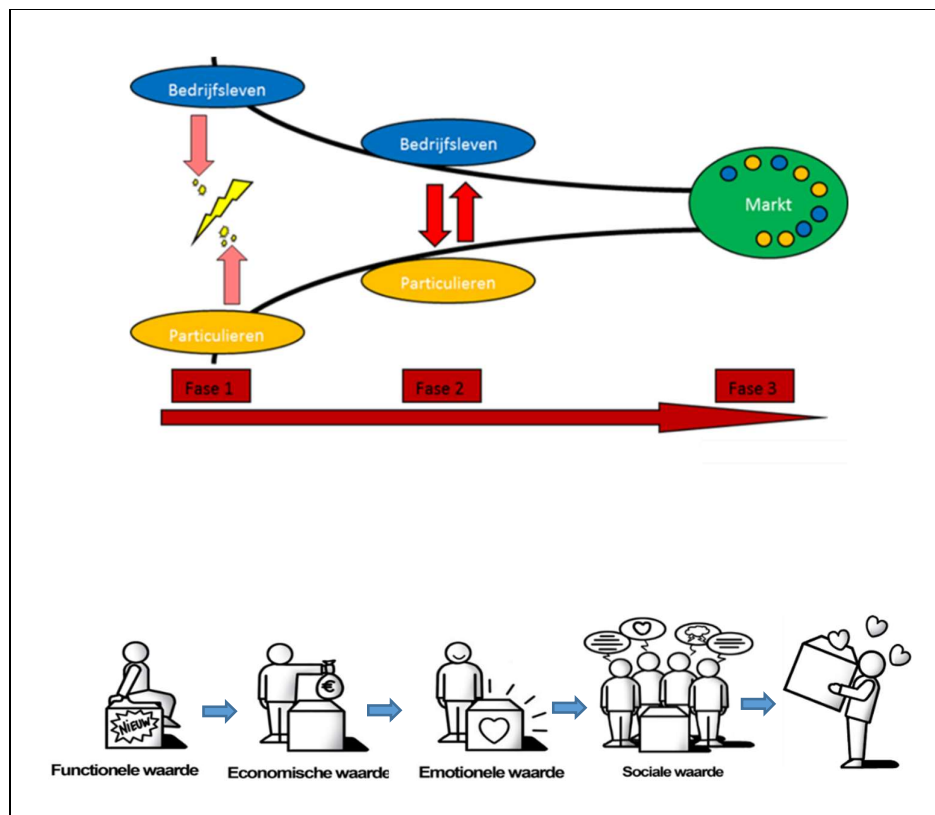


Van aannemen naar ondernemen

Op weg naar opschaalbare businesscases in de bestaande particuliere woningbouw



Datum: Januari 2016

Auteurs: VersnellingNL; Gertjan Brand en Stendert de Vries

Opdrachtgever: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Inhoud

1.	INLEIDING	3
2.	OPDRACHT.....	3
3.	INFORMATIEVERZAMELING & WERKWIJZE.....	4
4.	SPECIFIEKE KENMERKEN AANPAKKEN IN REGIO'S	4
4.1	Noord Holland Noord	4
4.2	Gelderland: Rivierenland, Arnhem, Nijmegen	7
4.3	Overijssel	9
5.	BESCHRIJVING BUSINESSCASES.....	13
5.1	Visie en aanpak.....	13
5.2	Leerinzichten – woningeigenaren, bedrijven en gemeenten.....	14
5.3	Op weg naar opschaalbare businesscases	20
5.3.1	Bestaande en kansrijke business case bedrijven.....	20
5.3.2	Elementen kansrijke business cases marktaanpakken gemeenten met bedrijven.....	23
6.	CONCLUSIE & AANBEVELINGEN	26
6.1	Conclusies.....	26
6.2	Aanbevelingen.....	27
	ZEVEN AANBEVELINGSPUNTEN TER VERSNELLING -op weg naar opschaalbare businesscases.....	27

1. INLEIDING

Vanuit het Nationaal Energieakkoord is er veel aandacht voor het verduurzamen van de Nederlandse koopwoningen. Binnen de VNG ondersteuningsstructuur werken gemeenten actief samen aan het opzetten van energieloketten en het betrekken van het bedrijfsleven hierbij. Daarbij worden er lokaal en regionale initiatieven opgezet gericht op het realiseren van energiebesparing bij de particuliere woningeigenaar. Dit heeft tot nu toe nog niet geleid tot grootschalige vraag naar energiebesparende maatregelen bij particuliere woningeigenaren. Ook is het aanbod van bedrijven rond energiebesparingsmaatregelen nog onvoldoende ontwikkeld. Er is daarmee nog geen sprake van een zelfstandige energiebesparingsmarkt. Met het ongewijzigd voortgaan op de huidige weg zullen de overheidsdoelstellingen voor energiebesparing in de particuliere bouw niet gehaald worden. Er zijn versnipperd over het land zeker veel goede initiatieven (geweest) en is er veel kennis en leerervaring opgedaan. Deze kennis en ervaring wordt echter nog onvoldoende benut, met elkaar verbonden en 'in samenwerking onder zekere regie' ingezet voor een versnelling in de doorontwikkeling gericht op concrete resultaten voor woningeigenaren, ondernemers en lokale overheden. Er is veel aandacht in het speelveld voor de activiteiten en succesfactoren rond de inzet van gemeentelijke energieloketten richting vraagontwikkeling. Tegelijk groeit de aandacht voor aanbodontwikkeling en de rol van het bedrijfsleven. Hetgeen resulteert in veel vragen en informatiebehoefte rond samenwerking en haalbare businesscases.

