

Bijlage 9

Participatieverslag Leiden



Bijlage behorende bij:
Wensen en bedenkingen op Regionaal Publiek Integraal Warmtebedrijf
Warmte Leidse Regio (RPIW WLR) en Warmtebedrijf Leiden

Participatieverslag - Werksessie WLR regionaal warmtebedrijf

Versie 12 september 2025

Wat: bijeenkomst en werksessie over WLR regionaal warmtebedrijf

Datum: maandag 14 juli 2025

Locatie: PLNT - Leiden

Deelnemers: In totaal 21 personen van verschillende organisaties en partijen: lokale energie-initiatieven, (semi-)publieke partners, marktpartijen en betrokken experts

Doel bijeenkomst: Ophalen van wensen en behoeften over de onderwerpen die in het ontwerp van het regionale warmtebedrijf staan.

Dit verslag is een samenvatting van de bijeenkomst en een vertaling van de uitkomsten. Het verslag wordt gebruikt voor de verdere beleidsvorming en uitwerking van de plannen voor het regionale warmtebedrijf. Dit verslag wordt ook aan de gemeenteraad van Leiden gestuurd voor het uitbrengen van hun wensen en bedenkingen op de oprichting van het warmtebedrijf.

Inleiding

In regio Leiden wordt gewerkt aan de oprichting van een warmtebedrijf: het Regionaal Publiek Integraal Warmtebedrijf (RPIW WLR). De gemeente Leiden wil met diverse stakeholders in gesprek over de plannen voor het op te richten warmtebedrijf, binnen gestelde kaders door het RPIW WLR. Dit gesprek, in de vorm van een bijeenkomst, was op maandag 14 juli bij PLNT in Leiden. Daarbij waren 21 vertegenwoordigers aanwezig van lokale energie-initiatieven en (lokale) energiecoöperaties met de meeste deelnemers, en publieke organisaties en marktpartijen. Het doel van de bijeenkomst was: ophalen van wensen en behoeften over de onderwerpen die in het ontwerp warmtebedrijf staan. Het ophalen van deze input is bedoeld om de plannen nog beter te maken. In het najaar 2025 gaat het voorstel voor de oprichting van het warmtebedrijf naar het bestuur (college van B&W), de gemeenteraad van gemeente Leiden, en de vijf andere deelnemende gemeenten aan het regionale warmtebedrijf en het bestuur van EBN en Firan.

Wat is het regionale warmtebedrijf?

Vanuit het programma Warmte Leidse Regio werken zes gemeenten samen aan de warmtetransitie. Deze zes gemeenten zijn: Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude. Een van de initiatieven binnen het programma WLR is dus het Regionaal Publiek Integraal Warmtebedrijf in oprichting. Het ontwerp voor dit regionale warmtebedrijf (inclusief statuten en aandeelhoudersovereenkomst) wordt opgesteld door deze zes gemeenten, samen met twee publieke partners: Firan (dochteronderneming van Alliander) en EBN (beoogde staatsdeelneming voor warmtebedrijven). Deze acht partijen samen besluiten hoe het warmtebedrijf wordt ingericht en opgericht.

Participatie over het regionaal warmtebedrijf

De gemeente Leiden heeft een bijeenkomst georganiseerd om met professionele stakeholders in gesprek te gaan over de plannen voor het toekomstige warmtebedrijf. De andere gemeenten hebben daar – tot nu toe – niet voor gekozen. De uitkomsten van deze participatiebijeenkomst worden beoordeeld door de gemeente Leiden. Waar het mogelijk en haalbaar is, worden uitkomsten meegenomen als aanbevelingen voor het verbeteren van de plannen. De acht partijen samen besluiten wat er aangepast wordt in de plannen. Deelnemers van de bijeenkomst ontvangen in het

definitieve verslag ook een terugkoppeling welke punten wel en niet meegenomen zijn in de plannen, en waarom.

Hoe zag de bijeenkomst eruit?

De bijeenkomst was opgedeeld in drie delen:

1. Een welkom van wethouder Yvonne van Delft (gemeente Leiden) en een presentatie van de strategisch adviseur Energietransitie (gemeente Leiden). Tijdens de presentatie is uitleg gegeven over het warmtebedrijf, het proces en planning. Maar ook uitleg over wat er tijdens deze bijeenkomst van de deelnemers wordt verwacht: hoe kijken zij aan tegen de komst van het warmtebedrijf en wat vinden zij belangrijk.
2. Aan de slag: de deelnemers zaten verdeeld over vijf tafels om in een kleinere groep (4-5 personen en tafelleider), in gesprek te gaan over verschillende thema's en onderwerpen over het warmtebedrijf.
3. Afsluiten: de bijeenkomst werd afgesloten met een dankwoord van de strategisch adviseur Energietransitie, een samenvatting van de eerste gehoorde punten en een herhaling wat het vervolg is op het proces en de participatie.

Belangrijk was dat alles wat is opgeschreven mee wordt genomen. Dus wat niet is opgeschreven, is niet meegenomen in dit verslag.

Samenvatting van de bijeenkomst

Deze bijeenkomst geeft waardevolle inzichten in hoe het warmtebedrijf ingericht kan worden om samen te werken met initiatieven en andere belanghebbenden, vertrouwen te geven over het warmtebedrijf en publieke waarden te waarborgen. De uitkomsten vormen een belangrijke bouwsteen voor verdere besluitvorming over de structuur, het bestuur en de samenwerking met lokale partijen.

De opbrengsten geven richting aan de inhoudelijke keuzes die nog volgen, zoals:

- de rolverdeling tussen Regionaal Programma Integrale Warmte (RPIW) en belanghebbenden
- de invulling van zeggenschap en participatie
- de operationele uitwerking van ondersteuning en dienstverlening

En geven aan wat belangrijk is:

- het belang van maatwerk
- ruimte voor lokale initiatieven

Goede sfeer en constructieve gesprekken

De avond verliep in een goede sfeer. Er werden constructieve gesprekken gevoerd aan de tafels en de deelnemers waren kritisch. Er waren zowel overeenkomsten, maar ook verschillen en tegenstrijdige belangen. De tegenstrijdige belangen van deelnemers leverden soms wat wrijving op, maar ook interessante gesprekken. Er was ruimte voor ieders geluid.

Door aan tafel en in groepen in gesprek te gaan met stellingen over de verschillende onderwerpen over het warmtebedrijf. En de keuzepuzzel: hoe verdelen we het beschikbare budget (geld) over de verschillende maatregelen. Voor bepaalde onderwerpen was er te weinig tijd, zoals de relatie met lokale initiatieven en zeggenschap en invloed. Maar ook de keuzepuzzel als spelelement. Daar hadden de deelnemers wat langer bij willenilstaan. Ondanks dat is er veel opgehaald.

