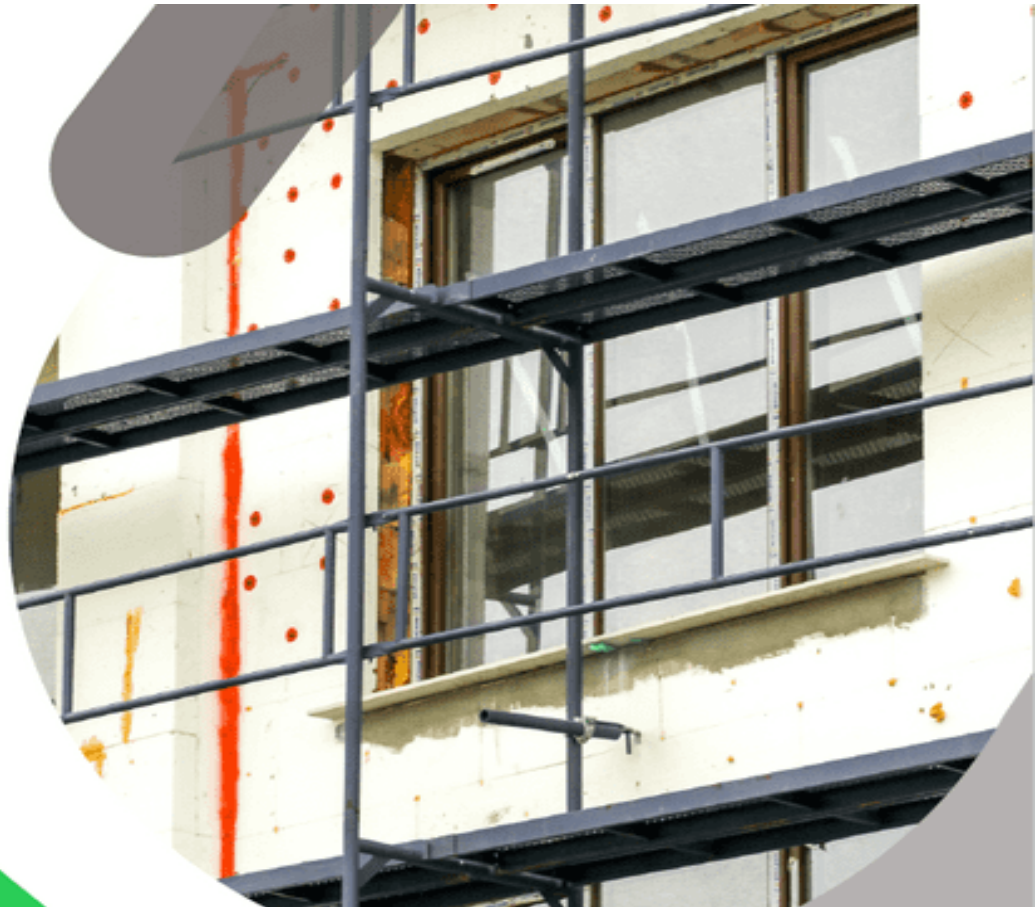


Declarations joint business model development

D2.1




This project has received funding from the European Union's Programme for Environment and Climate Action (LIFE) MGA — Multi & Mono, under grant agreement No. 101076316.

Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or CINEA. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Grant Agreement No.	101076316
Start date of Project	1 October 2022
Duration of the Project	48 months
Deliverable Number	D2.1
Deliverable Leader	TUD
Dissemination Level (PU, SEN, CI)	PU

Status	FINAL
Version	V1.0
Submission Date	30-11-2023

House Style

	Red RGB	Green RGB	Blue RGB	HEX
Green	42	205	87	#2acd57
Orange	255	132	71	#ff8447
Grey	79	76	76	#4f4c4c
	THE USE OF THE EU EMBLEM IN THE CONTEXT OF EU PROGRAMMES 2021-2027 LINK			
EU corporate blue	0	51	153	#003399
Yellow	255	204	0	#FFCC00

Authors, Co-authors and contributors

Author	Organization	E-mail
Erwin Mlechnik	TU Delft	e.mlechnik@tudelft.nl
Ragy Elgendy	TU Delft	R.Elgendy@tudelft.nl
Walter van Steenis	Stichting WNR	walter.vansteenish@wnr.nu
Clarence Rose	Stichting KERN	clarence@kennisinstituutkern.nl
Annick Vanhove	MECH	annick.vanhove@mechelen.be
Claire Verberck	ANTW	claire.verberck@antwerpen.be
Veva Roesems		veva.roesems@antwerpen.be
Johan Vanden Driessche	Embuild	johan.vandendriessche@embuild.be

Kim Vandecaveye	OOST	kim.vandecaveye@oostende.be
Jordi Calatayud	EBC	jordi.calatayud@ebc-construction.eu
Fernando Sigchos	EBC	fernando.sigchos@ebc-construction.eu
Spyros Mathioudakis	EBC	spyros.mathioudakis@ebc-construction.eu
Sarah Marchionda	TUD	s.marchionda@tudelft.nl
Eva Kassotaki	TUD	e.kassotaki@tudelft.nl

Quality Control

Author	Name	Date
WP leader	Ragy Elgandy	29-11-2023
Coordinator	Erwin Mlechnik	29-11-2023

History of Changes

Version	Change made	Date
V1.0	Compiled version for submission based on 3 separate document available as stakeholders resources in their respective languages	30-11-2023

Table of Contents

House Style	1
Authors, Co-authors and contributors	1
Quality Control.....	2
History of Changes	2
Executive Summary.....	4
1 Declarations joint business model development - Netherlands.....	5
2 Declarations joint business model development - Flanders	23
3 Declarations joint business model development - International.....	44

Executive Summary

This report presents a comprehensive examination of Joint Declarations business models, offering a comparative analysis across three distinct chapters. The structure of the report is strategically organized to cater to the diverse linguistic preferences of stakeholders, with each chapter tailored to a specific audience.

The first chapter delves into the intricacies of Netherlands Joint Declarations business models, providing an in-depth exploration in the Dutch language. This section serves as the foundational understanding for stakeholders within the Netherlands, ensuring a nuanced comprehension of the local business landscape.

The second chapter shifts its focus to Flemish stakeholders, employing the Flemish language to elucidate the unique aspects of Joint Declarations business models within this region. By tailoring the content to the linguistic preferences of Flemish readers, the report enhances accessibility and relevance for this specific audience.

The third chapter expands the scope to an international audience, presenting an analysis of Joint Declarations business models in the global context. Written in English, this section caters to a broad spectrum of stakeholders, fostering a shared understanding among diverse international readerships.

To facilitate ease of access and dissemination, each chapter is treated as a separate document and is made available as a downloadable resource on our website. Additionally, each chapter includes an executive summary in English, providing a succinct overview of the key findings and insights.

1 Declarations joint business model development - Netherlands

Stakeholders for the development of Integrated Home Renovation Services for Condominium Associations

English Abstract

The VvE Acceleration Agenda aims to stimulate the sustainability of Condominium Associations (VvEs) by adjusting decision-making, simplifying the renovation process, and providing financial support to VvEs. The LIFE project CondoReno embraces this vision and also strives for more renovations and better energy performance. CondoReno supports various stakeholders in the development of Integrated Home Renovation Services (GWRD) for VvEs.

Achieving better collaboration between the public sector and the demand and supply side is a key factor for this project. With this report (in Dutch), CondoReno supports the identification and classification of local and national stakeholders who may have an interest in the development of GWRD for VvEs in the Netherlands. These stakeholders also have an interest in using future deliverables and tools, such as archetypes of possible business models, tools for service providers, policy recommendations, and requirements for funds, the realization of demonstration projects, and matchmaking between demand and supply.

CondoReno partners have explored the stakeholder landscape through bilateral discussions and workshops. GWRD are currently more familiar with serving individual residents and small VvEs. For the further development of GWRD for VvEs, advanced collaboration is needed among various stakeholders. Municipalities play a crucial role in facilitating or providing tailored integrated services. There is also a need for social experts and process facilitators familiar with VvE decision-making processes. An economically optimal proposition also requires collaboration with legal and financial advisors. Furthermore, achieving building performance guarantees also requires collaboration with specialized energy experts, master planners, and quality assurance.

This report also provides an overview of stakeholders who have already expressed their willingness to work on the development of GWRD for VvEs in the Netherlands. These stakeholders were invited to participate in a national CondoReno advisory board that advises on the necessary development of competencies for, and collaboration between, stakeholders. Together, these stakeholders aim to create interest, resources, and support for VvEs so that all VvEs can benefit from integrated housing renovation services.

Samenvatting

De VvE-versnellingsagenda wil de verduurzaming van Verenigingen van Eigenaars (VvE's) stimuleren door besluitvorming aan te passen, het renovatietraject te vereenvoudigen en financiële ondersteuning te bieden aan VvE's. Het LIFE-project [CondoReno](#) omarmt deze visie en streeft bovendien naar meer renovaties en betere energieprestaties. CondoReno ondersteunt verschillende stakeholders voor de ontwikkeling van geïntegreerde woningrenovatiediensten (GWRD) voor VvE's.

Het realiseren van een betere samenwerking tussen de publieke sector en de vraag- en aanbodzijde vormt een belangrijke sleutel voor dit project. Met het voorliggend rapport ondersteunt CondoReno alvast de identificatie en classificatie van lokale en nationale stakeholders die een belang kunnen hebben bij de ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland. Deze stakeholders hebben ook een belang bij het gebruik van toekomstige deliverables en tools, zoals archetypes van mogelijke bedrijfsmodellen, instrumenten voor dienstverleners, beleidsaanbevelingen en eisen voor fondsen, de realisatie van demonstratieprojecten en matchmaking tussen vraag en aanbod.

De CondoReno-partners hebben het stakeholdersveld verkend d.m.v. bilaterale gesprekken en workshops. GWRD zijn momenteel vooral vertrouwd met het bedienen van individuele bewoners en kleine VvE's. Voor de doorontwikkeling van GWRD voor VvE's is een gevorderde samenwerking nodig tussen diverse stakeholders. Gemeenten spelen een belangrijke rol voor het faciliteren of aanbieden van aangepaste geïntegreerde diensten. Er is ook nood aan sociale deskundigen en procesbegeleiders die vertrouwd zijn met de VvE-besluitvormingsprocessen. Een woonlasten-optimale propositie vergt ook samenwerking met juridische en financiële adviseurs. Bovendien vergt het bereiken van gebouwprestatiegaranties ook de samenwerking met gespecialiseerde energiedeskundigen, master planners en kwaliteitsbewakers.

Dit rapport geeft tevens een overzicht van de stakeholders die reeds hebben verklaard te willen werken aan de ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland. Deze stakeholders werden gevraagd om deel te nemen aan een nationale CondoReno-adviesraad die adviseert over de nodige ontwikkeling van competenties voor - en samenwerking tussen - stakeholders. Gezamenlijk streven deze stakeholders naar het creëren van interesse, middelen en ontzorging voor VvE's zodat alle VvE's gebruik kunnen maken van geïntegreerde woningrenovatiediensten.

Terminologie

Dit document gebruikt de volgende definities.

Aanbodzijde: Actoren, entiteiten of bedrijven die producten, systemen, diensten en oplossingen bieden voor energiebesparende renovaties, zoals aannemers en aanbieders van materialen, energie en diensten.

Adviseurs: Deze intermediairen leveren expertadvies en begeleiding voor VvE's m.b.t. strategieën voor renovatie en energiebesparing, en helpen de VvE's vaak bij de besluitvorming en planning.

Bedrijfsmodel: Een bedrijfsmodel of "business model" is een conceptueel kader dat de kernaspecten beschrijft hoe een organisatie werkt, inkomsten genereert en haar werkzaamheden onderhoudt. Typisch omvat een bedrijfsmodel kerncomponenten van een strategie, o.m. de waardepropositie, de doelmarkt, de bronnen voor inkomsten, de kostenstructuur en distributiekanaalen. Het bedrijfsmodel dient als blauwdruk dat beschrijft hoe een bedrijf on instelling marktwaarde creëert en capteert, en voor de algemene aanpak voor het uitvoeren van activiteiten en het behalen van langetermijn-duurzaamheids- en winst oogmerken. Definitie gebaseerd op (Osterwalder et al., 2005; Fielt, 2013; Laffont-Eloire et al., 2019).

Communicatie- en IT-intermediairen: Deze intermediairen spelen een rol voor het faciliteren van communicatie en implementatie van informatietechnische oplossingen om energiebesparende renovatieprocessen voor VvE's te verbeteren.

Financiën en beheer: Dit behelst de actoren en entiteiten die strategieën en acties bieden aan VvE's gerelateerd aan de allocatie van financiële bronnen voor energierenovaties, evenals de beheersaspecten voor het superviseren van dergelijke projecten.

Geïntegreerde woningrenovatiediensten (GWRD): Gecoördineerde woningrenovatiediensten die worden aangeboden door professionals of teams van actoren van op elkaar afgestemde disciplines.

Integrale aanpak voor renovatie: renovatie die rekening houdt met het individuele wensen en maatschappelijke perspectieven en die wordt aangeboden door professionals of teams die het renovatieproces ontzorgen.

Intermediairen: Actoren, instituten of organisaties die een spil vormen tussen de aanbodzijde en de vraagzijde, tussen de publieke sector en de vraagzijde, en/of tussen de publieke sector en de aanbodzijde. Deze actoren hebben een specifieke missie of activiteiten die een brug vormen tussen actoren in deze actoren.

Publieke sector: Dit omvat beleidsagentschappen, publieke instituten en regelgevende organen die de renovatiesector en energiebesparing beïnvloeden en reguleren d.m.v. diverse types beleidsinstrumenten.

Stakeholder/ belanghebbende: Individu of entiteit die belang of interesse heeft in het proces en de uitkomst van energiebesparende renovaties voor VvE's. Bijvoorbeeld appartamenteigenaars, gebouwbeheerders, aanbieders van renovatiediensten, energieadviseurs, lokale autoriteiten, en iedere andere partij die direct of indirect een impact ondervindt van de renovatie. De stakeholders spelen vaak een essentiële rol voor de besluitvorming van VvE's, het financieren, het plannen en de

uitvoering van processen voor energiebesparende renovaties. (Brown et al., 2018; Franklin, 2020; Estay et al., 2021; Milin & Bullier, 2021)

Vraagzijde: Deze term verwijst naar actoren (individuen of eenheden) binnen VvE's die de klanten representeren voor geïntegreerde woningrenovatiediensten.

VvE: Vereniging van Eigenaren. De entiteit wordt vertegenwoordigd door een Algemene Ledenvergadering die verantwoordelijk is voor het onderhoud en de renovatie van een gebouw in eigendom van verschillende leden-eigenaren.

Woningrenovatiediensten (WRD): diverse diensten voor woningeigenaars gerelateerd aan de wens om energiebesparende renovaties uit te voeren. Deze diensten omvatten bijvoorbeeld eerstelijnsadvies, ontwerp, planning, projectbeheer, uitvoering, kwaliteitszorg en onderhoud.

1.1 Inleiding

1.1.1 Doel van dit document

Het voorliggend rapport ondersteunt de identificatie en classificatie van lokale en nationale stakeholders die een belang kunnen hebben bij de voorziene ontwikkeling van Geïntegreerde woningrenovatiediensten (GWRD) voor verenigingen van eigenaars (VvE's) in Nederland.

Het biedt een nog niet uitputtend overzicht van de verschillende belanghebbenden die betrokken zijn bij energiebesparende renovaties voor VvE's. Het gaat dieper in op hun mogelijke rollen, verantwoordelijkheden en beperkingen in zake de creatie, consolidatie en opschaling van GWRD voor VvE's; hun belang in het proces; en de eventuele bedenkingen die zij reeds formuleerden. Met deze stakeholderanalyse streven we ernaar om de basis te leggen voor de succesvolle implementatie van diensten voor VvE's om de realisatie van energie-efficiënte renovaties van appartementsgebouwen te kunnen implementeren.

Dit document identificeert belanghebbenden op nationaal niveau in Nederland. Het dient als instrument voor het verbeteren van communicatie, samenwerking en besluitvorming met alle betrokken partijen en legt een basis voor de samenstelling van de adviesraad en de expertgroepen voor het gezamenlijk ontwikkelen van bedrijfsmodellen voor GWRD voor VvE's.

1.1.2 De ambities van de VvE-versnellingsagenda

De verduurzaming van 1,2 miljoen Nederlandse woningen die onderdeel zijn van een VvE verloopt trager in vergelijking met woningen van particulieren en corporaties (BZK, 2023). Daarom is er een VvE-Versnellingsagenda opgesteld met aandacht voor de aanpassing van besluitvorming en het verbeteren van financiële ondersteuning, informatievoorziening en ontzorging. Bijzondere aandacht wordt ook gesteld aan de versnelling van verduurzaming van grote en gemengde VvE's. Zie het document van de versnellingsagenda, [klik hier](#). Hier worden belangrijke punten genoemd om te verbeteren en die het renovatietraject zullen vereenvoudigen, zoals het vergemakkelijken van de besluitvorming tijdens de Algemene Ledenvergadering van een VvE. Het CondoReno team ervaart dezelfde hindernissen als gemeld in de VvE-versnellingsagenda en kan de opgenoemde hindernissen en oplossingen omarmen. De VvE-versnellingsagenda bevat ook maatregelen die we vanuit het CondoReno team kunnen versterken, zoals op gebied van financiële en professionele ondersteuning, onder meer via een VvE-verduurzamingsloket van de gemeente.