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) heeft opdracht gegeven een drietal lopende aanpakken op het gebied van energiebesparing bestaande bouw bij eigenaar/bewoners te volgen en te kijken of de aanpakken kunnen leiden tot (informatie over) opschaalbare businesscases.

2. OPDRACHT

Aan de samenwerkende bedrijven Top Level Punt B.V. en Brand Project & Advies B.V. (hierna Coöperatie Versnelling NL) is gevraagd om in een periode van twee maanden in het najaar van 2015 de lopende aanpak(ken) in verschillende regio's op het gebied van energiebesparing bestaande bouw bij eigenaar/bewoners te volgen en samen met informatie uit andere projecten waar zij bij betrokken zijn, te kijken of de aanpakken kunnen leiden tot opschaalbare businesscases. De betreffende regio's zijn de samenwerkende VNG regio's Alkmaar en Kop van Noord-Holland en Westfriesland (Noord-Holland Noord), de samenwerkende Gelderse VNG-regio's Arnhem, Nijmegen en Rivierenland en die in de provincie Overijssel. In deze rapportage is opgenomen:

A. Een beschrijving van de bovengenoemde aanpak(ken) met daarbij aandacht voor de relaties tussen de verschillende actoren. Vanuit de vraagzijde is al veel kennis opgedaan via Blok voor Blok. RVO is nu met name benieuwd naar de volgende aspecten:

- a. Welke rol speelt het bedrijfsleven (aanbodzijde) bij de aanpakken?
- b. Hoe ziet die aanbodzijde eruit?
- c. Hoe zijn de onderlinge relaties tussen de actoren (consument, bedrijfsleven en overheid)?
- d. Wat zijn succes- en faalfactoren?

B. beschrijving of de gevolgde aanpakken kunnen leiden tot opschaalbare businesscases. Indien dit niet het geval is, dan wordt aangegeven wat belemmerend werkt en welke kansen er zijn om de aanpak wel rendabel te laten zijn.

3. INFORMATIEVERZAMELING & WERKWIJZE

Om snel tot de gewenste informatie en inzichten te komen, is overeengekomen om met name de projecten te benutten waar onze bureaus reeds bij betrokken zijn in de regio Noord-Holland Noord, Gelderland (regio Arnhem-Nijmegen-Rivierenland) en Overijssel. In de provincie Overijssel zijn wij ruim vier jaar betrokken en in de andere regio's minimaal een half jaar tot een jaar. Lokaal zijn we in Overijssel en Gelderland (o.a. Hardenberg, Dalfsen, Heerde) tot soms al ruim zeven jaar actief of actief geweest. Onze betrokkenheid is gericht op het opzetten van actieve marktaanpakken waarin gemeenten gezamenlijk met het (lokale) bedrijfsleven actief de particuliere woningeigenaren benaderen. Daarnaast hebben wij conform de afspraken interviews en gesprekken gehouden met de VNG regio coördinatoren, betrokken partijen (zoals brancheverenigingen) en ondernemers. Door actieve deelname in de aanpakken is zowel operationele als strategische kennis opgedaan. De hiermee opgedane (praktijk)kennis, ervaringen en inzichten zijn, zoals gevraagd, verrijkt met de inzichten en ervaringen van de auteurs in het gehele speelveld en verwerkt in onderhavige rapportage.

4. SPECIFIEKE KENMERKEN AANPAKKEN IN REGIO'S

4.1 Noord Holland Noord

Situatieschets en omgeving

De Regionale Uitvoeringsdienst Dienst Noord-Holland Noord (RUDNH) is de VNG regiocoördinator namens de gemeenten in kop van Noord-Holland, Alkmaar en West-Friesland. Samen maken zij gebruik van het Duurzaam Bouwloket. De regio kenmerkt zich door een paar grotere plaatsen, zoals Alkmaar en Purmerend, en een grote aantal dorpen en kleinere steden hieromheen. West-Friesland heeft voornamelijk een agrarisch karakter met lange lintdorpen. Er zijn relatief veel woningen met een historisch karakter. De provincie voert een actief (subsidie)beleid om de inwoners te stimuleren te investeren in energiebesparende maatregelen. De provinciale regeling Duurzaam Renoveren geeft bijvoorbeeld 100 particuliere woningeigenaar een subsidie tot maximaal € 10.000 om hun woning energieneutraal of nul-op-de meter te maken. Het karakter van de gemiddelde inwoner kenmerkt zich door nuchterheid bij het maken van afwegingen en besluitvorming. Het grootschalig activeren van de particuliere woningeigenaren blijkt een uitdaging. Het enkel aanspreken op de energievraag heeft maar een beperkt effect. Woningeigenaren investeren stap voor stap. Derhalve is het van belang de ondernemers het inzicht te geven om ook aansluiting te zoeken op andere investeringsbehoeften.

Partijen

In het realiseren van haar doelstellingen werkt het RUDNH actief samen met de aangesloten gemeenten, Bouwend Nederland, Uneto-VNI, Kamer van Koophandel, Duurzaam Bouwloket, de Energieboard en de Natuurfederatie. Tevens is de provincie Noord-Holland aangehaakt op het thema. Een uniek kenmerk is dat de aanpak in gezamenlijkheid door de betrokken partijen wordt opgepakt.