Deel 1: Welkom en uitleg: Belang van een regionaal warmtebedrijf

De bijeenkomst startte met een welkom van wethouder Yvonne van Delft van gemeente Leiden. Zij sprak over het belang van een regionaal warmtebedrijf voor de toekomst van de gemeente en de regionale energie-opgaven. Daarna vertelde Harmen de Vrede, strategisch adviseur Energietransitie gemeente Leiden, over de doelen voor de komst van het regionale warmtebedrijf, het proces om daartoe te komen en de voorlopige planning. En is uitgelegd voor welke uitdagingen het regionale projectteam staat. De gemeente Leiden werkt met nog 7 andere partijen samen aan de plannen en heeft daarmee een deelstem in het geheel. Meer informatie over het belang en de doelen van het regionale warmtebedrijf, het proces en de planning is opgenomen in het raadsvoorstel en de bijlagen van het raadsvoorstel. Voor de gemeente Leiden is de kennis, wensen en behoeften van lokale partijen belangrijk om te komen tot betere plannen. Daarom werd deze avond ook georganiseerd.

Deel 2: Aan de slag

De deelnemers (21 mensen) zaten verdeeld over 5 tafels. Aan een tafel zaten 4 of 5 deelnemers en een tafelleider. Elke tafel behandelde dezelfde onderwerpen in een aantal verschillende rondes. Deze vijf hoofdonderwerpen werden besproken met stellingen, groepsgesprekken en een keuzespel (thema 5). De onderwerpen die besproken werden met de stellingen die daarbij horen zijn:

Thema 1: Relatie met lokale initiatieven	Thema 2: Zeggenschap en invloed	Thema 3: Kernwaarden en publieke belangen	Thema 4: Ontzorging en contact met bewoners	Thema 5: Inrichting van het warmtebedrijf (governance en structuur)
Stelling 1: Het warmtebedrijf moet alleen samenwerken met bestaande initiatieven áls zij een warmtegemeenschap worden.	Stelling 1: Ik maak me zorgen over de mate van invloed van bewoners en ondernemers op de warmteprojecten van het warmtebedrijf.	Stelling 1: Deze kernwaarde(n) vind ik het meest belangrijk.	Stelling 1: Als nieuwe klant van het warmtebedrijf heb ik liever contact met een extern loket dan met een gemeentelijk loket.	Stelling 1: Gemeente Leiden moet invloed kunnen uitoefenen op alle besluiten van het warmtebedrijf (behalve tarieven), ook als dat meer kost.
Stelling 2: Het warmtebedrijf deelt haar kennis en kunde met lokale initiatieven.	Stelling 2: Waar plaats je jouw organisatie in de mate van zeggenschap? Schaal van zwaar (aandeelhouder) tot licht (via democratisch proces gemeente).	Stelling 2: Deze belangrijke kernwaarde(n) ontbreken nog voor het warmtebedrijf.	Stelling 2: De gemeente speelt na de aansluiting geen actieve rol meer als schakel tussen het warmtebedrijf en hun klanten.	Stelling 2: Er moet zo min mogelijk politieke inmenging zijn vanuit de gemeente in het warmtebedrijf.
Stelling 3: De oprichting van een warmtebedrijf verzwakt de positie van bestaande (lokale) initiatieven.				Stelling 3: Private partijen moeten ook aandeelhouder kunnen zijn van het warmtebedrijf (tot maximaal 49,9%).

De Keuzepuzzel

Als afsluiter van de sessie werkten de deelnemers in groepen van 4 à 5 personen aan de Keuzepuzzel: een oefening waarin zij in korte tijd binnen een vast gemeentelijk budget van 49 miljoen euro samen financiële keuzes maakten rond de warmtetransitie. Voor het oprichten van het regionaal warmtebedrijf is al budget opgenomen voor de eerste tien jaar, zodat het bedrijf toekomstbestendig is. Uitgangspunt hierbij was dat de zes gemeenten samen – in overeenstemming met de gesprekken die daarover gevoerd worden tussen de acht partijen - voor minimaal 25% aandeelhouder worden, waarvan de gemeente Leiden ongeveer 12,5% op zich neemt. Binnen deze kaders bepaalden de deelnemers gezamenlijk welke aanvullende investeringen prioriteit zouden moeten krijgen en waar nog ruimte is voor keuzeverschillen. De puzzel maakte inzichtelijk welke opties brede steun kregen en waar nog verdere bespreking of uitwerking gewenst is.

Deel 3: afsluiten

De bijeenkomst werd afgesloten met een terugblik op de avond: een positieve sfeer, constructieve gesprekken en kritische punten zijn meegegeven. Het proces van het regionale warmtebedrijf werd nog een keer getoond. Wat er hierna komt is:

- Eind augustus 2025: deelnemers van de bijeenkomsten mogen feedback geven op het concept participatieverslag. Inhoudelijke aanvullingen en nieuwe inzichten worden niet meegenomen. Feedback geven op het conceptverslag was op verzoek van een van de deelnemers en dit verzoek is geaccepteerd.
- Voor maandag 8 september 2025: Feedback op concept participatieverslag door deelnemers
- Augustus-September 2025: Aanpassingen verwerken in het ontwerp van het regionaal warmtebedrijf
- September 2025: Definitief participatieverslag met verantwoording wat wel en niet is meegenomen in de plannen voor het regionale warmtebedrijf naar aanleiding van de bijeenkomst op maandag 14 juli.
- September 2025: Besluitvorming in college van B&W
- Najaar 2025: Webinar over het warmtebedrijf
- Najaar 2025: Wensen en bedenkingen-procedure gemeenteraad
- Najaar 2025: Vervolgbijsamenkomst gemeenten WLR met lokale initiatieven en warmtegemeenschappen
- Begin 2026: Vaststellen samenwerkingsovereenkomst voor regionaal warmtebedrijf

De informatie in dit verslag is op basis van:

- De twee online inloopbijeenkomsten voorafgaand aan de bijeenkomst op 7 en 9 juli.
- De opbrengsten tijdens de werksessie op maandag 14 juli: wat is opgeschreven, is meegenomen.
- Wat is nagestuurd per e-mail in de week van 14 juli naar het projectteam van gemeente Leiden.

Samengevat: dit zijn de uitkomsten per thema

De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht met een samenvatting per thema van de belangrijkste opbrengsten, inclusief dominante inzichten, terugkerende geluiden, tegenstellingen en kritische kanttekeningen of suggesties. Een verder uitgewerkte weergave per thema is later in het verslag opgenomen.

