te inventariseren.***
Het gezamenlijk beantwoorden van de zes basisvragen en bespreken van de doelen geeft richting aan een rolkeuze. Met het rollenmodel wordt ook de spanning tussen zeggenschap en risico's bespreekbaar en ontstaat meer inzicht in het willen en kunnen als gemeente.
3. ***Maak een slag in het concretiseren van de gemeentelijke belangen bij warmtenetten en laat deze bestuurlijk vastleggen.***
Vooralsnog zijn de gemeentelijke belangen bij de warmtetransitie nog te algemeen en abstract geformuleerd. Het meer concreet uitwerken van de gemeentelijke belangen bij warmtenetten helpt de gemeente in het vormgeven van haar rol en het gesprek met partners in de warmteketen.
4. ***Organiseer het gesprek met potentiële partners in de warmteketen, waaronder de woningcorporaties, bewoners en warmtebedrijven zoals Ennatuurlijk.***
Corporatiebezit is een belangrijke sleutel tot snelheid en het realiseren van voldoende warmtevraag om te kunnen starten. Draagvlak onder bewoners is voor zowel corporatie- als particulier bezit een belangrijke randvoorwaarde. Ennatuurlijk is een lokale speler met expertise en perspectief op een bron.
5. ***Verken alternatieve groeiscenario's op basis van lokaal draagvlak en potentiële warmtebronnen.***
Een incrementele aanpak maakt de uitrol van warmtenetten mogelijk (maatschappelijk) haalbaarder en beheersbaarder. Daarbij kan alsnog een grootschalig warmtenet als eindbeeld worden gehanteerd door het verbinden van meerdere warmtenetten.



AT OSBORNE

Bijlage I: Onderzoeksaanpak

1



Startoverleg

2



Documentenanalyse

3



Gespreks- en
interviewronde

4



Inventarisatie
warmteketens en rollen

5



Verdieping
consequenties/implicaties

6



Sleutelsessie
uitgangspunten

7



Uitwerking haalbaarheid
en rechtsvormen

8



Expertsessie en nadere
uitwerking

Bijlage II: Overzicht bronnen en betrokkenen

Bronnen ¹

¹ [Warmtevisie | Energieloket Leeuwarden](#)

² [NieuwInvesteringspauze aardwarmte in Leeuwarden | Ennatuurlijk](#)

³ [Overheid.nl | Consultatie Wet collectieve warmtevoorziening \(internetconsultatie.nl\)](#), [Kamerbrief over voortgang Wet collectieve warmtevoorziening | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

⁴ [Kamerbrief besluit infrastructuur collectieve warmtevoorziening in publieke handen | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

⁵ [Warmtegids Leeuwarden | Lokale wet- en regelgeving \(overheid.nl\)](#)

⁶ <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-e7139d75fdc6beb45c175f6c65b3eb29a01ca46a/pdf>

⁷ [wetten.nl - Regeling - Aanbestedingswet 2012 - BWBR0032203 \(overheid.nl\)](#)

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX%3A62008CJ0196> , onder punt 61.

Werkgroep Warmte gemeente Leeuwarden

- Joep Poot
- Michiel de Boer
- Peter Luimstra
- Jorrit Zuidema
- Jan Harmen Jonkers
- Folkert Wesselius