Aanpak

De aanpak kenmerkt zich door eerst te kijken of er in een gemeente al personen, bedrijven of initiatieven zijn die al bezig zijn met het verduurzamen van de woningen. De insteek is om aan te sluiten op deze (lokale) beweging en deze te proberen te versterken. Uit de eerste gesprekken met het RUDNH en de gemeenten is gebleken dat er reeds veel lokale energiebesparingsinitiatieven hebben plaatsgevonden. Er zijn onder meer diverse informatieavonden en wijkaanpakken georganiseerd, er is een provinciale subsidie (zie boven) beschikbaar en er zijn collectieve inkoopacties geweest. Dit heeft ertoe geleid dat een beperkt deel van de woningeigenaren al maatregelen hebben getroffen en gemeenten lokaal al zeer actief zijn. Echter, de samenwerking met de ondernemers is nog niet opgezet. Wel schakelen de gemeenten via een aanbestedingsprocedure het Duurzaam Bouwloket in

als 'linking pin' naar het bedrijfsleven en de woningeigenaar, waarbij een aantal bedrijven zich hebben aangesloten. Tevens zijn er lokale energiecoöperaties actief. Deze partijen zijn dan ook betrokken in de aanpak.

Om de ondernemers te bereiken en te betrekken zijn Bouwend Nederland, Uneto-VNI, Kamer van Koophandel en De Energieboard (regionaal platform) betrokken bij de aanpak. Bij deze partijen is eerst draagvlak gecreëerd voor de aanpak en vervolgens is gekeken welke bijdrage elke partij kan bieden. Hieruit blijkt dat de brancheverenigingen al een mooi bestaand aanbod aan workshops en bijeenkomsten hebben, die de aannemer en installateur bewust maakt van de mogelijkheden van duurzaam bouwen. De Kamer van Koophandel voert namens de provincie een provinciaal project uit genaamd BIK (Bouwen Integrale Ketensamenwerking). Binnen dit project zet de Kamer van Koophandel samenwerkingsverbanden van bedrijven uit de bouwkolom op, met als doel te komen tot een integraal duurzaam aanbod. Daarnaast heeft de Kamer van Koophandel een uitgebreide digitale en telefonische dienstverlening. Dit aanbod is als een 'brown paper' in kaart gebracht en wordt als ondersteuningsstructuur aan de ondernemers aangeboden.

In een aantal werksessies is een gezamenlijke aanpak opgezet. De focus van de aanpak is om alle (bouw)ondernemers de mogelijkheid te bieden om deel te nemen, maar de focus te leggen op bedrijven die 'willen, kunnen en doen', om zodoende sneller tot uitvoering te komen. Het doel is om de bedrijven te activeren om gezamenlijk met de gemeente een lokale aanpak op te zetten om de woningeigenaren te verleiden voor energiebesparingsmaatregelen. Door de resultaten (gerealiseerde maatregelen en dus omzet) zichtbaar te maken ontstaat er een aankleefeffect bij de overige bedrijven. Dit resulteert in ondernemers die oprecht geïnteresseerd en intrinsiek gemotiveerd zijn en die hierin investeren (eigen verantwoordelijkheid). Bij samenwerkingsverbanden is het uitgangspunt dat alle partijen gemotiveerd zijn vanuit het gemeenschappelijke belang en hiernaar handelen.

Er is gestart met 3 werksessies (Hoorn, Alkmaar en Kop van Noord-Holland) voor ondernemers waarin de ondernemer concrete handvaten krijgt om de woningeigenaar te verleiden. Per gemeente is een kansrijke wijkenkaart opgezet (zie onder) en aan de hand van deze gegevens dient een groep een aantrekkelijke propositie te ontwikkelen en deze in een pitch aan de woningeigenaren te presenteren. In deze werkwijze staat de behoefte van de klant centraal (wie is de klant en wat wil hij/zij) en niet het denken vanuit een product. Deze stap is voor veel ondernemers erg moeilijk. Aan de hand van de pitch / propositie wordt een actieve marktaanpak opgezet in de wijk. Aan de eerste werksessie (Hoorn) hebben ruim 40 bedrijven deelgenomen.

Een verandering gaat niet zonder 'concreet doen': meerdere aanpakken, resultaten vergelijken en vervolgstappen definiëren. De verschillende energiebesparingsaanpakken die momenteel worden opgezet moeten daarom passen bij de lokale situatie en woningen (stolpwoningen, monumentaal, stad vs platteland). Dit vraagt om een organisch leerproces met regie op de samenhang tussen de drie sporen: vraagcreatie, aanbodontwikkeling en de overbruggingsrol van de overheid. De samenwerking tussen de provincie, RUDNH, de gemeenten, bedrijven, brancheverenigingen, Kamer van Koophandel en ondersteunende organisaties heeft de benodigde slagkracht in zich voor een versnelde verdere uitrol van energiebesparingsmaatregelen bij particuliere woningeigenaren.

Ontwikkeling kansrijke wijkenkaart

Één van de grootste uitdagingen voor de regio is om de maatschappelijke opgave 'Energiebesparing / verduurzaming particulier woningbezit' te vertalen naar concrete business voor bedrijven. Tot op heden investeren woningeigenaren het meest in zonnepanelen (ca. € 5.000 tot 8.000,-) en het n- isoleren van de woning (€ 750 -€ 2500). Echter, de marges op deze producten zijn niet hoog omdat deze producten veelal bij één woning per keer aangebracht moet worden. Dit vergt veel extra handelingen. De ondernemer dient natuurlijk voldoende geld te verdienen zodat hij blijvend kan

investeren in nieuwe producten en marktbenaderingen. Om dit te kunnen doen dient de ondernemer de potentiële afzetmarkt (doelgroep en klantbehoefte) te bepalen. Dit vinden de ondernemers, omdat ze niet gewend zijn om actief de klant te benaderen (van aannemen naar ondernemen). Om de potentiële markt sneller inzichtelijker te maken is de kansrijke wijkenkaart ontwikkeld waarin de belangrijkste kenmerken van een wijk in kaart zijn gebracht. De kaart geeft inzicht in:

- Type en bouwjaar van de woningen
- Elektra- en gasverbruik van de wijk (Energie in beeld, energie labelatlas)
- Demografische gegevens (kenmerken woningeigenaren, samenstelling huishoudens, gemiddeld inkomensniveau, leeftijdsopbouw)
- Wijkgegevens (verhouding huur versus koop, toekomstige bouwplannen, wijk- en sportverenigingen)

Het Duurzaam Bouwloket en de gemeenten hebben uit de GIS (gemeentelijke Informatiesystemen), Energie in Beeld, Energielabelatlas en gegevens uit het CBS (Centraal Bureau voor de statistiek) de kaart samengesteld. Vanuit Top Level Punt B.V. is vanuit de verschillende ervaringen input geleverd. Alvorens de kaart aan de ondernemers voor te leggen is een feedbacksessie gehouden waarin de kaart is voorgelegd aan een paar ondernemers (afvaardiging), brancheverenigingen en Kamer van Koophandel. Deze feedback is verwerkt in de kaart. Aan de hand van de kaart zijn ondernemers in actieve werksessies aan de slag gegaan met het selecteren van kansrijke wijken en het ontwikkelen van een aantrekkelijke propositie op basis van de kenmerken en behoefte van de woningeigenaren. Door deze aanpak wordt het directe handelingsperspectief (potentieel) voor de ondernemers sneller zichtbaar. Er is een gestart gemaakt in de gemeente Hoorn en begin 2016 worden twee vervolgbijeenkomsten gehouden.

Resultaten

- Samenwerking opgezet tussen gemeenten, RUDNH, Bouwend Nederland, Uneto-VNI, Kamer van Koophandel, De Energyboard en Duurzaam Bouwloket. Hierdoor kan een grote blijvende slagkracht worden gerealiseerd.
- Lokale kansrijke bewegingen in kaart gebracht
- Kansrijke wijkenkaart ontwikkeld
- Ruim 40 ondernemers hebben deelgenomen aan de werksessie
- Uitrol van marktpropositie gestart (aantallen nog onbekend)

Welke rol speelt het bedrijfsleven (aanbodzijde) bij de aanpakken?

Het initiatief is genomen vanuit de VNG regio, maar het bedrijfsleven is vanaf het begin betrokken bij de aanpak. Hierop zijn alle ondernemers uitgenodigd, maar de verdere aanpak is opgepakt met de bedrijven die willen, kunnen en doen. De insteek is dat de overheid het proces faciliteert en dat daarna het bedrijfsleven het overneemt.

Hoe ziet die aanbodzijde eruit?

De aanbodzijde bestaat met name uit bouw- en installatiebedrijven. In Noord-Holland zijn een aantal grotere bedrijven, maar voornamelijk veel MKB bedrijven. Deze bedrijven zijn niet plaatsgebonden, maar werken in de hele regio. De Bouw- en installatiebedrijven waren nog beperkt actief op het thema verduurzamen particuliere woningbezit. Er zijn nog geen bedrijven buiten de bouwsector betrokken. Er is een beperkt aantal actieve energie-coöperaties aanwezig.

Hoe zijn de onderlinge relaties tussen de actoren (consument, bedrijfsleven en overheid)?
In het project is de samenwerking gelegd tussen de provincie, RUDNH, de gemeenten, bedrijven, brancheverenigingen, Kamer van Koophandel en ondersteunende organisaties. Deze partijen kennen elkaar al wel, maar werkten nog niet structureel samen aan een aanpak. Tevens is er een regionaal ondersteuningsprogramma, genaamd BIK (Bouwen aan Integrale Ketensamenwerking). Vanuit dit programma krijgen bedrijven bij het opzetten en realiseren van samenwerkingsverbanden. Een groot deel van de gemeenten werkt actief samen met het Duurzaam Bouwloket. Deze organisatie verzorgt de invulling van het energieloket en helpt bij de verbinding met het bedrijfsleven. Het karakter van de consument kenmerkt zich door nuchterheid bij het maken van afwegingen en besluitvorming.
Wat zijn succes- en faalfactoren?
Door de samenwerking tussen de actoren kan een grote (blijvende) slagkracht worden gerealiseerd. De focus op de bedrijven die kunnen, willen en doen in combinatie met de focus op klantbehoefte lijkt zeer kansrijk. De stap van aannemen naar ondernemen vinden de bedrijven veelal nog lastig. Dit vraagt eerst een grote veranderingstap binnen het bedrijf voordat het bedrijf effectief en succesvol een marktaanpak uitrolt. Bij een gezamenlijke aanbod met andere bedrijven duurt deze stap nog langer.

4.2 Gelderland: Rivierenland, Arnhem, Nijmegen

Situatieschets en omgeving

De beschrijving in deze paragraaf betreft de provincie Gelderland voor wat betreft de regio Arnhem (10 gemeenten), regio Nijmegen (9 gemeenten) en de regio Rivierenland (10 gemeenten). De regio's kenmerken zich door enkele grote steden met regio-functie en diverse andere kernen. Landschappelijk variërend van grootstedelijk bebouwd gebied tot natuurrijk rivierenland. De verschillen binnen de regio wat betreft volksaard en cultuur zijn deels historisch bepaald. Nijmegen en omgeving roept beelden op met het Bourgondische zuiden, studenten, links activisme. Arnhem en omstreken met het zuinige noorden en moderne kunst (citaat uit Kansenboek Stadsregio Arnhem-Nijmegen).