Thema	Opbrengsten en inzichten	Veelgenoemde punten
1. Relatie met lokale initiatieven	Er is brede erkenning voor de waarde van lokale initiatieven in de warmtetransitie. Tegelijkertijd leeft de zorg dat een formeel warmtebedrijf te veel voorwaarden stelt of (onbedoeld) belemmerend werkt voor initiatieven in de opstart- of overgangsfase. De term “warmtegemeenschap” is voor velen nog onvoldoende helder en lijkt een te strikte voorwaarde voor samenwerking.	• Initiatieven moeten ook in een vroeg stadium toegang hebben tot ondersteuning • Kennisdeling tussen regionale warmtebedrijf en lokale initiatieven is essentieel en moet laagdrempelig worden georganiseerd • Behoeftte aan een wederkerige relatie, geen top-downstructuur
2. Zeggenschap en invloed	Deelnemers benadrukken dat publieke zeggenschap noodzakelijk is, maar niet verward mag worden met vrijblijvende participatie. Er moet sprake zijn van betekenisvolle invloed, via goed georganiseerde en representatieve structuren. Collectieve vertegenwoordiging – bijvoorbeeld via coöperaties – geniet de voorkeur boven individuele betrokkenheid.	• Publiek zeggenschap moet passen bij schaal en betrokkenheid • Er is behoefte aan heldere rolverdeling binnen het RPIW en transparante <i>governance</i> • Brede participatie vereist ondersteuning, anders haken groepen af
3. Kernwaarden en publieke belangen	Betaalbaarheid wordt gezien als de meest urgente kernwaarde, maar staat niet los van duurzaamheid en transparantie. Er is brede steun voor het waarborgen van publieke belangen via meetbare indicatoren en structurele verantwoording.	• Betaalbaarheid moet ook in de uitvoeringspraktijk leidend zijn • Transparantie in governance en kostenstructuur is essentieel • Duurzaamheid is randvoorwaarde, maar mag geen extra drempel worden voor betaalbaarheid voor bewoners
4. Ontzorgen en contact	Deelnemers zijn het erover eens dat goede communicatie en dienstverlening onmisbaar zijn. Er is behoefte aan een neutraal, deskundig en toegankelijk loket dat bewoners ondersteunt. Het maakt minder uit of dat loket gemeentelijk of extern is, zolang de kwaliteit en onafhankelijkheid maar gewaarborgd zijn.	• Praktische begeleiding is nodig bij overstap of aansluiting • Onafhankelijkheid van het loket is belangrijker dan de organisatorische vorm • Gemeente kan als vangnet blijven functioneren, maar niet in de operationele klantrol
5. Inrichting van het warmtebedrijf	Er bestaat brede consensus dat het warmtebedrijf publieke belangen moet dienen, maar zonder te veel politieke inmenging. Professionalisering, transparantie en goed bestuur zijn voorwaarden voor vertrouwen. Over de rol van private partijen is verdeeldheid, al worden lokale coöperaties en maatschappelijke investeerders positiever beoordeeld dan commerciële partijen.	• Gemeentelijke zeggenschap is gewenst, maar moet effectief en niet politiek gestuurd zijn • Governance moet gericht zijn op stabiliteit en expertise • Private participatie kan, maar onder duidelijke voorwaarden

Verdieping: uitgebreide uitwerking resultaten bijeenkomst

In dit deel zijn de resultaten van de bijeenkomst per thema verder en specifiek uitgewerkt.

Thema 1: Relatie met lokale initiatieven

Stelling 1: Het warmtebedrijf moet alleen samenwerken met bestaande initiatieven áls zij een warmtegemeenschap worden.

- **Samenvatting reacties:** Deelnemers willen ruimte voor kleinschalige en beginnende initiatieven. Het huidige voorstel voor de relatie met lokale initiatieven wordt als beperkend ervaren. Meer flexibiliteit en ondersteuning wordt voorgesteld.

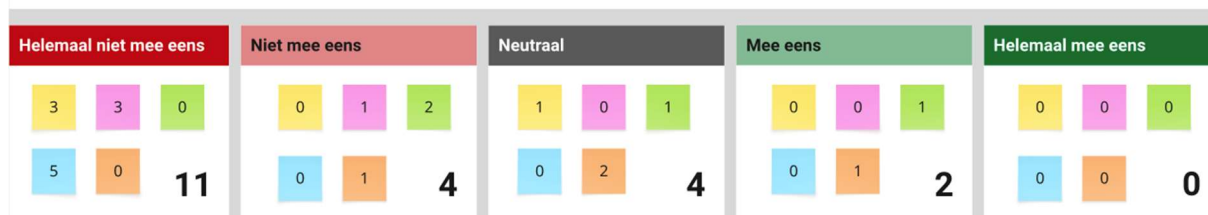
Stelling 1 (van 3)

Het warmtebedrijf moet alleen samenwerken met bestaande initiatieven áls zij een warmtegemeenschap worden.

Toelichting:

Waar een warmtegemeenschap actief is of wordt, maken gemeenten, warmtebedrijf en warmtegemeenschap goede samenwerkingsafspraken.

Bij het samen realiseren van een warmtekavel heeft het warmtebedrijf verplicht een meerderheidsaandeel ten opzichte van een warmtegemeenschap, omdat het warmtebedrijf een publieke partij is.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 11 Niet mee eens: 4 Neutraal: 4 Mee eens: 2 Helemaal mee eens: 0	1. De definitie van 'warmtegemeenschap' is onduidelijk en zorgt voor verwarring. 2. Initiatieven in de opstartfase moeten ondersteuning kunnen krijgen, ook als ze nog geen formele status hebben. 3. Een te strikte koppeling tussen samenwerking en structuur werkt beperkend.

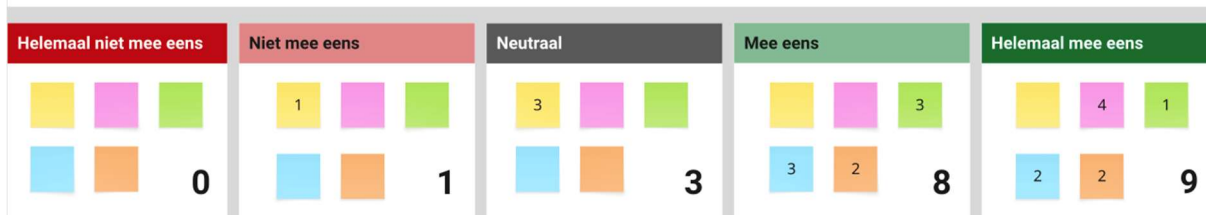
Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Behoeft aan ondersteuning voor beginnende initiatieven • Wantrouwen tegen overmacht warmtebedrijf • Onzekerheid over wat er gebeurt met kleine, zelfstandige systemen	• Sommige deelnemers vinden strenge voorwaarden nodig voor efficiëntie; anderen vinden dat juist uitsluiting veroorzaakt. • Discussie of een coöperatie als private partij gezien moet worden* <i>* Deelnemers is uitgelegd dat bij wet is bepaald dat een coöperatie een private partij is.</i>	• Kritiek: de stelling lijkt te rigide en exclusief • Suggestie: werk met groeifasen en geef ook kleinere initiatieven toegang tot ondersteuning

Stelling 2: Het warmtebedrijf deelt haar kennis en kunde met lokale initiatieven.