De genoemde aandachtspunten kunnen o.i. ook worden aangevuld. De versnellingsagenda geeft bijvoorbeeld geen aanwijzingen hoe het ambitieniveau voor de energieprestatie na renovatie een rol kan spelen bij de mate van ondersteuning, en hoe een grondige renovatie of een langetermijnplan voor een dergelijke renovatie moet kunnen leiden tot de meeste CO₂-besparing. Er is dus een reëel risico voor een lock-in effect, m.a.w. dat renovaties begeleid door energieloketten slechts zullen resulteren in beperkte energiebesparing en toepassing van hernieuwbare energie, en dat VvE's na een beperkte renovatie de komende periode geen nieuwe ingrepen meer plannen. De huidige aanpak kan dus effectiever, en met CondoReno zoeken we gezamenlijk naar een alternatief dat ook geëvalueerd kan worden.

Ook financieel zijn er subsidies en garantiefondsen te bedenken voor het bereiken van woonlasten-optimale renovaties met energieprestatiegarantie. CondoReno besteedt hier aandacht aan in aan bijzonderlijk deliverable “Financial and Calamity fund” (D9/D3.5). Tevens kan er meer aandacht besteed worden aan de nodige processen voor een integrale aanpak voor gebouwrenovatie, om spijtmaatregelen voor de (nabije) toekomst te voorkomen. Met integrale aanpak wordt zowel gedaan op grootschaligere renovaties – in één keer of stapsgewijs - als op betere gebouwenergieprestaties (minimaal energielabel A).

1.1.3 Het LIFE-project CondoReno

Het LIFE-project CondoReno (<https://condoreno.org>) erkent dat verregaande ketensamenwerking nodig is om meer energierenovaties met betere energieprestaties te bereiken. Het project analyseert vanuit het perspectief van de VvE de besluitvormingsstappen die genomen worden door VvE's, en hoe stakeholders in iedere fase een bijdrage kunnen leveren om de VvE te ontzorgen en de VvE-besluitvorming te vergemakkelijken. Het doel is om uiteindelijk geïntegreerde ontzorgende dienstverleners aan te bieden die de VvE kunnen helpen van de initiatieffase en de ontwerpkundige en financiële planning, over de uitvoering, tot en met de oplevering en het onderhoud. CondoReno zal conceptuele kaders en kennis verschaffen hoe een gemeente, bedrijf, instelling, enz., door middel van betere samenwerking aangepaste renovatiediensten voor VvE's kan ontwikkelen.

CondoReno zal hiertoe zes “bedrijfs”modellen ontwikkelen en presenteren voor zogenaamde GWRD voor VvE's in Nederland en tevens de multiplicatie hiervan ondersteunen. In dit project wordt bijvoorbeeld ook een Roadmap (handleiding voor renovatieprofessionals) ontwikkeld, welke de blauwdruk is voor initiatiefnemers die een GWRD voor VvE's willen ontwikkelen. Een GWRD vraagt per definitie (lokale) samenwerking, er is voor zover bij ons bekend momenteel geen enkele organisatie in Nederland die alle benodigde competenties in huis heeft.

Het project wordt uitgewerkt door tien internationale partners, gecoördineerd door de TU Delft. De Nederlandse praktijkpartners zijn WNR, een stichting gespecialiseerd in het aanbieden van WoonlastenNeutrale Renovaties voor appartementencomplexen met een VvE bestuur, en Kennisinstituut KERN, een kennisinstituut gespecialiseerd in opleidingen en certificatie voor zeer energiezuinige renovaties. In Vlaanderen wordt het project gedragen door drie Vlaamse steden (Antwerpen, Mechelen en Oostende) en Embuild Vlaanderen. De Nederlandse en Vlaamse partners worden ondersteund door APC, een gespecialiseerd energie-agentschap uit Parijs, evenals door belanghebbende Europese federaties uit de aanbodzijde (EBC) en de vraagzijde (UIPI). Het project is gestart op 1 oktober 2022 en heeft een looptijd van vier jaren.

1.1.4 Wat biedt CondoReno aan stakeholders in Nederland?

Onze hypothese is dat de renovatie van gebouwen in eigendom van VvE's betere energieprestaties kan bereiken en versneld kan worden door een betere samenwerking tussen stakeholders uit de vraagzijde (bijvoorbeeld VvE's), de aanbodzijde (bijvoorbeeld renovatiepartners) en publieke actoren (bijvoorbeeld gemeenten). We merken bijvoorbeeld op dat GWRD voor VvE's in Vlaanderen nu vooral ontwikkeld worden door gemeenten, energiehuizen en het Vlaams Energie- en Klimaat Agentschap. In Nederland verloopt een gecoördineerde ontwikkeling van GWRD voor VvE's nog moeizaam. Om invulling te geven aan GWRD voor VvE's zijn bijvoorbeeld procesbegeleiders nodig die VvE's begeleiden

in hun administratief, juridisch en financieel beslissingsproces en die beschikken over sociale skills die verder reiken dan het uitleggen van een technische oplossing.

Het LIFE-project CondoReno ondersteunt verschillende soorten stakeholders, onder meer:

- VvE's die hogestaande ambities onderschrijven, met name ook tijdens de ALV;
- Gemeenten en bedrijven die een bedrijfsmodel willen ontwikkelen voor GWRD voor VvE's;
- Gemeenten die VvE's willen benaderen met een specifiek aanbod voor woonlastenoptimale renovaties voor VvE's (minimum label A), al dan niet geïntegreerd in de huidige diensten voor VvE's;
- Gemeenten, coöperaties en federaties die publiek-private samenwerking willen verkennen om vraag en aanbod van GWRD voor VvE's beter bij elkaar te brengen;
- Opleiders die bedrijven en VvE's benaderen met een lessenspakket, met name om advies en uitvoering te stroomlijnen om te komen tot een kwalitatief renovatieresultaat met bouwprestatiegarantie.
- Overige actoren die het project wensen kenbaar te maken via hun eigen kanalen en mogelijkheden.

Voor het bereiken van betere energieprestaties en meer renovaties via GWRD voor VvE's moet o.i. aan de volgende randvoorwaarden worden voldaan:

- Het woongebouw is in eigendom van verschillende private eigenaren verenigd in een VvE, met een (actief) VvE bestuur;
- De VvE heeft ambities om een woongebouw grondig te renoveren, en beschikt reeds over een reservefonds en een gedegen meer-jaren onderhoudsplan (MJOP) (norm NEN 2767) of is voornemens dit te organiseren;
- De VvE erkent expliciet dat het opties wil verkennen om verder te gaan dan louter onderhoudsmatige renovatie;
- De VvE erkent expliciet om op een VvE-vergadering als optie een renovatie voor te leggen met een energieprestatie van minimum label A.

Vanuit het project kunnen we dus alvast opmerken dat controle van de VvE-wetgeving en langetermijnplanning voor het bereiken van betere energieprestaties belangrijke onderdelen kunnen zijn voor de VvE-versnellingsagenda.

1.1.5 Output van het project

Diverse stakeholders kunnen gebruik maken van de verwachte output van het CondoReno-project. CondoReno definieert bijvoorbeeld archetypes van mogelijke bedrijfsmodellen, instrumenten voor dienstverleners, beleidsaanbevelingen en eisen voor fondsen, de realisatie van demonstratieprojecten en mogelijke matchmaking tussen vraag en aanbod.

Na de publicatie van dit rapport (november 2023), voorziet het LIFE-project in deliverables en tools die reeds voor het einde van het project kunnen worden geraadpleegd, zoals:

Vanaf december 2023:

- Een rapportage van beschikbare typologieën voor GWRD op basis van hun “bedrijfs”model
- Trainingsmateriaal voor het activeren van de aanbodzijde

Vanaf maart 2024:

- Een set instrumenten die ingezet kan worden door dienstverleners tijdens de besluitvorming van VvE's
- Een set instrumenten voor kleine en middelgrote, maar eventueel ook grote ondernemingen die GWRD voor VvE's willen ontwikkelen
- Een instrument voor het vergemakkelijken van de financiële besluitvorming en investering
- Eisen voor garantie- en financiële fondsen

Vanaf juni 2024:

- Een proof of concept van de haalbaarheid van de integratie van woonlastenoptimale propositie voor energielabel A-renovaties volgend uit de GWRD voor VvE's, gebaseerd op acht demonstratieprojecten.

Vanaf september 2024:

- Een digitale tool voor de matchmaking tussen - en de ondersteuning van - de vraag- en de aanbodzijde, geïnspireerd op het Franse platform CoachCoPro (te implementeren in Mechelen en Oostende)

Vanaf maart 2025:

- Gedeelde ervaringen voor de co-creatie van GWRD voor VvE's

Vanaf juli 2025:

- Een evaluatierapport over het functioneren van de GWRD voor VvE's

Vanaf september 2025:

- Beleidsaanbevelingen voor de inrichting van GWRD voor VvE's

Vanaf juli 2026:

- Eindrapportage

1.1.6 De Nederlandse Adviesraad en Expertgroep

In het project wordt voorzien dat beleidsmakers en actoren uit de vraag- en aanbodzijde mee sturing kunnen geven aan het project door advies en ook via nieuwe gezamenlijke initiatieven.

Het advies wordt geleverd door een nationale adviesraad die bestaat uit stakeholders die geen deel uitmaken van het CondoReno-consortium. De stakeholders geven op vrijwillige basis advies over bijvoorbeeld de ontwikkeling van bedrijfsmodellen, tools en methodes, mogelijk demoprojecten, lokale co-creatie, nationale samenwerking en internationale disseminatie. De leden van de Nederlandse adviesraad komen gedurende het project drie maal één dag samen met de Nederlandse projectpartners, telkens in november. De leden kunnen ook als waarnemer deelnemen aan de Vlaamse adviesraden.

Afhankelijk van de vraag gedetecteerd door de adviesraad en de partners zullen de expertgroepen thematische uitdieping ondersteunen.

De nationale adviesraad heeft ook bijzondere taken:

- Het gezamenlijk stimuleren van de ontwikkeling van GWRD voor VvE's
- Het formuleren van standpunten voor de lokale en nationale beleidsontwikkeling
- Het streven naar gezamenlijke formele verklaring voor het ondersteunen van de opschaling van GWRD voor VvE's

Aan alle leden wordt gevraagd om een consent form te ondertekenen.

1.2 Betrokken stakeholders

1.2.1 Overzicht van stakeholders

Diverse stakeholders hebben een belang bij de ontwikkeling van werkbare bedrijfsmodellen voor GWRD voor VvE's (Elgendy et al., 2023). De CondoReno-partners hebben het stakeholdersveld verkend d.m.v. bilaterale gesprekken en workshops. Globaal kunnen we een onderscheid maken tussen de vraagzijde, de aanbodzijde, de publieke sector en de intermediairen zoals weergegeven in de volgende tabel.

Vraagzijde: GWRD-aanbieders hebben als primaire klanten VvE's vertegenwoordigd door VvE-besturen. Diverse GWRD-aanbieders werken ook in opdracht van gemeenten. De VvE dient soms samen te werken met woningcorporaties, met name in situaties van gespikkeld bezit. Mogelijkerwijze verlenen de GWRD-aanbieders ook extra diensten aan individuele woningeigenaren indien deze individuele renovatiewensen hebben die gelijktijdig kunnen worden gepland en uitgevoerd.

Aanbodzijde: Diverse bestaande aanbieders van diensten en renovatie- en energie-oplossingen spelen mogelijk een rol om GWRD voor VvE's te ondersteunen. Alhoewel dergelijke aanbieders vaak een hoofdrol vervullen in een bepaalde procesfase (zie tabel 1), kunnen zij ook een rol spelen in andere fasen van de renovatiereis van de VvE's. Zo kunnen bijvoorbeeld eerstelijnsadviseurs later ook een rol spelen voor het vertegenwoordigen van de VvE als financieel adviseur en kwaliteitsbewaker. Architecten kunnen bijvoorbeeld naast de planning ook een rol spelen in het contracteren van adviseurs en uitvoerders en in de kwaliteitsbewaking van de werken. Procesbegeleiders kunnen een rol spelen doorheen het hele proces om participatie en sociale interactie te bewerkstelligen. Aannemers kunnen bijvoorbeeld via een bouwteamformule ook reeds voor de uitvoeringsfase betrokken zijn als adviseur. Onderhoudsbedrijven en VvE-beheerders kunnen via conditiemetingen

en het verschaffen van inzichten d.m.v. scenario's ook mee sturing geven aan beslissingsprocessen van VvE's rond renovatiewerken.

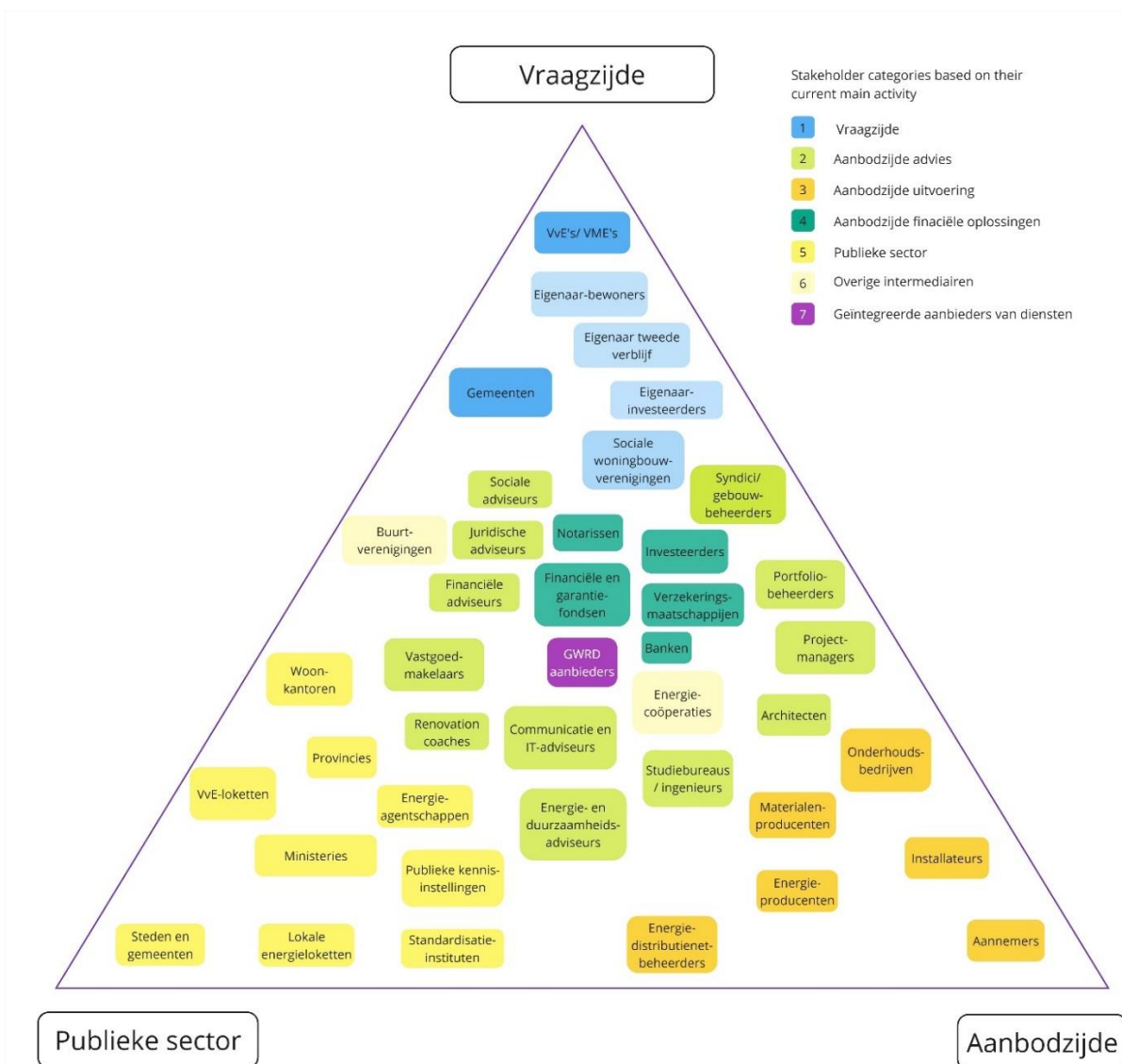
Beleidsactoren, in het bijzonder gemeenten, spelen een belangrijke rol voor het reguleren en stimuleren van energiebesparende renovaties. Zo kunnen gemeenten bijvoorbeeld ook een pool van renovatie-adviseurs faciliteren, VvE-adviesloketten inrichten, netwerking organiseren, kennis verspreiden over toe te passen processen, lokale renovatiehubs inrichten, extra stimuleringsmaatregelen inrichten voor groepsaankopen en ondersteuning van kwetsbare doelgroepen, en opleidingen voor zowel de vraagzijde als de aanbodzijde inrichten. Gemeenten opereren evenwel binnen de nationale kaders, wettelijke verplichtingen en geldende normen. Kleinere gemeenten hebben soms ook onvoldoende middelen om zich toe te leggen op VvE's: provinciale actoren spelen mogelijk een rol voor de ontzorging van doelgroepen.

