



Verkenning samenwerkingsmodellen

Warmte Leidse Regio

Colofon

Verkenning samenwerkingsmodellen Leidse Regio

December 2023

Versie: Definitief



Hans Otten

h.otten@fakton.com



Roy Hendriks

r.hendriks@fakton.com



Mels Wijsma

m.wijsma@fakton.com

Inhoudsopgave

1. Aanleiding verkenning	4
Achtergrond Warmte Leidse Regio	
Status warmtevraagontwikkeling in de regio	
Vraag aan Fakton Energy	
2. Samenvatting conclusies en aanbevelingen	8
Conclusies	
Aanbevelingen voor vervolgstappen	
3. Aanpak	11
Aanpak werksessies	
Vertrekpunt: Wcw-proof samenwerkingsmodel	
4. Uitkomsten verkenning	14
Theoretisch kader samenwerkingsmodellen	
Huidige samenwerking	
Conclusies	
5. Aanbevelingen	19
Aanbeveling: verbreden en verdiepen	
Reflectie marktpartijen hierop	
Aanbevelingen voor vervolgstappen	
6. Bijlage I	23
Verdieping op drie hoofdvarianten	

1

Aanleiding verkenning

- *In de Leidse regio zijn diverse warmtenetten in ontwikkeling*
- *Om deze projecten tot exploitatie te brengen is optimale verdeling van bronnen en het realiseren van regionaal warmtetransport nodig*
- *De gemeenten zijn op zoek naar een samenwerkingsmodel om op dit eindbeeld te sturen*

Achtergrond Warmte Leidse regio

De optimale verdeling van regionale bronnen, de uitkomsten van de ORES-studie en de komst van de WCW vragen om een gezamenlijke visie omtrent de invulling van de publieke realisatiekracht en regionale samenwerkingsmodellen in de Leidse regio.

Context:

Inzet en verdeling van regionale bronnen in combinatie met een meer publieke marktordening vormen de aanleiding voor een gesprek over regionale samenwerking

In de gemeenten Katwijk, Oegstgeest, Leiden, Leiderdorp, Voorschoten en Zoeterwoude spelen collectieve warmtenetten een belangrijke rol in het toekomstig energiesysteem. In 2030 zijn de eerste wijken aardgasvrij, waarvan een groot deel bestaande bouw en nieuwbouw aangesloten op warmtenetten.

De laatste jaren zijn de warmtenetten hoofdzakelijk ontwikkeld door Vattenfall in dicht stedelijk en geclusterd gebied, dichtbij bestaande warmtebronnen zoals bijvoorbeeld de Unipercentrale in Leiden. Verder ontwikkelen private bedrijven mogelijke geothermiebronnen.

Andere kernen hebben geen lokale beschikbare bronnen, waarmee de ontwikkeling van warmtenetten niet organisch wordt opgepakt door marktpartijen. De komst van WarmtelinQ biedt voor een deel van deze gemeenten een deel van de mogelijke oplossing.

Ontwikkelingen van bestaande en nieuwe warmtenetten

Verdere ontwikkelingen van bestaande dan wel nieuwe warmtenetten gebeuren lokaal door private partijen zoals Vattenfall maar ook door publiek netwerkbedrijf Firan.

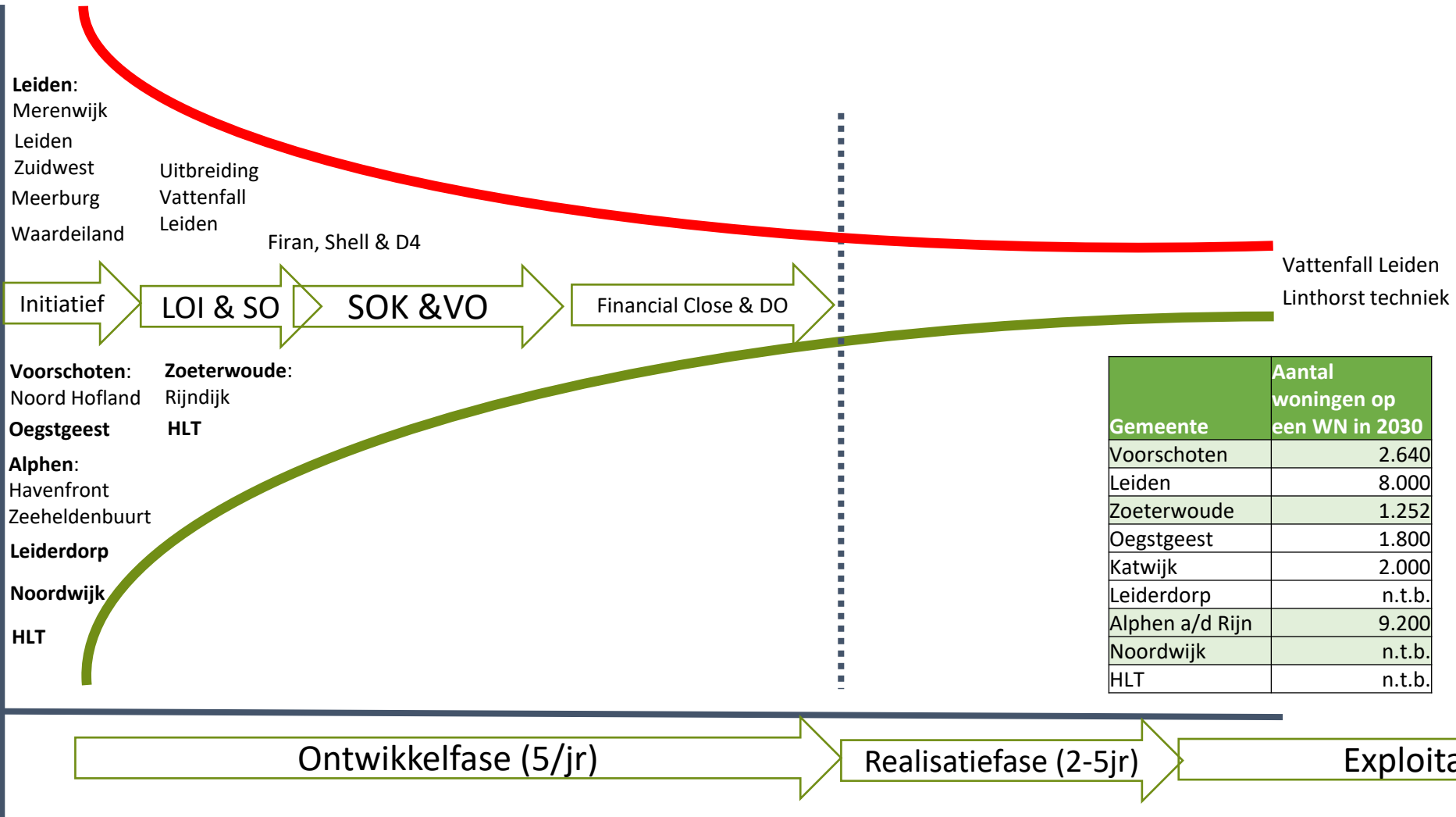
Deze projecten pakken de gemeenten momenteel individueel op. In regionaal verband heeft de ORES-studie aangetoond dat de realisatie van een regionaal transportsysteem loont om bronnen en warmtevraagclusters te koppelen.

