

---

# Handreiking voor begeleiding van VvE's naar nul op de meter

Een omschrijving van ontwikkelde methode en bijbehorende  
hulpmiddelen

In opdracht van ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Vereniging Nederlandse Gemeenten



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

---

## Aan de lezer

Voor u ligt het resultaat van drie jaar ervaring met het aanjagen van verduurzaming van gebouwen van verenigingen van eigenaren naar “Nul op de Meter” ambitie, welke in opdracht van ministerie van Binnenlandse Zaken en verschillende gemeenten en provincies is uitgevoerd. Dit document en de bijbehorende bijlagen zijn bedoeld voor adviseurs, bouwers, beheerders en besturen van VvE’s die bezig zijn of van plan zijn aan de slag te gaan met het verbeteren van gebouwen van VvE’s. Daarnaast wordt het materiaal gebruikt als leidraad in trainingen die worden gegeven aan de diverse doelgroepen.

Het materiaal is gaandeweg ontwikkeld dankzij het innovatieprogramma “VvE’s naar Nul op de Meter”. Tijdens dit programma hebben diverse VvE’s een proces doorlopen op basis van een ontwikkelde methodiek. De stappen die in het document zijn aangehouden zijn ook de stappen die in werkelijkheid met de VvE’s zijn doorlopen. De hulpmiddelen die hiervoor nodig zijn geweest, zijn tijdens de afgelopen 3 jaar ontwikkeld en openbaar beschikbaar gesteld om de transitie verder te helpen. Zo zijn er formats gemaakt voor info-bulletins voor bewoners, blauwdrukken voor bijeenkomsten met leden van de VvE, Rekensheets, voorbeelden van samenwerkingsovereenkomsten tussen VvE en aanbieder et cetera. Deze documenten en hulpmiddelen zijn ook beschreven en kunt u ook vinden op [www.energieling.nl](http://www.energieling.nl).

### **Goed proces een voorwaarde, maar geen garantie!**

Het proces zal voor u mogelijk logisch en misschien zelfs wel herkenbaar overkomen. Echter de ervaring leert dat het juist de kleinste dingen zijn *binnen* het proces die het verschil kunnen maken tussen het wel of niet halen van het beoogde resultaat. Dus met alleen een goed proces, komen we er niet. Het advies van de schrijvers is dan ook om deze handreiking niet te beschouwen als een stappenplan waarmee je de finish haalt zolang je maar doet wat er staat. Wat dan wel? Het stuk geeft een inkijk op hoofdlijnen in de overwegingen die zijn gemaakt bij de VvE’s die onderdeel waren binnen het programma “VvE’s naar Nul op de Meter”. Het heeft juist als doel om anderen te inspireren en verder te laten leren en ontdekken dan tot waar het programma gekomen is. Het VvE segment is nog volop in ontwikkeling en dat zal zeker zo blijven de komende jaren.

Illustratief hiervoor, is dat gaandeweg de ontwikkeling van het programma, duidelijk is geworden aan welke (rekenmethodieken) het op dit moment ontbreekt. De ontwikkelde modellen hebben er tijdens het programma voor gediend om stappen te kunnen zetten. Daarom is er ook geïnvesteerd deze modellen beschikbaar te stellen aan derden en zijn deze aangevuld met een handleiding. Maar we

juichen degene die we hebben kunnen inspireren toe aanvullende en vernieuwde modellen te bouwen, ter ondersteuning van het proces van VvE's die nog volgen.

### **Opbouw document**

Het document is opgebouwd uit een inleiding en een omschrijving van de 4 fasen waar het proces in onder te verdelen is. Van iedere fase is het beoogde doel omschreven. In een apart kader rechts van de tekst vindt u de uitleg en verwijzingen naar de tools die hierbij beschikbaar zijn. Op sommige plaatsen worden in aparte kaders voorzien in een tip op basis van de ervaringen die zijn opgedaan bij de diverse pilotprojecten die door Platform31 zijn uitgevoerd met VvE's.

---

# Inhoud

<b>Fase 1: Werven, selecteren en verkennen</b> .....	9
<b>Fase 2: Organiseren vervolg en uitvraag maken</b> .....	14
<b>Fase 3: Selecteren van een marktpartij en verdere uitwerking</b> .....	17
<b>Fase 4: Regelen van financiering</b> .....	20
.....	23
<b>Dankwoord</b> .....	23

## Inleiding

Het programma Verenigingen van Eigenaren naar Nul op de Meter van Platform31 heeft de afgelopen 3 jaar meerdere pilotprojecten gedaan. Het doel hiervan was enerzijds om ervaringen op te doen in de wijze waarop VvE's naar Nul op de Meter kunnen worden geloodst én om innovatie vanuit de aanbieders aan te wakkeren voor het aanbieden van passende integrale oplossingen. Anderzijds om VvE's met een hoge energieambitie verder te helpen in hun zoektocht.

