



Stakeholders voor de ontwikkeling van geïntegreerde woningrenovatiediensten voor VvE's

Verklaringen gezamenlijke ontwikkeling van bedrijfsmodellen - Nederland

Erwin Mlechnik & Ragy Elgendy, TU Delft

30 november 2023

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.

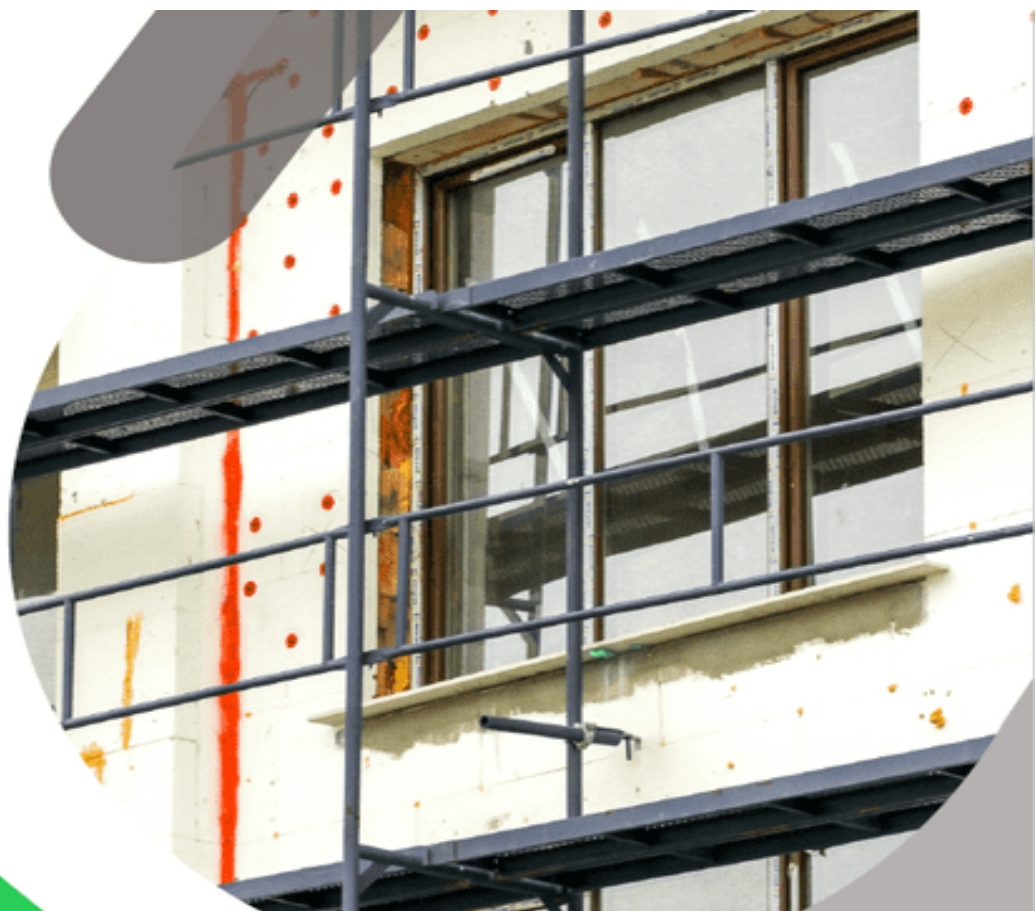
Het realiseren van een betere samenwerking tussen de publieke sector en de vraag- en aanbodzijde vormt een belangrijke sleutel voor dit project. Met het voorliggend rapport ondersteunt CondoReno alvast de identificatie en classificatie van lokale en nationale stakeholders die een belang kunnen hebben 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.

Stakeholders voor de ontwikkeling van geïntegreerde woningrenovatiediensten voor VvE's

D2.1 Verklaringen gezamenlijke ontwikkeling van bedrijfsmodellen - Nederland



Het project CondoReno ontvangt financiering van de Europese Unie - Programme for Environment and Climate Action (LIFE) MGA — Multi & Mono, onder de subsidie-overeenkomst nr. 101076316.

Inzichten en opinies in dit werk zijn enkel deze van de auteurs en weerspiegelen niet die van de Europese Unie of CINEA. Noch de Europese Unie, noch de subsidiërende overheid, kunnen verantwoordelijk gesteld worden voor deze.