Het tot stand brengen van een toekomstbestendig en optimaal warmtesysteem in de Leidse regio vraagt om samenwerking tussen de stakeholders – publiek en privaat – in een speelveld waarin het ontwikkelen van de ‘eigen’ projecten al uitdagend genoeg is. Daaropvolgend staat de nieuwe concept WCW een meer publieke marktordening voor.

Gezien deze ontwikkelingen is het tijd dat de regio gezamenlijk een visie bepaalt omtrent de invulling van de publieke realisatiekracht en de rol van iedere publieke partij hierin.

Status warmtevraagontwikkeling in de regio

De meeste concrete projecten in de Leidse regio – en het bredere Holland-Rijnland – staan aan het begin van de ontwikkelfase en vragen om versnelling om ze voor 2030 in exploitatie te krijgen.



Gemeente



Exploitant



Vastgoedeigenaar



Bewoners

Vraag aan Fakton Energy

Verken mogelijke samenwerkingsmodellen voor de publieke realisatiekracht op de korte en middellange termijn in de Leidse regio

Verken mogelijke samenwerkingsmodellen en kaders met betrokken ambtenaren in voorbereiding op bestuurlijke oordeelsvorming in de Leidse regio

Met daarbij de volgende deelvragen:

- Begeleid de betrokken ambtenaren bij het verkennen van de eigen en/of gezamenlijke publieke rol en realisatiekracht in de warmte transitie op de korte en middellange termijn.
- Onderzoek de mogelijkheden en beperkingen die de marktsector aangeeft voor publieke organisatievormen en de wijzen waarop publiek en privaat mogelijk samenwerken na inwerking treden van de WCW.
- Verwerk de uitkomsten in een korte notitie met tactische en strategische doelstellingen, de belangrijkste stakeholders, richtinggevende individuele rolbepaling en governance modellen in de regio.
- Neem een voorstel op om de uitkomst van het bovenstaande, vastgelegd in de rapportage, in te bedden in verdere besluitvorming

De gemeenten betrokken bij de Warmte Leidse Regio (WLR) zijn initiatiefnemer van deze verkenning. Omliggende gemeenten Noordwijk, HLT en Alphen a/d Rijn zijn hier aan toegevoegd omdat de voorliggende vragen ook voor hen relevant zijn.

2

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Conclusies

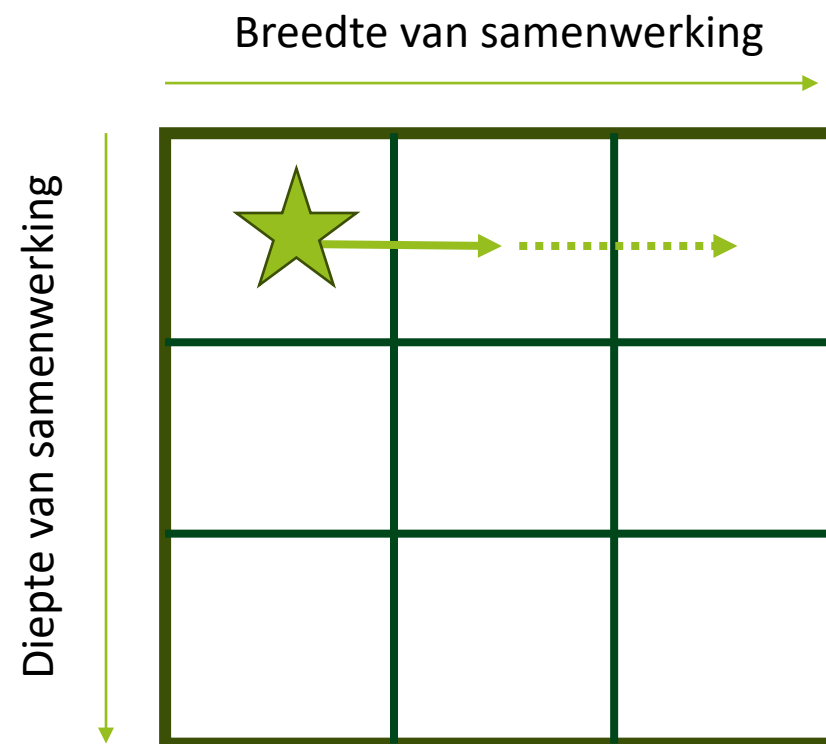
Huidige situatie kenmerkt zich door ‘ieder voor zich’ en verbreedt geleidelijk door gedeelde opgaven en ambities naar regionaal niveau.

Gemeenten staan aan het begin van de ontwikkelfase van collectieve warmtenetten. Inzet en verdeling van regionale bronnen vormen een directe aanleiding voor samenwerking op regionaal niveau.

Verdere redenen voor gemeentelijke samenwerking ligt in beperkte capaciteit, in kennis en kunde, om op korte termijn een warmtenet te ontwikkelen en te realiseren. Zij ervaren verder behoefte aan kapitaal om de warmtetransitie te financieren en zien de voordelen van synergievoordelen door een portfolio van projecten te ontwikkelen, risico's te delen en mitigeren, met verschil in bereidheid om zelf te investeren.

Hierdoor is er behoefte aan een samenwerking met regionale en/of landelijke publieke partners als provincie, buurgemeenten, een provinciaal en/of nationaal fonds en/of publieke netbeheerders. Ook onderkennen de gemeenten dat de realisatiekracht zich op dit moment concentreert bij private partijen en wensen zij in verschillende mate daarom de markt te betrekken. Er bestaat echter niet één beeld over hoe deze samenwerking eruit gaat zien of wie hier de beste partners bij zijn vanuit de gemeente.