In totaal zijn 33 Verenigingen van Eigenaren onderdeel geweest van het programma die verschillende fasen hebben doorlopen. Wij onderscheiden de volgende fasen:

		Fase 1.1	Fase 1.2	Fase 1.3	Fase 2	Fase 3	Fase 4
		Werving	NoM-intake	NoM-verkenning	Uitvraag	Selectie en uitwerking	Financiering
1	Amstelveen						
2	Rijswijk						
3	Veghel						
4	Den Haag						
5	Rotterdam						
6	Capelle a/d IJssel						
7	Den Haag						
8	Breda						
9	Utrecht						
10	Zoetermeer						
11	Zoetermeer						
12	Utrecht						
13	Assen						
14	Apeldoorn						
15	Rotterdam						
16	Den Haag						
17	Wageningen						
18	Den Haag						
19	Breda						
20	Tilburg						
21	Den Haag						
22	Arnhem						
23	Nijmegen						
24	Rotterdam						
25	Den Bosch						
26	Middelburg						
27	Breda						
28	Gelderland						
29	Den Haag						
30	Rijswijk						
31	Zoetermeer						
32	Geldrop-Mierlo						
33	Schiedam						

1. **Werven, selecteren en verkennen:** een eerste scan op kansrijkheid verduurzaming VvE in juridische/ organisatorische zin; wat zijn de juridische en organisatorische mogelijkheden en beperkingen obv splitsingsakte en bijvoorbeeld individuele en collectieve bemetering?. In technische zin; wat is de huidige staat en wat zijn de mogelijkheden tot verduurzaming van het gebouw? En in financiële zin; hoe staat de VvE ervoor en welke financiële ruimte is er om aanpassingen te doen?
2. **Organiseren van vervolg en opstellen van een uitvraag:** wat zijn de eisen en wensen van bewoners en de vertaling daarvan naar een uitvraag aan consortia van aanbieders?
3. **Selecteren van een marktpartij en verdere uitwerking van het aanbod:** vergelijken van aanbiedingen en selecteren van beoogd opdrachtnemer die zijn integrale aanbod nader dient uit te werken en specificeren conform vooraf bepaalde prestaties en voorwaarden;
4. **Organiseren van financiering:** inventariseren welke financieringsmogelijkheden er zijn, wat de benodigde looptijd en voorwaarden zijn en welke effecten dat heeft op de woonlasten?

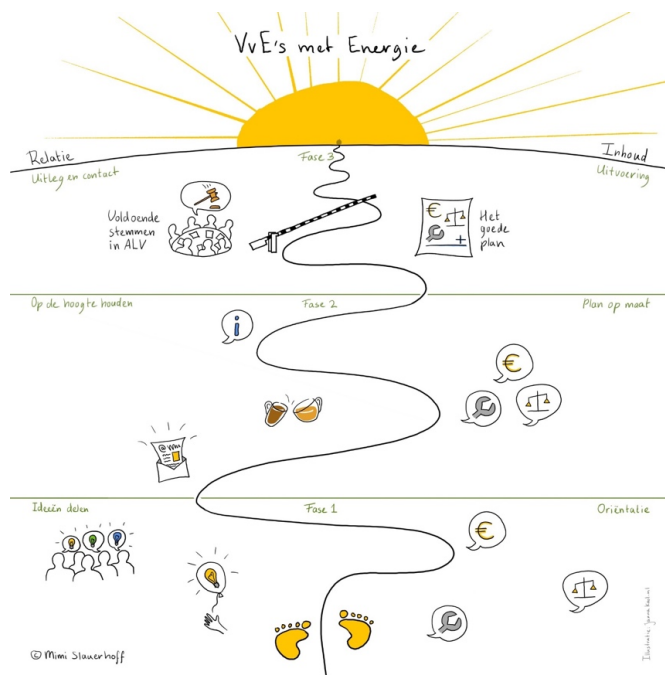
*Tip: Niet alle VvE's zullen per se in één keer of in meerdere stappen naar NOM/NOM-ready willen. Het document en de bijlagen die zijn gemaakt, zijn echter ook prima toepasbaar om projecten andere ambitieniveaus. Bijvoorbeeld: "een gezond, mooi en aardgasloos gebouw". Als de uiteindelijke ambitie (einddoel!) maar duidelijk geformuleerd is en het plan ook no-regret wordt uitgevoerd wanneer niet alles in één keer kan.*

Het eindpunt in deze aanpak is het moment van ondertekening van de overeenkomst tussen VvE en aanbieder. Hiernaast is een overzicht gemaakt van de onderzochte VvE's en de fasen die zij hebben doorlopen tijdens het programma. Groen: geeft aan dat deze fase kon worden vervolgd door een volgende fase.

Rood: geeft aan dat deze fase de eindfase van het NOM-traject was voor de VvE.

Oranje: geeft aan dat deze nog loopt. **Let wel:** rood of groen wil niet zeggen dat het wel of geen succes was. Uiteindelijk weten we dat pas over 30 jaar. Als het goed is, wil het zeggen dat een zorgvuldig besluit van stoppen of doorgaan gemaakt is. 27 van de 33 zijn vroegtijdig gestopt met het NOM-traject mede dankzij het feit dat in een vroegtijdig stadium veel aandacht is besteed aan haalbaarheid. Een groot deel van deze VvE's is voorts met vernieuwde inzichten doorgegaan op een andere route van verduurzaming en verbetering van hun gebouw.