De regio Arnhem-Nijmegen vervult een belangrijke faciliterende rol voor de coördinatie van de energiebesparingsaanpakken en alliantievorming in het hierboven geschetste deel van Gelderland door het leveren van een fulltime VNG-regiocoördinator.

Partijen

In de ondersteuning van de regionale allianties in het kader van het Ondersteuningsprogramma Energie werken de gemeenten verenigd in de Regio Milieusamenwerking Regio Arnhem (MARN), Regio Milieu-en Afvalsamenwerking Nijmegen (MARN) en Regio Rivierenland samen met partijen als bijvoorbeeld de Provincie Gelderland, Bouwend Nederland Gelderland Zuid, Radboud/HAN, ROC's, Gelderse Natuur- en Milieufederatie (GNMF), Alliander en diverse energiecoöperaties.

Aanpak

De aanpak in de regio Arnhem-Nijmegen-Rivierenland bestaat uit een combinatie van energieloketten, projecten op wijk- en buurtniveau, vraaggerichte aanbodontwikkeling en alliantievorming. Er zijn diverse regionale websites, kennis- en informatieplatforms en loketten over duurzame energie en woningrenovatie opgezet. De loketten vormen een brug tussen de vraag en aanbodzijde en worden ondersteund door de gemeenten. In een aantal gemeenten is het loket overgenomen door de lokale

energiecoöperaties. De gemeenten houdt wel nog een digitaal loket met algemene informatievoorziening. Daarnaast wordt ook social media ingezet om kennis met woningeigenaren en bedrijven en tussen gemeenten en bewonersinitiatieven te delen. Ook worden op verschillende plekken fysieke servicepunten/loketten in gemeenten opgezet.

In elke gemeente worden op basis van doelgroepsegmentatie (wijken, type woningen, demografische gegevens) groepen woningeigenaren rond energiebesparing en/of opwekking begeleid van vraag naar actie met perspectief op een vervolg en verbreding. Ook worden huishoudens die energieneutraal willen worden via een specifieke methode (scrumteam) begeleid en waar nodig wordt ook aandacht verleend aan aanpasbaar renoveren (toekomstbestendigheid).

In de benadering van de 'vraagzijde' staan de diverse bestaande lokale energiecorporaties centraal en worden ondersteund. Het betreft onder meer Rijn en IJssel Energiecoöperatie, Novia Volta, Lingewaard Energie, DIRK III en 11 Duurzaam.

Naast de vraagarticulatie wordt vooral gestuurd op een zo lokaal mogelijk, gekwalificeerd en vraaggericht aanbod door het bedrijfsleven. Om bedrijven te activeren worden werkbijeenkomsten gehouden, waarbij bedrijven onder meer op basis van kansrijke wijkenkaarten (zie beschrijving hiervan in paragraaf over Noord-Holland Noord) worden uitgedaagd in een pitch concreet aanbod neer te leggen voor de woningeigenaren in specifieke straten of buurten. Hierdoor ontstaat bij de ondernemer een andere mindset om de klant te benaderen. De lastige stap om te denken vanuit de klantbehoefte wordt middels een soort 'pressure cooker'-effect (pitch) snel duidelijk. Hierdoor wordt voor ondernemers het concrete handelingsperspectief inzichtelijk.

In DEC Liemers, is een collectief van bedrijven, waar de gemeenten op aangesloten zijn, actief om een businessplan op te stellen.

Sinds kort kunnen bedrijven ook gebruik maken van een nieuw fenomeen in Gelderland Zuid, het Kenniscentrum Gebouwde Omgeving, waarin Bouwend Nederland en UNETO VNI samenwerken om hun leden beter te bedienen met kennis en scholing.

Kenmerken

- Karakter van de bewoners varieert van 'zuinig' (regio Arnhem) tot 'bourgondisch' (Nijmegen en omstreken).
- Het gebied kent meerdere regio's waarin gemeenten samenwerken.
- De regio's zelf kennen één gemeenschappelijk fulltime VNG-regiocoördinator die zeer actief verbindingen legt met en tussen gemeenten, loketten, coöperaties en bedrijfsleven.
- De regionale aanpak bestaat uit een combinatie van genoemde energieloketten, projecten op wijk- en buurtniveau, vraaggerichte aanbodontwikkeling en alliantievorming.
- Er zijn diverse actieve energiecoöperaties
- Bouw- en installatiebedrijven zijn over het algemeen nog beperkt actief op het thema verduurzamen particuliere woningbezit en worden in werkbijeenkomsten geactiveerd o.a. via kansrijke wijkenkaarten.
- Op enkele plekken vindt alliantievorming plaats in bedrijvencollectieven.

Resultaten

- Lokale kansrijke bewegingen in kaart gebracht
- In Beuningen en Wijchen zijn Kansrijke wijkenkaart ontwikkeld, In Lingewaard en Overbetuwe loopt dit proces.
- Er zijn actieve energiecoöperaties, waaronder Rijn en IJssel Energiecoöperatie, Novia Volta, Lingewaard Energie, DIRK III en 11 Duurzaam. Deze partijen gaan voortvarend aan de slag en de bedrijven sluiten bedrijven hier graag op aan.
- Gemeente Rheden is een gezamenlijk gedragen campagne met ondernemers opgestart.