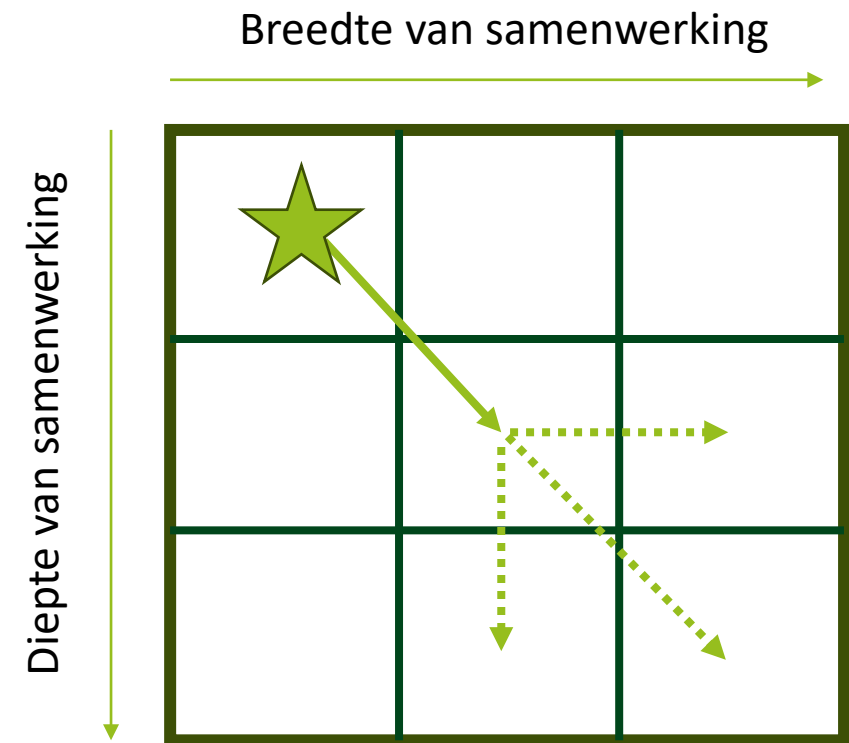
Kortom: de gemeenten hebben een gelijkwaardig doel voor ogen, maar verschillen in opvattingen over samenwerkingsvormen.



Aanbevelingen voor vervolgstappen

Verken samenwerkingsmodellen die naast verbreding ook verdieping van de samenwerking vragen om tot effectieve realisatie te komen.

- Stap van de vrijblijvende samenwerking in de regio af en organiseer eindverantwoordelijkheid bij een in te richten entiteit met regie. Kennis delen gaat het probleem niet oplossen, een gezamenlijke entiteit wel.
- Concretiseer de publieke samenwerking per subcluster, de Leidse regio / Holland Rijnland en in de Provincie Zuid Holland. Maak het in beginsel niet te groot waardoor het project niet meer de daadkracht heeft die het moet gaan krijgen. Het wordt al moeilijk om de gemeentelijke rolneming te bepalen, laat staan buiten de gemeentegrenzen.
- Organiseer publieke partners om samenwerking buiten de gemeentegrenzen en in de regio invulling te geven. Hiervoor zijn verkenningen gaande, breng dit samen.
- Vul de capaciteit (kennis & kunde) in met een solide kennispartner, publiek of privaat, om de ontwikkeling, realisatie en exploitatie vorm te geven. Gemeenten zijn hier (nog) niet op ingericht. Als de kennispartner ook bereid is om equity in te brengen is de vraag of dit versnellend of vernauwend werkt. Deze partner kan zowel privaat als publiek zijn.
- Verdiep de synergievoordelen en concretiseer het bijhorende samenwerkingsmodel en governance structuur en standaardiseer deze zoveel als mogelijk in de regio. In de wetenschap dat er niet één blauwdruk mogelijk is, dient de doelstelling standaardisatie van werkmethodeken, processen en spreiden van risico's te zorgen voor de voordelen en daarmee verlaging van onrendabele toppen.



3

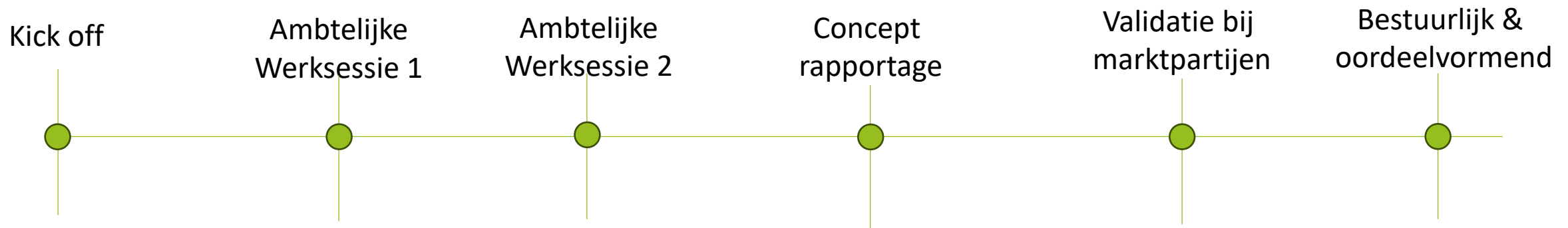
Aanpak

Begeleiden reeks ambtelijke werksessies om de samenwerkingsvorm te vinden die past bij betrokken gemeenten en synergievoordelen en versnelling opleveren

Aanpak werksessies

Ambtelijke werksessies en een sector brede klankbordgroep voor het verkennen en valideren van samenwerkingsstructuren in de Leidse regio ten behoeve van bestuurlijke oordeelsvorming.

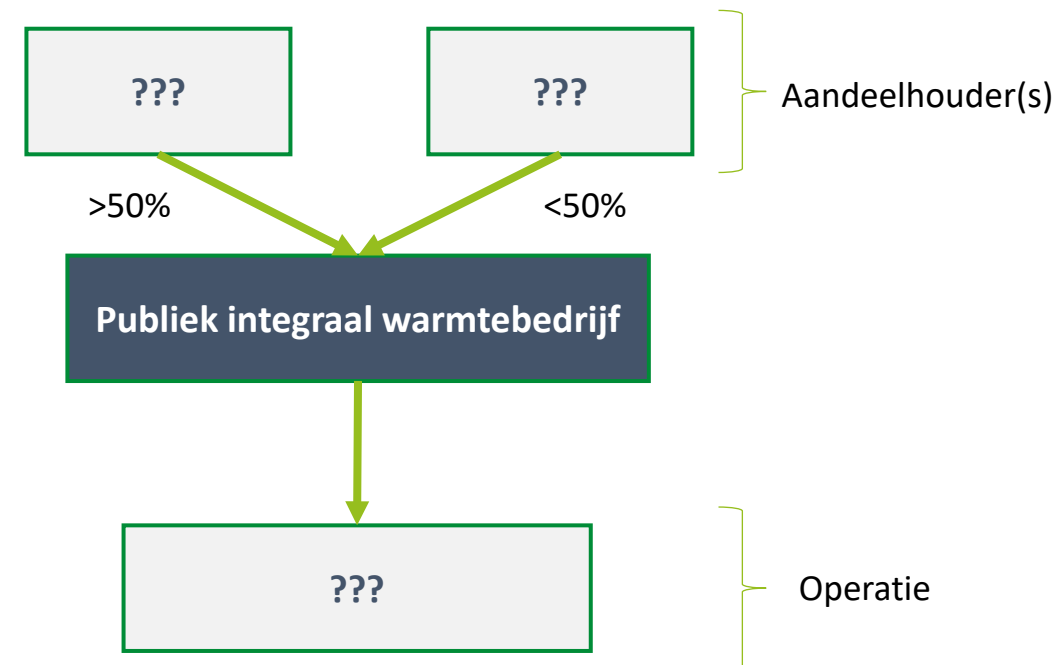
- Kick-off verkenning – ophalen status warmtevraagontwikkeling met de ambtelijke projectgroep.
- Werksessie 1 – ophalen kaders aan en behoeften bij regionale samenwerking met de ambtelijke projectgroep.
- Uitwerken mogelijke samenwerkingsvormen door Fakton Energy.
- Werksessie 2 – terugkoppelen aan en valideren van samenwerkingsvormen met de ambtelijke projectgroep.
- Sector brede klankbordgroep – ophalen reflectie op samenwerkingsvormen door publieke en private marktpartijen.
- Terugkoppeling uitkomsten verkenning in bestuurlijk overleg ten behoeve van oordeelsvorming.



