



# Stakeholders voor de ontwikkeling van geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen

## Verklaringen gezamenlijke ontwikkeling van bedrijfsmodellen - Vlaanderen

Claire Verberck & Veva Roesems, Stad Antwerpen

Annick Vanhove, Stad Mechelen

Kim Vandecaveye, Energiehuis Oostende

Johan Vandendriessche, Embuild Vlaanderen

30 november 2023

## 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/m<sup>2</sup>) (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 identificeren 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.

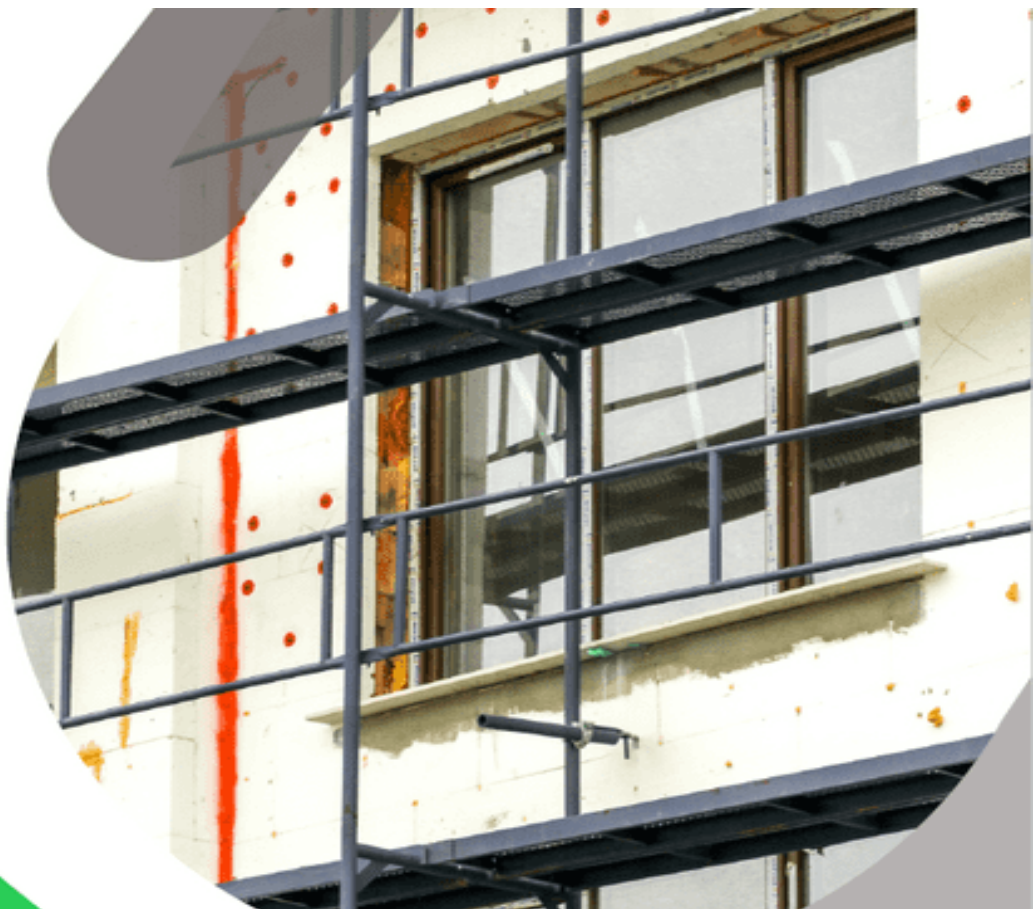
PU=Public, SEN=Confidential, only for members of the consortium (including the Commission Services),

CI=Classified, as referred to in Commission Decision 2001/844/EC.

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 appartementsgementen. Zij zullen in de komende maanden de Vlaamse projectpartners adviseren bij de ontwikkeling en de uitbouw van hun geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen.