Welke rol speelt het bedrijfsleven (aanbodzijde) bij de aanpakken?
De regio Arnhem-Nijmegen bestaat uit meerdere regio's waarbij lokaal de rol van het bedrijfsleven verschilt. Bij alle aanpakken is vanaf het begin de verbinding met het bedrijfsleven gelegd. In Tiel, Rheden, Lingewaard en Beuningen/Wijchen leidt dit tot gezamenlijke aanpakken tussen bedrijven en gemeenten.
Hoe ziet die aanbodzijde eruit?
De aanbodzijde bestaat met name uit bouw- en installatiebedrijven. Er zijn voornamelijk veel MKB bedrijven. Deze bedrijven zijn over het algemeen meer lokaal georiënteerd. Met name een aantal installateurs bracht al actief zonnepanelen op de markt. Verder zijn er een paar bedrijven die ook al effectief een klantgerichte benadering hebben uitgevoerd. Er zijn nog geen bedrijven buiten de bouwsector betrokken. In de benadering van de 'vraagzijde' zijn bij de aanpak diverse bestaande lokale energiecorporaties betrokken. Het betreft onder meer Rijn en IJssel Energiecoöperatie, Novia Volta, Lingewaard Energie, DIRK III en 11 Duurzaam.
Hoe zijn de onderlinge relaties tussen de actoren (consument, bedrijfsleven en overheid)?
In het project is de samenwerking gelegd tussen de provincie, Regio Arnhem-Nijmegen, Regio Rivierenland, de gemeenten, bedrijven, brancheverenigingen, Kamer van Koophandel en ondersteunende organisaties. Deze partijen kennen elkaar al wel, maar werkten nog niet structureel samen aan een aanpak. De gemeenschappelijke regiocoördinator (VNG-ondersteuningstructuur is een belangrijke verbindende schakel. Een deel van de gemeenten werkt samen met buurgemeenten in de regio. De verbinding met het bedrijfsleven is lokaal en/of regionaal. De contacten met de bewoners vinden eveneens lokaal/regionaal plaats. Daarbij zijn verschillende energiecoöperaties actief.
Wat zijn succes- en faalfactoren?
Belangrijk is om rekening te houden met de lokale facetten. Per gemeente verschilt de aanpak en ook de samenwerking met de bedrijfsleven. De samenwerkende actoren delen actief de kennis en ervaringen in de centraal door de VNG coördinator belegde overlegmomenten. Hierdoor kan men van elkaar leren. De focus op de bedrijven die kunnen, willen en doen in combinatie met de focus op klantbehoefte lijkt zeer kansrijk. De stap van aannemen naar ondernemen vinden de bedrijven veelal nog lastig. Dit vraagt eerst een grote veranderingstap binnen het bedrijf voordat het bedrijf effectief en succesvol een marktaanpak uitrolt. Bij een gezamenlijke aanbod met andere bedrijven duurt deze stap nog langer. Er zijn diverse energiecoöperaties actief, voor hen speelt nog vaak de zoektocht naar hun rol naar bewoners en de mogelijkheden van samenwerking met het lokale bedrijfsleven.

4.3 Overijssel

Situatieschets en omgeving

In de provincie Overijssel loopt al een aantal jaren een energiebesparingsaanpak gericht op particulieren in samenwerking met o.a. de gemeenten en bedrijven-vertegenwoordigende organisaties. De gemeente Hardenberg treedt op als VNG regiocoördinator voor de 11 gemeenten in

West-Overijssel, de Regio Twente als die van de 14 Twentse gemeenten. De provincie kenmerkt zich door een vijftal grote steden, een beperkt aantal middelgrote gemeenten met stedelijke kern en een groot aantal plattelandsgemeenten met elk verschillende kernen variërend in omvang.

In de provincie wordt een actief beleid gevoerd om zowel gericht vraag als aanbod te creëren en actieve marktaanpakken vorm te geven. Het karakter van 'de gemiddelde woningeigenaar' is te kenschetsen van nuchtere bescheidenheid (West-Overijssel) tot afwachtend en zeer regiobewust (Twente).

Partijen

In het realiseren van energiebesparingsdoelen in Overijssel bestaat een zeer actieve samenwerking tussen de Provincie Overijssel, de 25 gemeenten, de brancheorganisaties Uneto-VNI en Bouwend Nederland, de Kamer van Koophandel en het Rijk, die samen werken in 'de Overijsselse Aanpak'. Uniek kenmerk is de hoge mate van samenwerking en afstemming tussen partijen zowel operationeel als bestuurlijk, de gemeenschappelijke visie en ambitie, alsook de mate waarin de gestelde doelen daadwerkelijk worden gerealiseerd (aantallen woningen en transitie naar de markt met zelfstandig vraag en aanbod).

Aanpak

Al sinds 2008 werkt de provincie Overijssel vanuit het programma Nieuwe Energie met gemeenten gericht aan energiebesparing bij particuliere woningeigenaren. Koplopergemeenten Hardenberg (2008), Dalfsen, Steenwijk, Enschede en Deventer (2009/2010) zijn als eerste met energieloketten en een actieve energieaanpak gestart. Inmiddels hebben alle 25 gemeenten in Overijssel al enkele jaren een energieloket en zijn afspraken over deze loketten en over het opzetten van marktaanpakken samen met het bedrijfsleven, vastgelegd in zogeheten prestatieafspraken wonen. Medio 2012 is Overijssel gestart met een aantrekkelijke duurzaamheidlening en isolatiesubsidie.