Geconsulteerde partijen

- Ennatuurlijk
- Liander
- Vitens
- Elkien
- Woonfriesland
- BNG
- FSFE

Bijlage III: Uitwerking rollen typologie

Toelichting			
We hebben drie typische rollen gedefinieerd die een gemeente kan aannemen ten aanzien van de ontwikkeling en exploitatie van een warmtenet. Alle rollen zijn in beginsel mogelijk, er is op voorhand geen sprake van ‘goed of fout’. Bij de drie varianten gaat het om rolopvattingen en niet om ambities. Ze zijn bewust zwart-wit, er zijn natuurlijk legio tussenvormen mogelijk. Ze zijn bedoeld ter inspiratie en om binnen de gemeentelijke organisatie het gesprek aan te gaan over de mogelijke invulling van de regierol. Elke rol wordt nader ingevuld door de basiskeuzes die worden gemaakt, de doelen die worden nagestreefd en de werkwijze die daarbij wordt gehanteerd. Daarnaast maken we kort inzichtelijk wat de gevolgen/voorwaarden zijn als je voor de rollen gaat en waar je je dus aan committeert. Voor het overzicht hebben we ook aangeven op welke wijze de publieke belangen geborgd kunnen worden bij elk van de rolhoudingen.			
De ondernemende gemeente		De leidende gemeente	De volgende gemeente
Vragen	Basiskeuzes	Basiskeuzes	Basiskeuzes
1 Hoe betreft de gemeente private partijen en welke mate van invloed geeft zij hen?	De ondernemende gemeente consulteert private partijen en maakt op basis van hun meningen en adviezen een keuze.	De leidende gemeente daagt actief private partijen uit om warmtenetten te ontwikkelen.	De volgende gemeente wacht op initiatieven vanuit de markt voor de aanleg van warmtenetten.
2 In hoeverre wil de gemeente betrokken zijn bij de afwegingen en keuzes voor de warmtetransitie?	De ondernemende gemeente bepaalt waar, wanneer en hoe een warmtenet wordt ontwikkeld.	De leidende gemeente definieert in samenwerking met private partijen het voorkeursscenario voor waar, wanneer en hoe een warmtenet wordt aangelegd en stimuleert actief dat dit wordt gevolgd.	De volgende gemeente laat 'de markt zijn werk doen' ten aanzien van waar, wanneer en hoe een warmtenet wordt ontwikkeld.
3 In hoeverre wil de gemeente invloed op de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet?	De ondernemende gemeente maakt de afwegingen ten aanzien van de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet.	De leidende gemeente stelt expliciete kaders voor het borgen van de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet.	De volgende gemeente vertrouwt op de wettelijke kaders voor de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet
4 In hoeverre wil de gemeente invloed hebben op het aansluittempo van woningen op een warmtenet?	De ondernemende gemeente bepaalt wanneer welke woning wordt aangesloten op een warmtenet.	De leidende gemeente stimuleert private partijen om bij de uitrol van een warmtenet rekening te houden met de kenmerken van de woning en de bewoners (bv het energielabel en financiële draagkracht).	De volgende gemeente geeft met de transitievisie warmte en wijkuitvoeringsplannen aan welke wijken private partijen kunnen aansluiten op een warmtenet.
5 In hoeverre wil de gemeente invloed hebben op het aansluiten en inzetten van verschillende warmtebronnen?	De ondernemende gemeente bepaalt wanneer welke bron wordt aangesloten en ingezet.	De leidende gemeente stimuleert dat er ruimte is voor het aansluiten van bronnen van derden en dat deze worden ingezet op basis van transparante criteria ten aanzien van betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid.	De volgende gemeente vertrouwt op de wettelijke kaders ten aanzien van het aansluiten en inzetten van warmtebronnen die betrouwbaar en duurzaam zijn.
6 In hoeverre wil de gemeente investeren en financiële risico's nemen?	De ondernemende gemeente is de (grootste) risicodragende investeerder in een warmtenet.	De leidende gemeente investeert in stimuleringsmaatregelen en de eigen organisatie om een warmtenet te faciliteren.	De volgende gemeente investeert niet in een warmtenet.