Daarnaast zijn er ook vele intermediaire actoren die de wensen en verwachtingen van VvE's kunnen beïnvloeden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan energiecoöperaties die VvE's ondersteunen om gezamenlijk hernieuwbare energie-oplossingen in te richten, of vastgoedmakelaar en schatters die inzicht kunnen verschaffen in de hogere marktwaarde van appartementen na renovatie. Buurtverenigingen en sociale deskundigen kunnen een rol spelen voor het creëren en activeren van een netwerk van geïnteresseerde bewoners. Kennis-, onderzoeks- en trainingsinstellingen kunnen een aangepast aanbod uitwerken voor het begeleiden van actoren die een gezamenlijk bedrijfsmodel voor GWRD voor VvE's willen ontwikkelen. Ook kunnen zij een aanbod uitwerken voor het ontwikkelen en verspreiden van kennis naar diverse doelgroepen.

Daarnaast is het relevant voor koepelpartijen uit het veld om de resultaten van het CondoReno-project te gebruiken en te verspreiden, zoals Vereniging Eigen Huis, VvE Belang, Branchevereniging VvE-beheerders (BVVB), Werkgroep Modernisering Appartemensrecht Nederland (WMANL), de Nederlandse Vereniging van Banken, het Nationaal Warmtefonds, Vastgoedmanagement Nederland, de Nationale Hypotheek Garantie enz.

Stakeholdercategorieën	Stakeholdertypes	Koepelactoren (NL)
<i>GWRD werken momenteel voor volgende klantsegmenten:</i>		
Vraagzijde: Deze groep omvat individuen of entiteiten die momenteel het klantsegment weerspiegelen voor de GWRD voor VvE's	Primaire doelgroepen: VvE's, gemeenten Secundaire doelgroepen: Woningcorporaties, Individuele private eigenaars: eigenaar-bewoners, eigenaars tweede verblijf, eigenaar-investeerders	VvE Belang VNG AEDES Vereniging Eigen Huis
<i>Voor de doorontwikkeling van GWRD voor VvE's is een gevorderde samenwerking gewenst tussen diverse actoren uit de aanbodzijde:</i>		
Aanbodzijde advies: Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit advies en begeleiding aan de vraagzijde	VvE-beheerders Architecten Studiebureaus Juridische adviseurs Financiële adviseurs Energie- en duurzaamheidsadviseurs Communicatie- en IT-adviseurs Renovatie-coaches Vastgoedmakelaars	Branchevereniging VvE-beheerders BVVB BNA
Aanbodzijde uitvoering: Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit de uitvoering van oplossingen voor GWRD voor VvE's	Aannemers bouw Constructiebedrijven Onderhoudsbedrijven Installateurs Energieleveranciers Distributienetbeheerders Producenten en leveranciers Gebouw-/project-/portfoliobeheerders	Aannemersfederatie Bouwend Nederland Onderhoud.NL UNETO-VNI
Aanbodzijde financiële oplossingen: Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit financiële ondersteuning voor energiebesparende renovaties via bijvoorbeeld leningen, kredieten, garanties	Banken Stimuleringsfondsen (Warmtefonds, SvN) Investeerders Verzekeringsinstellingen Notarissen	
<i>Sommige actoren spelen een belangrijke directe of indirecte rol bij de ontwikkeling van GWRD voor VvE's:</i>		
Publieke sector: Deze stakeholders reguleren, stimuleren, faciliteren of organiseren GWRD voor VvE's	Gemeenten Provincies Ministerie BZK Rijksdienst cultureel erfgoed RVO NEN	VNG – VPNG CEN
Overige intermediairen: deze spelen mogelijk ook een rol bij de ontwikkeling van GWRD voor VvE's	Kennis-, onderzoeks- en trainingsinstellingen Energiecoöperaties Buurtverenigingen	

Tabel 1: Stakeholder map voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's (indicatief).



Figuur 1: Stakeholder map voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's (indicatief, Nederlandse situatie).

1.2.2 Belangen van stakeholders

De partners van het CondoReno-project hebben d.m.v. bilaterale gesprekken met stakeholders, workshops en bevestigingen onderzocht welke belangen van stakeholders een belangrijke rol spelen voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's. Hierbij komen de volgende kernpunten naar voren die van belang zijn voor het succesvol ontwikkelen van GWRD voor VvE's.

VvE's moeten administratief in orde zijn en beschikken over voldoende reservefondsen conform de wetgeving en een actueel meerjarenonderhoudsplan. Dit is nog vaak niet het geval, mede door gebrekkige controle van de wetgeving en achterstallig onderhoud. VvE's zijn gebaat bij een duidelijk signaal van urgentie. Het uitfaseren van slechte energieprestatielabels wordt best in een vroege fase gecommuniceerd. Voor het versnellen van renovaties en energieprestatiedoelstellingen dienen bepaalde VvE-leden of VvE-beheerders expliciet te worden gemandateerd om sturing te geven aan

het proces, ook buiten de algemene ledenvergaderingen om. VvE-beheerders moeten de VvE in principe ontzorgen m.b.t. het gebouwbeheer, doch focussen zich nu nog meestal op minimumingrepen of regulier onderhoud, en zien grondige renovaties vaak nog niet als een mogelijk lucratief onderdeel van hun bedrijfsmodel. Het beslissingstraject voor het realiseren van renovaties met grotere VvE's, gebeurt soms ook in samenwerking met wooncorporaties of investeerders die een deel van het gebouw bezitten.

Gemeenten spelen een belangrijke rol voor het faciliteren of aanbieden van aangepaste geïntegreerde diensten. Grotere gemeenten beschikken veelal over een energie- of VvE-loket dat VvE's ondersteuning, eerstelijnsbegeleiding en renovatie-advies kan verlenen. Deze gemeenten hebben er belang bij dat de geleverd adviezen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en opgevolgd. Gemeenten zien een nood om hiertoe lokale renovatie-adviseurs en -uitvoerders te poolen en om processen ook te begeleiding voorbij een masterplan, bijvoorbeeld door ook alternatieve scenario's te presenteren voor hogere energieprestaties na renovatie, voor het inzichtelijk maken van woonlasten-optimale oplossingen en voor het contracteren van uitvoerders en kwaliteitsbewakers. De gemeenten richten zich hierbij vaak uitsluitend op kleine VvE's en/of specifieke doelgebieden zoals krachtwijken en wijken die het eerst van het gas af gaan. Kleinere gemeenten hebben vaak onvoldoende middelen om deze begeleiding zelf te bieden.

Onafhankelijke energie- en renovatieadviseurs en gemeentelijke renovatiecoaches hebben t.o.v. bijvoorbeeld uitvoerders en leveranciers een mogelijk voordeel in zake de betrouwbaarheid van hun advies voor de VvE. In hun zoektocht naar oplossingen voor - en communicatie met - de VvE worden ze evenwel geconfronteerd met allerlei besognes, gaande van het oplossen van spanningen binnen de VvE, het managen van financiële verwachtingen van individuele bewoners, tot het wegwerken van juridische en administratieve belemmeringen voor de eigendomsverdeling. Er is dus ook nood aan sociale deskundigen en procesbegeleiders die vertrouwd zijn met de VvE-besluitvorming en de samenwerking met gebouwbeheerders. Ook een samenwerking met financiële en juridische adviseurs dringt zich op. Bovendien vergt het bereiken van betere gebouwprestaties met kwaliteitsgarantie ook de samenwerking met gespecialiseerde energiedeskundigen, master planners en kwaliteitsbewakers. De hoge transactiekosten maken het nu voor vele adviseurs niet rendabel om zonder bijkomende financiële steun te werken voor de begeleiding van VvE's.

Aannemers en aanbieders van renovatie-oplossingen en -systemen leveren vaak niet meer dan wat gevraagd wordt via een offerte. Het verwachte uitstellen van beslissingen door VvE's voorbij de offertegeldigheid is dermate frustrerend voor aannemers dat velen momenteel geen offerte bieden. Aangezien bij renovaties ook vaak onverwachte technische problemen naar voren komen, is voor hen de nieuwbouwmarkt vaak ook lucratiever.

Banken en kredietinstellingen hebben recentelijk instrumenten op de markt gezet om ook rechtstreeks aan VvE's leningen toe te kennen. Ze komen vaak pas in het vizier van de VvE als er een renovatiebeslissing op tafel ligt. Nochtans zou het raadzaam zijn om VvE's ook reeds voordien financieel advies te leveren, met name voor het beslissen omtrent beste scenario's voor woonlasten-optimale oplossingen. Mogelijk dringt zich een samenwerking op met stimuleringsfondsen, financiële adviseurs en geëngageerde vastgoedmakelaars.

Energiecoöperaties en buurtverenigingen zijn preferente samenwerkingspartners voor gemeenten doch missen door hun focus op vrijwilligerswerk soms een duidelijke professionalisering, en richten zich - op enkele uitzonderingen na - nog niet op energie-efficiëntie i.p.v. hernieuwbare energie-oplossingen.

Er bestaan ook reeds al een aantal stakeholders die zich profileren als GWRD-verleners. Globaal zien we dat, op enkele uitzonderingen na, de GWRD-verleners momenteel meer ervaren zijn met het bedienen van individuele bewoners en kleine VvE's.

Voor de doorontwikkeling van GWRD voor VvE's is dus een gevorderde samenwerking nodig tussen diverse stakeholders.

2.3 Mogelijke rollen van stakeholders voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's

Diverse stakeholders hebben reeds verklaard te willen werken aan de ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland. Deze stakeholders werden gevraagd om deel te nemen aan de nationale CondoReno-adviesraad. De volgende Tabel 2 geeft - op basis van de inhoud van de door hen geleverde intentieverklaring - een overzicht van de mogelijke rollen van stakeholders voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland.

Stakeholders met reeds specifiek geformuleerde intenties	
Beleidsactoren (in het bijzonder van belang voor de inbedding en opschaling van de GWRD voor VvE's)	
Gemeente Den Haag	Kennisdeling en organisatie workshop i.s.m. VvE-balie
Gemeente Breda	Integratie van kennis in de gemeentelijke aanpak, lokale activatie en kennisdeling; project in Hoge Vucht and DoornbosLinie
Gemeente Brunssum	Twee pilots in Noord-Brunssum, kennisdeling (met name ook in Limburg) en ontwikkelen van lokale GWRD
Gemeente 's Hertogenbosch	Kennisdeling project via lokaal netwerk en faciliteren van advies via regionaal energieloket 'Brabant woont Slim'; mogelijk demoproject 'Hintham-Zuid'
Gemeente Rotterdam	Kennisdeling SaveTheHomes-project en disseminatie via Eurocities, ICLEI, organisatie workshop.
Provincie Gelderland	Advies en platformontwikkeling
Actoren uit de aanbodzijde (in het bijzonder van belang voor de mogelijke ontwikkeling van nieuwe dienstverleners GWRD voor VvE's)	
WNR	Ontwikkelen en verbeteren van tools en methodes op basis van haar eigen WNR-model Uitvoeren van twee demoprojecten
Bouwend Nederland	Kennisdeling met partners en leden, review replicatie- en exploitatieplan en beleidsaanbevelingen, vragenlijst uitzetten bij leden
Aannemersfederatie	Participatie en stimuleren van leden om te participeren, disseminatie via eigen kanalen
WOAB Woningabonnement	Kennisdeling en samenwerking met WNR voor het benaderen van individuele woningeigenaren met aanvullende individuele woonwensen
DVVE	Kennisdeling en samenwerking, ontwikkeling van lokale activiteiten (Utrecht)
Segon BV	Managen van lokale netwerkbijeenkomsten met VvE's, publiek-private samenwerking, financieel advies
Woonnu	Kennisdeling financieel en platformontwikkeling, deelname in twee demoprojecten

SvN	Advies in zake stimuleringsfondsen
Intermediaire actoren (spilactoren met een bijzondere expertise voor het verbinden van vraag en aanbod)	
TU Delft	Coördinatie project CondoReno Analyse van bedrijfsmodellen van dienstverleners
Kennisinstituut KERN	Training van MKB en kwaliteitsborging
Deelstroom Delft	Bijdragen aan platformontwikkeling via energiecoöperaties
AMS Institute	Evaluatie van demoprojecten en strategische samenwerking voor historische gebouwen; ondersteuning van Amsterdamse CondoReno-case
TKI Urban Energy	Disseminatie
TKI Bouw & Techniek	Disseminatie en valorisatie

Tabel 2: Overzicht van stakeholders die willen samenwerken met CondoReno-partners voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland (indicatief 15 november 2023).

De volgende Tabel 3 geeft een overzicht (momentopname) van mogelijk interessante partijen om mee samen te werken voor de verdere ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland. Een aantal partijen zal nog worden gevraagd om hun intenties voor samenwerking te benoemen in een uitgeschreven nota.

Actoren uit de vraagzijde
Consumentenbond - VerenigingvanEigenaren.nl - Stichting !Woon Stichting VVE Belang - Vereniging Eigen Huis – Appartement & Eigenaar VvE Lucellestraat – VvE Bond Amsterdam – VvE De Ontdekking
Actoren uit de aanbodzijde
Onderhoud.NL - AEDES - Branchevereniging VVE beheerders BWB – Eigen Haard VvE-010 - Centraal Beheer - Vennster Parta - Schuttelaar en Partners – Energiesprong Alliantie
Actoren uit de publieke sector
Gemeente Amersfoort - Gemeente Wijk bij Duurstede - Gemeente Amsterdam – Gemeente Nijmegen – Gemeente Tilburg – Gemeente Schiedam Provincie Utrecht - Provincie Zuid-Holland Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) Ministerie van BZK
Overige intermediairen
Nederlandse Vereniging Duurzame Energie - Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud (NVDO) – Pcvb – MilieuCentraal - Stroomversnelling - Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG) Peilon B.V. - Regionaal Energieloket - VVE Transitiecentrum Brabant - Stichting Duurzaam Stoer – Energiebespaarders - Hogeschool Utrecht - TNO

Tabel 3: Overzicht van stakeholders die mogelijk geïnteresseerd kunnen zijn in de ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland (indicatief 28 november 2023).

1.3 Verklaringen voor een gezamenlijke ontwikkeling

1.3.1 Ontwikkeling van samenwerking voor GWRD voor VvE's

De CondoReno-partners en de gecommitteerden werken op een ad hoc basis samen om de voorheen gemelde deliverables een vorm te geven die goed aansluit bij de wensen van de vraagzijde, de aanbodzijde en het beleid. In het bijzonder verkennen de stakeholders samen ook hoe zij elkaar kunnen versterken in de vorming van een visie en een netwerk, en hoe zij zelf kunnen bijdragen aan

de defragmentatie van woningrenovatiendiensten voor VvE's. Er wordt ook samen overlegd over de perspectieven voor de lange termijn, in het bijzonder hoe GWRD's op termijn zelfredzaam kunnen zijn. Verdere aandachtspunten worden besproken - en mogelijk afspraken worden gemaakt - tijdens de bijeenkomst van de adviesraad, of door bilateraal overleg met de projectcoördinator en de partners. Indien van toepassing voor de goede uitvoering van het project en bij interesse van de stakeholders kunnen geregistreerde stakeholders ook worden gevraagd om in natura bij te dragen aan specifieke werkgroepen en punctuele interventies.

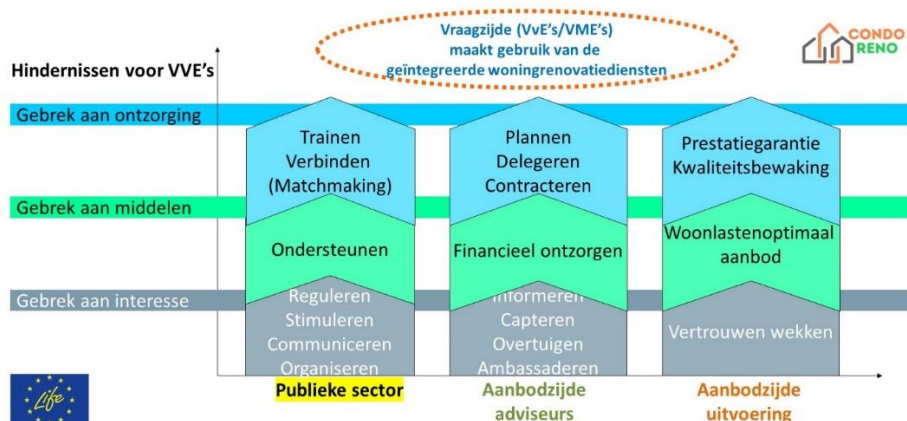
De samenwerking tussen de CondoReno-partners en overige stakeholders zal worden geformaliseerd door het invullen van een Consent Form. Hiermee verbinden de stakeholders zich aan het CondoReno Team om hen te helpen met de uitvoering van het project, in het bijzonder voor het adviseren over de projectactiviteiten, het valoriseren van de resultaten, en/of het creëren, consolideren en verspreiden van GWRD voor VvE's in Nederland.

1.3.2 Ontwikkeling van competenties

De adviesraad adviseert over de nodige ontwikkeling van competenties voor - en samenwerking tussen - stakeholders. Gezamenlijk streven de leden naar het creëren van interesse, middelen en ontzorging voor VvE's zodat alle VvE's gebruik kunnen maken van geïntegreerde woningrenovatiendiensten.

Door het actief engageren van diverse partners en het aanbrengen van kennis en expertise kunnen de leden van de adviesraad en van lokale expertgroepen een pioniersrol spelen voor de ontwikkeling van financieel werkbaar en zelfredzame bedrijfsmodellen voor GWRD voor VvE's. Niet alleen draagt dit bij tot het bereiken van betere energieprestaties na renovatie, maar ook tot meer renovaties in lijn met de Europese en nationale beleidsverwachtingen.