- **Samenvatting reacties:** Er is brede steun voor structurele kennisdeling, mits laagdrempelig en eerlijk. Eenzijdige afhankelijkheid wordt afgewezen.

Stelling 2 (van 3)
Het warmtebedrijf deelt haar kennis en kunde met lokale initiatieven.
Toelichting:

Delen van kennis en kunde door het warmtebedrijf kost geld en verstoort anders de markt voor deze dienstverlening. Hier moet rekening mee gehouden worden tussen het warmtebedrijf en lokale initiatieven.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 0 Niet mee eens: 1 Neutraal: 3 Mee eens: 8 Helemaal mee eens: 9	1. Kennisdeling is cruciaal voor het slagen van lokale initiatieven. 2. Er is een grote kenniskloof tussen warmtebedrijf en lokale partijen. 3. Kennisdeling moet wederkerig en onafhankelijk zijn.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Kennis is schaars en moet toegankelijk zijn. • Lokale initiatieven hebben ondersteuning nodig om professioneel te kunnen meedoen. • Redelijke tarieven (of gratis voor vrijwilligers) worden als voorwaarde gezien.	• Sommigen willen dat kennis altijd gratis beschikbaar is, anderen accepteren een (gereduceerde) vergoeding*. • Onenigheid over of kennisdeling vrijblijvend of verplicht moet zijn. <i>* De deelnemers is uitgelegd dat het RPIW geen gratis diensten mag aanbieden, omdat dit de markt verstoort.</i>	• Kritiek: zonder ondersteuning kunnen lokale initiatieven niet concurreren of bijdragen. • Suggestie: stel een onafhankelijk kennisloket in dat zowel het RPIW en lokale initiatieven faciliteert.

Stelling 3: De oprichting van een warmtebedrijf verzwakt de positie van bestaande (lokale) initiatieven.

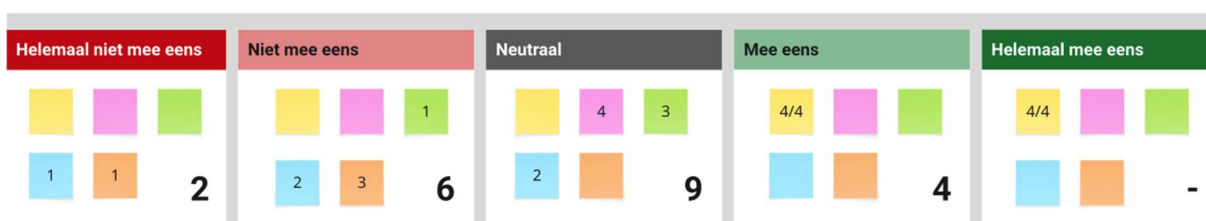
- **Samenvatting reacties:** De reacties zijn verdeeld, maar benadrukken dat de relatie tussen warmtebedrijf en lokale initiatieven gelijkwaardig en ondersteunend moet zijn.

Stelling 3 (van 3)

De oprichting van een warmtebedrijf verzwakt de positie van bestaande (lokale) initiatieven.

Toelichting:

Verschillende initiatieven hebben zorgen dat de oprichting van een warmtebedrijf waar de gemeente in deelneemt, de ruimte voor lokale initiatieven kan beperken.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 2 Niet mee eens: 6 Neutraal: 9 Mee eens: 4 Helemaal mee eens: 0	1. Positie van initiatieven hangt sterk af van inrichting van het warmtebedrijf. 2. Zowel versterking als verzwakking van positie is mogelijk. 3. Goede afspraken en samenwerking zijn bepalend voor de uitkomst.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Bezorgdheid over verlies van autonomie. • Belang van gelijkwaardige samenwerking. • Koppeling aan subsidieregelingen en schaalvoordelen.	• Voor sommige deelnemers betekent het warmtebedrijf juist stabiliteit en kansen. • Anderen vrezen dominantie of uitsluiting.	• Kritiek: risico op onevenwichtige machtsverdeling. • Suggestie: borg neutrale samenwerking en maak juridische gelijkwaardigheid mogelijk.

Thema 2: Zeggenschap en invloed van inwoners

Stelling 1: Ik maak me zorgen over de mate van invloed van bewoners en ondernemers op de warmteprojecten van het warmtebedrijf.

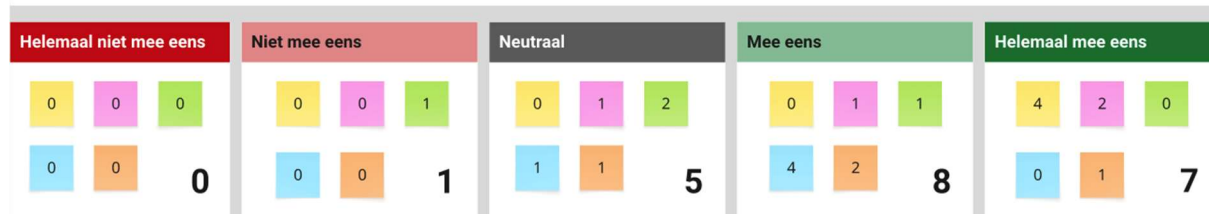
- **Samenvatting reacties:** Echte zeggenschap is gewenst, maar moet werkbaar blijven. Deelnemers willen invloed koppelen aan betrokkenheid en representativiteit.

Stelling 1 (van 2)

Ik maak me zorgen over de mate van invloed van bewoners en ondernemers op de warmteprojecten van het warmtebedrijf.

Toelichting:

Het warmtebedrijf werkt actief mee bij de planning, uitvoering en exploitatie van collectieve warmteprojecten. De regels van de gemeente voor participatie zijn leidend bij het benaderen van potentiële afnemers. Dit kan bijvoorbeeld door bewonersavonden te organiseren.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 0 Niet mee eens: 1 Neutraal: 5 Mee eens: 8 Helemaal mee eens: 7	1. Er leeft wantrouwen dat participatie geen echte zeggenschap oplevert. 2. Bewoners willen invloed, maar wel via haalbare en representatieve structuren. 3. Betaalbaarheid en toegankelijkheid moeten ook onder zeggenschap vallen.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Behoefte aan bewonersraden of gebruikersplatforms. • Onzekerheid over wat "inspraak" in de praktijk betekent. • Zorg dat mensen met lage inkomens niet buitenspel staan.	• Sommige bewoners willen stemrecht of aandelen, anderen geven de voorkeur aan adviesraden • Onenigheid of brede participatie besluitvorming belemmert.	• Kritiek: participatie nu te vrijblijvend of niet betekenisvol. • Suggestie: structureer invloed via bewonerscollectieven of coöperaties met echte stem.