Documentinformatie

Subsidie-overeenkomst nr.	101076316	
Startdatum van het project	1 Oktober 2022	
Duur van het project	48 maanden	
Deliverable nummer	D2.1 Mapping and Activating key stakeholders for IHRS for condominiums	
Deliverable leider	TU Delft	
Disseminatie Level (PU, SEN, CI)	PU – Publiek, volgens Commission Decision 2001/844/EC.	
Status	Final	
Versie	V1.0_NL	
Datum van inlevering	30-11-2023	
Auteurs en bijdragende deelnemers	Organisatie	E-mail
Erwin Mlecnik	TU Delft	e.mlecnik@tudelft.nl
Ragy Elgandy	TU Delft	R.Elgandy@tudelft.nl
Sarah Marchionda	TU Delft	s.marchionda@tudelft.nl
Eva Kassotaki	TU Delft	E.Kassotaki@tudelft.nl
Walter van Steenis	Stichting WNR	walter.vansteen@wnr.nu
Clarence Rose	Stichting KERN	clarence@kennisinstituutkern.nl

Kwaliteitscontrole	Naam	Datum
WP-leider	Ragy Elgandy	29-11-2023
Interne reviewer	tbd	
Coördinator	Erwin Mlecnik	29-11-2023

Versies	Gemaakte wijzigingen	Datum
V0.1 Elgandy	Template & guidelines	27-09-2023
V0.2 Elgandy	First draft	05-10-2023
V0.3_NL_draft	Drafts voor partner input	31-10-2023
V0.4_NL_draft	Draft na revisie door auteurs en bijdragende personen	1-11-2023
V0.5_NL_draft	Introductie stakeholdercategorieën en verdere vertaling	2-11-2023
V0.6_NL_draft	Revisie door auteurs	9-11-2023
V0.7_NL_draft	Finale draft voor NAB NL	16-11-2023

V0.8_NL_draft	Finale draft na input NAB	29-11-2023
V1.0_NL	Ingediende versie	30-11-2023

Inhoudstafel

Documentinformatie.....	2
Inhoudstafel	4
Lijst van figuren	5
Terminologie	6
1. Inleiding.....	8
1.1 Doel van dit document.....	8
1.2 De ambities van de VvE-versnellingsagenda	8
1.3 Het LIFE-project CondoReno	9
1.4 Wat biedt CondoReno aan stakeholders in Nederland?	9
1.5 Output van het project.....	10
1.6 De Nederlandse Adviesraad en Expertgroep	11
2. Betrokken stakeholders.....	12
2.1 Overzicht van stakeholders	12
2.2 Belangen van stakeholders	15
2.3 Mogelijke rollen van stakeholders voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's	18
3. Verklaringen voor een gezamenlijke ontwikkeling.....	19
3.1 Ontwikkeling van samenwerking voor GWRD voor VvE's	19
3.2 Ontwikkeling van competenties	20
3.3 Promotie van stakeholders	20
Referenties.....	21

Lijst van figuren

Figuur 1: Stakeholder map voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's (indicatief, Nederlandse situatie).	15
Figuur 2: Roadmap voor de gezamenlijke ontwikkeling van bedrijfsmodellen voor GWRD voor VvE's (indicatief).....	20

Lijst van tabellen

Tabel 1: Stakeholder map voor de ontwikkeling van GWRD voor VvE's (indicatief).....	14
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).	18
Tabel 3: Overzicht van stakeholders die mogelijk geïnteresseerd kunnen zijn in de ontwikkeling van GWRD voor VvE's in Nederland (indicatief 15 november 2023).....	19

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 intermediären 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 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 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.

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.

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. 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 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.

1.2 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 spijmaatregelen 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).

1.3 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.

1.4 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.

1.5 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

1.6 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.

2. Betrokken stakeholders

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.