# Stakeholders voor de ontwikkeling van geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen

## D2.1 Verklaringen gezamenlijke ontwikkeling van bedrijfsmodellen - Vlaanderen



*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.*

<b>Grant Agreement No.</b>	101076316
<b>Start date of Project</b>	1 October 2022
<b>Duration of the Project</b>	48 months
<b>Deliverable Number</b>	D2.1 Mapping and activating key stakeholders for IHRS for Condominiums
<b>Deliverable Leader</b>	TUD
<b>Dissemination Level (PU, SEN, CI)</b>	PU- Publiek, Volgens Commission Decision 2001/844/EC.

Status	Final
Version	V1.0_Flanders
Submission Date	30-11-2023

## Authors, Co-authors and contributors

<b>Author</b>	<b>Organization</b>	<b>E-mail</b>
Annick Vanhove	MECH	<a href="mailto:annick.vanhove@mechelen.be">annick.vanhove@mechelen.be</a>
Claire Verberck Veva Roesems	ANTW	<a href="mailto:claire.verberck@antwerpen.be">claire.verberck@antwerpen.be</a> <a href="mailto:veva.roesems@antwerpen.be">veva.roesems@antwerpen.be</a>
Johan Vanden Driessche	VCB	<a href="mailto:johan.vandendriessche@embuild.be">johan.vandendriessche@embuild.be</a>
Kim Vandecaveye	OOST	<a href="mailto:kim.vandecaveye@oostende.be">kim.vandecaveye@oostende.be</a>
Erwin Mlecnik	TUD	<a href="mailto:e.mlecnik@tudelft.nl">e.mlecnik@tudelft.nl</a>
Ragy Elgendy	TUD	<a href="mailto:r.elgendy@tudelft.nl">r.elgendy@tudelft.nl</a>
Sarah Marchionda	TUD	<a href="mailto:s.marchionda@tudelft.nl">s.marchionda@tudelft.nl</a>
Eva Kassotaki	TUD	<a href="mailto:e.kassotaki@tudelft.nl">e.kassotaki@tudelft.nl</a>

## Quality Control

<b>Author</b>	<b>Name</b>	<b>Date</b>
WP leader	Ragy Elgendy	29-11-2023
Internal reviewer	tbd	
Coordinator	Erwin Mlecnik	29-11-2023

## History of Changes

Version	Change made	Date
V0.1 Elgendy	Template & guidelines	27-09-2023
V0.2 Elgendy	Introduction to CondoReno & Joint BM	05-10-2023
V0.3 Elgendy	Final Draft for Partners input	20-10-2023
V0.3_NL Mlecnik	Draft Dutch version	23-10-2023
V0.3_NL Elgendy	Terminology list	31-10-2023
V1.0 Elgendy	Quality check	30-11-2023

## Table of Contents

Authors, Co-authors and contributors .....	3
Quality Control .....	3
History of Changes .....	4
Table of Contents .....	5
Terminology list.....	7
1. Inleiding.....	9
1.1. Doel van dit document.....	9
1.2. De ambities van de Vlaamse langetermijnrenovatiestrategie voor gebouwen 2050.....	9
1.3. Het LIFE-project CondoReno.....	9
1.4. Wat biedt CondoReno aan stakeholders in Vlaanderen?.....	10
1.5. Output van het project.....	11
1.6. De Vlaamse adviesraad .....	11
2. Betrokken stakeholders.....	12
2.1. Overzicht van stakeholders .....	12
2.2. Vlaamse stakeholdersgroep .....	15
2.3. Lokale stakeholdersgroepen .....	16
2.4. Lokale stakeholdersgroep Antwerpen.....	17
2.5. Lokale stakeholdersgroep Mechelen .....	18
2.6. Lokale stakeholdersgroep Oostende.....	19
2.7. Belangen van stakeholders.....	20
2.8. Mogelijke rollen en verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling van IHRS .....	21
3. Verklaringen voor een gezamenlijke ontwikkeling.....	23
3.1. Ontwikkeling van samenwerking voor geïntegreerde renovatiediensten voor appartementengebouwen.....	23
3.2. Ontwikkeling van competenties.....	23
3.3. Promotie van stakeholders .....	24
References .....	25