Stelling 2: Waar plaats je jouw organisatie in de mate van zeggenschap?

Schaal van zwaar (aandeelhouder) tot licht (via democratisch proces gemeente).

- **Samenvatting reacties:** Deelnemers willen invloed afhankelijk maken van rol, schaal en betrokkenheid. Zeggenschap moet praktisch en werkbaar blijven.

Stelling 2 (van 2)
Waar plaats je jouw organisatie in de mate van zeggenschap?

Schaal van zwaar (aandeelhouder) **tot licht** (via democratisch proces gemeente).



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Aandeelhouder: 7 Tussen aandeelhouder en RvA: 2 Raad van Advies: 4 Participatie en informatie: 3 Tussen Participatie en informatie en Democratisch proces: 1 Democratisch proces: 2 Geen stem: 1	1. Invloed moet passen bij rol en kennis van partijen. 2. Aandeelhouderschap kan, maar is niet de enige vorm. 3. Er is behoefte aan maatwerk per project of gebied.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Collectieve zeggenschap werkt beter dan individuele. • Adviserende rollen worden genoemd als alternatief. • Er is zorg over te veel versnippering van invloed.	• Sommigen vinden eigenaarschap essentieel; anderen juist onnodig en risicovol. • Meningsverschillen over formele versus informele invloed.	• Kritiek: zeggenschap is in deze fase onduidelijk • Suggestie: introduceer participatieladders of niveaus van invloed.

Thema 3: Kernwaarden en publieke belangen

Stelling 1: Deze kernwaarde(n) vind ik het meest belangrijk.

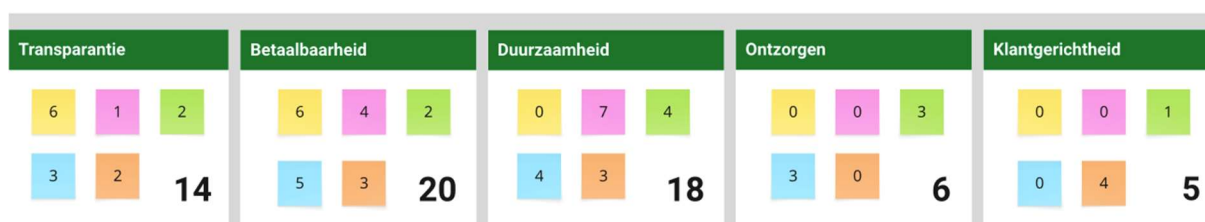
- **Samenvatting reacties:** Betaalbaarheid, duurzaamheid en transparantie worden als essentieel ervaren, maar vragen om duidelijke invulling en controle.

Stelling 1 (van 2)

Deze kernwaarde(n) vind ik het meest belangrijk.

Toelichting:

Je hebt 3 stickers per persoon en die kun je verdelen over 1 of meerdere kernwaarden.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Transparantie: 14 Betaalbaarheid: 20 Duurzaamheid: 18 Ontzorgen: 6 Klantgerichtheid: 5	1. Betaalbaarheid is het vaakst genoemd als cruciale kernwaarde. 2. Transparantie is nodig om vertrouwen te behouden. 3. Duurzaamheid wordt belangrijk gevonden, maar mag geen elite-keuze worden.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Kernwaarden zijn moeilijk te rangschikken. • Aandacht voor kwetsbare groepen ontbreekt soms. • Transparante kostenstructuren zijn noodzakelijk.	• Sommige deelnemers stellen dat duurzaamheid voorrang moet krijgen. • Anderen vinden dat zonder betaalbaarheid de transitie faalt.	• Kritiek: kernwaarden zoals ontzorgen en klantgerichtheid zijn vaag en zijn niet toetsbaar. • Suggestie: werk met meetbare waarden en veranker die in beleid.

Stelling 2: Deze belangrijke kernwaarde(n) ontbreken nog voor het warmtebedrijf.

- **Samenvatting reacties:** Deelnemers willen dat het warmtebedrijf niet alleen duurzaam, maar ook sociaal rechtvaardig en betrouwbaar is. Ze vragen om expliciete aandacht voor eerlijke verdeling van kosten en zeggenschap, en voor het coöperatieve karakter: samen werken, samen delen.

Stelling 2 (van 2)				
Deze belangrijke kernwaarde(n) ontbreken nog voor het warmtebedrijf.				
Toelichting: Vul eventueel kernwaarden aan in overleg met elkaar. Daar heeft iedereen nog 2 stickers voor om eventueel te verdelen over de 'nieuwe' kernwaarden.				
Haalbaarheid	Solidariteit	Betrouwbaarheid	Zelfreflectie	Inclusiviteit
				
Rechtvaardigheid	Gelijkwaardigheid	Geen extra kernwaarde	Coöperatief	Continuïteit (lange termijn)
				
Invloed burger/initiatief	Tempo	Koersvast	Lokaal eigendom	-
				

Stemgedrag (van vaak naar minst vaak)	Drie belangrijkste inzichten
Rechtvaardigheid: 8 Betrouwbaarheid: 6 Invloed burger/initiatief: 4 Coöperatief, inclusiviteit, koersvast, tempo, zelfreflectie: 3 Lokaal eigendom, geen extra kernwaarde: 2 Solidariteit: 1 Continuïteit, haalbaarheid: 0	1. Rechtvaardigheid wordt het vaakst genoemd en vooral opgevat als: de sterkste schouders dragen de zwaarste lasten. 2. Betrouwbaarheid en koersvastheid worden gewaardeerd als basis voor lange termijn vertrouwen. 3. Coöperatieve waarden (zoals lokaal eigenaarschap en 'winst voor bewoners') krijgen brede steun als richtinggevend principe.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Een warmtebedrijf moet niet alleen duurzaam zijn, maar ook sociaal eerlijk en betrouwbaar.	• Sommigen leggen de nadruk op tempo en haalbaarheid, anderen op zorgvuldigheid en rechtvaardigheid.	• Kritiek: de huidige kernwaarden missen een sociale en collectieve dimensie.

- Winst of opbrengsten zouden terug moeten vloeien naar bewoners. - Er is behoefte aan stabiliteit, betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap.	Een klein aantal deelnemers vond aanvullende kernwaarden overbodig.	Suggesties: voeg 'rechtvaardigheid' expliciet toe, borg dat bewoners profijt en invloed krijgen, en voorkom dat kosten oneerlijk verdeeld worden.
--	---	---

Thema 4: Ontzorgen en contact met bewoners

Stelling 1: Als nieuwe klant van het warmtebedrijf heb ik liever contact met een extern loket dan met een gemeentelijk loket.