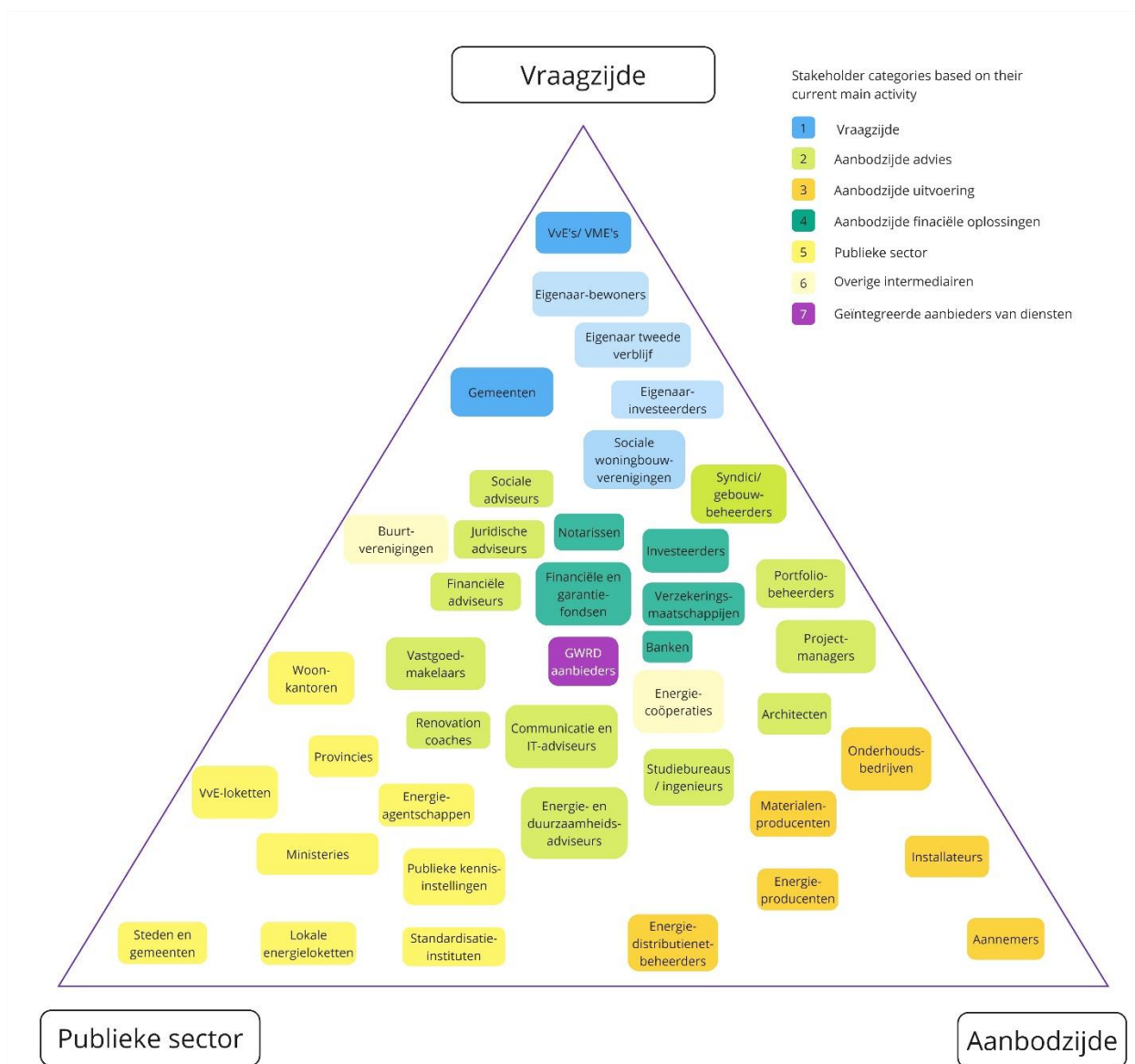
Beleidsactoren, in het bijzonder gemeenten, spelen een belangrijke rol voor het reguleren en stimuleren van energiebesparende renovaties. Zo kunnen gemeenten bijvoorbeeld ook een pool van renovatieadviseurs faciliteren, VvE-adviesloketten inrichten, netwerking organiseren, kennis verspreiden over toe 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: eigenaars-bewoners, eigenaars tweede verblijf, eigenaar-investeerdere	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) Investeerdere 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).

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 begeleiden 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 BVVB – 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).

3. Verklaringen voor een gezamenlijke ontwikkeling

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 woningrenovatiediensten 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.

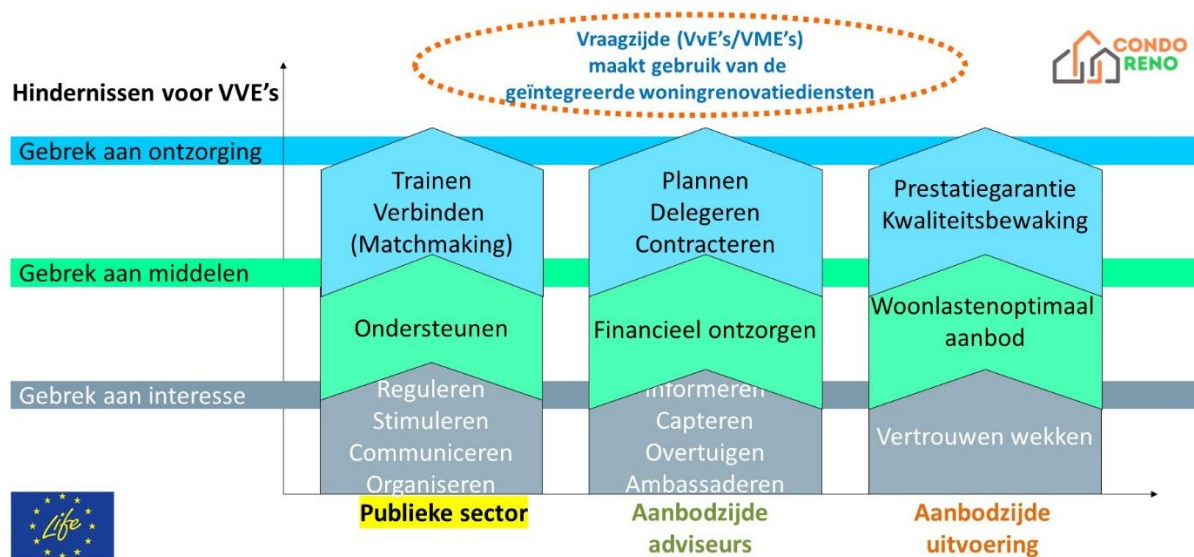
De samenwerking tussen de CondoReno-partners en overige stakeholders zal worden geformaliseerd door het invullen van een Consent Form. Hiermee verbinden de stakeholders zich aan het CondoReno Team om hen te helpen met de uitvoering van het project, in het bijzonder voor het adviseren over de projectactiviteiten,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

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 woningrenovatiediensten.

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 werkbare 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).

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 <https://condoreno.org> 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.
- 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). *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>.