## List of Figures:

<a href="#">Figure 1: Vlaamse stakeholdermapping .....</a>	12
<a href="#">Figure 2: Antwerpse stakeholdermapping .....</a>	14
<a href="#">Figure 3: Mechelse stakeholdermapping .....</a>	15
<a href="#">Figure 4: Oostendse stakeholdermapping .....</a>	16
<a href="#">Figure 5: Te elimineren hindernissen per actor voor een succesvolle IHRS.....</a>	21

## List of Tables:

<a href="#">Tabel 1: Stakeholder map voor de ontwikkeling van IHRS voor VME's (indicatief) .....</a>	11
<a href="#">Tabel 2: Mogelijke rollen en verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling van IHRS.....</a>	19

## 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 intermediären 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 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 winstooigmerken. Definitie gebaseerd op (Osterwalder et al., 2005; Fielt, 2013; Laffont-Eloire et al., 2019).

**Communicatie- en IT-intermediären:** Deze intermediären 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 VvE'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.

**Intermediären:** 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 renovatiediensten.

**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.

# 1. Inleiding

## 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.

## 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.

## 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 energie-agentschap 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.

## 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/m<sup>2</sup>). 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/m<sup>2</sup> (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 lessenkompas, met name om advies en uitvoering te stroomlijnen om te komen tot een kwalitatief renovatieresultaat. Bij intensieve energetische label A-renovaties stellen we een gebouwprestatiegarantie voorop.

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

## 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

## 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. Betrokken stakeholders

### 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 mogelijk 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 renovatie-adviseurs 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

<p><i>Voor de doorontwikkeling van GWRD voor VME's is een gevorderde samenwerking gewenst tussen diverse actoren uit de aanbodzijde:</i></p>		
<p><u>Aanbodzijde advies</u> Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit advies en begeleiding aan de vraagzijde</p>	<p>Syndici Architecten Studiebureaus Projectontwikkelaars Vastgoedmakelaars Juridische adviseurs Financiële adviseurs Energie- en duurzaamheidsadviseurs Energieleveranciers Communicatie- en IT-adviseurs Renovatiecoaches ESCO's Energiecoöperaties</p>	<p>BVS-UPSI BIV EBC Unie van Syndici CIB Vlaanderen</p>
<p><u>Aanbodzijde uitvoering</u> Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit de uitvoering van oplossingen voor GWRD voor VME's</p>	<p>Aannemers bouw Energieleveranciers Distributienetbeheerders Producenten en leveranciers Gebouw-/project- /portfoliobeheerders</p>	<p>Embuild Vlaanderen Agoria Bouwunie VAI NAV Samen Klimaatactief FEREB</p>
<p><u>Aanbodzijde financiële oplossingen</u> Deze stakeholders bieden als hoofdactiviteit financiële ondersteuning voor energiebesparende renovaties via leningen, kredieten, garanties</p>	<p>Banken en kredietverstrekkers Investeerders Verzekeringsinstellingen Notarissen</p>	<p>Febelfin (koepel van de banken) Assuralia (koepel van de verzekeringsinstellingen)</p>
<p><i>Overheden en intermediairen kunnen een belangrijke directe of indirecte rol spelen bij de ontwikkeling geïntegreerde renovatiediensten voor appartementsgebouwen</i></p>		
<p><u>Publieke sector</u> Deze stakeholders reguleren, stimuleren, faciliteren of organiseren GWRD voor VME's</p>	<p>Steden en gemeenten Energiehuizen Provincies VEKA Departement Omgeving Departement Wonen Agentschap Onroerend Erfgoed Federale overheid</p>	<p>VVSG Overleg Energiehuizen</p>
<p><u>Overige intermediairen</u> Deze stakeholders spelen mogelijk ook een rol bij de ontwikkeling van GWRD voor VME's</p>	<p>Kennis-, onderzoeks- en trainingsinstellingen Buurtverenigingen Samen Klimaatactief</p>	