Aan het einde van iedere fase vindt besluitvorming plaats. Wanneer maak je een beslissing om door te gaan, te stoppen, of om met hernieuwd inzicht de fase nogmaals te doorlopen? In goed Engels: go/no-go/go-again. De praktijk laat zien dat hier geen eenduidig formule voor is. Iedere VvE is anders, en ieder besluitvormingstraject is daardoor anders. Het belangrijkste is om voortdurend bewust te zijn welke besluiten er nog in het verschiet liggen om de eindstreep te kunnen halen. Dat biedt houvast voor alle stakeholders van en fungeert feitelijk als het geraamte van alle activiteiten die plaatsvinden.



Sommige besluitvorming vindt plaats via de ALV, andere besluitvorming vindt plaats binnen het bestuur of in een renovatieteam al dan niet met ondersteuning van een klankbordgroep (bij grotere VvE's). Dit is ook precies wat zo'n besluitvormingstraject zo specifiek maakt. In de omschrijving van de fasen hieronder wordt daarom niet expliciet ingegaan op de diverse besluiten die genomen moeten worden. Het is de uitdaging van de procesbegeleider om het pad van besluiten vooraf zo duidelijk mogelijk te

maken en gedurende het proces – naar gelang de situatie – adequaat bij te stellen.

### Belangrijke rol voor de procesbegeleider

Het is daarbij van groot belang voor de procesbegeleider om er goed bij stil te staan dat goede besluitvorming een resultante is van inhoud en relatie, die samen hand in hand te gaan. De begeleiding omvat zowel het onderzoek naar de optimale oplossing (NoM, technisch passend, financieel haalbaar en juridisch kloppend) als het betrekken van alle bewoners en het integreren van hun wensen. Beide zijn nodig om te leiden naar een positief besluit van de ledenvergadering. Dit positieve besluit (met grote meerderheid) is noodzakelijk om opdracht te kunnen geven voor uitvoering van de NoM (ready) renovatie van de VvE.

Voor de begeleiding van het proces zijn mensen nodig met psychologische kennis en ervaring (in groepsdynamiek). Voor het uitvragen en beoordelen van een NoM (ready) aanbod van de VvE zijn experts nodig op bouwtechnisch, financieel en juridisch vlak. Het proces is leidend maar voor het ontwikkelen van een optimaal plan is de meeste expertise en manuren nodig. Want voor een positief besluit op de Ledenvergadering is een optimaal plan alleen niet doorslaggevend. Voor veel leden is het

belangrijker dat het een plan van en voor alle leden is. Dat betekent dat zij in een vroeg stadium gehoord en betrokken willen worden en steeds geïnformeerd willen blijven over de (kleine)stapjes in de voortgang. Naarmate de uitvoering nadert raken steeds meer leden van zelf betrokken. Een actieve voorhoede kan op die manier het traject trekken voor de hele VvE.

Niet alle VvE's zullen per se in één keer of in meerdere stappen naar NOM/NOM-ready willen. Het document en de bijlagen die zijn gemaakt, zijn ook prima toepasbaar op projecten met andere ambitieniveaus. Bijvoorbeeld: "een gezond, mooi en aardgasloos gebouw". Als de uiteindelijke ambitie (einddoel!) maar duidelijk geformuleerd is en het plan ook no-regret wordt uitgevoerd wanneer niet alles in één keer kan.

De vier fasen zijn in dit document aangehouden als dé stappen die een VvE dient te doorlopen voordat aan de uitvoering kan worden begonnen. De fasen worden allen één voor één toegelicht in de volgende hoofdstukken.

**Wij wensen u veel inspiratie toe en succes bij het verduurzamen van VvE's!**



---

# Fase 1: Werven, selecteren en verkennen

## **Beoogd doel**

Het doel van deze fase is om een goede start te kunnen maken met een VvE om het proces in te gaan. Maar wat is dan een “goede” start? Als maatstaf hiervoor is in het programma uitgegaan van een toetsing op basis van een aantal aspecten. Vooraf moet duidelijk zijn of er geen beren op de weg te verwachten zijn die te groot zijn om op te lossen in relatie tot de ambitie. Anderzijds: is het goed om te weten zijn wat de beren zijn op de weg die je kunt verwachten ook al kun je ze wel aan. Het boven water krijgen van alle gevoeligheden is daarom een belangrijk element in deze fase.

## **Fase 1.1: werving**

Het interesseren en informeren van VvE's en gemeenten is de eerste belangrijke stap om het initiatief vanuit VvE's of gemeenten te starten. De kanalen die zijn ingezet om te informeren over het programma Verenigingen van Eigenaren naar Nul op de Meter zijn geweest:

- Krantenartikelen
- Website Platform 31 | Energiesprong
- Presentaties en aankondigingen op (buurt)bijeenkomsten

Een voorbeeldbrief die namens gemeenten is uitgezet voor het uitnodigen van VvE's, kunt u raadplegen onder **1. Voorbeeldbrief uitnodiging bijeenkomst namens gemeente**. De presentatie die gebruikt is tijdens bijeenkomsten kunt u hiernaast terugvinden onder **2. Presentatie voor het werven van geïnteresseerde VvE's**.

---

### 1. Voorbeeldbrief uitnodiging bijeenkomst namens gemeente

Deze brief is een voorbeeld van een uitnodiging namens een gemeente voor VvE-leden en bestuurders.



## 2. Presentatie voor het werven van geïnteresseerde VvE's.

Deze presentatie is gebruikt tijdens diverse bijeenkomsten voor het werven van VvE's.