Mede naar aanleiding van de bevindingen van de eerste gemeenten is de provincie Overijssel gestart met de provincie-brede Overijsselse Aanpak. Met als doel de slag te maken van 'beleidsdoel' naar daadwerkelijke 'marktontwikkeling'. De Overijsselse Aanpak is ook vervat in een Green Deal tussen het Rijk en de provincie Overijssel én als voorbeeld opgenomen in het landelijke Energieakkoord. Concreet eerste uitvoeringsdoel was het treffen van energiemaatregelen bij 10.000 woningen tot en met 2015 en het activeren van het bedrijfsleven. Dit heeft geresulteerd in 15.000 (!) gerealiseerde woningen en ruim 300 geactiveerde bedrijven met 25 consortia. Belangrijke neveneffecten van de aanpak zijn het creëren van werkgelegenheid, innovatie in het MKB en het beperken van de stijging van woonlasten. Inmiddels is de doelstelling voor de komende vier jaar gedefinieerd: het realiseren van energiemaatregelen bij nog eens 47.000 particuliere woningen en verdere doorontwikkeling van de aanbodzijde (niet alleen haalbare businesscases voor enkelvoudige maatregelen).

Basiselementen

De aanpak is gebaseerd op een aantal elementen die als 'cruciaal' worden gezien:

1. *Continuïteit* – Het is van groot belang dat een duidelijk speelveld wordt gecreëerd met een helder langjarig perspectief, zodat zowel bedrijven als particulieren weten waar ze aan toe zijn en daadwerkelijk met het thema aan de slag gaan.
2. *Samenhang in communicatie en aandacht voor 'de sociale factor'* – Gemeenten, provincie, bedrijfsleven en het Rijk kunnen samen effectiever werken aan agendasetting, het creëren van samenhang in communicatie en aandacht voor sociale innovatie.
3. *Kennisontwikkeling & coördinatie* – Het is belangrijk dat verschillende spelers in het veld leren en van elkaar leren. Zowel voor het bedrijfsleven als de gemeenten is het van belang dat men in voldoende mate wordt opgeleid en leert van de goede voorbeelden in initiatieven die al genomen zijn. Coördinatie bij deze kennisontwikkeling is belangrijk.

4. *Lokale uitvoeringsplatformen bedrijfsleven* – Een van de zaken die van belang zijn op lokaal niveau is het bundelen van het lokale aanbod van het bedrijfsleven.
5. *Voortzetten energieloketten gemeenten* – Het is voor de particuliere woningeigenaar belangrijk dat er een onafhankelijk 'loket' is waar hij terecht kan met vragen, informatie kan opvragen over subsidies, duurzaamheidleningen, praktische maatregelen, bedrijven of het uitvoeringsplatform waar hij offertes kan opvragen et cetera.
6. *Financieel instrumentarium* – Een financieel instrumentarium als drager onder de energieaanpak is voor veel mensen een belangrijke trigger.
7. *Eén aanpak Rijk-provincie-gemeenten en bedrijfsleven*

Naast bovenstaande kenmerken is het voeren van gemeenschappelijke marktaanpakken van individuele gemeenten in samenwerking met het lokale bedrijfsleven een belangrijke activerings- en versnellingsfactor. In aanvulling op de bekende wijkaanpak zijn daarin ook andere vormen gevonden voor marktaanpakken, zoals ondermeer:

- o Deur-aan-deur-benaderingen
- o Samenwerking met een energiecoöperatie
- o Een besparingscampagne met samenwerking met woningcorporaties
- o Acties met (sport)verenigingen en/of wijkverenigingen
- o Vaste campagnes en coördinerende adviseurs met consortia

Belangrijke ander onderdeel van de aanpak in Overijssel is de actieve ondernemersondersteuning vanuit de Kamer van Koophandel, Uneto-VNI, Bouwend Nederland en vanuit kennisnetwerken zoals o.a. Pioneering. Dit betreft de hele 'company-journey' van ontdekken, ontwikkelen naar organiseren. Ook is een zogeheten regionaal Kennisportaal ontwikkeld, waarin betrokken branches, opleidingsorganisaties en praktijkcentra samenwerken rond praktijkopleiding, training en scholing van medewerkers en ondernemersvaardigheden voor ondernemers. Verder wordt waar mogelijk aangesloten bij de beweging in het veld en de lijn van de transitie naar een normale markt van vraag en aanbod. Denk aan ontwikkelingen van bijvoorbeeld regionale energie- of woonloketten, de verschuiving van gemeentelijke energieloketten naar energiecoöperaties of coördinerende marktinitiatieven. In alle aanpakken is de lokale setting uitgangspunt en wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van beschikbare geografische data over woningen, energieverbruik, demografische gegevens en wijk- en buurtinformatie om de marktaanpakken te ondersteunen en ondernemers te activeren.

Kenmerken

- Karakter van de woningeigenaren varieert van nuchtere bescheidenheid (West-Overijssel) tot afwachtend en zeer regiobewust (Twente).
- Er bestaat een hoge mate van samenwerking en afstemming, gedeelde visie, ambitie én realisatiekracht, hetgeen al heeft geresulteerd in 25 energieloketten, enkele honderden geactiveerde bedrijven met diverse consortia en het relatief hoge aantal van 15.000 energetisch verbeterde woningen.
- Aanpak kenmerkt zich door actieve ondernemersondersteuning
- Lokale beweging en setting zijn uitgangspunt

Resultaten

- Samenwerking tussen provincie Overijssel, 25 gemeenten, Uneto-VNI, Bouwend Nederland, Kamer van Koophandel, Ministerie BZK en regionale uitvoeringsplatforms opgezet
- Elke gemeente heeft een energieloket
- 25 lokale energiecoöperaties en initiatieven
- Meer dan 15.000 woningeigenaren hebben maatregelen getroffen sinds 2012
- Ruim 300 bedrijven zijn begeleid en geactiveerd
- 25 bedrijvenconsortia opgezet.