Vertrekpunt: Wcw-proof samenwerkingsmodel

Vertrekpunt bij deze verkenning is dat het regionale samenwerkingsmodel past binnen de huidige en toekomstige wetgeving (Wet collectieve warmte). In de kern gaat het om:

- 50%+1 aandeel publiek eigenaarschap in een integraal warmtebedrijf – hierna genoemd Publiek Integraal Warmtebedrijf (PIW).
- Privaat minderheidsaandeel van maximaal 50%-1 is mogelijk, evenals een rol in de operatie.
- Keuzes in de inrichting van het samenwerkingsmodel:
 - Organiseren 'bovenkant' – aandeelhouders
 - Organiseren 'onderkant' – operatie
- Moet ook op regionale schaal functioneren, waarbij:
 - Een transportnetbeheerder geen aandeelhouder mag zijn van een PIW met kavelaanwijzing.
 - Een PIW met kavelaanwijzing mag geen aandeelhouder zijn van een transportnetbeheerder.



4

Uitkomsten verkenning

- *Wij formuleren een theoretisch kader met negen samenwerkingsmodellen over de assen breedte en diepte van de samenwerking*
- *Gemeenten regisseren nu individueel hun eigen warmtetransitie en informeren en delen kennis vrijblijvend*

Theoretisch kader samenwerkingsmodellen

Wij verdiepen op negen samenwerkingsmodellen langs twee assen: breedte en diepte van samenwerking. Op de volgende pagina presenteren we de uitwerking hiervan.

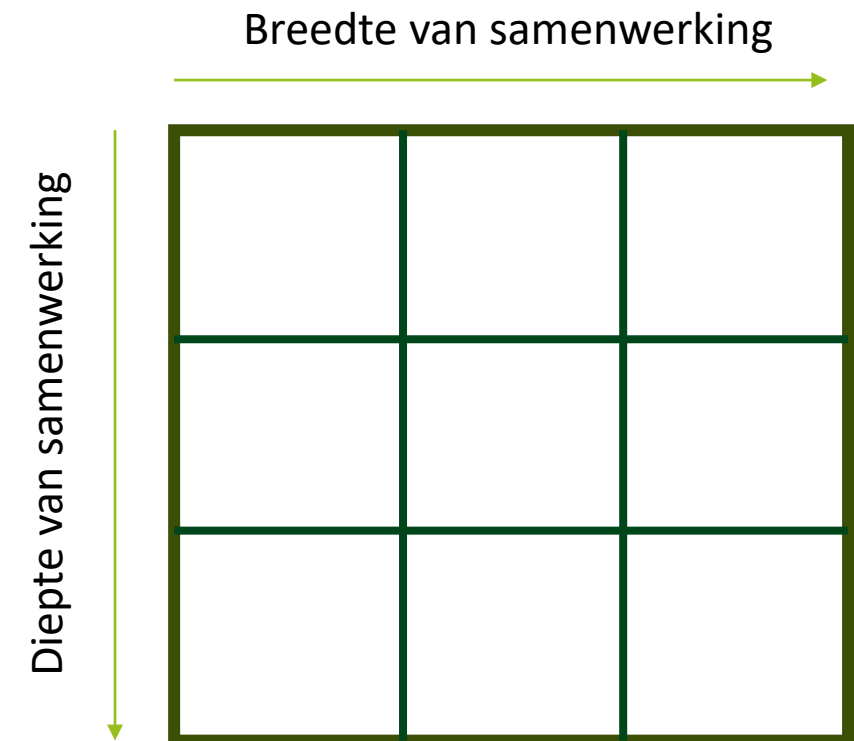
De basis van de samenwerking is de indeling van warmtekavels, verdeling van capaciteit van warmtebronnen en sturing op de realisatie van regionale transportverbindingen. Wij identificeren negen modellen om deze samenwerking in te richten, langs twee assen:

Breedte van samenwerking, in oplopende mate van verbreding:

- Regie bij individuele gemeenten – iedereen besluit zelf over kavels en bronnen.
- Regie organiseren op sub-regionaal niveau - kleine clusters van samenwerkende gemeenten die gezamenlijk optrekken.
- Regie organiseren op groter regionaal niveau (WLR/RES Holland Rijnland)

Diepte van samenwerking, in oplopende mate van verdieping:

- Géén entiteit met regie. Vrijblijvend elkaar informeren / kennisdelen.
- Externe entiteit met regie. Samen een regiepartner aanwijzen die realisatiekracht inbrengt (kennis/kunde/kapitaal) op regionaal niveau.
- Als gemeente mede risicodragend investeren in de regionaal aangewezen entiteit met regie.