---

### Fase 1.2 NOM-intake:

De fase vangt aan met een enthousiaste bewoner of bestuur(slid) die met verduurzaming van zijn complex of woning aan de slag wil. Het proces van selectie start vervolgens nadat de VvE een intake formulier invult. Het intake formulier gaat in op de volgende drie aspecten:

1. Juridisch/organisatorisch
2. Technisch
3. Financieel

De intake formulieren kunt u vinden onder **3. (a) Schriftelijke en (b) telefonische intake.**

---

### 3. (a) Schriftelijke en (b) telefonische intake



---

De criteria die in het programma zijn gehanteerd voor een eerste selectie op basis van de informatie uit de intake, zijn geweest:

#### 1. Juridisch / organisatorisch

- Er dienen goede en duidelijke notulen te kunnen worden overlegd van recente ledenvergaderingen.
- Er dient een voltallig bestuur te zijn.
- De splitsingsakte dient te kunnen worden overlegd.



## 2. Technisch

- Bouwkundig: bouwjaar tussen 1950 -1990 met meer dan ca. 24 appartementen en bij voorkeur een collectief verwarmingssysteem (in verband met reeds ontwikkeld NOM-aanbod in de markt).
- Staat van onderhoud; redelijk onderhouden. Vervangingsmomenten of renovatie voor onderdelen in de schil staan voor de komende 5 jaar in de meerjarenonderhoudsprognose (MJOP) bijvoorbeeld dak vervanging, glas of kozijnen of de verwarmingsketel. Er is sprake van comfortklachten bij bewoners door tocht, kou in de winter en hitte in de zomer in sommige appartementen en mogelijk vochtproblemen.
- Er dienen tenminste van de afgelopen drie jaar energierekeningen beschikbaar te zijn. Het gaat hierbij om het collectieve deel van de energievoorziening.



## 3. Financieel

- Er is sprake van goed financieel beheer en accuraat incassobeleid van voorschotbijdragen.
- Er is een MJOP en er wordt overeenkomstig het MJOP gespaard.
- Per appartement wordt ten minste € 90 per maand gespaard voor groot onderhoud (los van andere service kosten).
- De laatste 10 jaar is niet geïnvesteerd in isolatie van de schil.



### Fase 1.3 NOM-verkenning:

Wanneer de informatie uit de intake voldeed aan bovenstaande gestelde eisen, vond een gesprek en bezoek bij de VvE plaats. Doel van dit bezoek was om mogelijke vragen en onduidelijkheden uit de intake te verhelderen en meer informatie te verzamelen over:

- De technische staat van het gebouw, bouwkundige en installatietechnische details (welke installaties en bouwtekeningen), energierekeningen van de VvE en bewoners, gepland onderhoud en reeds getroffen maatregelen en/of renovaties.
- De huidige financiële situatie en toekomstige financiële situatie en de juridische kaders (splitsingsakte & gemeente verordeningen)
- Wat bewoners willen. (Een gemotiveerde, actieve voorhoede die voldoende mandaat heeft van alle leden is noodzakelijk om het traject te trekken.)

Om alles helder te krijgen zijn eerst kennismakingsgesprekken gevoerd. Een procesbegeleider screent de patronen van samenwerking binnen de VvE. Wie zitten er in de “actieve leden commissie”? Hoe is hun onderlinge verhouding? Wat betekent dat voor het te volgen proces. Is er 1 voortrekker geflankeerd door volgers of is er sprake van gelijkwaardige samenwerking. Is er consensus over de huidige rolverdeling of zijn er onderliggende frustraties die onvermijdelijk een rol gaan spelen. Wat is de motivatie van de leden van de actieve commissie? Hoe is de verdeling tussen persoonlijke motieven en de ambitie om iets te bereiken voor alle bewoners van de VvE. Hoeveel vertrouwen geniet deze commissie of voorhoede en hebben zij mandaat tot handelen van de overige leden. Is er bereidheid om samen te werken met een procesbegeleider. Wat is de rol van de beheerder tot nu toe en wat zijn de mogelijkheden voor samenwerking?

*Tip: Het maken van een uitvraag en het begeleiden van het proces hier omheen, is een hele klus. Hiervoor een procesbegeleider aanstellen die dit faciliteert is een noodzaak. Dit werkzaamheden en kosten hiervoor kunnen worden beschreven in een samenwerkingsovereenkomst. Zie 12. Voorbeeld van samenwerkingsovereenkomst. Een profielbeschrijving voor een procesbegeleider is toegevoegd in 4. Profielbeschrijving procesbegeleider*

---

#### 4. Profielbeschrijving procesbegeleider



---

Leidt het bezoek tot een goede indruk en wordt het beeld bevestigd dat een project kansrijk is, dan wordt verdiepende informatie gevraagd. Deze informatie dient door de VvE te worden ingevuld/aangedragen. Hiervoor is een verzamelblad gemaakt, zie **5. Verzamelblad informatie**.