Met de geleverde inzichten en deliverables kunnen federaties en brancheorganisaties hun leden op een actieve manier betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe diensten en samenwerkingsmodellen. Individuele leden wordt een platform geboden om samen te werken om hindernissen te verkennen en te elimineren. Hierbij wordt een doorgedreven samenwerking beoogd tussen vraagzijde, aanbodzijde en beleid, zoals geïllustreerd in Figuur 2.



Figuur 2: Roadmap voor de gezamenlijke ontwikkeling van bedrijfsmodellen voor GWRD voor VvE's (indicatief).

1.3.3 Promotie van stakeholders

De ondertekenaars van de consent form erkennen dat hun instelling of bedrijf zal worden vermeld als 'supporter' van het CondoReno-project. Dit gebeurt door het vermelden van de naam en het logo van de instelling of het bedrijf op de website en het publiceren van dit document op dezelfde website.

Referenties

- Brown, D., Kivimaa, P., & Sorrell, S. R. (2018). How Can Intermediaries Promote Business Model Innovation: The Case of 'Energiesprong' Whole-House Retrofits in the United Kingdom (UK) and the Netherlands (SSRN Scholarly Paper 3270880). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3270880>.
- BZK. (2023). *Versnellingsagenda verduurzaming gebouwen in beheer van Verenigingen van Eigenaars (VvE's)*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2023/09/05/vve-versnellingsagenda-verduurzaming>, geraadpleegd op 9 november 2023.
- Elgendy, R., Mlecnik, E., Visscher, H. J., & Qian, QK. (2023). Typologies of Business Models of Integrated Home Renovation Services: Accelerating Energy Efficient Renovations for Homeowners Associations in The Low Countries and France. In Proceedings of the International Conference "Sustainable Built Environment and Urban Transition" [3812] Växjö:Linnaeus University. <https://open.lnu.se/index.php/sbut/article/view/3812/3516>, geraadpleegd op 9 november 2023.
- Estay, L., Ginestet, S., Bonhomme, M., & Multon, C. O. (2021). *I-HEROS PROJECT DELIVERABLE ITEM 2.2*. <https://i-heros.eu/resources/>, geraadpleegd op 8 november 2023.
- Fiel, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, Vol 1 No 1 (2013): Inaugural issue. <https://doi.org/10.5278/OJS.JBM.V1I1.707>.
- Franklin, A. L. (2020). *Stakeholder Engagement*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47519-2>.
- Laffont-Eloire, K., Peraudeau, N., Petit, S., Bourdeau, M., Joumni, H., Belaid, F., Grasset, H., Marchi, F., Dall'oro, L., Pratlong, M., & LA, X. W. (2019). *Sustainable business models for the deep renovation of buildings*. EU Horizon 2020 project STUNNING. <https://cordis.europa.eu/project/id/768287>, geraadpleegd op 9 november 2023.
- Milin, C., & Bullier, A. (2021). *Towards large-scale roll out of "integrated home renovation services" in Europe*. ECEEE Summer Study – A New Reality. https://www.turnkey-retrofit.eu/wp-content/uploads/Integrated-home-renovation-services_MILIN-BULLIER_ECEEE-2021.pdf, geraadpleegd op 9 november 2023.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.

2 Declarations joint business model development - Flanders

Stakeholders for the development of Integrated Home Renovation Services for Condominium Associations

English Abstract

The Flemish long-term renovation strategy for residential buildings, as part of the broader Climate Strategy 2050, aims to achieve a nearly 75% reduction in greenhouse gas emissions by 2050. Concrete measures, such as My Renovation Loan, My Renovation Premium, and the renovation master plan for apartment buildings, are implemented to increase the renovation rate of apartment buildings and optimize their energy performance. The Renovation Pact, as a dynamic partner organization, supports these goals and promotes co-creation and collaboration among stakeholders for an energy-efficient building stock by 2050.

In Flanders, CondoReno supports the development of services for deep energy renovations of apartment buildings towards energy label A (<100 kWh/m²) (primary energy consumption for heating and production of sanitary hot water). For this, the Flemish CondoReno partners engage various stakeholders (groups) at the Flemish and local levels, including Associations of Co-owners and property managers, and of course, construction professionals.

Achieving better collaboration between the public sector, demand, and supply is a key factor for this project. With this report (in Dutch), the Flemish CondoReno partners identify and classify Flemish and local stakeholders who have an interest in and/or can contribute to integrated renovation services for apartment buildings in Flanders. These stakeholders also have an interest in using future deliverables and tools, such as archetypes of possible business models, tools for service providers, policy recommendations, and requirements for funds, the realization of demonstration projects, and matchmaking between demand and supply.

The Flemish CondoReno partners have explored the stakeholder landscape through bilateral discussions and workshops. The stakeholders contribute to the project in various ways (see also the letters of intent they signed). Several of these stakeholders participated in the first Flemish advisory board on November 8, 2023 (online meeting) and provided feedback on the renovation road map for apartment buildings. They will advise the Flemish project partners in the coming months on the development and expansion of their integrated renovation services for apartment buildings.

Samenvatting

De Vlaamse langetermijnrenovatiestrategie voor woongebouwen, als onderdeel van de bredere Klimaatstrategie 2050, streeft naar een reductie van bijna 75% in broeikasgasemissies tegen 2050. Concrete maatregelen, zoals Mijn VerbouwLening, Mijn VerbouwPremie en het renovatiemasterplan voor appartementsgebouwen worden ingezet om de renovatiegraad van appartementsgebouwen te verhogen en hun energieprestaties te optimaliseren. Het Renovatiepact, als dynamische partnerorganisatie, ondersteunt deze doelen en bevordert co-creatie en samenwerking tussen belanghebbenden voor een energiezuinig gebouwenbestand tegen 2050.

In Vlaanderen ondersteunt CondoReno de ontwikkeling van diensten voor diepgaande energetische renovaties van appartementsgebouwen richting energielabel A (<100 (kWh/m²) (primair energieverbruik voor verwarming en productie van sanitair warm water). Hiervoor engageren de Vlaamse CondoReno-partners op Vlaams en lokaal niveau verschillende stakeholders (groepen), waaronder Verenigingen voor Mede-eigenaars en syndici en uiteraard ook de bouwprofessionals.

Het realiseren van een betere samenwerking tussen de publieke sector, de vraag- en aanbodzijde vormt een belangrijke sleutel voor dit project. Met het voorliggend rapport indentificeren en classificeren de Vlaamse CondoReno-partners de Vlaamse en lokale stakeholders die belang hebben bij en/of een bijdragen kunnen leveren aan geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen in Vlaanderen. Deze stakeholders hebben ook een belang bij het gebruik van toekomstige deliverables en tools, zoals archetypes van mogelijke bedrijfsmodellen, instrumenten voor dienstverleners, beleidsaanbevelingen en eisen voor fondsen, de realisatie van demonstratieprojecten en matchmaking tussen vraag en aanbod.

De Vlaamse CondoReno-partners hebben het stakeholdersveld verkend d.m.v. bilaterale gesprekken en workshops. De stakeholders verlenen op verschillende wijzen hun medewerking aan het project (zie ook de letters of intent die zij ondertekenden) Verschillende van deze stakeholders namen deel aan de eerste Vlaamse adviesraad op 8 november 2023 (online overleg) en gaven toen feedback op de renovatie road map voor appartementsgemeenten. Zij zullen in de komende maanden de Vlaamse projectpartners adviseren bij de ontwikkeling en de uitbouw van hun geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen.

Terminology list

Dit document gebruikt de volgende definities.

Aanbodzijde: Actoren, entiteiten of bedrijven die producten, systemen, diensten en oplossingen bieden voor energiebesparende renovaties, zoals aannemers en aanbieders van materialen, energie en diensten.

Adviseurs: Deze intermediairen leveren expertadvies en begeleiding voor VME's m.b.t. strategieën voor renovatie en energiebesparing, en helpen de VME's vaak bij de besluitvorming en planning.

Bedrijfsmodel: Een bedrijfsmodel of "business model" is een conceptueel kader dat de kernaspecten beschrijft hoe een organisatie werkt, inkomsten genereert en haar werkzaamheden onderhoudt. Typisch omvat een bedrijfsmodel kerncomponenten van een strategie, o.m. de waardepropositie, de doelmarkt, de bronnen voor inkomsten, de kostenstructuur en distributiekkanalen. Het bedrijfsmodel dient als blauwdruk dat beschrijft hoe een bedrijf on instelling marktwaarde creëert en capteert, en voor de algemene aanpak voor het uitvoeren van activiteiten en het behalen van langetermijn-duurzaamheids- en winsttoogmerken. Definitie gebaseerd op (Osterwalder et al., 2005; Fielt, 2013; Laffont-Eloire et al., 2019).

Communicatie- en IT-intermediairen: Deze intermediairen spelen een rol voor het faciliteren van communicatie en implementatie van informatietechnische oplossingen om energiebesparende renovatieprocessen voor VME's te verbeteren.

Financiën en beheer: Dit behelst de actoren en entiteiten die strategieën en acties bieden aan VME's gerelateerd aan de allocatie van financiële bronnen voor energierenovaties, evenals de beheersaspecten voor het superviseren van dergelijke projecten.

Geïntegreerde grenovatiediensten (GWRD): Gecoördineerdegrenovatiediensten die worden aangeboden door professionals of teams van actoren van op elkaar afgestemde disciplines.

Integrale aanpak voor renovatie: renovatie die rekening houdt met het individuele wensen en maatschappelijke perspectieven en die wordt aangeboden door professionals of teams die het renovatieproces ontzorgen.

Intermediairen: Actoren, instituten of organisaties die een spil vormen tussen de aanbodzijde en de vraagzijde, tussen de publieke sector en de vraagzijde, en/of tussen de publieke sector en de aanbodzijde. Deze actoren hebben een specifieke missie of activiteiten die een brug vormen tussen actoren in deze actoren.

Publieke sector: Dit omvat beleidsagentschappen, publieke instituten en regelgevende organen die de renovatiesector en energiebesparing beïnvloeden en reguleren d.m.v. diverse types beleidsinstrumenten.

RME: Raad van Mede-Eigendom. Een Raad van Mede-Eigendom is een raad samengesteld uit een kleinere groep van mede-eigenaars. De belangrijkste bevoegdheid is het controleren van de werkzaamheden van de syndicus en het helpen bij het uitvoeren van zijn opdracht. Deze raad is in Vlaanderen verplicht in elk gebouw die minstens 20 kavels bevat.

Stakeholder/ belanghebbende: Individu of entiteit die belang of interesse heeft in het proces en de uitkomst van energiebesparende renovaties voor VvE's. Bijvoorbeeld appartement eigenaars, gebouwbeheerders, aanbieders van renovatiediensten, energieadviseurs, lokale autoriteiten, en iedere andere partij die direct of indirect een impact ondervindt van de renovatie. De stakeholders spelen vaak een essentiële rol voor de besluitvorming van VvE's, het financieren, het plannen en de uitvoering van processen voor energiebesparende renovaties. (Brown et al., 2018; Franklin, 2020; Estay et al., 2021; Milin & Bullier, 2021)

Vraagzijde: Deze term verwijst naar actoren (individuen of eenheden) binnen VME's die de klanten representeren voor geïntegreerde grenovatiediensten.

VME: Vereniging van Mede-Eigenaren. De VME wordt gevormd door alle mede-eigenaren van het gebouw in mede-eigendom. Alle mede-eigenaren samen vormen de Algemene Vergadering. Als hoogste orgaan van de VME is de AV bevoegd voor alle gemeenschappelijke belangen en beschikt ze over de meest uitgebreide rechten betreffende het beheer van het gebouw. De VME is die verantwoordelijk voor het onderhoud en de renovatie van een gebouw in eigendom van verschillende leden-eigenaren.

2.1 Inleiding

2.1.1 Doel van dit document

Het voorliggend rapport ondersteunt de identificatie en classificatie van lokale en nationale stakeholders die een belang kunnen hebben bij de voorziene ontwikkeling van Geïntegreerde WoningRenovatieDiensten (GWRD) voor VME's.

Het biedt een nog niet limitatief overzicht van de verschillende belanghebbenden die betrokken zijn bij doorgedreven energetische renovaties voor VME's. Het gaat dieper in op:

- hun mogelijke rollen, verantwoordelijkheden en beperkingen in zake de creatie, consolidatie en opschaling van GWRD voor VME's;
- hun belang in het proces;
- de eventuele bedenkingen die zij reeds formuleerden.

Met deze stakeholderanalyse willen we een basis leggen om diensten voor energie-efficiënte renovaties van appartementsgebouwen te kunnen implementeren.

Dit document identificeert belanghebbenden op diverse niveaus (lokaal/nationaal/internationaal). Het is een instrument om de communicatie, samenwerking en besluitvorming met alle betrokken partijen te verbeteren en legt een basis voor de samenstelling van de adviesraad en de expertgroepen voor het gezamenlijk ontwikkelen van bedrijfsmodellen voor GWRD voor VME's.

2.1.2 De ambities van de Vlaamse langetermijnrenovatiestrategie voor gebouwen 2050

De Vlaamse langetermijnrenovatiestrategie voor woongebouwen, als onderdeel van de bredere [Klimaatstrategie 2050](#), streeft naar een reductie van bijna 75% in broeikasgasemissies tegen 2050. De langetermijndoelstelling impliceert dat bestaande woningen vergelijkbare energieprestatieniveaus als

nieuwbouwwoningen uit 2015 moeten behalen, met een focus op grondige renovaties en prioriteit voor de gebouwschil. Concrete maatregelen, zoals [Mijn VerbouwLening](#), [Mijn VerbouwPremie](#) en het [renovatiemasterplan voor appartementsgebouwen](#) worden ingezet om de renovatiegraad te verhogen en de energieprestaties te optimaliseren. Het Renovatiepact, als dynamische partnerorganisatie, ondersteunt deze doelen en bevordert co-creatie en samenwerking tussen belanghebbenden voor een energiezuinig gebouwenbestand tegen 2050.

2.1.3 Het LIFE-project CondoReno

Het LIFE-project CondoReno (<https://condoreno.org>) erkent dat verregaande ketensamenwerking nodig is om meer energierenovaties met betere energieprestaties te bereiken. Het project analyseert vanuit het perspectief van de VME de besluitvormingsstappen die genomen worden door VME's, en hoe stakeholders in iedere fase een bijdrage kunnen leveren om de VME te ontzorgen en de VME-besluitvorming te vereenvoudigen. Het doel is om uiteindelijk geïntegreerde ontzorgende dienstverleners aan te bieden die de VME kunnen helpen tijdens de voorfase, de studiefase en financiële planning, over de uitvoering tot en met de oplevering en het onderhoud. CondoReno zal conceptuele kaders en kennis verschaffen hoe een gemeente, bedrijf, instelling, enz.-door middel van betere samenwerking, aangepaste renovatiediensten voor VME's kan ontwikkelen.

Hiertoe zal CondoReno (<https://condoreno.org>) zes businessmodellen ontwikkelen en presenteren met geïntegreerde diensten voor integrale, diepgaande renovatie van appartementsgebouwen in Nederland en Vlaanderen en tevens de multiplicatie hiervan ondersteunen.

Het project wordt uitgewerkt door tien internationale partners, gecoördineerd door de TU Delft. In Vlaanderen wordt het project gedragen door drie Vlaamse steden (Antwerpen, Mechelen en Oostende) en Embuild Vlaanderen. De Nederlandse praktijkpartners zijn WNR, een stichting gespecialiseerd in het aanbieden van WoonlastenNeutrale Renovaties en Kennisinstituut KERN. De Nederlandse en Vlaamse projectpartners worden ondersteund door een gespecialiseerd energieagentschap uit Parijs (APC), evenals door belanghebbende Europese federaties uit de aanbodzijde (EBC) en de vraagzijde (UIPI). Het project is gestart op 1 oktober 2022 en heeft een looptijd van vier jaren.

2.1.4 Wat biedt CondoReno aan stakeholders in Vlaanderen?

In Vlaanderen ondersteunt CondoReno de ontwikkeling van diensten voor diepgaande energetische renovaties van appartementsgebouwen richting energielabel A (<100 kWh/m²). Volgende uitgangspunten worden hierbij gehanteerd:

- Het appartementsgebouw is in eigendom van verschillende private eigenaren die verenigd zijn in een Vereniging van Mede-eigenaars (VME). Bij voorkeur heeft deze VME een (actief) VME-bestuur;
- De VME geeft expliciet aan dat het opties wil verkennen die verdergaan dan louter onderhoudsmatige renovatie, ook energiebesparende maatregelen behoren tot hun ambitie. Op een VME-vergadering zal als optie een renovatie voorgelegd worden met een energieprestatie van minimum label A, <100 kWh/m² (primair energieverbruik voor verwarming en sanitair warm water).

- De VME beschikt over een reservefonds en een gedegen meerjarenonderhoudsplan (MJOP) (gebaseerd op de Nederlandse norm NEN 2767) of is voornemens dit te organiseren;

Het LIFE-project CondoReno ondersteunt verschillende soorten stakeholders, onder meer:

- VME's, RME's en syndici
- Gemeenten en bedrijven die een bedrijfsmodel willen ontwikkelen voor geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen;
- Gemeenten die VME's willen informeren, sensibiliseren, adviseren en ondersteunen in de grondige renovatie van hun appartementsgebouw met het oog op de doelstellingen en verplichtingen van 2050.