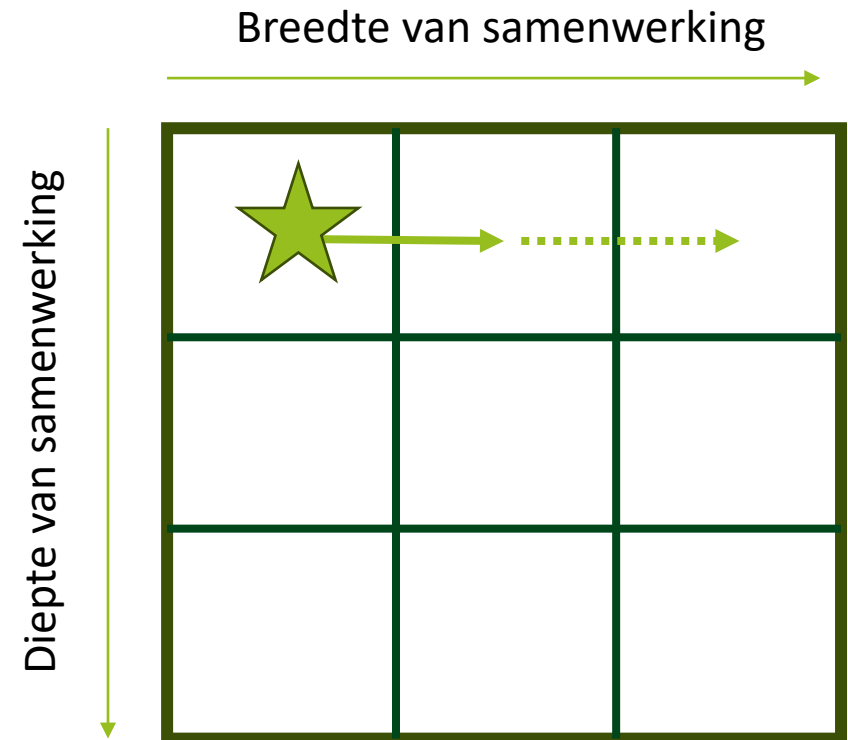
		Breedte van de samenwerking		
		Individueel	Regionaal klein	Regionaal groot
Diepte van de samenwerking (mate van verantwoordelijkheid)	Vrijblijvend kennis delen en informeren	1.1 Ieder voor zich: Gemeenten bepalen eigen kavels en eigen marktordening. Samenwerking bestaat uit kennis en ervaring delen.	2.1 Coalition(s) of the willing: Gemeenten bepalen in logische clusters gemeentegrens overstijgende warmtekavels en maken in deze clusters afspraken over marktordening, broninzet en samenwerking.	3.1 Afspraken zonder regie: Vanuit ambitie en wens tot samenwerken regionale afspraken over kavels, inzet bronnen e.d. Maar géén entiteit die hierop stuurt.
	Aanhaken bij regionale kennis- en equitypartner	1.2 GWIB-construct ‘light’: Gemeenten bepalen eigen kavels en eigen marktordening en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten PIW. Géén integrale sturing op eindbeeld.	2.2 GWIB-construct ‘subregionaal-light’: Gemeenten bepalen in logische clusters gemeentegrens overstijgende warmtekavels en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten sub-PIW’s. Regionale kennis- en equitypartner stuurt op eindbeeld.	3.2 Regionale partner met volledige regie: Eén regionaal integraal warmtebedrijf dat door alle gemeenten of door de provincie is aangewezen. Regio als één kavel. Regionale partner stuurt op eindbeeld.
	Regionaal mee investeren	1.3 GWIB-construct: Gemeenten bepalen eigen kavels en eigen marktordening en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten PIW. Deelname door gemeente hierin is voorwaardelijk. Géén integrale sturing op eindbeeld.	2.3 GWIB-construct ‘subregionaal-plus’: Gemeenten bepalen in logische clusters gemeentegrens overstijgende warmtekavels en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten sub-PIW’s. Deelname door gemeente hierin is voorwaardelijk. Regionale partner stuurt op eindbeeld.	3.3 Publiek Integraal Warmtebedrijf Groot: Alle gemeenten nemen deel in regionaal PIW. Regio wordt één groot kavel met standaard uitwerking en kostenvereveningsfonds.

Huidige samenwerking

De huidige situatie kenmerkt zich door 'ieder voor zich' en verbreedt geleidelijk door gedeelde opgaven en ambities naar regionaal niveau.

De samenwerking verschuift naar regionaal niveau:

- De huidige samenwerking van samenwerkende gemeenten in WLR verband kenmerkt zich door 'ieder voor zich'.
- Deze schuift vanuit gedeelde opgaven op naar 'coalitions of the willing' omdat er regionale verdelingsvraagstukken zijn die dit vragen, zoals:
 - Vraagontwikkeling t.b.v. geothermiebronnen van Shell/D4.
 - Verdeling en inzet capaciteit WarmtelinQ.
- Uitgesproken ambitieniveau is op regionaal niveau, maar er zijn nog geen concrete afspraken gemaakt over;
 - De wijze van verdeling van bron- en transportcapaciteit.
 - Welke regionale transportverbindingen gerealiseerd moeten worden en door wie.
 - Welke entiteit met eindverantwoordelijkheid stuurt op het gewenste eindbeeld in de regio.



Conclusies

Huidige situatie kenmerkt zich door ‘ieder voor zich’ en verbreedt geleidelijk door gedeelde opgaven en ambities naar regionaal niveau.

Gemeenten staan aan het begin van de ontwikkelfase van collectieve warmtenetten. Inzet en verdeling van regionale bronnen vormen een directe aanleiding voor samenwerking op regionaal niveau.

Verdere redenen voor gemeentelijke samenwerking ligt in beperkte capaciteit, in kennis en kunde, om op korte termijn een warmtenet te ontwikkelen en te realiseren. Zij ervaren verder behoefte aan kapitaal om de warmtetransitie te financieren en zien de voordelen van synergievoordelen door een portfolio van projecten te ontwikkelen, risico's te delen en mitigeren, met verschil in bereidheid om zelf te investeren.

Hierdoor is er behoefte aan een samenwerking met regionale en/of landelijke publieke partners als provincie, buurgemeenten, een provinciaal en/of nationaal fonds en/of publieke netbeheerders. Ook onderkennen de gemeenten dat de realisatiekracht zich op dit moment concentreert bij private partijen en wensen zij in verschillende mate daarom de markt te betrekken. Er bestaat echter niet één beeld over hoe deze samenwerking eruit gaat zien of wie hier de beste partners bij zijn vanuit de gemeente.

Kortom: de gemeenten hebben een gelijkwaardig doel voor ogen, maar verschillen in opvattingen over samenwerkingsvormen.