Onderwerpen	De ondernemende gemeente	De leidende gemeente	De volgende gemeente
Doelen	Doelen	Doelen	Doelen
1 Regie op de warmtetransitie	De ondernemende gemeente wil tempo maken met het ontwikkelen van een warmtenet.	De leidende gemeente wil actief meedenken en praten over het ontwikkelen van een warmtenet.	De volgende gemeente wil vanuit de publiekrechtelijke kaders private initiatieven voor een warmtenet begeleiden.
2 Borgen van de publieke belangen	De ondernemende gemeente wil zelf controle hebben op de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet voor de inwoners.	De leidende gemeente wil expliciete kaders voor de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van het warmtenet voor de inwoners	De volgende gemeente wil aansluiten bij de wettelijke kaders ten aanzien van betaalbaarheid en betrouwbaarheid van het warmtenet voor de inwoners.
3 Zeggenschap in de warmtetransitie	De ondernemende gemeente wil zelf bepalen en besluiten wanneer welke wijken en bronnen worden aangesloten op een warmtenet.	De leidende gemeente wil afspraken maken over de aan te sluiten wijken en bronnen en waar nodig dit stimuleren.	De volgende gemeente wil vanuit de publiekrechtelijke kaders private initiatieven voor een warmtenet begeleiden.
4 Verbinden opgaven en ontwikkelingen	De ondernemende gemeente wil de warmtetransitie direct kunnen koppelen aan andere opgaven en ontwikkelingen in de gemeente.	De leidende gemeente wil afspraken maken over hoe andere opgaven en ontwikkelingen in de gemeente kunnen worden gekoppeld aan de ontwikkeling van een warmtenet.	De volgende gemeente wil zoveel mogelijk meelopen bij de ontwikkelingen van een warmtenet met andere opgaven en ontwikkelingen die spelen in de gemeente.
Kenmerken werkwijze	Kenmerken werkwijze	Kenmerken werkwijze	Kenmerken werkwijze
1 Regie op de warmtetransitie	De ondernemende gemeente is leidend voor het fysiek en operationeel vormgeven van een warmtenet en de planning daarvan.	De leidende gemeente brengt actief relevante partijen bij elkaar voor het fysiek en operationeel vormgeven van een warmtenet en de planning daarvan.	De volgende gemeente wacht op initiatieven vanuit de markt voor het ontwikkelen van een warmtenet.
2 Borgen van de publieke belangen	De ondernemende gemeente zoekt actief naar kansen en staat zelf aan de lat voor het verbeteren van de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet.	De leidende gemeente stimuleert de samenwerking tussen partijen en hun afwegingen om de betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid van een warmtenet te verbeteren.	De volgende gemeente toetst en monitort of het warmtenet voldoet aan de wettelijke kaders voor de betaalbaarheid en betrouwbaarheid.
3 Zeggenschap in de warmtetransitie	De ondernemende gemeente betreft deskundige private partijen, ontwikkelt competenties en organiseert capaciteit in de warmtetransitie.	De leidende gemeente stuurt op de planning van de aanleg van een warmtenet en stemt af waar extra stimulering nodig is voor de ontwikkeling van een warmtenet.	De volgende gemeente verleent vergunningen en toestemming voor de ontwikkeling van een warmtenet.
4 Verbinden opgaven en ontwikkelingen	De ondernemende gemeente stemt de ontwikkeling van het warmtenet af op de overige opgaven en ontwikkelingen binnen de gemeente.	De leidende gemeente stuurt actief op het afstemmen van de ontwikkeling van het warmtenet op de overige publieke en private ontwikkelingen binnen de gemeente.	De volgende gemeente loopt waar mogelijk mee met eigen projecten en opgaven tijdens de ontwikkeling van het warmtenet.