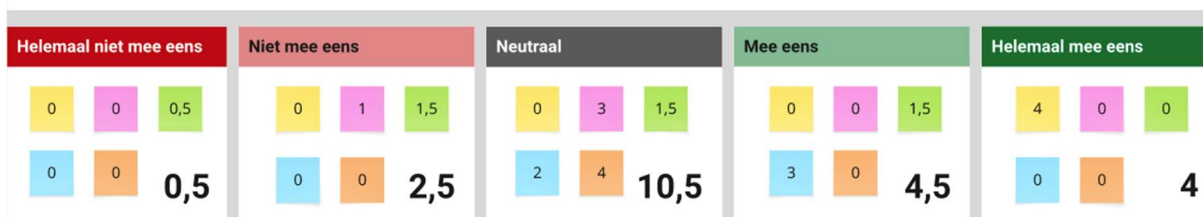
- Samenvatting reacties:** Het gaat om de kwaliteit en betrouwbaarheid van dienstverlening, niet om wie het levert.

Stelling 1 (van 2)

Als nieuwe klant van het warmtebedrijf heb ik liever contact met een extern loket dan met een gemeentelijk loket.

Toelichting:

Een extern loket werkt namens en in opdracht van gemeenten en het warmtebedrijf. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor nieuwe klanten. Deze externe partij beantwoordt vragen, geeft ze door aan de juiste partij en zorgt dat er een antwoord komt. Vragen die gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld: opvragen algemene informatie, wat moet er in mijn huis gebeuren? De andere optie is een gemeentelijk loket waar je terecht kunt.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 0,5 Niet mee eens: 2,5 Neutraal: 10,5 Mee eens: 4,5 Helemaal mee eens: 4	- Onafhankelijkheid van het loket is belangrijker dan de organisatievorm. - Er moet kwalitatieve ondersteuning zijn, liefst door bekende of neutrale partijen. - Er is behoefte aan praktische hulp, niet aan bureaucratie.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
- Energiecoaches en bestaande lokale partijen worden genoemd. - Onafhankelijkheid als kernvoorwaarde. - Onvrede over eerdere ervaringen met gemeenteloketten.	- Sommige vinden gemeentelijk loket vertrouwd. - Anderen vrezen belangenverstrengeling of traagheid.	- Kritiek: gemeente heeft te weinig expertise of is niet neutraal. - Suggestie: organiseer onafhankelijk servicepunt via bestaande partners.

Stelling 2: De gemeente speelt na de aansluiting geen actieve rol meer als schakel tussen het warmtebedrijf en hun klanten.

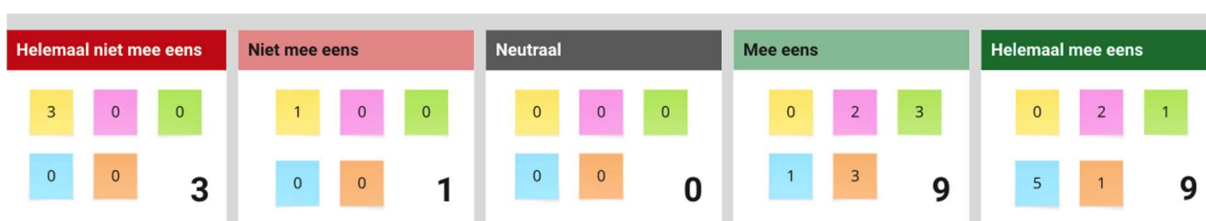
- **Samenvatting reacties:** Na de initiële fase moet de gemeente vooral toezicht houden en niet meer de klantrelatie beheren.

Stelling 2 (van 2)

De gemeente speelt na de aansluiting geen actieve rol meer als schakel tussen het warmtebedrijf en hun klanten.

Toelichting:

Bewoners en bedrijven die zijn aangesloten op het warmtenet moeten hun vragen stellen aan het warmtebedrijf. De gemeente houdt alleen toezicht op het warmtebedrijf als aandeelhouder (eigenaar). Ook kijkt de gemeente naar de prestaties van het warmtebedrijf en of het warmtebedrijf bijdraagt aan het verminderen van CO2. Dit doet de gemeente vanuit haar publieke taak.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 3 Niet mee eens: 1 Neutraal: 0 Mee eens: 9 Helemaal mee eens: 9	1. Gemeente wordt vooral als vangnet en toezichthouder gezien. 2. Operationele klantrelatie hoort bij het warmtebedrijf. 3. Onafhankelijke klachtenbehandeling is gewenst.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
- Gemeente mag zich terugtrekken, maar moet wel aanspreekpunt blijven bij escalatie. - ACM wordt regelmatig genoemd als externe toezichthouder.	- Sommige vinden toezicht taak van gemeente. - Anderen willen volledige roloverdracht aan marktpartij.	- Kritiek: onduidelijk wie waar verantwoordelijk voor is. - Suggestie: regel toezicht en klachtenloket onafhankelijk van warmtebedrijf.

Stelling 2: Er moet zo min mogelijk politieke inmenging zijn vanuit de gemeente in het warmtebedrijf.

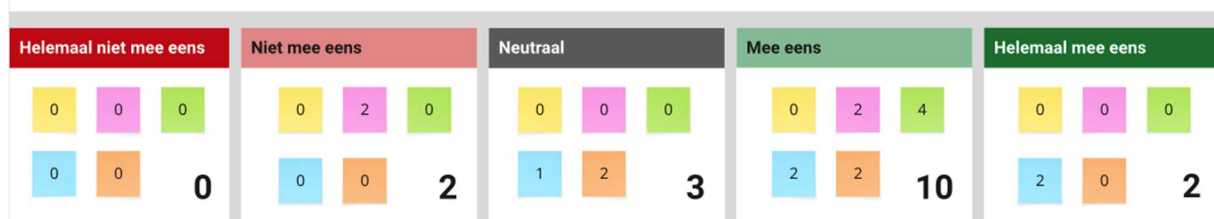
- **Samenvatting reacties:** Er is behoefte aan een professioneel bedrijf met toezicht, maar zonder dagelijkse politieke bemoeienis.

Stelling 2 (van 3)

Er moet zo min mogelijk politieke inmenging zijn vanuit de gemeente in het warmtebedrijf.

Toelichting:

De gemeente mag als aandeelhouder stemmen op aandeelhouders-vergaderingen.
Het warmtebedrijf concentreert zich op een efficiënte uitvoering van haar taak.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 0 Niet mee eens: 2 Neutraal: 3 Mee eens: 10 Helemaal mee eens: 2	1. Politieke instabiliteit wordt gezien als risico voor continuïteit. 2. Toezicht is nodig, maar bemoeienis met de uitvoering niet. 3. Professionele bedrijfsvoering verdient prioriteit.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
• Angst voor kortetermijnpolitiek. • Behoeft aan koersvaste aanpak. • Rol van raad en college moet duidelijk zijn.	• Sommige deelnemers willen politieke sturing bij misstanden. • Anderen willen volledige autonomie.	• Kritiek: politiek kan te veel sturen of wisselen. • Suggestie: stel governance met heldere taakverdeling en onafhankelijke controle in.