Gemeenten, coöperaties en federaties die publiek-private samenwerking willen verkennen om vraag en aanbod van IHRS voor VME's beter bij elkaar te brengen;

Opleidingsorganisaties die bedrijven en VME's benaderen met een lessenspakket, met name om advies en uitvoering te stroomlijnen om te komen tot een kwalitatief renovatieresultaat. Bij intensieve energetische label A-renovaties stellen we een bouwprestatiegarantie voorop.

Overige actoren die het project wensen kenbaar te maken via hun eigen kanalen en mogelijkheden.

2.1.5 Output van het project

Na de publicatie van dit rapport (november 2023), voorziet het LIFE-project in *deliverables* en *tools* die reeds voor het einde van het project door deelnemende stakeholders kunnen worden geraadpleegd, zoals:

Vanaf december 2023:

- Een rapportage van beschikbare IHRS-bedrijfsmodellen
- Trainingsmateriaal voor het activeren van de aanbodzijde

Vanaf maart 2024:

- Een set instrumenten die ingezet kan worden door dienstverleners tijdens de besluitvorming van VME's
- Een set instrumenten voor kleine en middelgrote, maar eventueel ook grote ondernemingen die GWRD voor VME's willen ontwikkelen
- Een instrument voor het vergemakkelijken van de financiële besluitvorming en investering
- Eisen voor garantie- en financiële fondsen

Vanaf juni 2024:

- Een proof of concept van de haalbaarheid van de integratie van woonlastenoptimale propositie voor energielabel A-renovaties volgend uit de GWRD voor VME's, gebaseerd op acht demonstratieprojecten.

Vanaf september 2024:

- Een digitale tool voor de opvolging van renovaties die resulteren uit de dienstverlening (Vlaanderen)

Vanaf maart 2025:

- Gedeelde ervaringen voor de co-creatie van GWRD voor VME's

Vanaf juli 2025:

- Een evaluatierapport over het functioneren van de GWRD voor VME's
Vanaf september 2025:

- Beleidsaanbevelingen voor de inrichting van GWRD voor VME's
Vanaf juli 2026:

- Eindrapportage

2.1.6 De Vlaamse adviesraad

In het project wordt voorzien dat beleidsmakers en actoren uit de vraag- en aanbodzijde sturing kunnen geven aan het project door advies en ook via nieuwe gezamenlijke initiatieven.

Voor Nederland en Vlaanderen wordt een nationale adviesraad opgericht die bestaat uit stakeholders die geen deel uitmaken van het CondoReno-consortium. Deze stakeholders geven op vrijwillige basis advies over bijvoorbeeld de ontwikkeling van bedrijfsmodellen, tools en methodes, mogelijke demoprojecten, lokale co-creatie, nationale samenwerking en internationale disseminatie. De leden van de Vlaamse adviesraad (VAR) komen gedurende het project driemaal samen met de Vlaamse projectpartners. De leden van de Vlaamse adviesraad kunnen ook - als waarnemer - deelnemen in de Nederlandse adviesraden.

Afhankelijk van de vraag gedetecteerd door de adviesraad en de CondoReno-partners zullen in de schoot van de Vlaamse adviesraad expertgroepen bepaalde topics thematische kunnen uitdiepen.

De nationale adviesraad heeft ook bijzondere taken:

- Het gezamenlijk stimuleren van de ontwikkeling van GWRD voor VME's;
- Het formuleren van standpunten en vergroten van draagvlak voor de lokale en nationale beleidsontwikkeling;
- Het streven naar gezamenlijke formele verklaring voor het ondersteunen van de opschaling van IHRS voor diepgaande energetische renovatie van appartementsgebouwen.

De Vlaamse adviesraad zal adviezen die betrekken hebben op federale (=nationale) wet- en regelgeving overmaken aan de federale overheid. Dit doet het in overleg met Brusselse en Waalse (overheids)organisaties die werken rond renovatie van appartementsgebouwen, onder meer Homegrade en Bruxelles Environment (Brussels Hoofdstedelijk Gewest) en Stad Luik en Embuild Wallonië (Waals Gewest). In het projectjaar 2024 zal deze uitwisseling en het overleg op nationaal niveau gebeuren binnen het BE REEL! -project. In Antwerpen, Oostende en Mechelen zullen ook lokale adviesgroepen opgericht worden die de start en de uitbouw van de geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen mee vormgeven. Vanuit de steden en de energiehuizen zullen de VME's en syndici uit de gevalstudies uitgenodigd worden voor de lokale adviesraad. Vanuit de aanbodzijde zullen onder meer lokale aannemers en andere bouwprofessionals en financierders aangesproken worden.

2.2 Betrokken stakeholders

2.2.1 Overzicht van stakeholders

Diverse stakeholders hebben een belang bij de ontwikkeling van werkbare bedrijfsmodellen voor Integrale Woningrenovatiediensten voor VME's. De CondoReno-partners hebben het stakeholdersveld verkend d.m.v. bilaterale gesprekken en workshops. Globaal kunnen we een onderscheid maken tussen de vraagzijde, de aanbodzijde, de publieke sector en de intermediairen zoals hierna weergegeven.

Vraagzijde: de vraagzijde bestaat vandaag voornamelijk uit Verenigingen van Mede-Eigenaars (VME's) vertegenwoordigd door Raden van Mede-Eigendom (RME's) en de gebouwbeheerder of syndicus van hun appartementsgebouw. Er zijn verschillende koepelorganisaties die zowel mede-eigenaars en/of huurders en/of gebouwbeheerders kunnen ondersteunen en informeren over onder andere wettelijke verplichtingen en rechten. De vraagzijde vertegenwoordigt een van de belangrijkste stakeholdersgroepen. Door sensibiliseren en informeren kan de vraagzijde geactiveerd worden. Dit moet uiteindelijk leiden tot de opstart van het renovatietraject en het activeren van alle andere betrokken actoren. Het projectsucces, en de impact, zijn dus voor een groot deel afhankelijk van de ambitie en de interesse van de VME's van appartementsgebouwen.

Aanbodzijde: diverse bouwactoren die diensten en renovatie- en/of energie-oplossingen aanbieden, spelen mogelijks een rol om IHRS voor VME's uit te bouwen of te ondersteunen. Dergelijke aanbieders vervullen vaak een rol in een bepaalde fase van het renovatieproces. Wanneer zij IHRS ontwikkelen, kunnen zij ook een rol spelen in andere fasen van de renovatiereis van de VME's. Zo kunnen bijvoorbeeld eerstelijnsadviseurs later ook een rol spelen voor het vertegenwoordigen van de VME als financieel adviseur. Architecten kunnen bijvoorbeeld naast de planning ook een rol spelen in contracteren van adviseurs en uitvoerders en in de kwaliteitsbewaking. Aannemers kunnen bijvoorbeeld via een bouwteamformule ook reeds voor de uitvoeringsfase betrokken zijn als adviseur. Onderhoudsbedrijven en syndici kunnen via conditiemetingen en het verschaffen van inzichten d.m.v. scenario's ook mee sturing geven aan beslissingsprocessen van VME's over renovatiewerken. De aanbodzijde heeft een cruciale rol om de appartementsgebouwen die willen renoveren, te informeren over de mogelijkheden, (technische en/of architecturale oplossingen) die voor hun eigen specifieke gebouw gelden. Een gebrekkige ondersteuning en/of uitvoering van het renovatieplan zorgt voor een laag projectsucces met bijgevolg een lage impact.

Publieke sector: in het bijzonder steden en gemeenten (en hun energiehuizen), de Vlaamse en de federale overheden - spelen een belangrijke rol voor het reguleren en stimuleren van energiebesparende renovaties. Zo kunnen gemeenten bijvoorbeeld een VME-loket organiseren waar mede-eigenaars en syndici informatie, advies en renovatiebegeleiding kunnen krijgen over energetische renovatie van appartementsgebouwen. Ze kunnen ook een pool van renovatieadviseurs faciliteren, netwerking organiseren tussen VME's en/of syndici op hun grondgebied, kennis verspreiden over toe te passen processen, lokale renovatiehubs inrichten, extra stimuleringsmaatregelen inrichten voor groepsaankopen en ondersteuning van kwetsbare doelgroepen, en opleidingen voor zowel de vraagzijde als de aanbodzijde inrichten. Steden en gemeenten opereren binnen de Vlaamse en federale kaders, wettelijke verplichtingen en geldende normen. Kleinere gemeenten hebben veelal onvoldoende middelen om zich toe te leggen op VME's: intergemeentelijke energiehuizen kunnen voor gemeenten de dienstverlening aan VME's opnemen.

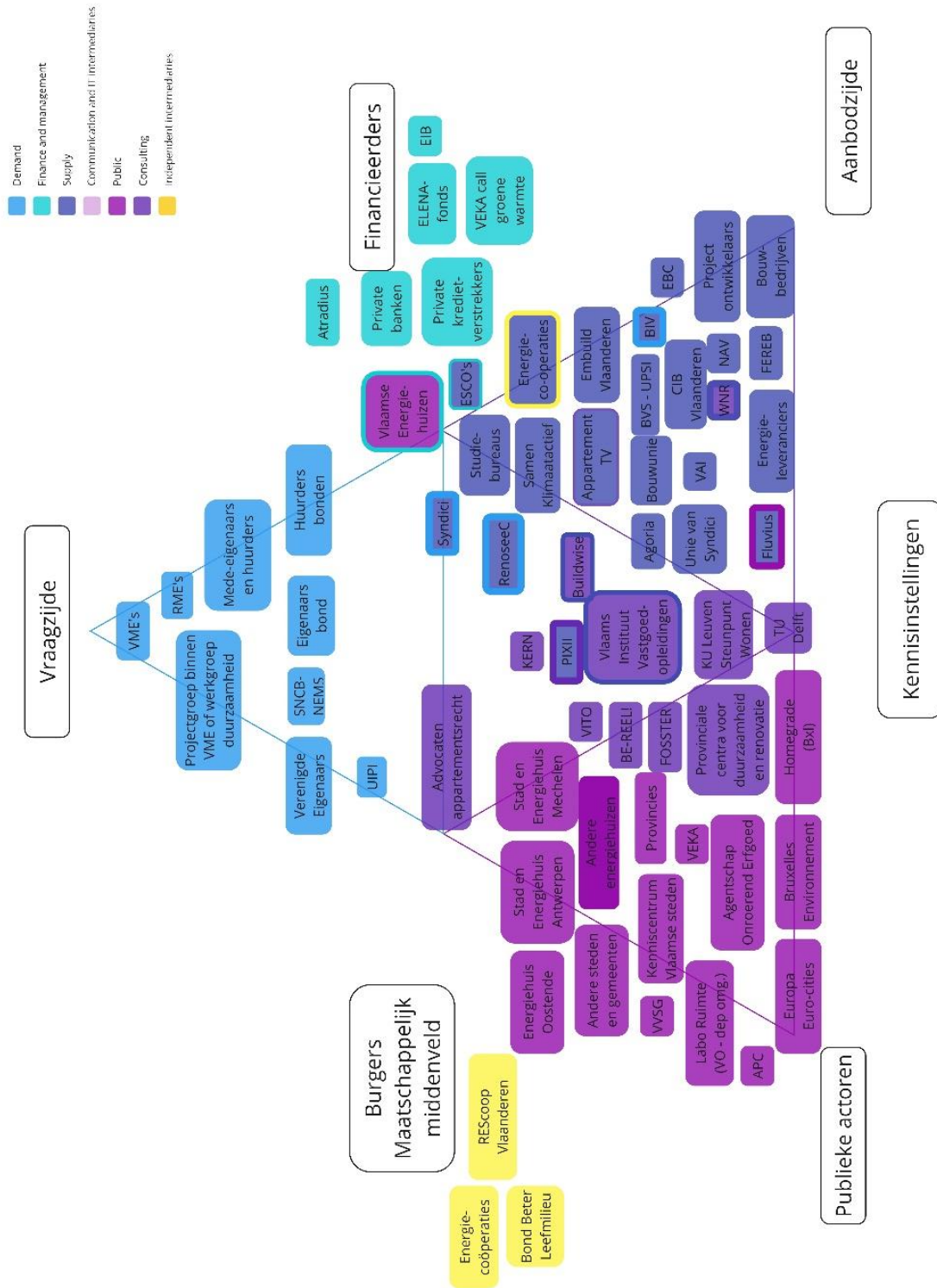
Intermediaire actoren: er bestaan bovendien nog andere partijen die de wensen en verwachtingen van VME's kunnen beïnvloeden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan energiecoöperaties die VME's ondersteunen om gezamenlijk hernieuwbare energieoplossingen in te richten, of vastgoedmakelaars en -schaters die inzicht kunnen verschaffen in de hogere marktwaarde van appartementen na renovatie. Buurtverenigingen en sociale deskundigen kunnen een rol spelen in het creëren en activeren van een netwerk van geïnteresseerde bewoners. Kennis-, onderzoeks- en trainingsinstellingen kunnen een aangepast aanbod uitwerken voor het begeleiden van actoren die een gezamenlijk bedrijfsmodel voor IHRS voor VME's ontwikkelen. Ook kunnen zij een aanbod uitwerken voor het ontwikkelen en verspreiden van kennis naar diverse doelgroepen. De intermediaire actoren hebben een meer ondersteunende en soms faciliterende rol. Hun aanwezigheid is zeer wenselijk ter ondersteuning van de beoogde energetische renovatie. Maar de aan- of afwezigheid van deze actoren heeft geen al te grote impact op het projectsucces.

Stakeholdercategorieën	Stakeholdertypes	Koepelorganisatie
<i>GWRD werken momenteel voor volgende klantsegmenten:</i>		
<u>Vraagzijde</u> Deze groep omvat individuen of entiteiten die momenteel het klantsegment weerspiegelen voor de IHRS voor VME's	Primaire doelgroepen: VME's en RME's Secundaire doelgroepen: gemeenten, woonmaatschappijen, individuele mede-eigenaars	Verenigde eigenaars SNCB-NEMS Eigenaarsbond Huurdersbonden
<i>Voor de doorontwikkeling van GWRD voor VME's is een gevorderde samenwerking gewenst tussen diverse actoren uit de aanbodzijde:</i>		
<u>Aanbodzijde advies</u> Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit advies en begeleiding aan de vraagzijde	Syndici Architecten Studiebureaus Projectontwikkelaars Vastgoedmakelaars Juridische adviseurs Financiële adviseurs Energie- en duurzaamheidsadviseurs Energieleveranciers Communicatie- en IT-adviseurs Renovatiecoaches ESCO's Energiecoöperaties	BVS-UPSI BIV EBC Unie van Syndici CIB Vlaanderen
<u>Aanbodzijde uitvoering</u> Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit de uitvoering van oplossingen voor GWRD voor VME's	Aannemers bouw Energieleveranciers Distributienetbeheerders Producenten en leveranciers Gebouw-/project-/portfoliobeheerders	Embuild Vlaanderen Agoria Bouwunie VAI NAV Samen Klimaatactief FEREB
<u>Aanbodzijde financiële oplossingen</u> Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit financiële ondersteuning voor energiebesparende renovaties via leningen, kredieten, garanties	Banken en kredietverstrekkers Investeerders Verzekeringsinstellingen Notarissen	Febelfin (koepel van de banken) Assuralia (koepel van de verzekeringsinstellingen)

<i>Overheden en intermediairen kunnen een belangrijke directe of indirecte rol spelen bij de ontwikkeling geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen</i>		
<u>Publieke sector</u> Deze stakeholders reguleren, stimuleren, faciliteren of organiseren GWRD voor VME's	Steden en gemeenten Energiehuizen Provincies VEKA Departement Omgeving Departement Wonen Agentschap Onroerend Erfgoed Federale overheid	VVSG Overleg Energiehuizen
<u>Overige intermediairen</u> Deze stakeholders spelen mogelijk ook een rol bij de ontwikkeling van GWRD voor VME's	Kennis-, onderzoeks- en trainingsinstellingen Buurtverenigingen Samen Klimaatactief	

Tabel 1: Stakeholder map voor de ontwikkeling van IHRS voor VME's (indicatief).