---

#### 5. Verzamelblad informatie.



*Tip: Het gebruiken van de tools vraagt voldoende kennis over bouwkundige en technische thema's alsmede basiskennis over het gebruik van Excel. Inmiddels zijn er trainingen ontwikkeld en gegeven voor adviseurs en specialisten die een rol willen spelen bij het verduurzamen van VvE's. Een profielbeschrijving voor een adviseur die technische en financiële details in beeld kan brengen, is toegevoegd te zien in **6. Profielbeschrijving adviseur**.*

---

## 6. Profielbeschrijving adviseur



---

Wanneer de gegevens compleet zijn en duidelijk is waar deze vandaan komen, worden ze geanalyseerd. Deze analyse wordt uitgevoerd met behulp van daarvoor speciaal ontwikkelde tools. Dit zijn twee Excel bestanden. Eén daarvan analyseert de energiestromen in het gebouw op basis van gegevens uit energierekeningen, tekeningen, informatie over eerder uitgevoerde maatregelen/renovaties en de aanwezige installatietechnische voorzieningen. Het andere Excel bestand is financieel van aard en brengt in kaart wat het effect kan zijn doorvertaald naar gevolgen voor de servicekosten bij het nemen van verduurzamende maatregelen. Deze tools zijn beschikbaar onder **7. No-regret rekentool en handleiding** en **8. Financiële Quickscan**. Deze tools geven antwoord op de vraag: Welke energiebesparing is voor ons gebouw mogelijk en wat is de invloed van het nemen van de maatregelen op onze woonlasten?

---

## 7. No-regret rekentool en handleiding



## 8. Financiële Quickscan



Aan het einde van deze fase is duidelijk in hoeverre een VvE en haar leden de motivatie hebben om een Nul op de Meter renovatie in te zetten. Daarnaast is voor het eerst een beeld ontstaan, op basis van feiten over het gebouw, de financiële situatie en juridische context (eigendomsverhouding), over welk ambitieniveau haalbaar is.

---

## Fase 2: Organiseren vervolg en uitvraag maken

### **Beoogd doel**

*Het doel van deze fase is om te komen tot een gedragen uitvraag namens de leden van de VvE naar de markt. Het informeren over kansen en risico's, ophalen van bewonerswensen en formele besluitvorming speelt hierin een belangrijke rol.*

De uitkomsten van de NOM verkenning en de werking van de tools dienen begrijpelijk overgebracht te worden aan de VvE. Zijn er NOM (ready) scenario's die passen? Technisch én financieel? Als dat niet zo is - de servicekosten verhoging die hiervoor nodig is, is bijvoorbeeld te hoog - stopt het traject voor NOM, en zal een andere ambitie moeten worden gesteld. De VvE krijgt de ingevoerde rekenmodellen en de presentatie met bevindingen, zie **9. Voorbeeld van presentatie NOM verkenning**

---

### 9. Voorbeeld van presentatie NOM verkenning



---

Voor het overdragen van de informatie wanneer de VvE besluit verder te gaan, wordt een bewonersbijeenkomst georganiseerd. Alle bewoners worden uitgenodigd en geïnformeerd over:

- mogelijkheden om het gebouw te verduurzamen naar NOM
- scenario's van NOM, NOM-ready (of andere mogelijkheden) afgezet tegen de huidige situatie
- of verhoging van servicekosten noodzakelijk is en gevraagd wordt wat acceptabel is
- wat het betekent om dit traject in te gaan (mogelijkheden, onzekerheden, tijdsmanagement)
- het inventariseren van wensen waaraan het gebouw na renovatie zou moeten voldoen

- het aangaan van een samenwerking met een procesbegeleider

*Tip: Gebruik iedere ledenbijeenkomst om te peilen in hoeverre bewoners enthousiast worden van een renovatie. Gebruik de opmerkingen en suggesties van kritische bewoners om het proces goed en zorgvuldig te doorlopen.*

Een format voor een agenda van dergelijke bijeenkomst is bijgevoegd in **10. Agenda voorbeeld bewonersbijeenkomst**

---

## 10. Agenda voorbeeld bewonersbijeenkomst



In kleine groepen wordt elke bewoner gevraagd naar mogelijke klachten (meestal betreft het klachten over comfort) en de wensen voor een make-over van het gebouw. Een NoM ready renovatie zal veel van de klachten kunnen verhelpen (kou, hitte, tocht, vocht, geurtjes van de burens, geluid van buiten: behalve geluid tussen de woningen). Wensen hebben vaak te maken met het uiterlijk van het gebouw; het levensloopbestendig maken van de woningen (verdwijnen van drempels) en het creëren van een beter binnenklimaat.

In **11. Voorbeeld van opgehaalde wensen, klachten en voordelen** vindt u een voorbeeld van het resultaat van dergelijke inventarisatie onder bewoners. Wij raden aan een informele peiling van de stemming onder de leden te houden op welke wijze zij voelen voor een vervolg? Bij voorkeur wordt voor het vervolg door de VvE instemming gevraagd aan de leden op een ALV. Hieraan zijn namelijk kosten aan verbonden voor de extra inzet van een adviseur of beheerder zoals is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst, zie **12. Voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst**. De leden kan ook gevraagd worden om in te stemmen met de samenwerkingsovereenkomst.