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

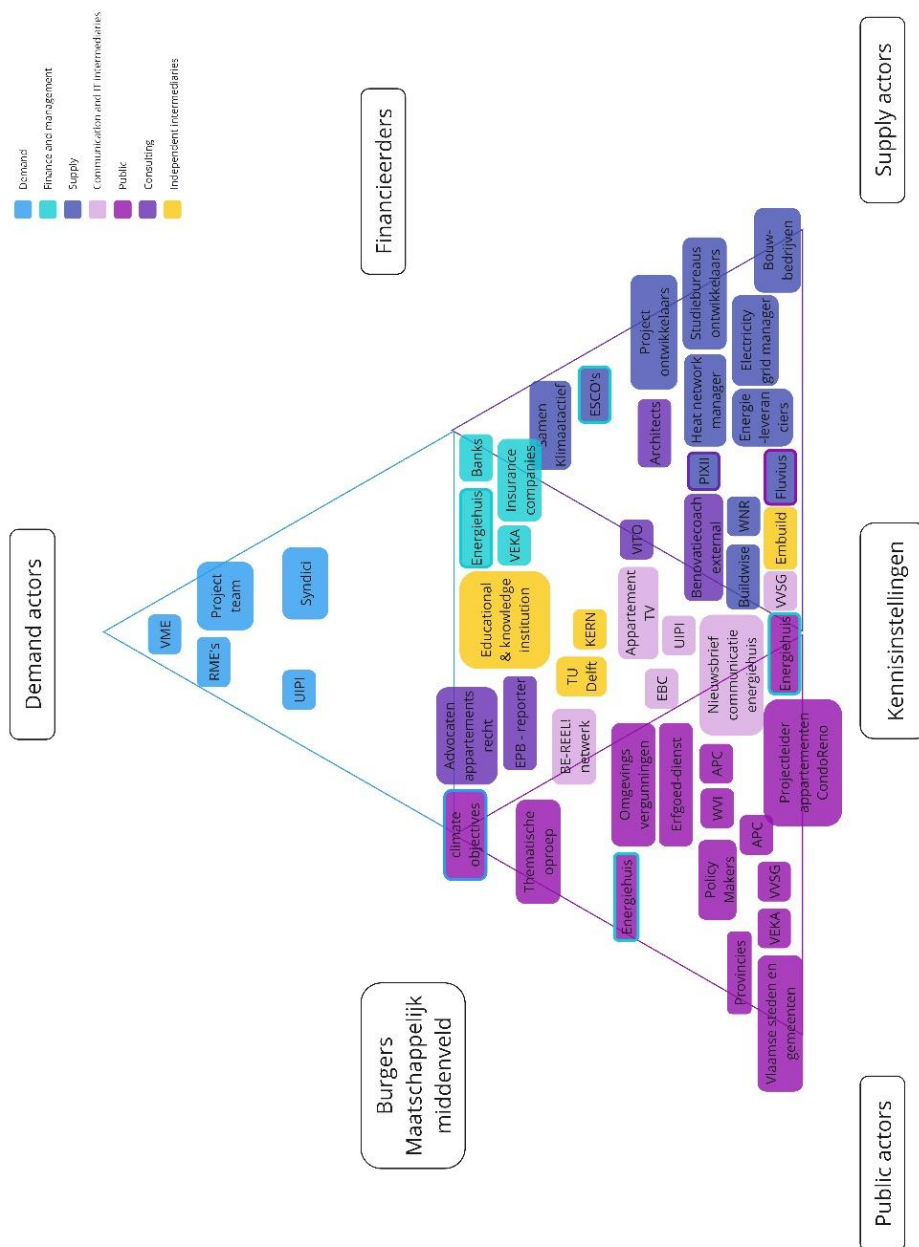




## 2.3. Lokale stakeholdersgroepen

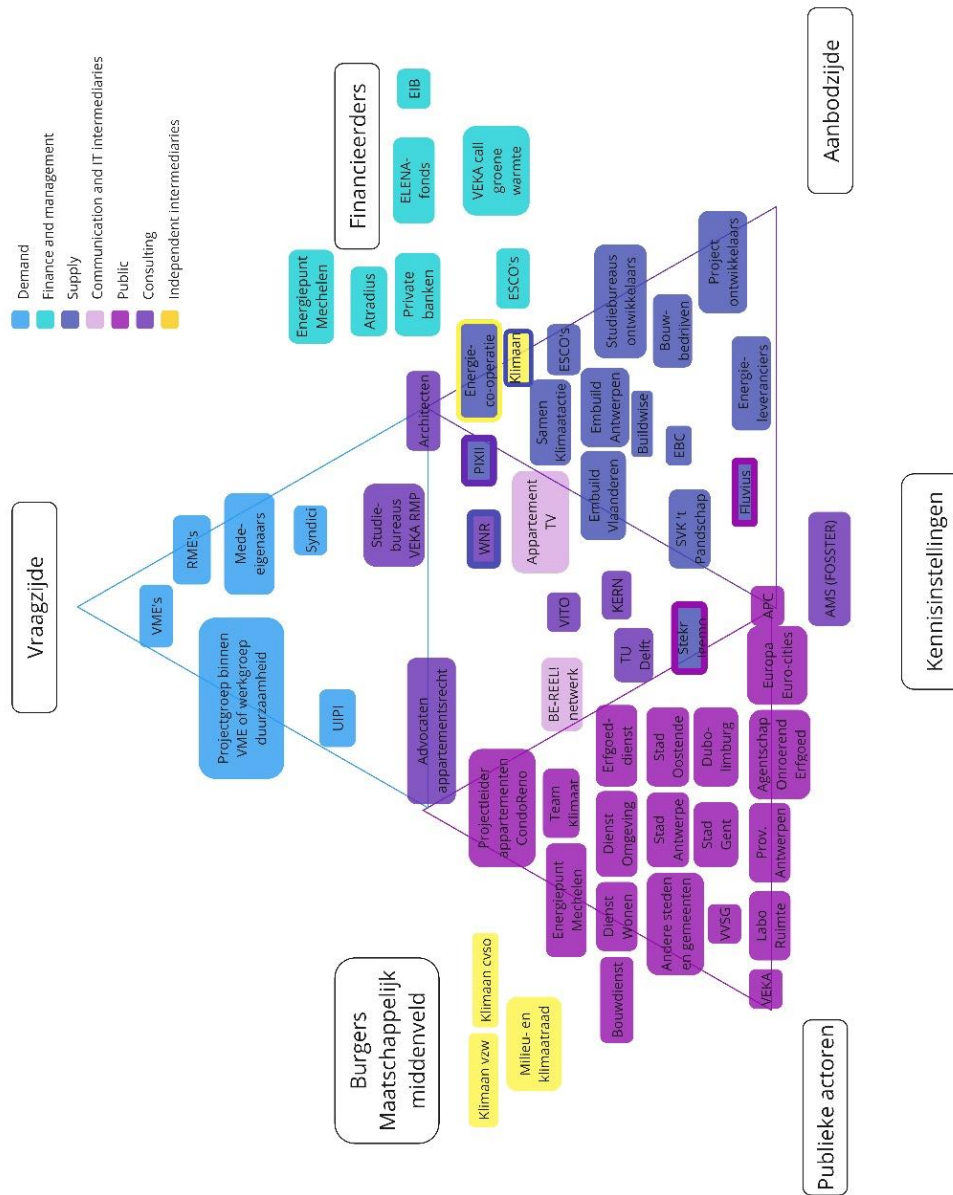
De Vlaamse en lokale stakeholdersgroepen vertonen aanzienlijke overlappingsen, aangezien veel Vlaamse belanghebbenden zowel op regionaal als lokaal niveau actief zijn. Diverse Vlaamse stakeholders, of het nu rechtstreeks is of via lokale vertakkingen, nemen deel in de lokale stakeholdersgroepen van verschillende 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 gelijkheid tussen de Vlaamse en lokale stakeholdersgroepen benadrukt.