2.2.2 Vlaamse stakeholdersgroep

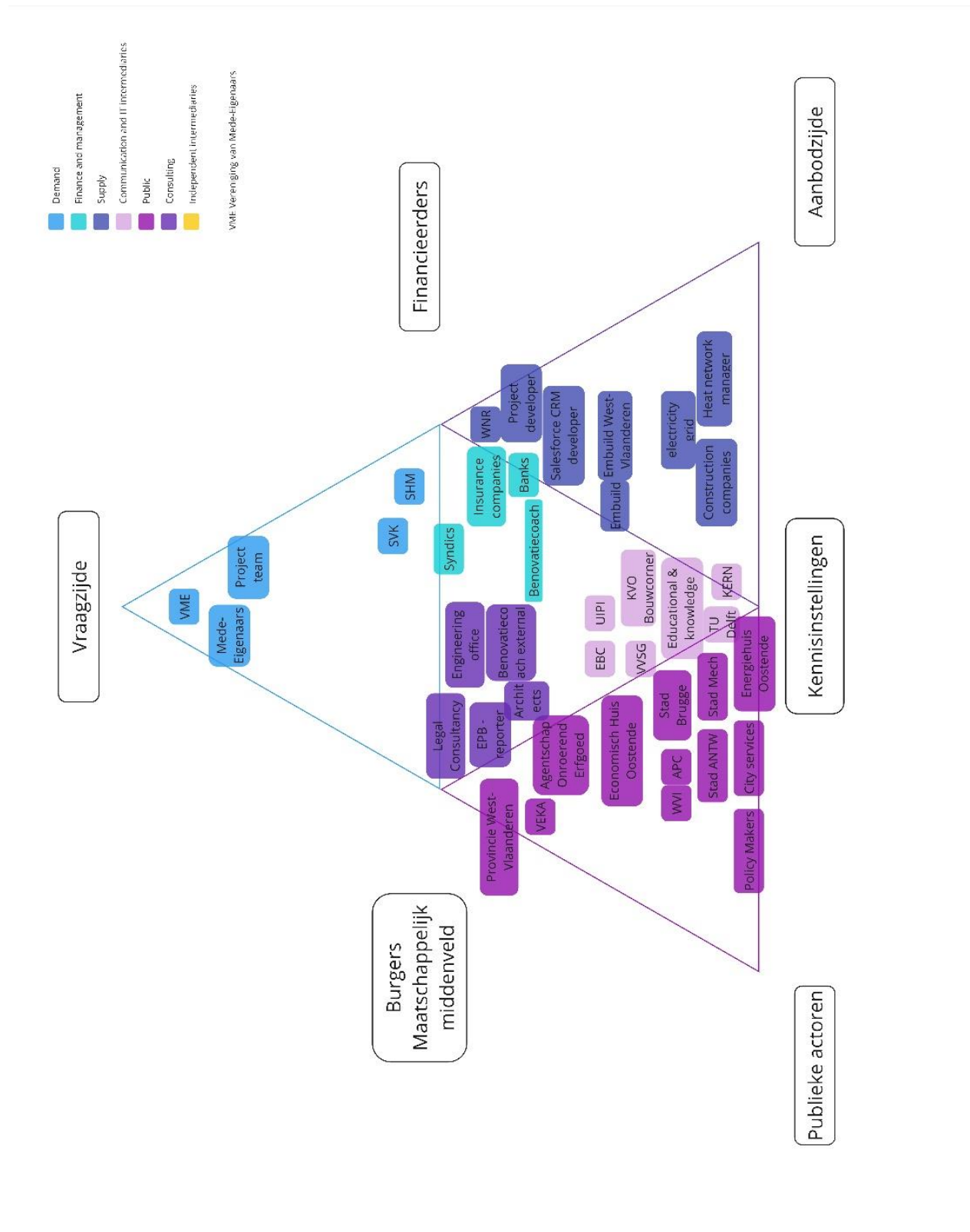


Figuur 1: Mapping van de Vlaamse stakeholders

2.2.3 Lokale stakeholdersgroepen

De Vlaamse en lokale stakeholdersgroepen vertonen aanzienlijke overlappingsen, aangezien veel Vlaamse belanghebbenden zowel op regionaal als lokaal niveau actief zijn. Diverse Vlaamse stakeholders, of het nu rechtstreeks is of via lokale vertakkingen, nemen deel in de lokale stakeholdersgroepen van verschillende steden zoals Antwerpen, Mechelen, Oostende, alsook in de lokale stakeholdersgroep van Embuild Vlaanderen.. Deze brede betrokkenheid op diverse werkingsgebieden creëert een gezamenlijk speelveld voor zowel Vlaamse als lokale stakeholders. Voor een gedetailleerd overzicht van de betrokken partijen met hun specifieke impact, belangen, relevantie en beschrijving wordt verwezen naar sectie 2.1. Hierin wordt de aanzienlijke gelijkenis tussen de Vlaamse en lokale stakeholdersgroepen benadrukt.

2.2.6 Lokale stakeholdersgroep Oostende



Figuur 4 : Mapping van de Oostendse stakeholders

2.2.7 Belangen van stakeholders

De partners van het CondoReno-project hebben d.m.v. bilaterale gesprekken met stakeholders, workshops en bevestigingen onderzocht welke belangen van stakeholders een belangrijke rol spelen voor de ontwikkeling van IHRS voor VME's. Hierbij komen de volgende kernpunten naar voren die van belang zijn voor het succesvol ontwikkelen van IHRS voor VME's.

Vraagzijde: VME – syndicus:

- Ontwikkeling van een langetermijnvisie op de instandhouding en verbetering van het gebouw;
- Technische ontzorging bij de planning, de uitvoering en oplevering van de werken;
- Ondersteuning bij het leggen van de financiële puzzel van de werken de gefinancierd moeten worden;
- Neutraal aanspreekpunt en advies vanuit IHRS opgezet vanuit de Vlaamse energiehuizen.

Aanbodzijde – advies

IHRS opgezet samen met publieke sector

- Sensibilisering van de burgers rond energetische renovaties van appartementen;
- Betere & kortere afstemming met publieke actoren (vb stadsdienst vergunningen, bouwdiensten...);
- Betere afstemming tussen financiële partijen (Mijn VerbouwLening voor VME's door energiehuizen) - overzicht verschaffen tijdens vb. AV;
- Neutrale partij (lokale besturen) faciliteren betrokkenheid binnen de VME en verhoogde ambities van een project (ondersteuning van/ katalysator van het besluitvormingsproces van de VME).

Aanbodzijde – uitvoering

IHRS opgezet samen met publieke sector

- Sensibilisering van de burgers rond energetische renovaties van appartementen. Dit resulteert in meer vraag naar uitvoering van de werken;
- Nauwere samenwerking tussen energiehuizen, studiebureaus en bouwsector;
- Kwalitatieve uitvoering van de werken (vermijden van technische lock-ins doordat de uitvoerders een breder zicht hebben op het volledig renovatietraject);
- Door geïntegreerde diensten kan de bouwsector meer impact genereren, mogelijkheden tot opschaling;
- Geïntegreerde diensten zorgen voor een betere afstemming tussen de bouwsector en de publieke sector bv. wanneer er werken moeten uitgevoerd worden in een stedelijke context.

Aanbodzijde - financiële oplossingen

- Sensibilisering van de burgers rond energetische renovaties van appartementen;
- Afstemming van aanbod energiehuizen en het aanbod van de private banken en kredietverstrekkers;
- Voorbereiding en kennismaking met financiële mogelijkheden is gebeurd. Appartementsgebouwen hebben een scherpe vraagstelling. VME's krijgen via de geïntegreerde diensten een beter zicht op de financieringsmogelijkheden voor renovatiewerken – vraag naar

VME-lening

verhoogt;

Publieke sector

- Energiehuizen geven informatie, advies en renovatiebegeleiding. IHRS ondersteunt dat burgers de daadwerkelijke overstap maken van plannen naar uitvoering van werken. Return on investment voor de adviesfase;
- Geïntegreerde diensten zijn makkelijker voor burgers – centraal aanspreekpunt transparante, heldere en neutrale communicatie;
- Belangrijkste belang van publieke sector = opschaling en bereiken van de klimaatdoelstelling van de gemeente (opbrengst is CO2-reductie)
- Professionalisering van de werking van de Vlaamse energiehuizen – uit de GWRD lessen trekken om de werking van de energiehuizen te versterken

Overige intermediairen

- Integratie van hogere renovatieambities in opleidingen en kruisbestuiving tussen praktijkervaringen en opleidingsonderdelen
- Professionalisering van de renovatieaanpak
- Geïntegreerde renovatiediensten dragen bij tot een betere bereikbaarheid van de verschillende doelgroepen en actoren.

2.2.8 Mogelijke rollen en verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling van IHRS

De volgende tabel geeft een overzicht van de mogelijke rollen en verantwoordelijkheden van stakeholders voor de ontwikkeling van IHRS voor VME's in Vlaanderen.

Vraagzijde Nemen van weloverwogen beslissingen en bepalen van de vormvereisten van het renovatietraject. Alsook bepalen of het renovatietraject opgestart en/of verdergezet zal worden.	
VME's/ RME's	Beslissingsverantwoordelijkheid over gebouwbeheer, onderhoud en investeringen aan het gebouw.
Syndici	Kennisdeling en adviesvertrekking in verband met de renovatiestrategie. Verantwoordelijkheid over een goed gebouwbeheer en administratieve ontzorging van de VME
Eigenaars- en huurdersbonden	Kennisdeling en belangenbehartiging.
Publieke sector Voorname van belang voor de inbedding en opschaling van de IHRS voor VME's. De ontwikkeling van mogelijke incentives kunnen de renovatie en implementatie van duurzame renovatiemaatregelen stimuleren. Het afstemmen van de juridische instrumenten op de grondige renovatie (en het voortraject) van appartementsgebouwen kan hierin ook een belangrijke initiërende en/of sturende factor zijn. Het aanbieden van geïntegreerde openbare diensten kan ontzorging bieden aan zowel vraag- als aanbodzijde	
Energiehuizen	Kennisdeling onder de vorm van eerstelijnsbegeleiding en renovatie-advies via een (online) loket, webinars, renovatiecoaching, ..
Steden en gemeenten	Afstemming van verschillende stadsdiensten om bottlenecks te vermijden.
Vlaamse Overheid	Kennisdeling, ondersteuning en handhaving van reeds bestaande wetgeving in verband met de renovatie en energierepresentatie van appartementsgebouwen.

Federale Overheid	Kennisdeling, ondersteuning en handhaving van reeds bestaande wetgeving in verband met de renovatie en energiepresentatie van appartementsgebouwen.
Aanbodzijde Voornamelijk van belang voor de mogelijke ontwikkeling van nieuwe dienstverleners IHRS voor VME's.	
Gebouwbeheerders/ syndici	Fungeert normaal als eerste aanspreekpunt voor VME's met renovatie interesse. Indien er geen interesse is, is een kerntaak het informeren over de mogelijkheden, recht en plichten. Aanspreken van andere gewenste actoren om de renovatie interesse te concretiseren.
Architecten/ studiebureaus	Sensibiliseren en informeren over de mogelijkheden op specifiek gebouwniveau. Ondersteunen bij en uitvoeren van renovatiebeslissingen gemaakt door VME
Vastgoedmakelaar	Communicatie rond (bestaande) wetgeving in verband met de renovatie en energiepresentatie van appartementsgebouwen en financiële lasten hieraan verbonden. Alsook communicatie van reeds gestemde renovatieplannen. Informatievertrekking over vastgoedwaarde.
Renovatiecoaches	Neutraal aanspreekpunt voor alle stakeholders betrokken in het proces. Belangrijkste taak omvat kennisdeling en draagvlakcreatie.
ESCO's	Energy Service Company. Aanbieder van financieringsmogelijkheid om energetische renovatie te kunnen bekostigen.
Energie coöperaties	Aanbieder van financieringsmogelijkheid om energetische renovatie te kunnen bekostigen.
Aannemers	Uitvoeren en planning van de gekozen (door VME) renovatiewerken, alsook het instaan voor en bewaken van de kwaliteitsgarantie.
Banken en kredietverstrekkers	Aanbieder van financieringsmogelijkheid om energetische renovatie te kunnen bekostigen.
Investeerders	Aanbieder van financieringsmogelijkheid om energetische renovatie te kunnen bekostigen.
Verzekeringsinstellingen	Opvangen van financiële risico's voor de VME en kredietverstrekkers bij wanbetaling
Notarissen	Communicatie rond (bestaande) wetgeving in verband met de renovatie en energiepresentatie van appartementsgebouwen, alsook communicatie van reeds gestemde renovatieplannen en hun kostprijs.
Intermediaire actoren Spilactoren met een bijzondere expertise voor het verbinden van vraag en aanbod	
Onderwijs-, kennis-, onderzoeks- en trainingsinstellingen	Kennisdeling van technische, juridische en sociale aspecten van een diepgaande energetische renovatie van appartementen

Tabel 2: Mogelijke rollen en verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling van GWRD

2.3 Verklaringen voor een gezamenlijke ontwikkeling

2.3.1 Ontwikkeling van samenwerking voor geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen

De CondoReno-partners en stakeholders bundelen hun krachten op een flexibele basis om de eerdergenoemde resultaten op maat te realiseren, zodat deze optimaal aansluiten bij de behoeften van zowel de vraag- als aanbodzijde, evenals het beleid. Gezamenlijk verkennen de stakeholders manieren om elkaar te versterken bij het ontwikkelen van een gedeelde visie en het opbouwen van

een netwerk. Tevens onderzoeken ze gezamenlijk hoe ze kunnen bijdragen aan het verbeteren van de samenhang van woningrenovatiediensten voor VME's.

Het overleg strekt zich uit tot de langetermijnperspectieven, met specifieke aandacht voor het bevorderen van de zelfredzaamheid van GWRD op termijn. Tijdens bijeenkomsten van de adviesraad, of via bilateraal overleg met de projectcoördinator en partners, worden verdere aandachtspunten besproken en mogelijk worden afspraken gemaakt.

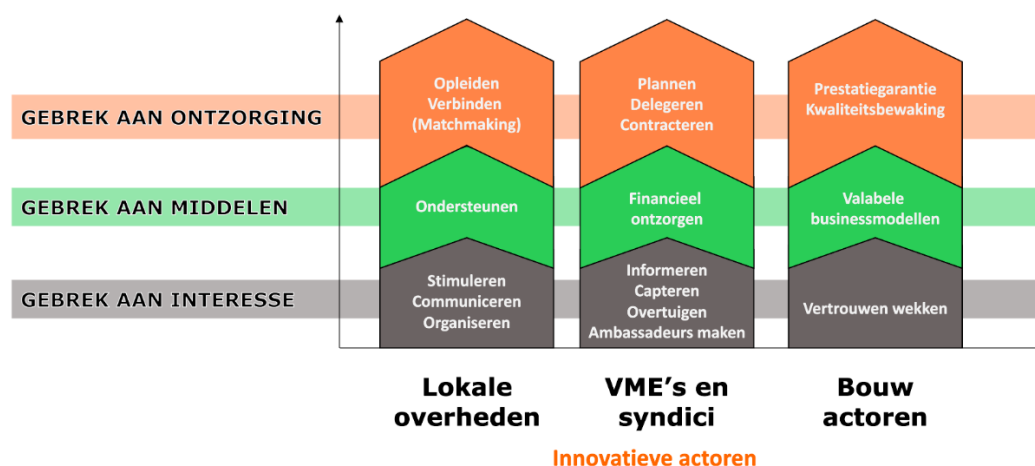
Indien relevant voor een succesvolle projectuitvoering en met betrokkenheid van de stakeholders, kan er ook een beroep worden gedaan op geregistreeerde stakeholders om praktisch bij te dragen aan specifieke werkgroepen en gerichte interventies.

De samenwerking tussen de CondoReno-partners en overige stakeholders wordt geformaliseerd door het invullen van een letter of intent. Hiermee engageren de stakeholders zich tot het CondoReno-projectteam om actief bij te dragen aan de uitvoering van het project, met specifieke focus op het verstrekken van advies over projectactiviteiten, het valoriseren van behaalde resultaten, en/of het initiëren, versterken en verspreiden van geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen in Vlaanderen.

2.3.2 Ontwikkeling van competenties

Door het actief engageren van diverse partners en het aanbrengen van kennis en expertise kunnen de leden van de adviesraad en van lokale expertgroepen een pioniersrol spelen voor de ontwikkeling van financieel werkbaar en zelfredzame bedrijfsmodellen voor GWRD voor VME's. Niet alleen draagt dit bij tot het bereiken van betere energieprestaties na renovatie, maar ook tot meer renovaties in lijn met de Europese en nationale beleidsverwachtingen.

Met de geleverde inzichten en deliverables kunnen federaties en brancheorganisaties hun leden op een actieve manier betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe diensten en samenwerkingsmodellen. Individuele leden wordt een platform geboden om samen te werken om hindernissen te verkennen en te elimineren. Hierbij wordt een doorgedreven samenwerking beoogd tussen vraagzijde, aanbodzijde en beleid, zoals geïllustreerd in Figuur 5.



Figuur 5: Te elimineren hindernissen per actor voor een succesvolle GWRD

2.3.3 Promotie van stakeholders

De ondertekenaars van de letter of intent erkennen dat hun instelling of bedrijf zal worden vermeld als 'supporter' van het CondoReno-project. Dit gebeurt door het vermelden van de naam en het logo van de instelling of het bedrijf op de website <https://condoreno.org> en het publiceren van dit document op dezelfde website.

References

- Brown, D., Kivimaa, P., & Sorrell, S. R. (2018). How Can Intermediaries Promote Business Model Innovation: The Case of 'Energiesprong' Whole-House Retrofits in the United Kingdom (UK) and the Netherlands (SSRN Scholarly Paper 3270880). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3270880>
- Estay, L., Ginestet, S., Bonhomme, M., & Multon, C. O. (2021). *I-HEROS PROJECT DELIVERABLE ITEM 2.2.*, geraadpleegd op 8 november 2023
- Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, Vol 1 No 1 (2013): Inaugural issue. <https://doi.org/10.5278/OJS.JBM.V1I1.707>
- Franklin, A. L. (2020). *Stakeholder Engagement*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47519-2>
- Laffont-Eloire, K., Peraudeau, N., Petit, S., Bourdeau, M., Journi, H., Belaid, F., Gasset, H., Marchi, F., Dall'oro, L., Pratlong, M., & LA, X. W. (2019). *Sustainable business models for the deep renovation of buildings*. EU Horizon 2020 project STUNNING. <https://cordis.europa.eu/project/id/768287>, geraadpleegd op 9 november 2023
- Milin, C., & Bullier, A. (2021, June 7). *Towards large-scale roll out of "integrated home renovation services" in Europe*, geraadpleegd op 9 november 2023
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Vlaamse langetermijnrenovatiestrategie voor gebouwen 2050. (z.d.). www.vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/veka/energie-en-klimaatbeleid/vlaamse-langetermijnrenovatiestrategie-voor-gebouwen-2050>
- Vlaamse Klimaatstrategie 2050 https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1658319019/VlaamseKlimaatstrategie2050_gqrltw.pdf, geraadpleegd op 29 november 2023
- Vlaanderen Mijn VerbouwPremie 2024 (2023) <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/61077>, geraadpleegd op 29 november 2023

3 Declarations joint business model development - International

Stakeholders for the development of Integrated Home Renovation Services for Condominium Associations

Terminology list

This document uses the following definitions.