5

Aanbevelingen

- *Er is verbreding en verdieping nodig in de samenwerking tussen gemeenten om tot een optimale warmteverdeling en effectieve realisatie te komen*
- *De markt onderschrijft dit, spreekt de voorkeur uit voor starten op subcluster niveau en stelt deelname door de gemeenten als voorwaarde.*



Aanbeveling: verbreden en verdiepen

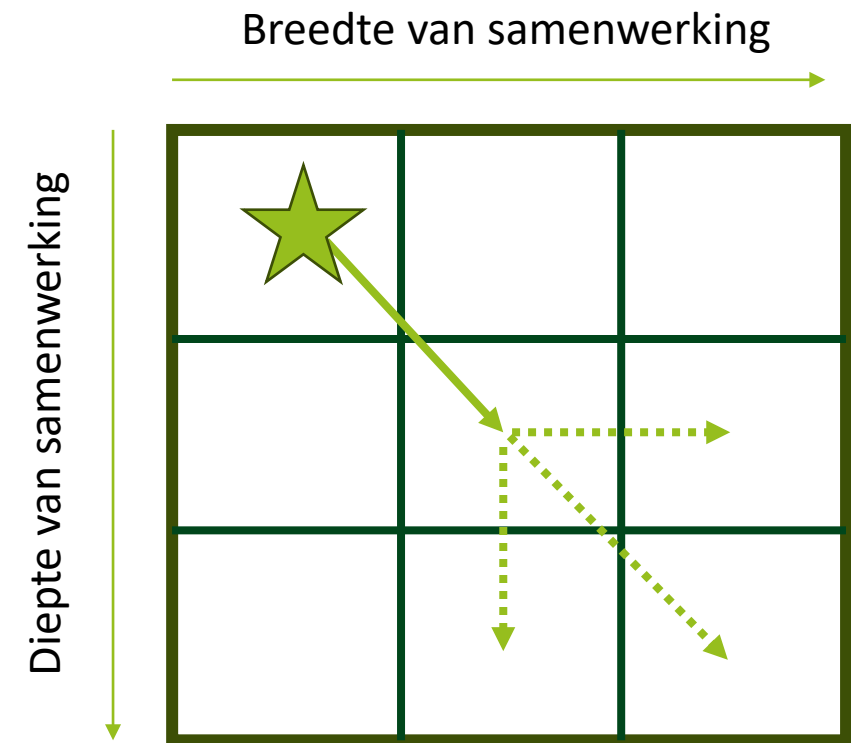
Verken modellen die naast verbreding ook verdieping van de samenwerking vragen om tot optimale warmteverdeling en effectieve realisatie te komen. Drie kansrijke basisvarianten werkten wij nader uit in Bijlage I en zijn realiseerbaar.

Verbreding nodig om tot de optimale warmteverdeling te komen

- Individueel handelen leidt niet tot optimale warmteverdeling in de regio, verkleint de haalbaarheid van regionaal transport en leidt tot het risico dat warmtebronnen niet tot ontwikkeling komen.
- In clusters samenwerken creëert kritieke benodigde warmtevraag (massa) voor transport en ontwikkeling van regionale warmtebronnen.
- Op regionaal niveau samenwerken leidt tot sturing op eindbeeld van een toekomstbestendig en betaalbaar energiesysteem en daarmee optimale warmteverdeling in de regio.

Verdieping nodig om effectief tot realisatie te komen

- De vrijblijvende as leidt niet tot resultaat: er is geen entiteit met regie of eindverantwoordelijkheid. Speelveld 'buiten' bepaalt wat er gebeurt.
- Een (publieke/private) regiepartner met kennis/kunde/kapitaal kan deze entiteit zijn. Deze stuurt op het eindbeeld.
- Mede investeren in de (publiek/private) regiepartner creëert een gedeeld belang tussen de samenwerkingspartners en geeft gemeenten meer zeggenschap – afhankelijk van het aandeel waarin zij deelnemen.



Reflectie marktpartijen hierop

Effectieve route lijkt om op subcluster niveau te starten met de regionale samenwerking. Een voorwaarde voor partijen om de rol van regiepartner in te vullen is 'skin in the game' van gemeenten.

Wij vroegen diverse publieke en private partijen om te reflecteren op de geformuleerde samenwerkingsmodellen en ons advies hierbij

De keuze voor deze partijen is gebaseerd op suggesties van de betrokken gemeenten. Wij interviewden de volgende (markt)partijen:

- Firan
- Linthorst Energy
- Provincie Zuid-Holland
- Vattenfall
- Eteck
- EBN

Wij vroegen hen om te reflecteren op het spectrum van geschetste samenwerkingsmodellen, welke zij hierin kansrijk achten en in welke mate zij een rol voor zichzelf hierin zien.

Om de vertrouwelijkheid van de gesprekken te borgen stelden wij geen gespreksverslagen op die herleidbaar zijn naar één van deze partijen. De inzichten die wij uit deze gesprekken verzamelden maakten wij algemeen en legden wij aan deze partijen voor ter toetsing. De uitkomsten hiervan presenteren wij hiernaast.

De interviews leverden de volgende inzichten op:

- De geïnterviewde partijen onderschrijven de geschetste samenwerkingsmodellen als reële opties en omarmen de drie varianten die nader zijn uitgewerkt in Bijlage I.
- Potentiële publieke kennis- en equitypartners zien 'skin in the game' van gemeenten als voorwaardelijk voor het invullen van de rol als samenwerkingspartner. Het deelnemen van gemeenten kan op lokaal niveau, of op regionaal niveau georganiseerd worden.
- Private partijen zien een rol voor zichzelf, afhankelijk van de nadere uitwerking van de modellen. Er is interesse om zowel aan de bovenkant (aandeelhouders) als aan de onderkant (operatie) een rol te vervullen.
- Inbreng van equity is voor private partijen vaak geen probleem, mits hier langjarige exploitatie tegenover staat om investeringen terug te verdienen.
- Partijen zien het als van belang om snel de partijen te identificeren waarmee de samenwerking vormgegeven wordt, om duidelijkheid te creëren voor warmtevraagontwikkeling op lokaal niveau.
- Voorkom versnippering in het systeem: het is effectiever om één partij te laten sturen op de integrale keten, dan om dit per onderdeel separaat te organiseren.
- Maak de samenwerking op voorhand echter ook niet te groot: groei stapsgewijs toe naar één groot regionaal systeem. Het lijkt logisch om een groeimodel te hanteren dat op subcluster niveau start.

Aanbevelingen voor vervolgstappen

Verken samenwerkingsmodellen die naast verbreding ook verdieping van de samenwerking vragen om tot effectieve realisatie te komen.

Om in regionaal verband op effectieve wijze te komen tot ontsluiting van grootschalige warmtebronnen middels regionale transportverbindingen en de warmtevraagontwikkeling op lokaal niveau te versnellen, is er **een entiteit met regie nodig die een direct belang heeft om hierop te sturen**: een integraal warmtebedrijf dat voldoet aan huidige en toekomstige wetgeving.