Voorwaarden en gevolgen	De ondernemende gemeente	De leidende gemeente	De volgende gemeente
Financiën	Financiën	Financiën	Financiën
	De ondernemende gemeente is de grootste risicodragende investeerder met eigen en vreemd vermogen.	De leidende gemeente stimuleert private initiatieven met middelen uit nationale en lokale subsidieprogramma's.	De volgende gemeente investeert niet in een warmtenet.
Bestuur	Bestuur	Bestuur	Bestuur
	In de ondernemende gemeente is er politiek bestuurlijk draagvlak voor een meerjarige taakstelling bij het ontwikkelen en beheren van een warmtenet met beperkte bestuurlijke invloed.	In de leidende gemeente is er een heldere bestuurlijke ambitie de warmtetransitie te bevorderen en worden hiervoor periodiek middelen (geld en capaciteit) vrijgemaakt.	In de volgende gemeente hoeft het bestuur geen harde uitspraken te doen over de warmtetransitie.
Eigen organisatie	Eigen organisatie	Eigen organisatie	Eigen organisatie
	De ondernemende gemeente richt een aparte uitvoeringsorganisatie op voor het ontwikkelen en beheren van een warmtenet, in eerste instantie met ingehuurde expertise maar op den duur met eigen kennis en kunde in de warmtetransitie (aangetrokken en ontwikkeld).	De leidende gemeente breidt de kennis en expertise uit om aangehaakt te blijven bij de ontwikkeling van een warmtenet en hierop te kunnen ageren met subsidies, contracten, project management, etc.	De volgende gemeente benut staande organisatie voor het verlenen van vergunningen en het begeleiden van ruimtelijke ontwikkelingen.
Omgeving	Omgeving	Omgeving	Omgeving
	De ondernemende gemeente is het centrale aanspreekpunt voor de ontwikkeling en het beheer van een warmtenet en opdrachtgever richting adviserende en realiserende partijen bij een warmtenet.	De leidende gemeente is een belangrijke vertegenwoordiger van een warmtenet en een verbinder tussen de partijen die een warmtenet ontwikkelen.	De volgende gemeente acteert vanuit de publieke verantwoordelijkheden bij ruimtelijke ontwikkelingen ten aanzien van veiligheid, informatievoorziening, omgevingsmanagement, etc.

Uitgangspunten en randvoorwaarden	De ondernemende gemeente	De leidende gemeente	De volgende gemeente
Duurzaamheid	Duurzaamheid	Duurzaamheid	Duurzaamheid
	De ondernemende gemeente is zelf verantwoordelijk voor het leveren van duurzame warmte.	De leidende gemeente stelt duurzaamheidscriteria op voor de te leveren warmte en maakt hierover contractuele afspraken.	De volgende gemeente laat het aan de markt en/of wet over dat voldoende-duurzame warmte wordt geleverd.
Betaalbaarheid	Betaalbaarheid	Betaalbaarheid	Betaalbaarheid
	De ondernemende gemeente is zelf verantwoordelijk voor het leveren van betaalbare warmte en kan 'betaalbaar' vrij bepalen.	De leidende gemeente maakt aanvullende afspraken om het prijspeil te beheersen en zo nodig zelf te compenseren als betaalbaarheid wringt met het gezond rendement van de private partij.	De volgende gemeente hanteert de wettelijke kaders en maatstaven voor betaalbare warmte (NMDA, kostprijs+).
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid
	De ondernemende gemeente is zelf verantwoordelijk voor een betrouwbare levering.	De leidende gemeente zoekt oplossingen met partijen om de betrouwbaarheid van de warmtelevering te garanderen of verbeteren.	De volgende gemeente hanteert de wettelijke kaders en maatstaven voor betrouwbare levering.
Toegankelijkheid	Toegankelijkheid	Toegankelijkheid	Toegankelijkheid
	De ondernemende gemeente bepaalt zelf de voorwaarden waaronder wijken wel of niet worden aangesloten.	De leidende gemeente stimuleert (eventueel financieel) dat zowel meer en minder rendabele wijken worden aangesloten op een warmtenet.	De volgende gemeente heeft geen invloed op de wijken die wel of niet worden aangesloten.
Integraliteit warmtesysteem	Warmtesysteem	Warmtesysteem	Warmtesysteem
	De ondernemende gemeente bepaalt zelf de groei en planning van een warmtenet en de aansluiting en inzet van bronnen/broncapaciteit.	De leidende gemeente stimuleert de afstemming tussen warmtevraag en warmteaanbod als aanjager van samenwerkingen tussen partijen.	De volgende gemeente laat 'de markt zijn werk doen' in het afstemmen van warmtevraag en -aanbod.
Openheid bronzijde	Openheid bronzijde	Openheid bronzijde	Openheid bronzijde
	De ondernemende gemeente bepaalt zelf welke bronnen onder welke voorwaarden aangesloten en ingezet kunnen worden.	De leidende gemeente maakt afspraken met partijen over de openheid van het bronnenaanbod en stimuleert dat deze aangesloten en ingezet kunnen worden.	De volgende gemeente hanteert de wettelijk kaders waarin geen eisen worden gesteld aan openheid aan de bronzijde.