Business model: A "business model" is a conceptual framework that outlines the core aspects of how an organization operates, generates revenue, and sustains its operations. It typically delineates the key components of a company's strategy, including its value proposition, target market, revenue sources, cost structure, and distribution channels. This model serves as a blueprint for how a business intends to create and capture value in the market, guiding its overall approach to conducting activities and achieving long-term sustainability and profitability. (Osterwalder et al., 2005; Fiel, 2013; Laffont-Eloire et al., 2019)

Communication and IT intermediaries: These intermediaries play a role in facilitating the outreaching communication and implementation of information technology solutions to enhance energy renovation processes within condominium associations.

Consultants: Intermediary actors who provide expert advice and guidance to condominium associations on energy renovation strategies, often assisting in decision-making and planning.

Demand side: This term refers to the individuals or entities within condominium associations who trigger, represent, and encourage the demand for energy renovation services.

Finance and management: This encompasses the strategies and actions related to the allocation of financial resources for energy renovations within condominium associations, as well as the managerial aspects of overseeing such projects.

Integrated Home Renovation Services (IHRS): This concept encompasses a comprehensive approach that bundles diverse services for homeowners, emphasizing the will or need of energy-saving renovations. Those services include a series of action ranging from the design to the management phases.

Intermediaries: Actors, institutes, or organizations positioned between the supply and demand side, between the public and demand actors, and/or between the public sector and the supply side with a specific mission or activities to bridge gaps between these actors.

Public actors: This includes government agencies, public institutes and regulatory bodies that influence and regulate the energy renovation sector at the European, national, regional, and local level, using distinct types of policy instruments.

Stakeholder: Stakeholders in the context of energy renovations for condominiums refer to individuals or entities that have a vested interest in the process and outcomes of such renovations.

This typically includes condominium/flats/building owners, building managers, renovation service providers, energy efficiency experts, local authorities, construction SMEs and any other parties directly or indirectly impacted by the renovation efforts. These stakeholders often play essential roles in decision-making, funding, planning, and implementation processes related to energy renovations within condominium associations. (Brown et al., 2018; Franklin, 2020; Estay et al., 2021; Milin & Bullier, 2021)

Supply side: This refers to actors, entities or businesses that offer products, systems, services, and solutions related to energy renovations, such as contractors, suppliers, and energy providers.

Condominium associations: The entity is represented by a General Assembly responsible for the maintenance and renovation of a building owned by various co-owners.

Integral approach for renovation: Renovation that considers individual preferences and societal perspectives, offered by professionals or teams that streamline the renovation process.

3.1 Introduction

3.1.1 Purpose of the report

The present report supports the identification and classification of international stakeholders in the value chain that may have an interest in the envisaged development of Integrated Home Renovation Services (IHRS) for Condominium Associations (CAs) in the Netherlands and Flanders and beyond the boundaries of the consortium of the project, as well as in its replication or international upscaling.

It provides a not yet exhaustive overview of the different international stakeholders involved in energy renovations for CAs, their possible roles, responsibilities and constraints regarding the creation, consolidation and scale-up of IHRS for CAs, their interest in the process, and their potential concerns. With this stakeholder analysis, we aim to lay the foundation for the successful implementation and spreading of services for CAs in terms of realising energy-efficient renovations.

This document serves as a concise starter document for the International Advisory Board to identify and map stakeholders at various scales (local/national/international). It also serves as a tool for improving communication, cooperation, and decision-making with relevant stakeholders, and lays a basis for the composition of the International Advisory Board.

3.1.2 The EU's ambitions on energy-efficient building renovations

The European Commission, under the Green Deal, aims for climate neutrality in Europe by 2050 (Fetting, 2020). To support the achievement of this goal, the Renovation Wave initiative intends to renovate 35 million buildings by 2030 and double the current renovation rate (EASME et al., 2023), considering that currently only 1% of buildings are renovated each year (Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2022), and that 75% of the building stock in the European Union is considered energy inefficient (Directive EU, 2018). Legislative vehicles including the Energy Performance of Buildings Directive (EPBD), the Energy Efficiency Directive (EED), and the Renewable Energies Directive (RED) have been overhauled, seeking inter alia to accelerate energy efficient renovation and better integrate renewable energy in buildings. Notably, the introduction of multiple provisions pursuant to One-Stop-Shops for

energy efficiency in the EPBD and EED indicates a European-wide willingness to support and mainstream those multifaceted allies of the building sector. Moreover, looking ahead, the European Commission, with its Transition Pathway for Construction, aspires for an even more resilient, green, and digital construction ecosystem.

In line with this ambition, the CondoReno project aims to contribute to the decarbonisation efforts towards a decarbonised and more resource-efficient building stock in Europe by developing IHRS for CAs to support energy-efficient renovations, while also addressing the complexity of renovations in multi-owner buildings. To this end, One-stop-shops (OSS) for energy efficiency are pivotal tools to facilitate renovations, that still require uniformity, funding, and standardised approaches across the EU. In addition to citizens well informed, suppliers, contractors, and technology providers also play a crucial role in driving innovation and providing energy-efficient products and services for renovation projects; their expertise ensures effective renovations and energy performance improvements, contributing to a low-carbon future for the built environment.

3.1.3 The LIFE-project CondoReno

The LIFE project [CondoReno](#) recognises the need of cooperation to achieve more energy renovations with better energy performance in buildings. From a CAs perspective, the project analyses the steps to take to engage in a renovation project and how stakeholders can contribute at each stage to unburden these CA and facilitate their decision-making. The aim is ultimately to offer exhaustive solutions that can help the CAs from the initiation phase through design and financial planning, to the operational, delivery, and maintenance phases. CondoReno will provide conceptual frameworks and knowledge on how an asset owner (municipality, company, institution, etc.) can develop customised renovation services for CAs through better collaboration. To this end, CondoReno will develop and present six business models for so-called IHRS for CAs in the Netherlands and in Flanders and support their multiplication in other European countries.

The project is supported by ten international partners, coordinated by the Dutch Technical University of Delft (TUD). The Dutch partners are Stichting Woonlastenneutraal Renoveren (WNR), a foundation specialised in offering Housing Cost Neutral Renovations for apartment complexes with a CA board, and Kennisinstituut (KERN), a knowledge institute specialised in practical training and certification for highly energy-efficient renovations. The project is co-sponsored by three Flemish municipalities (Antwerp, Mechelen and Ostend), a specialised energy agency from Paris, Agence Parisienne du Climat (APC), as well as interested construction employers' federations from the supply side, being the European Builders Confederation (EBC) and Embuild from Belgium, as well as property owners' representative from the demand side, being the International Union of Property Owners (UIPI). The project started on 1 October 2022 and will run for four years.

3.1.4 Project outputs

After the publication of this report (November 2023), the LIFE project provides deliverables and tools that can be consulted by participating stakeholders at an early stage before the end of the project, such as:

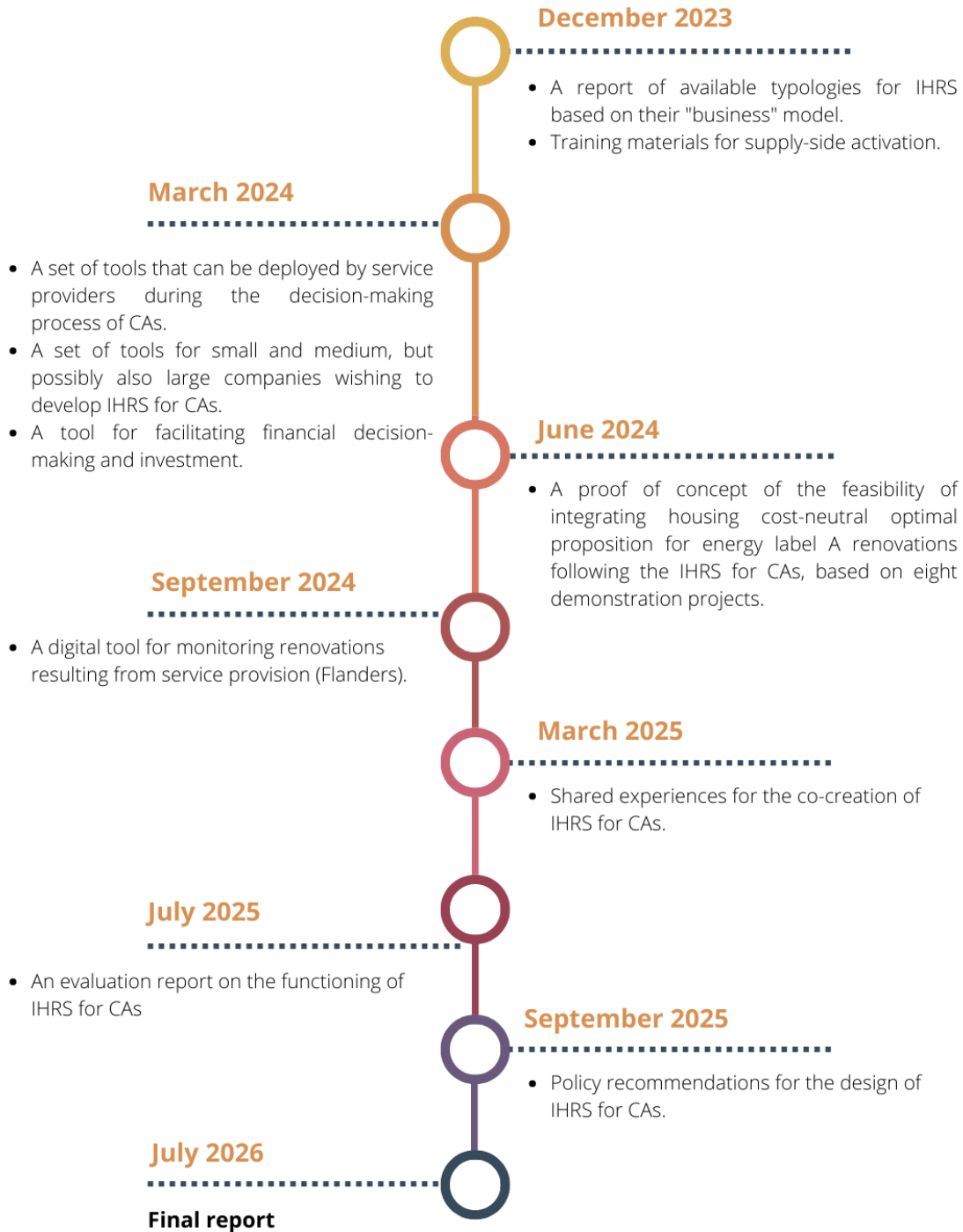


Figure 3: Roadmap of project outputs

3.1.5 The International Advisory Board

The project envisages that policymakers, actors from the supply and demand-side, but also other relevant stakeholders such as financial bodies can provide guidance to the project through advice and new joint initiatives. The International Advisory Board (IAB) will thus be composed of stakeholders

who are not directly part of the CondoReno consortium, including European representatives of frontrunners developing IHRS for condominiums, public officials, construction stakeholders (contractors, but also other relevant actors in the IHRS supply chain), financial institutions, and building owners, which together will monitor and give feedback on the findings and developments of the project.

These advisers will voluntarily provide timely advice to steer the production of the outputs to be realised in the context of the project. Advice includes, for example, the development of business models, tools and methods, demonstration projects, local co-creation, national cooperation, financial schemes, and international dissemination. The IAB members will convene three times during the project span upon request from the project partners or the IAB itself, for expert exchanges to deepen thematic fields of activity.

In a nutshell, the IAB of the CondoReno project has special tasks, among which:

- Jointly promoting the development of IHRS for CAs as contributors to the energy efficiency efforts of the EU
- Facilitate the replication of CondoReno results beyond Belgium and the Netherlands
- Support the setting and communication around CondoReno workshops in multiple EU regions, also supporting with the identification of specific cities and regions with potential interest.
- Contribute to the formulation of recommendations for international policy development.
- Potentially seek for joint formal statement to support the scaling-up of IHRS for CAs.

In this content, all members will be asked to sign a consent and intention form, to show their committed approach to encouraging the actions of CondoReno.

3.2 Stakeholders concerned

3.2.1 Overview of international stakeholders

Several stakeholders have an interest in developing viable business models for IHRS for CAs (Elgendy et al., 2023). The CondoReno partners have explored the playing field through bilateral discussions and larger workshops. Broadly speaking, a distinction can be made between the demand side, the supply side, the public sector, finance and management, consulting, and intermediaries, as shown in the table below.

Table 4: Overview of international stakeholders interested in IHRS for CAs.

Stakeholders Categories	Description	Main stakeholders
Demand side	This is a collective group of international organizations and entities actively seeking energy-efficient renovations in buildings. They encompass a wide array of interests, including property owners, local governments, housing	<ul style="list-style-type: none"> - UIPI (International Union for Property Owners) - ICLEI (Local Governments for Sustainability) - Housing Europe - EnergyCities - EuroCities - AER (Assembly of European Regions)

	associations, regional networks, and global alliances. They play pivotal roles in advocating for, participating in, and driving local and national efforts to meet energy efficiency targets, making a significant impact on the sustainable transformation of buildings and communities across Europe.	<ul style="list-style-type: none"> - Global Covenant of Mayors
Supply side	This diverse group offers a wide range of services and solutions to support energy-efficient building renovations. These stakeholders, including producers, construction companies, energy cooperatives, electricity grid managers, and energy suppliers, play pivotal roles in providing products, expertise, and services essential for improving the energy efficiency of buildings and facilitating sustainable building renovations.	<p>Producers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CPR (Construction Products Europe) - EURIMA (European Insulation Manufacturers Association) - SPE (Solar Power Europe) - EHI (European Heating Industry) <p>Construction companies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - EBC (European Builders Confederation) - FIEC (European Construction Industry Federation) - EuropeOn (European Electric Contractors' Association) <p>Energy Cooperatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> - REScoop (European Federation of Citizen Energy Cooperatives) <p>Electricity Grid Manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CEDEC (European Federation of Local Energy Companies) - GEODE (The voice of local energy distributors across Europe) <p>Energy suppliers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eurelectric - Eurogas - European Biogas Association
Finance and management	This constitutes a diverse group of international organizations and programs actively engaged in the financial and administrative aspects of energy-efficient renovations. These stakeholders are vital in ensuring that the necessary financial resources and management expertise are available to facilitate energy-efficient building renovations and achieve the clean energy goals within the condominium associations.	<ul style="list-style-type: none"> - EIB (European Investment Bank, including the - ELENA Program - EBF (European Banking Federation) - Insurance Europe - EFAA (European Federation of Accountants and Auditors for SMEs) - EMF ECBC (European Mortgage Federation-European Covered Bond Council)
Communication and IT intermediaries	This group comprises a diverse array of both private and public entities that serve as essential connectors, facilitating the seamless delivery of services by fostering effective communication among	<ul style="list-style-type: none"> - EVBB (European Association of Institutes for Vocational Training) - EFVET (European Forum for Vocational Education & Training) - ETF (European Training Foundation)

	<p>various stakeholders. They play a crucial role in streamlining communication and information exchange, facilitating information sharing and collaboration, and ultimately contributing to the success of energy-efficient building renovation initiatives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training) - BUILD UP Skills - Built4People Public-Partnership
Public sector	<p>This group represents a collection of government entities and agencies and regulatory bodies with significant influence over the energy renovation sector. These entities play an essential role in shaping the sector through the formulation and implementation of policies and incentives. Their efforts are focused on providing guidance and support to the demand side, often offering advice and subsidies to help stakeholders make informed decisions or launched energy-efficient renovations. Moreover, they actively facilitate connections between the demand and supply sides of the industry.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - European Commission DG GROW - European Commission DG ENER - European Commission DG ENV - CINEA - EISMEA - European Parliament ITRE - European Parliament ENVI - Council of the EU (Energy, Housing)
Consulting	<p>This group constitutes a valuable assembly of experts and advisors who offer their specialized knowledge and guidance primarily in the initial stages of the energy-efficient renovation process. Their key role is to assist and advise the demand side, supporting stakeholders as they embark on their journey toward sustainable building renovations, by providing critical insights and advice, and empowering stakeholders to make well-informed decisions and successfully navigate the complexities of energy-efficient building renovations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - EuroACE (European Alliance of Companies for Energy Efficiency in Buildings) - Renovate Europe Campaign - REHVA (Federation of European Heating, Ventilation and Air Conditioning Associations) - EFCA (European Federation of Engineering Consultancy Associations)
Research, innovation, and academics	<p>This group is connected to all other stakeholders. Trying to deliver IHRS for the demand side</p>	<ul style="list-style-type: none"> - BPIE (Buildings Performance Institute Europe) - TECNALIA - CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment) - TNO (Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek) - Universities