---

## 11. Voorbeeld van opgehaalde wensen, klachten en voordelen



## 12. Voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst



---

De samenwerkingsovereenkomst wordt getekend door het bestuur van de VvE, de procesbegeleiding of de betreffende gemeente en de beheerder. In de overeenkomst worden rollen van de verschillende partijen vastgelegd en daarmee het opdrachtgeverschap, de verantwoordelijkheden en betalingen. In principe is het de (actieve commissie in de) VvE zelf die de het project trekt. Zij worden begeleid door (het team van) de procesbegeleiding. Die begeleiding verandert van sturend naar adviserend. (Van ongevraagd naar gevraagd advies). De gemeente is de opdrachtgever van de procesbegeleider, die de opgedane kennis beschikbaar maakt voor opschaling naar andere VvE's in de gemeente. De gemeente neemt actief deel om obstakels in de regelgeving (onder anderen welstand en vergunningen) proactief te adresseren. De VvE blijft opdrachtgever van de beheerder. De bijdrage van de beheerder is verschillend en diens taken en vergoedingen worden gedefinieerd in de overeenkomst. De procesbegeleiding zal haar taak opnieuw definiëren (beëindiging samenwerkingsovereenkomst) als de ambitie (grootst mogelijke stap naar 0 met sparen voor vervolgstappen in een 30-jarig MJOP) wordt losgelaten of bewoners van de VvE door onzorgvuldig handelen benadeeld kunnen worden.

Het komen tot een beschrijving waarin de eisen staan waaraan de renovatie moet voldoen, is een belangrijke stap. Deze eisen, alsmede het proces dat beschreven dient te worden om een aanbieder die de renovatie uitvoert te kiezen, wordt beschreven in *De Uitvraag*. Met meerdere VvE's is deze fase bereikt en is op verschillende wijze omgegaan met het tot stand komen van een uitvraag. In **13. De Uitvraag** is een voorbeeld gegeven van een uitvraag die tot stand gekomen is tijdens het programma. Dit format kan worden gebruikt als voorbeeld en samen met procesbegeleider, VvE en eventueel de beheerder worden vormgegeven. **14. NOM Berekening** is het format in Excel wat kan worden gebruikt in het uitvraag proces. Dit dient te worden ingevuld door de aanbieder.



---

### 13. De Uitvraag



### 14. NOM Berekening



---

Een belangrijk resultaat van deze stap is de uitvraag: hét document waarin de gevraagde prestaties voor de renovaties zijn samengevat en de daarbij behorende financiële kaders. Zo kan de VvE ervoor kiezen een plafondbudget te formuleren. Hiermee kunnen marktpartijen worden gevraagd een eerste aanbod te maken. Het aangegeven plafondbudget kan later de basis kan bieden voor een taakstellend budget in de uitwerkingsfase.

---

## Fase 3: Selecteren van een marktpartij en verdere uitwerking

### **Beoogd doel**

*Het doel van deze fase is om te komen tot een plan waarvan de leden zeggen: "ja, dit wil ik!" en de aanbieder zegt "ja, dit kan ik en ik kan je de zekerheden bieden die je als VvE nodig hebt!".*

In de uitvraag staat onder anderen beschreven hoe de selectieprocedure voor de aanbieder verloopt. De bewoners beoordelen zelf de aanbiedingen en selecteren uiteindelijk één partij.

Er wordt gezocht naar partijen die een passend antwoord hebben op de uitvraag van de VvE. Veel VvE's geven er de voorkeur aan (is vaak benoemd in het huishoudelijk reglement) om te kunnen kiezen uit verschillen aanbieders. Dat betekent dat de beste partij geselecteerd moet worden door

(een afvaardiging van) de bewoners. Bij een beperkt aantal leden (ongeveer tot 30) kunnen alle (geïnteresseerde) leden gevraagd worden om zelf mee te beoordelen. Bij een grotere VvE kan er een afvaardiging van verschillende bewoners (eigenaren, verhuurders, huurders, beheerder, man/vrouw, jong/oud, verschillende verdieping,) gevraagd worden om als klankbord te fungeren en te beoordelen namens alle leden. Om die selectie mogelijk te maken moeten aanbiedingen onderling goed vergelijkbaar zijn. Dat stelt eisen aan de uitvraag. De selectiecriteria worden vooraf vastgesteld en geformuleerd als vragen. Bewoners of leden van de klankbordgroep kunnen de antwoorden die de aanbieders geven beoordelen door het toekennen van punten. De partij waaraan de hoogste score (op bijvoorbeeld: betrouwbare indruk, prijs - kwaliteit, garanties) wordt toegekend is de partij die voorgedragen wordt op de ledenvergadering. Bij voorkeur worden de aanbiedingen ingediend op schrift en mondeling toegelicht in een presentatie. Het format van zowel de aanbieding (bidbook) als de presentatie zijn nauwkeurig voorgeschreven om de vergelijkbaarheid te vergroten en zo voor de leden(leken) mogelijk te maken om een gewogen oordeel te geven.

De VvE vraagt vaak een (aantal) onafhankelijke deskundige om mee te kijken en een advies te schrijven aan de leden. Voor het inhuren van deze deskundige is het noodzakelijk budget te reserveren. Er wordt instemming gevraagd aan de leden om de geselecteerde NoM aanbieding verder te mogen uitwerken tot een aannemingsovereenkomst.