Stelling 3: Private partijen moeten ook aandeelhouder kunnen zijn van het warmtebedrijf (tot maximaal 49,9%).

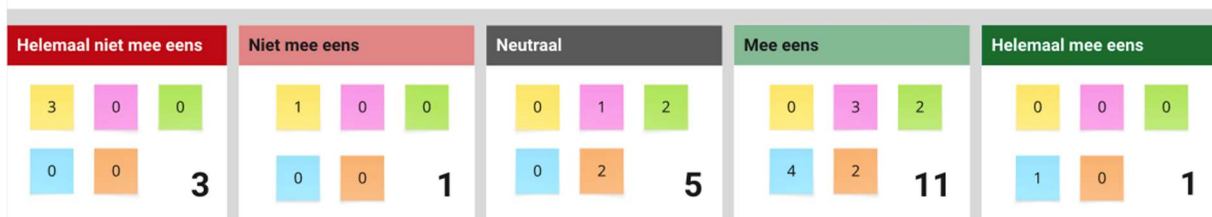
- **Samenvatting reacties:** Private inbreng is mogelijk, maar moet zorgvuldig gereguleerd worden om publieke belangen te waarborgen.

Stelling 3 (van 3)

Private partijen moeten ook aandeelhouder kunnen zijn van het warmtebedrijf (tot maximaal 49,9%).

Toelichting:

Om ervoor te zorgen dat (toekomstige) aandeelhouders publieke rechtspersonen blijven, wordt geadviseerd een bepaling in de statuten op te nemen, die voorkomt dat private partijen, zonder publieke regie, toetreden tot het warmtebedrijf. Hier vallen ook warmtegemeenschappen onder.



Stemgedrag	Drie belangrijkste inzichten
Helemaal niet mee eens: 3 Niet mee eens: 1 Neutraal: 5 Mee eens: 11 Helemaal mee eens: 1	1. Private deelname kan nuttig zijn, mits goed geborgd. 2. Commerciële dominantie moet worden voorkomen. 3. Coöperaties worden positiever beoordeeld dan commerciële investeerders.

Vaak gezegd	Tegenstrijdig	Kritiek en suggesties
- Lokale of maatschappelijke partijen zijn acceptabel. - Vrees voor overname of winstbejag door marktpartijen. - Aandacht voor wettelijke kaders.	- Sommigen willen nul private invloed. - Anderen pleiten juist voor private investering om vaart te maken.	- Kritiek: risico op verlies publieke doelen. - Suggestie: stel heldere voorwaarden, geef coöperaties prioriteit en voorkom overname.

Keuzepuzzel: Korte uitleg

Als laatste werkten deelnemers per tafel samen aan de **Keuzepuzzel**: een visueel hulpmiddel om binnen een totaalbudget voor de gemeente Leiden van 49 miljoen euro gezamenlijke investeringskeuzes te verkennen. Elk puzzelstuk vertegenwoordigde 1 miljoen euro, met in totaal 49 puzzelstukken om in te vullen. Dit budget is voor de realisatie van de eerste 8.000 woningen (t/m 2030), zoals omschreven in de Uitgangspunten gebiedsgerichte warmtetransitie (UGW).

Een minimale deelname van 25% in het warmtebedrijf (is 12,5% Leids aandeel) was vooraf al in de puzzel gelegd. Dit is een vast gegeven. Ook een mogelijke verhoging naar 33% deelname werd als uitgangspunt meegenomen. Deze kon eventueel worden vervangen of doorgestreept, mits daar overeenstemming over was met de mede deelnemers.

Aan tafel bespraken deelnemers verschillende opties, wogen ze belangen af en legden keuzes die brede steun kregen in de puzzel. Ideeën die niet binnen het budget pasten of waarover nog discussie was, werden als aandachtspunt of mogelijke optie naast de puzzel geplaatst.

De puzzel hielp om inzichtelijk te maken dat niet alle mogelijke uitgaven tegelijkertijd haalbaar zijn (budget niet toereikend). Ook hielp de puzzel om inzicht te verschaffen in datgene waar overeenstemming over was, waar ruimte voor gesprek bleef, en hoe het beperkte budget tot bewuste keuzes leidt.

Uitkomsten

Gemeentelijk aandeel

- Bij de meeste tafels (4 van de 5 tafels) bleef de minimale deelname van 25% in het warmtebedrijf staan.
- Enkele tafels verkenden alternatieven, met variaties tussen 8,33% (1x) en 33% (2x) deelname.

Subsidies voor BAK* en/of woningaanpassingen liepen sterk uiteen:

Huishoudens eigenaar/ bewoner: € 0,- tot € 5.700,-**	Verhuurders: € 1.500,- tot € 6.000,-	Minima eigenaar/bewoners: € 5.000,- tot € 10.000,-	Stoppen met kookgas en geven pannenset
1x niet 1x + € 1.500,- 1x + € 3.000,- 1x + € 4.500,- 1x + € 5.700,- Gemiddeld: € 2.940,-	2x + € 1.500,- 1x + € 3.642,85 1x + € 3.000,- 1x + € 6.000,- Gemiddeld: € 2.828,60	1x € 5.000,- 2x € 7.500,- 2x € 10.000,- Gemiddeld: € 8.000,-	2x geen maatregelen 2x Stoppen met koken minima: € 2.000,- 2x Stoppen met koken huishoudens: • 1x € 250,- • 1x € 500,- 1x Pannenset: €120,-

* **Uitleg BAK**: De BAK is een eenmalige bijdrage die je betaalt om aangesloten te worden op het warmtenet. Het is voor de kosten van de aansluiting zelf, zoals de leidingen en installatie naar jouw huis of gebouw.

** De keuzeopties voor subsidiebedragen waren globaal en gebaseerd op gemiddelde cijfers (bijv. aantal minima, huurders, mensen die nog op gas koken) en de gemeentelijke uitgaven voor een dergelijke subsidie gerekend voor de eerste 8.000 woningen.

Vijf belangrijkste inzichten:

1. Grote eensgezindheid over gemeentelijk aandeel.
2. Voor de subsidies voor BAK en/of woningaanpassingen is er sterke ondersteuning voor minima, maar beperktere steun voor eigenaar-bewoners of verhuurders.
3. Het stoppen met kookgas of de pannenset werd door de meerderheid (drie van de vijf tafels) gesteund.
4. Er lijkt brede steun voor het uitgeven van gemeentelijke middelen voor de warmtetransitie.
5. Het niet uitgeven van alle gelden is een optie die door geen van de tafels is aangedragen. Deze mogelijkheid is na afloop wel gemaild door een van de deelnemers met de opmerking 'dat het toch om gemeenschapsgeld gaat'.