	<ul style="list-style-type: none"> - Nobatek - ECCREDI (The European Council for Construction Research, Development, and Innovation) - ENNBRI (European Network of Building Research and Institutes)
--	---

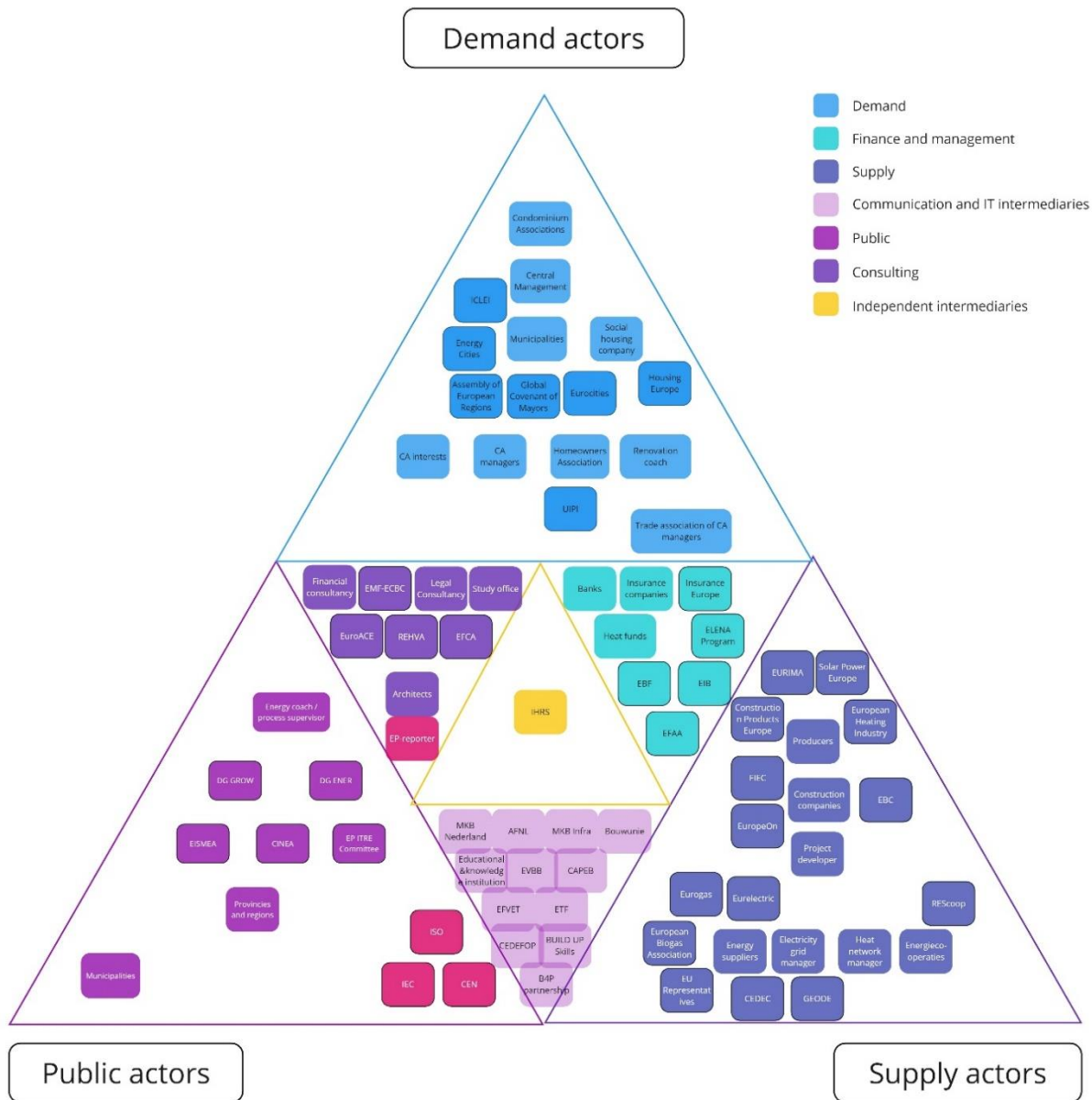


Figure 4: Stakeholder mapping for the development of IHRS for CAs (International mapping)

2.2 International stakeholder engagement

CondoReno's international engagement strategy is multifaceted, and strategically designed to foster interaction, alignment and collaboration that considers the diverse needs of stakeholders. Collaborative partnerships with international entities underscore the project's commitment to aligning efforts in the upscaling of IHRS on a European scale. This deliverable intends to provide a targeted mapping and identification of international stakeholders along the European value chain that are involved in energy-efficient building renovations, with the aim to enhance their engagement.

To effectively communicate CondoReno's objectives and gather insights, a combination of dedicated workshops, thematic webinars, advisory boards meetings, and informative events have been planned throughout the duration of the project. These platforms will serve as dynamic forums to actively involve international stakeholders, showcase project progress, and receive valuable feedback. In fact, the project will seek to actively engage the international stakeholders identified in the workshops that are planned to occur throughout the duration of the project, covering at least five European countries.

The activities foreseen in the project also include active participation in international networks, conferences, seminars, and forums, which will ensure CondoReno's presence in relevant debates for the ambition of improved IHRS for CAs; these activities are integral to the international strategy and upscaling of project outcomes. By engaging with a broad spectrum of stakeholders, CondoReno aims not only to contribute meaningfully to European discussions on energy-efficient building renovations but also to learn from and adapt to international best practices. This approach ensures that the project remains dynamic, responsive, and well-integrated into the evolving landscape of the European sustainability efforts under the Green Deal.

Finally, the project's consultative approach extends to interviews, allowing us to consider diverse perspectives and incorporate more specific feedback, especially by means of the IAB. Actually, policy recommendations are expected to be developed based on the CondoReno experiences, which will be consulted and reviewed by the IAB members. Furthermore, although this document represents the baseline to set up the IAB and the engagement of its members, further details and planned active contributions from IAB members will be added in consequent updates of the international replication and exploitation, as well as the international communication and dissemination plans. Also, information dissemination remains a priority, facilitated through online platforms, newsletters, and social media to keep international stakeholders informed about project developments and milestones.

3.2.2 Potential roles of stakeholders in the development of IHRS for CAs

Table 2 below summarises the possible roles of stakeholders in the development and upscaling of IHRS. Stakeholders who have submitted a Letter of Intent for cooperation with CondoReno in the recent period are listed here. The information is based on the information in their signed Letter of Intent.

Table 5: Overview of international stakeholders interested in working with CondoReno partners to develop and upscale IHRS for CAs

Stakeholders with already specifically formulated intentions	
Demand-side stakeholders	
Fastighetsägarna (Swedish property owner federation)	Support the development of local activities, such as workshops and interviews with their members; participate in local network meetings; disseminate project results amongst their network of members.
Haus & Grund Deutschland (German property owner federation)	Participate in local network meetings; join the project as an International Advisory Board member; contribute to workshops, platform development, or other initiatives upon request; provide expertise when possible; disseminate project results amongst their network of members.
Supply-side stakeholders (particularly relevant for the possible development of new IHRS service providers for CAs)	
FIEC (European Construction Industry Federation)	Disseminating the project activities and developments on their relevant social media channels, and directly to their member federations across the EU.
EuropeOn (European Electric Contractors' Association)	Stimulate their members to participate in webinars and events; join the project as an International Advisory Board member; participation in Local network meetings; support the organisation of a workshop in one of their members' countries; support the dissemination of the project through their network and channels.
European Insulation Manufacturers Association (EURIMA)	Stimulate their members to participate in webinars and events; join the project as an International Advisory Board member; jointly discuss, coordinate, and implement relevant dissemination and outreach activities; support the dissemination of the project through their network and channels.
European Heating Industry (EHI)	Stimulate their members to participate in webinars and events; join the project as an International Advisory Board member; participate in Local network meetings; support the dissemination of the project through their network and channels.
Eurogas	Support the development of local activities; stimulate our members to participate in webinars and events; join the project as an international Advisory Board member; participate in Local network meetings; support the organisation of a workshop in Belgium; jointly discuss, coordinate and implement relevant dissemination and outreach activities; support the dissemination of the project through our network and channels; create related impact on behalf of our organization, such as creating awareness of the benefits of the project with stakeholders.
Intermediaries (pivotal stakeholders with expertise in connecting supply and demand)	
Federation of European Heating, Ventilation and Air Conditioning Associations (REHVA)	Stimulate their members to participate in webinars and events; support the dissemination of the project through their networks and channels.
European Mortgage Federation - European Covered Bond Council (EMF-ECBC)	Join the project as an International Advisory Board member.

In our concerted efforts to establish collaboration with EU peer projects and initiatives, CondoReno faced challenges in securing commitments from certain international stakeholders. Despite extending invitations and actively seeking Letters of Intent (LoI), representatives from specific entities expressed reluctance to commit to the project at this time, especially from umbrella organizations representing

the public sector, as well as from the demand side. Furthermore, other international stakeholders could not provide an overview of their commitment prior to the deadline of submission of the present Deliverable.

Despite these initial setbacks, project partners remain committed to intensifying the outreach to these international stakeholders, making continued efforts to engage these organizations in meaningful dialogues and collaborations, and recognizing the significance of their contributions to the collective goals of energy-efficient building renovations for CAs.

3.2.3 Liaison with other EU peer projects and initiatives

CondoReno is committed to fostering a collaborative ecosystem by actively engaging with other EU peer projects and initiatives dedicated to energy-efficient building renovations. These efforts aim to create a synergistic exchange of knowledge, best practices, and innovative solutions, contributing to a collective impact on the challenges that CAs face in the energy-efficient renovation process.

In this sense, EBC, UIPI and other project partners have identified some EU peer projects and initiatives where synergies have been and will be continuously monitored in the future, with the aim to engage in conversations covering OSS and IHRS, therefore contributing to the Renovation Wave initiative. The EU project peers identified are the following:

Table 6: Overview of EU peer projects and initiatives

Project name	Project Acronym	Project coordinator
One Stop Shop, comprehensive service motivating owners towards renovations of their properties	One Stop Shop	CENTRUM PASIVNÍHO DOMU
CONCERTO RENOV, a holistic platform streamlining integrated home renovation services	CONCERTO RENOV	SONERGIA
One Stop Renovation Co-op	OSR-Coop	SNAP! SOLUTIONS
Flemish One-Stop-Shop Towards Energy-efficient Renovation	FOSSTER	VLAAMS ENERGIE- EN KLIMAAGENTSCAP
Integrated Quality Services for Home Renovation Roadmap	EASIER	AGENZIA TERRITORIALE PER L'ENERGIAE LA SOSTENIBILITA DI PARMA
Local Energy Agencies for Peripheral Regions	LEAP	ATLANTIC TECHNOLOGICAL UNIVERSITY
Solutions and Technologies for deep Energy renovation Processes UPtake	StepUP	INTEGRATED ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LIMITED
Plug-and-use renovation with adaptable lightweight systems	PLURAL	ETHNICON METSOVION POLYTECHNION
industrialised durable building envelope retrofitting by all-in-one interconnected technology solutions	INFINITE	ACCADEMIA EUROPEA DI BOLZANO
Promoting & implementing industrialized renovation solutions	BuildUPspeed	HUYGEN INGENIEURS & ADVISEURS
Market uptake and factory development for more affordable Net Zero-Energy	Giga Regio Factory	GREENFLEX

renovations through industrialized solution packages		
the Retrofitting Market Activation Platform based on the generation of standard modules for energy efficiency and clean energy solutions	re-MODULEES	HUYGEN INGENIEURS & ADVISEURS
One-Stop Shops as Citizens' Hubs to support the decision-making process for integrated renovations	Save the Homes	HUYGEN INGENIEURS & ADVISEURS

At the moment of submission of this Deliverable, CondoReno has already actively participated in workshops and events at EU level, together with some of the above-mentioned projects. These collaborative efforts have proven instrumental in fostering a dynamic exchange of ideas and expertise among CondoReno and its peer projects. Notably, these interactions have laid the foundation for a comprehensive network of international stakeholders actively involved in the shared mission of advancing energy-efficient building renovations within the CAs. As the project progresses, these existing connections are anticipated to deepen, ensuring a robust framework for sustained collaboration and impactful outcomes in the realm of energy-efficient building renovations.

3.3 Explanations for joint business development

3.3.1 Considerations regarding stakeholder cooperation for the development of IHRS for CAs

The CondoReno project partners and collaborating stakeholders are actively cooperating in an agile manner to tailor the previously mentioned project outcomes and to attempt to align seamlessly with the requirements of the demand side, supply side, financial sector, and policy sector. Notably, these stakeholders are jointly exploring opportunities to mutually strengthen their vision and network, as well as their roles in streamlining housing renovation services for CAs. They are also engaged in discussions about the long-term sustainability of IHRSs as a tool to boost energy efficiency efforts.

Indicatively, project partners at the European level UIPI and EBC have had an established cooperation regarding the development of OSSs for energy efficiency, notably through a common position paper issued in February 2021 (link to go in References: <https://www.ebc-construction.eu/wp-content/uploads/UIPI-EBC-Position-on-One-Stop-Shops.pdf>). The collaboration has been further developed with additional public joint advocacy through policy debates and awareness-raising public events in the course of the ongoing European legislature. This cooperation could take the form of further agreements going forward and the common pursuit of a more adapted and fertile European regulatory and funding framework for the roll-out, operation and long-term functioning and support of OSSs.

Any additional concerns or potential agreements are typically addressed during the International Advisory Board meetings or through one-on-one discussions with the relevant IAB members and the CondoReno project coordinator and partners. Furthermore, the committed external stakeholders,

when their interest aligns with the project's objectives, may be invited to contribute their expertise and resources to specific working groups and targeted initiatives.

The cooperation between the CondoReno partners and other stakeholders will be formalised by completing a Letter of Intent. With this, the stakeholders commit to assist the CondoReno project in the implementation and success of the project, in particular advising on the project activities or participating in them, monitoring the project progress, valorising the results, and/or creating, consolidating, and disseminating the uptake of IHRS for CAs internationally.

3.3.2 Development of competences

By actively engaging with various partners and bringing in knowledge and expertise, the members of the international and national advisory boards can pioneer and foster the development of financially viable and self-reliant business models for IHRS for CAs. These joint efforts will contribute not only to better energy performance after renovation, but also to more renovations in line with European and national policy expectations, in the context of the Renovation wave and decarbonisation ambitions of the EU.

With the insights and results provided, European industry associations will be encouraged to further actively involve their national members in the development of new services and cooperation models. Also, a strong collaboration is solidified between the demand side, the supply side, financial bodies, and policymakers.

3.3.3 Stakeholder promotion

The signatories of a Letter of Intent acknowledge that their institution or company will be listed as a “supporter” of the CondoReno project. This is done by mentioning the name and logo of the institution or company on the project [website \(https://condoreno.org\)](https://condoreno.org/), and by publishing this document on the same website.

References

- Brown, D., Kivimaa, P., & Sorrell, S. R. (2018). How Can Intermediaries Promote Business Model Innovation: The Case of 'Energiesprong' Whole-House Retrofits in the United Kingdom (UK) and the Netherlands (SSRN Scholarly Paper 3270880). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3270880>
- Directive EU. (2018). Directive (EU) 2018/ of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive 2010/31/EU on the energy performance of buildings and Directive 2012/27/EU on energy efficiency.
- EASME, European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs., & Arup. (2023). Renovation wave in practice: The European Commission's 100 intelligent cities challenge. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/426889>
- Elgendy, R., Mlecnik, E., Visscher, H., & Qian, Q. (2023). Typologies of Business Models of Integrated Home Renovation Services: Accelerating Energy Efficient Renovations for Homeowners Associations in The Low Countries and France. Proceedings of the International Conference "Sustainable Built Environment and Urban Transition". Sustainable Built Environment and Urban Transition, Växjö, Sweden. <https://open.lnu.se/index.php/sbut/article/view/3812/3516>
- Estay, L., Ginestet, S., Bonhomme, M., & Multon, C. O. (2021). I-HEROS PROJECT DELIVERABLE ITEM 2.2. Retrieved [November 7, 2023] from "<https://i-heros.eu/resources/>"
- Fetting, C. (2020). THE EUROPEAN GREEN DEAL. Retrieved [November 09,2023] from "https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/ESDN_Report_2_2020.pdf"
- Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. Journal of Business Models, Vol 1 No 1 (2013): Inaugural issue. <https://doi.org/10.5278/OJS.JBM.V1I1.707>
- Franklin, A. L. (2020). Stakeholder Engagement. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47519-2>
- Laffont-Eloire, K., Peraudeau, N., Petit, S., Bourdeau, M., Joumni, H., Belaid, F., Grasset, H., Marchi, F., Dall'oro, L., Pratlong, M., & LA, X. W. (2019). Sustainable business models for the deep renovation of buildings. EU Horizon 2020 project STUNNING. Retrieved [November 8, 2023] from "<https://cordis.europa.eu/project/id/768287>"
- Milin, C., & Bullier, A. (2021). Towards large-scale roll out of "integrated home renovation services" in Europe. Retrieved [November 09, 2023] from "https://www.turnkey-retrofit.eu/wp-content/uploads/Integrated-home-renovation-services_MILIN-BULLIER_ECEEE-2021.pdf"
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Tsemekidi Tzeiranaki, S., Bertoldi, P., Castellazzi, L., Gonzalez Torres, E., & Paci, D. (2022). Energy Consumption and Energy Efficiency Trends in the EU, 2000-2020 (JRC130732). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/727548,JRC130732>