*Tip: In het kader van verwachtingsmanagement is het belangrijk om vast te stellen dat deze fase niet altijd een lineair proces is waarbij de selectie van één partij en één specifieke oplossing meteen het eindstation is. Dat zou natuurlijk wel de ideale wereld zijn, maar de praktijk is weerbarstig. Ben er dus op voorbereid dat in de uitwerkingsfase een beroep gedaan wordt op uithoudingsvermogen, improvisatievermogen en vooral: onderling vertrouwen. De looptijd van deze fase is moeilijk in te schatten. Houd hier hierbij rekening bij het informeren van bewoners en overige stakeholders.*

Een partij wordt geselecteerd op basis van de beoordeling en waardering van de leden van de VvE. Om verder samen te werken aan de uitwerking met deze partij, wordt een intentieverklaring opgesteld. Een handreiking van zo een verklaring staat in bijlage **15. Handreiking opstellen intentieverklaring**.

---

## 15. Handreiking opstellen intentieverklaring.



---

Uitwerking van het aangeboden concept door de gekozen partij is nodig (voor beide zijden) om meer zekerheden en duidelijkheden te verkrijgen. Beter inzicht in het gebouw en de verschillende appartementen is nodig om de leveromvang te verhelderen en risico's uit te kunnen sluiten of te kwantificeren. In de uitwerking moet aangetoond worden dat het plan aan de gestelde prestatie-eisen voldoet en hoe de garanties eruitzien. Tevens dient het plan voor te sorteren op beschikbare subsidies en aanvraag daarvan in fase 4. Doel van de uitwerkingsfase is te komen tot een aannemingsovereenkomst (zodra er een hoge mate van productstandaardisatie ontstaat dan heeft een afname-overeenkomst de voorkeur) waarvoor de ALV instemt. Zorgplicht voor de verschillende situaties van bewoners is van belang, alsmede voor verschillende scenario's die zich kunnen voordoen. Bijzondere aandacht dient uit te gaan naar verhuurders en huurders in het complex en de impact die het voor deze doelgroepen heeft. Het laten uitvoeren van onafhankelijke risico-analyses door/ voor de VvE kan zeer aanbevelingswaardig zijn. Deze uitwerkingsfase kan iteratief verlopen en is intensief en tijdrovend gebleken. De gekozen aanbieder behoort de kartrekker te zijn van dit proces, waarbij professioneel projectmanagement onontbeerlijk is. Voor zorgvuldige communicatie aan de leden is ook de VvE verantwoordelijk. De pilotbegeleider vervult nog steeds een onafhankelijke rol tussen VvE en aanbieder, spoort beiden aan en onthoudt zich zo veel mogelijk van waarde-oordelen anders dan het wijzen op risico's.

De ALV waarin de definitieve offerte, nota bene onder voorbehoud van financiering, uiteindelijk wordt voorgelegd ter stemming dient uiterst nauwgezet voorbereid te worden om daar zo min mogelijk onverwachte weer- of tegenstand te treffen.

De organisatie van een informatie-avond voor bewoners daags voor de ALV is een must om bewoners inzage te geven en de kans te geven hun zorgen en vragen te uiten. Des te meer en concreet er van de nieuwe situatie getoond kan worden des te beter.

Noemenswaardig is de georganiseerde tentshow geweest die voor de pilot in Apeldoorn georganiseerd werd. Alle onderdelen van de renovatie waren in mock-ups op ware grootte

tentoongesteld in een tent met bar en zitgelegenheid. Tevens was er een 3D animatie te bewonderen van de nieuwe situatie. Bewoners en stakeholders kregen 3 dagen de tijd om alle facetten van de verbouwing te bestuderen en te bevragen. Een dergelijke voorbereiding vergroot de kans op instemming van de ALV, en zal de sfeer rondom de uitvoering vergemakkelijken.

Zorgdragen voor tussentijdse nieuwsbulletins, correcte ALV aankondigingen, agenda's en goede notulen zijn essentieel voor de volgende fase waarin een financier gevonden en overtuigd dient te worden van inhoudelijke en procesmatige kwaliteit van het voortraject. Speciale aandacht voor de geldigheidstermijn van de offerte is van belang in relatie tot de aanvraag- en accorderingstermijnen voor de subsidies en financiering van fase 4.

---

## Fase 4: Regelen van financiering

Als de aanbieder helder is (renovatie product, kwaliteit, uitvoering en garanties) en de omvang van de investering, de prijs, bekend, kan het financieringsproces in gang worden gezet. In een vroeg stadium is het zaak om enerzijds in kaart te brengen welke subsidiebronnen kunnen worden aangeboord. Anderzijds zal voor de investering een klein deel in kas zijn maar zal het overgrote deel in de vorm van een lening moeten worden aangetrokken. Soms kan dat via de gemeente of provincie, via het Nationaal Energiebespaarfonds (NEF) of via een bank. Op het moment van schrijven van deze publicatie is er nog geen bank die zonder overheidsgarantie een (30-jarige) lening verstrekt. Aan verschillende oplossingen wordt gewerkt maar zolang die er niet zijn, verwijzen wij naar de genoemde overheden en het NEF.

De landelijke subsidies die relevant zijn voor VvE's op het moment van deze publicatie zijn STEP (voor verhuurders) en SEEH (voor de VvE). Het beste advies is hiervoor de landelijke regelingen bij te houden via de website van RVO, en regionaal en lokaal regelmatig informeren over nieuwe (aankomende) regelingen.