Een dergelijk publiek integraal warmtebedrijf (PIW) bestaat nog niet in de Leidse regio / Holland Rijnland. Het oprichten, inrichten en aanwijzen hiervan vraagt:

- Een besluit over de ‘bovenkant’ van dit warmtebedrijf: wie worden de aandeelhouders en in welke verdeling? Welke kennispartner stapt mede als aandeelhouder in en is deze publiek of privaat? Nemen de gemeenten in de regio ook deel hierin en zo ja, op welk niveau: lokaal, op subcluster niveau of op regionaal niveau?
- Een besluit over de ‘onderkant’ van dit warmtebedrijf: wie vult de operatie in? Is de publieke/private kennispartner die ook aandeelhouder is in staat deze rol te vervullen? Of vraagt dit het opbouwen van interne capaciteit of juist het contracteren van een marktpartij middels een DBMO-contract of andere wijze?

Deze verkenning bevat een aanzet voor de opties die hierin mogelijk zijn Bijlage I. Hierin staat drie hoofdvarianten die de ambtelijke projectgroep, het bestuurlijk overleg van WLR en marktpartijen omarmen. Het verder concretiseren van deze varianten vraagt om verdieping.

Om toe te werken naar besluiten hierover is onze aanbeveling om de volgende stappen te ondernemen:

- Identificeer een logische indeling van warmtekavels (lokaal/op sub-cluster niveau/regionaal) op basis van een maatschappelijk wenselijk technische eindbeeld van regionale transportverbindingen. Betrek stakeholders in de regio die een belang hebben bij dit eindbeeld om hiertoe te komen – Vattenfall en Aardwarmte Holland Rijnland.
- Verzoek de provincie Zuid-Holland om haar rol in Holland Rijnland te definiëren in het kader van haar toekomstige wettelijke rol in gemeentegrens overstijgende warmtekavelbepalingen. De Provincie is daarnaast een direct of indirect potentiële deelnemer in een toekomstig Publiek Integraal Warmtebedrijf.
- Verdiep met de potentiële kennis- en equitypartners die reeds aanwezig zijn in deze regio welke rol zij in regionaal verband kunnen vervullen: Vattenfall, Linthorst en Shell/D4 (privaat) en Firan en Dunea Warmte en Koude (publiek).
- Verdiep en concretiseer met potentiële publieke equitypartners of en op welke wijze zij het publieke aandeel kunnen invullen: de gemeenten zelf, Provincie Zuid-Holland, Alliander, Dunea Warmte en Koude en EBN als potentieel nationale deelneming.
- Verdiep met de bestaande aanbieders en ontwikkelaars van bron- en netcapaciteit op welke wijze een samenwerking voor hen effectief zou zijn: Uniper, Shell/D4, Wayland, WarmtelinQ.



6

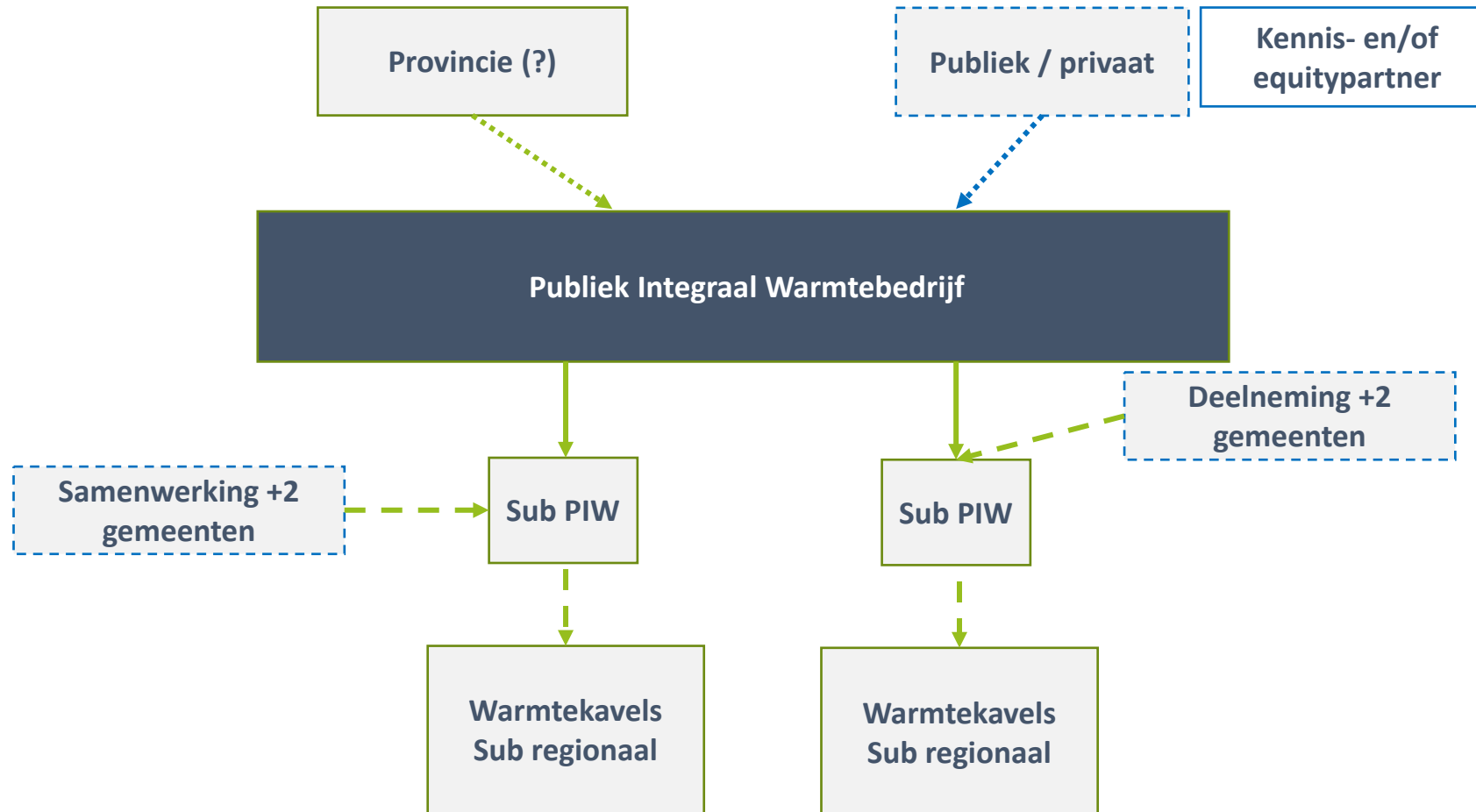
Bijlage I

Verdieping op drie hoofdvarianten van Wcw-proof samenwerkingsmodellen die wij adviseren voor de Leidse regio.