Verwerking van inbreng bijeenkomst: wat is veranderd in de plannen?

In onderstaande tabel is per suggestie of uitkomst van de bijeenkomst aangegeven hoe we daarmee omgaan. Een aantal suggesties hebben we al kunnen verwerken in de stukken of kan juist vanwege wettelijke beperkingen niet worden overgenomen. De overige suggesties en uitkomsten van de avond worden vanaf nu tot aan de oprichting van het warmtebedrijf meegenomen in de uitwerking van de definitieve oprichtingsdocumenten. Dit heet formeel de kwartiermakersfase.

Wat (thema)	Suggestie / uitkomst	Aanpassing (ja/nee/kwartiermakersfase)
1. Relatie met lokale initiatieven	Werk met groeifasen en geef ook kleinere initiatieven toegang tot ondersteuning	Kwartiermakersfase: Deze suggestie nemen we mee in vervolgbijeenkomsten met initiatieven. Daarmee werken we het ondersteuningsaanbod met alle aandeelhouders verder uit.
	Initiatieven in de opstartfase moeten ondersteuning kunnen krijgen, ook als ze nog geen formele status hebben.	Kwartiermakersfase: Deze suggestie nemen we mee in vervolgbijeenkomsten met initiatieven. Daarmee werken we het ondersteuningsaanbod met alle aandeelhouders verder uit.
	Lokale initiatieven hebben ondersteuning nodig om professioneel te kunnen meedoen. Redelijke tarieven (of gratis voor vrijwilligers) worden als voorwaarde gezien.	Kwartiermakersfase: Deze oproep nemen we mee in vervolgbijeenkomsten met initiatieven. Daarmee werken we het ondersteuningsaanbod met alle aandeelhouders verder uit.
	Stel een onafhankelijk kennisloket in dat zowel het RPIW en lokale initiatieven faciliteert.	Kwartiermakersfase: Deze oproep nemen we mee in vervolgbijeenkomsten met initiatieven. We brengen dit in als input bij de uitwerking van het businessplan.
	Belang van gelijkwaardige samenwerking.	Kwartiermakersfase: oproep nemen we mee in vervolgbijeenkomsten met initiatieven.

2. Zeggenschap en invloed van inwoners	Verschillende partijen hebben interesse getoond om (collectief) aandeelhouder in het regionale warmtebedrijf te worden.	Ja: aandeelhoudersovereenkomst aangepast zodat ook private partijen onder voorwaarden kunnen toetreden als aandeelhouder indien bestaande aandeelhouders hiermee instemmen.
	Structureer invloed via bewonerscollectieven of coöperaties met echte stem.	Kwartiermakersfase: Deze suggestie nemen we mee in vervolgbijeenkomsten met initiatieven. We brengen dit in als input bij de uitwerking van het businessplan.
	Betaalbaarheid moet ook onder zeggenschap vallen.	Nee: betaalbaarheid in de vorm van tariefstelling is wettelijk voorbehouden aan bestuur. Dit is alleen indirect te beïnvloeden via strategische besluiten.
	Introduceer participatieladders of niveaus van invloed	Kwartiermakersfase: Deze suggestie nemen we mee in vervolgbijeenkomsten met initiatieven. We brengen dit in als input bij de uitwerking van het businessplan.
3. Kernwaarden en publieke belangen	Betaalbaarheid is het vaakst genoemd als cruciale kernwaarde. Duurzaamheid wordt belangrijk gevonden, maar mag geen elite-keuze worden.	Ja: Alle aandeelhouders onderschrijven betaalbaarheid als cruciale randvoorwaarde. Duurzaamheidseisen zijn wettelijk geregeld.
	Werk met meetbare waarden en veranker die in beleid.	Nee: Kernwaarden zijn geen doelen maar waarden en daardoor niet altijd goed meetbaar. Meetbare doelen worden geformuleerd in het businessplan.
	Rechtvaardigheid wordt het vaakst genoemd als extra kernwaarde (de sterkste schouders dragen de zwaarste lasten).	Kwartiermakersfase: Deze suggestie brengen we als input in bij de uitwerking van het businessplan.
	Voeg 'rechtvaardigheid' expliciet toe, borg dat bewoners profijt en invloed krijgen, en voorkom dat kosten oneerlijk verdeeld worden.	Kwartiermakersfase: Invloed van klanten en hoe om te gaan met eventuele winsten werken we met alle aandeelhouders verder uit. De input uit de bijeenkomst brengen we daarbij in.
4. Ontzorgen en contact met bewoners	Onafhankelijkheid van het loket is belangrijker dan de organisatievorm. Organiseer onafhankelijk servicepunt via bestaande partners.	Kwartiermakersfase: De loketfunctie en inrichting werken we met alle aandeelhouders verder uit. De input uit de bijeenkomst brengen we daarbij in.
	Regel toezicht en klachtenloket onafhankelijk van warmtebedrijf.	Kwartiermakersfase: De klachtenafhandeling werken we met alle aandeelhouders verder uit. De input uit de bijeenkomst brengen we daarbij in.

5. Inrichting van het warmtebedrijf	Gemeentelijke invloed is nodig om publieke waarden te borgen. Grote eensgezindheid over gemeentelijk aandeel in RPIW.	Ja: De gemeente wordt aandeelhouder met zeggenschap die invulling kan geven aan publieke waarden.
	Politieke inmenging moet beperkt blijven tot toezicht. Toezicht is nodig, maar bemoeienis met de uitvoering niet. Behoeft aan koersvaste aanpak	Ja: Continuïteit van bedrijfsvoering vinden alle partijen belangrijk. De politiek staat wettelijk op afstand van het bestuur van het warmtebedrijf.
	Combineer professioneel management met onafhankelijk toezicht.	Kwartiermakersfase: Het toezicht werken we met alle aandeelhouders verder uit. De input uit de bijeenkomst brengen we daarbij in.
	Stel heldere voorwaarden voor private deelname aan het RPIW, geef coöperaties prioriteit en voorkom overname.	Kwartiermakersfase: De kwaliteitseisen voor aandeelhouders zijn nu algemeen geformuleerd. Mogelijk nader uit te werken op basis van de input uit de bijeenkomst.
	Brede steun voor ondersteuning voor minima via subsidies.	Kwartiermakersfase: Dit is een kwestie die alleen voor de gemeente Leiden relevant is. Deze input nemen we mee bij toekomstige afweging voor uitgaven binnen het budget.