Om te analyseren wat de invloed is op de geldstromen van de VvE, is een uitgebreid Excel bestand ontwikkeld. Dit bestand met handleiding is weergegeven in bijlage **16. Analyse-model geldstromen**.

---

## 16. Analyse-model geldstromen.



***Tip:** Wat de invloed gaat zijn van de renovatie op de individuele bewoner, is voor iedere bewoner verschillend. Te denken is aan belastingteruggave over de door de VvE aangetrokken lening (over het breukdeel en afhankelijk van het belastingregime van de bewoner) maar ook aan de stookkosten voor en na renovatie. Om dit helder te krijgen is het raadzaam een financieel adviseur te vragen dit inzichtelijk te maken. Hiervoor is het noodzakelijk dat individuele gesprekken gevoerd worden met de bewoners waarin hun financiële situatie wordt toegelicht*

Met deze hulpmiddelen kan een adviseur inzichtelijk maken of de aangeboden oplossing financieel verantwoord is voor de VvE. Het zal hierbij altijd noodzakelijk blijven om de accountant die de VvE ondersteund te betrekken bij de onderbouwing en de getallen die nodig zijn voor de analyse.

De VvE heeft belang bij een haalbare, betaalbare en uitvoerbare renovatie. De financier die op afstand staat heeft ditzelfde belang en maakt op basis van de stukken die hij krijgt een inschatting van de mate waarin risico's zich kunnen voordoen en rente en aflossing betalingen in het geding kunnen komen.

Een goede onderbouwing voor de leden van de VvE, en voor de financiële instelling(en) in juridische/organisatorische, technische en financiële zin is daarom noodzakelijk. Bewoners willen achteraf niet horen dat het toch duurder wordt en als gevolg daarvan de voorschotbijdrage wordt verhoogd. Ook financiële instellingen hebben er geen belang bij dat de VvE en haar leden in financiële problemen komt. In **17. Handreiking financieringsaanvraag** is daarom uitgewerkt waaruit een financieringsaanvraag is opgebouwd. Wat hierin onderbouwd wordt, is in kwalitatieve (woordelijke toelichting) en kwantitatieve (onderbouwd met cijfers) zin:

- welke maatregelen worden uitgevoerd aan het gebouw;
- wat hiervan de kosten zijn (ook in de toekomst);

- hoe die worden bekostigd (uit maandelijkse voorschotbijdragen) of gefinancierd (eenmalig met subsidie waardoor het benodigd vreemd vermogen wordt verminderd of gedurende een langere tijd met vreemd vermogen/een lening);
  - waarop teruggevallen kan worden als productprestaties anders uitpakken dan verwacht (kosten voor energie of onderhoud zijn onverhoopt hoger);
  - voor wie eventuele meerkosten zijn (aanbieder, buffer VvE/voorziening of verhoging voorschotbijdragen/bewoners);
  - of de investering zelf, eventuele vervanging in de toekomst en eventuele tegenvallers door de VvE kunnen worden opgevangen.
- 

## 17. Handreiking financieringsaanvraag



---

Zodra er een geschikt aanbod ligt voor financiering en de benodigde subsidies veiliggesteld zijn sluit deze fase af met een finale ledenvergadering. Op dit hoogtepunt van het traject wordt de leden gevraagd te stemmen over het financieringsvoorstel en de voorwaarden. De impact op de kaspositie van de VvE gedurende de looptijd dient begrijpelijk uitgelegd te worden, net als de precieze consequenties voor de bewoners en eventuele onderlinge verschillen. Bewoners moeten gewezen worden op de aspecten waarvoor ze zelfverantwoordelijk zijn en over de onderdelen die verschillend uit kunnen pakken voor hun situatie. Er dient specifiek gemaakt te worden wat en bij wie ze daarvoor hulp kunnen vragen. Contracten dienen uiteraard vooraf inzichtelijk te zijn voor iedereen, waarbij onafhankelijke toetsing door jurist en/of accountant bijzonder behulpzaam kan zijn.

Met een rechtsgeldige instemming van deze laatste algemene ledenvergadering van het voorbereidingstraject is het aanbod en de financiering formeel bekrachtigd en kan de werkvoorbereiding van de renovatie starten.

---

## Dankwoord

Deze publicatie en bijbehorende bijlagen zijn tot stand gekomen in december 2017. Circa 15 adviseurs hebben eind 2016 en 2017 trainingen gevolgd waarbij onderdelen zijn behandeld uit deze publicatie. Toen is gewerkt met Excel bestanden die inmiddels zijn ge-update. Deze publicatie bevat de laatste en bijgewerkte versies van de Excel bestanden en bijbehorende handleidingen. Deze zullen beschikbaar zijn op [www.energieling.nl](http://www.energieling.nl)

We danken alle betrokken VvE-besturen, bewoners, gemeente-, provincie-, en rijksambtenaren, bouwers en aanbieders, die hebben bijgedragen aan de pilotprojecten. Zonder dat alle betrokkenen hun nek hebben durven uitsteken voor iets nieuws, hadden we met elkaar deze stappen nooit kunnen zetten. De weg ligt open voor nieuwe bijzondere projecten door nieuwe bijzondere mensen!

*Mei 2018*