## 2.4. Lokale stakeholdersgroep Antwerpen



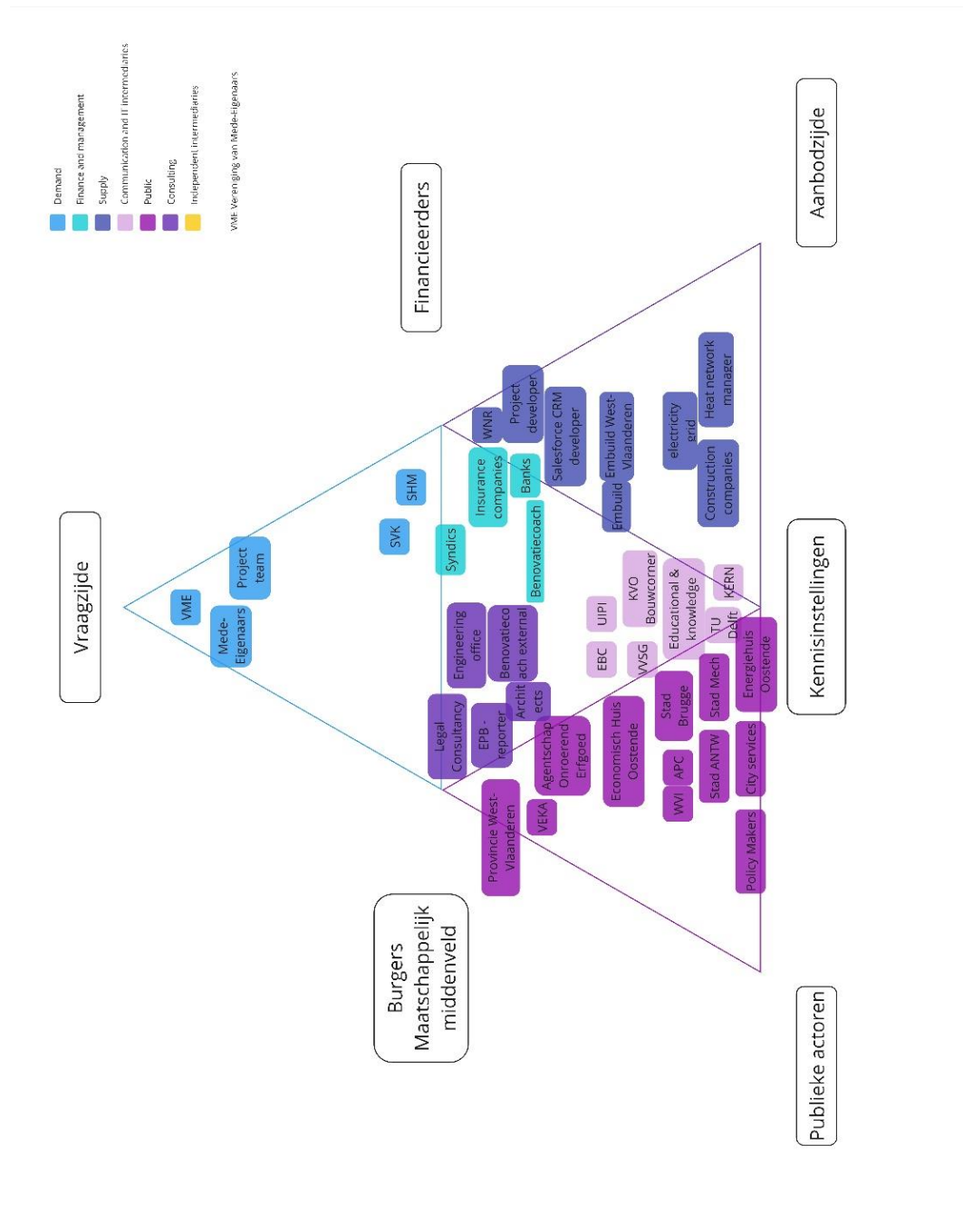
Figuur 2: Mapping van de Antwerpse stakeholders