		Breedte van de samenwerking		
		Individueel	Regionaal klein	Regionaal groot
Diepte van de samenwerking (mate van verantwoordelijkheid)	Vrijblijvend kennis delen en informeren	Ieder voor zich: Gemeenten bepalen eigen kavels en eigen marktordening. Samenwerking bestaat uit kennis en ervaring delen.	Coalition(s) of the willing: Gemeenten bepalen in logische clusters gemeentegrens overstijgende warmtekavels en maken in deze clusters afspraken over marktordening, broninzet en samenwerking.	Afspraken zonder regie: Vanuit ambitie en wens tot samenwerken regionale afspraken over kavels, inzet bronnen e.d. Maar géén entiteit die hierop stuurt.
	Aanhaken bij regionale kennis- en equitypartner	GWIB-construct ‘light’: Gemeenten bepalen eigen kavels en eigen marktordening en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten PIW. Géén integrale sturing op eindbeeld.	GWIB-construct ‘regionaal-light’: Gemeenten bepalen in logische clusters gemeentegrens overstijgende warmtekavels en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten sub-PIW’s. Regionale kennis- en equitypartner stuurt op eindbeeld. A	Regionale partner met volledige regie: Eén regionaal warmtebedrijf. Regio als één kavel. Regionale partner stuurt op eindbeeld.
	Regionaal mee investeren	GWIB-construct: Gemeenten bepalen eigen kavels en eigen marktordening en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten PIW. Deelname door gemeente hierin is voorwaardelijk. Géén integrale sturing op eindbeeld.	GWIB-construct ‘regionaal-plus’: Gemeenten bepalen in logische clusters gemeentegrens overstijgende warmtekavels en kloppen aan bij een regionale kennispartner die instapt bij op te zetten sub-PIW’s. Deelname door gemeente hierin is voorwaardelijk. Regionale partner stuurt op eindbeeld. B	C Publiek Integraal Warmtebedrijf Groot: Alle gemeenten nemen deel in regionaal PIW. Regio wordt één groot kavel met standaard uitwerking en kostenvereveningsfonds.

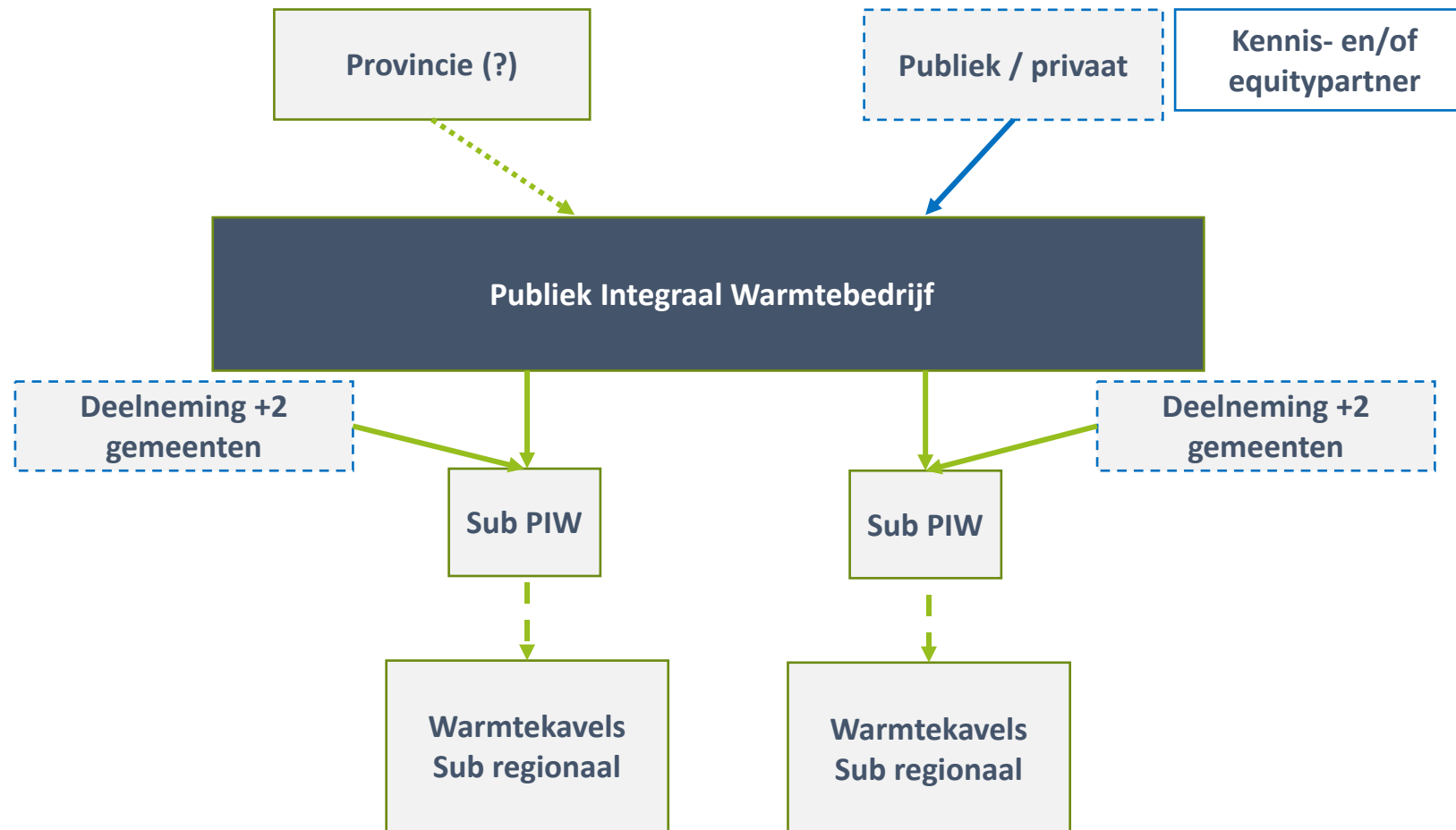
Basisvariant A: GWIB 'regionaal-light'

Vertrekpunt samenwerkingsmodel: regionale kennis- en equitypartner met regie in PIW op regionaal niveau. Deze neemt deel in Sub-PIW's op clusterniveau, waar gemeenten per clustersamenwerking besluiten of zij deelnemen op Sub-PIW niveau.



Basisvariant B: GWIB 'regionaal-plus'

Vertrekpunt samenwerkingsmodel: regionale kennis- en equitypartner met regie in PIW op regionaal niveau. Deze neemt deel in Sub-PIW's op clusterniveau, waarin gemeenten randvoorwaardelijk eveneens deelnemen.



Basisvariant C: PIW-groot

*Vertrekpunt samenwerkingsmodel: één Publiek Integraal Warmtebedrijf, één warmtekavel.
Gemeenten randvoorwaardelijk deelnemer in PIW op regional niveau.*