## 2.5. Lokale stakeholdersgroep Mechelen



Figuur 3: Mapping van de Mechelse stakeholders

## 2.6. Lokale stakeholdersgroep Oostende



Figuur 4 : Mapping van de Oostendse stakeholders

## 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 die 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, studie bureaus 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 scherpere 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.

## 2.8. 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.

<b>Vraagzijde</b> 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.
<b>Publieke sector</b> Voornamelijk 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 energiepresentatie van appartementsgebouwen.

Federale Overheid	Kennisdeling, ondersteuning en handhaving van reeds bestaande wetgeving in verband met de renovatie en energiepresentatie van appartementsgebouwen.
<b>Aanbodzijde</b>	
Voorname 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.
<b>Intermediaire actoren</b>	
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

## 3. Verklaringen voor een gezamenlijke ontwikkeling

### 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 geregistreerde stakeholders om praktisch bij te dragen aan specifieke werkgroepen en gerichte interventies.

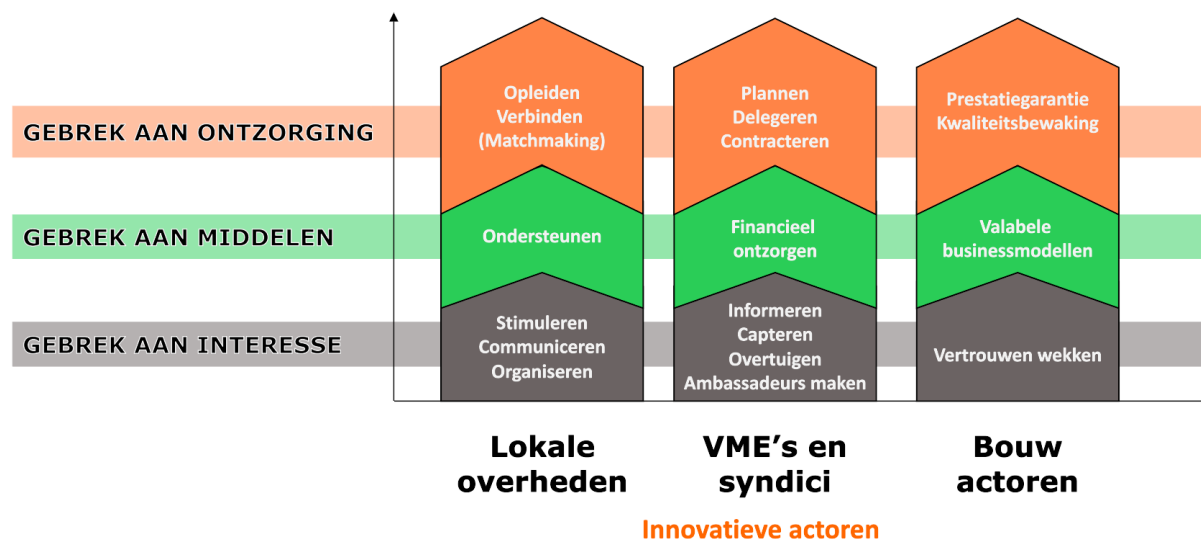
De samenwerking tussen de CondoReno-partners en overige stakeholders wordt geformaliseerd door het invullen van een letter of intent. Hiermee engageren de stakeholders zich tot het CondoReno-projectteam om actief bij te dragen aan de uitvoering van het project, met specifieke focus op het verstrekken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

### 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

### 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., 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, 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](http://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](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