Welke rol speelt het bedrijfsleven (aanbodzijde) bij de aanpakken?
De aanpak kenmerkt zich door actieve ondernemersondersteuning waarbij lokale beweging en setting het uitgangspunt zijn. Naast de bekende wijkaanpakken (deur-aan– deur/ straataanpakken) zijn met de bedrijven diverse andere vormen van marktaanpakken ontwikkeld. Een groot deel heeft zich ook aangesloten bij lokale uitvoeringspartijen / loketten. Voorbeelden zijn de Woonweter, Verbeter & Bespaar en het Energieplein.
Hoe ziet die aanbodzijde eruit?
De aanbodzijde bestaat met name uit bouw- en installatiebedrijven. Er zijn voornamelijk veel MKB bedrijven. De aanpak heeft ertoe geleid dat met name installateurs en isolatiebedrijven actief hun klantgericht aanbod succesvol op de markt zetten. Zij zijn in staat om hiermee een goede omzet te genereren (enkelvoudige maatregelen). Verder zijn er een paar bedrijven die ook al effectief een klantgerichte benadering hebben uitgevoerd. In een aantal gemeenten en aanpakken zijn ook bedrijven van buiten de bouwsector betrokken. Dit zijn met name bedrijven gericht op Langer Thuis Wonen, veiligheid, domotica, ICT en de groothandel. In Twente is Stichting Duurzaam Thuis Twente opgericht waar wooncoaches actief de woningeigenaar benaderen en de vraag doorzetten naar de aangesloten bedrijven. Dit project wordt ondersteund door de 14 gemeenten. Daarnaast is in Deventer het concept woningabonnement ontwikkeld die in 2016 grootschalig zal worden uitgerold.
Hoe zijn de onderlinge relaties tussen de actoren (consument, bedrijfsleven en overheid)?
Er bestaat een hoge mate van samenwerking en afstemming, gedeelde visie, ambitie én realisatiekracht, hetgeen al heeft geresulteerd in 25 energieloketten, enkele honderden geactiveerde bedrijven met diverse consortia en het relatief hoge aantal van 15.000 energetisch verbeterde woningen. Continuïteit, samenhang op drie sporen (vraag, aanbod en ondersteuning), kennisontwikkeling & coördinatie, lokale uitvoeringsplatformen en een ondersteunend financieel instrumentarium zijn belangrijke elementen en succesfactoren. Naast de bekende wijkaanpakken zijn diverse andere vormen van marktaanpakken ontwikkeld. Er zijn diverse energiecoöperaties of Duurzame Dorpen actief en daarnaast vervullen de wooncoaches (zie boven) een brugfunctie tussen consument en bedrijven.
Wat zijn succes- en faalfactoren?
Belangrijke succesfactor is het rekening houden met de lokale facetten. Per gemeente verschilt de aanpak en ook de samenwerking met de bedrijfsleven. De samenwerkende actoren delen actief de kennis en ervaringen. Hierdoor kan men van elkaar leren. De focus op de bedrijven die kunnen, willen en doen in combinatie met de focus op klantbehoefte blijkt kansrijk. De stap van aannemen naar ondernemen vinden de bedrijven veelal nog lastig. Dit vraagt eerst een grote veranderingstap binnen het bedrijf voordat het bedrijf effectief en succesvol een marktaanpak uitrolt. Bij een gezamenlijke aanbod met andere bedrijven duurt deze stap nog langer. Continuïteit, samenhang op drie sporen (vraag, aanbod en ondersteuning), kennisontwikkeling & coördinatie, lokale uitvoeringsplatformen en een ondersteunend financieel instrumentarium zijn belangrijke elementen en succesfactoren in de Overijsselse Aanpak.

5. BESCHRIJVING BUSINESSCASES

5.1 Visie en aanpak

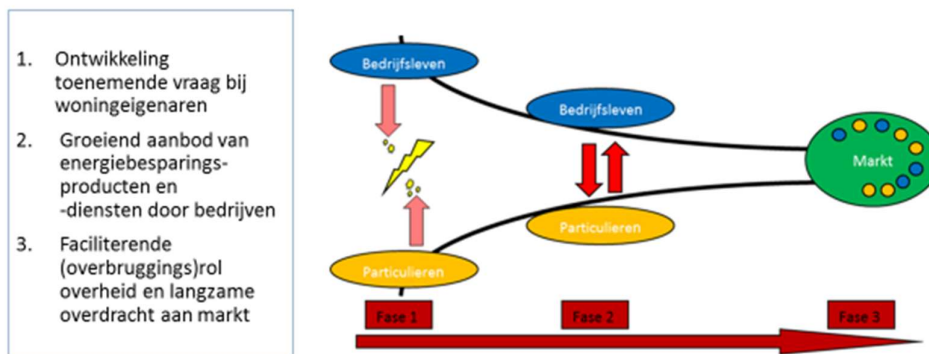
Visie: Vergroot de beweging door een actieve 3 sporenaanpak!

De vraag naar energiebesparende maatregelen door particuliere woningeigenaren is overwegend passief. Derhalve wordt er vanuit de huidige energieaanpakken veel geïnvesteerd in het creëren van vraag. Aanvullend op de bovengenoemde ontwikkeling van de vraagzijde komt op basis van de opgedane inzichten duidelijk naar voren dat het essentieel is de aanpak tegelijk juist óók te richten op het activeren van de aanbodzijde en de overbruggingsrol die de overheid hierin vervult. Door de sporen 'vraagcreatie' en 'marktactivering' te verbinden (overbruggingsrol overheid) wordt een versnelling gerealiseerd. Deze versnelling heeft betrekking op het komen tot een gezond marktmechanisme als motor om de energiebesparingsdoelstellingen (CO2/klimaat) eerder, efficiënter en met een structureel economisch effect te realiseren.

Schematisch weergegeven:

Basisinzicht: drie parallelle sporen

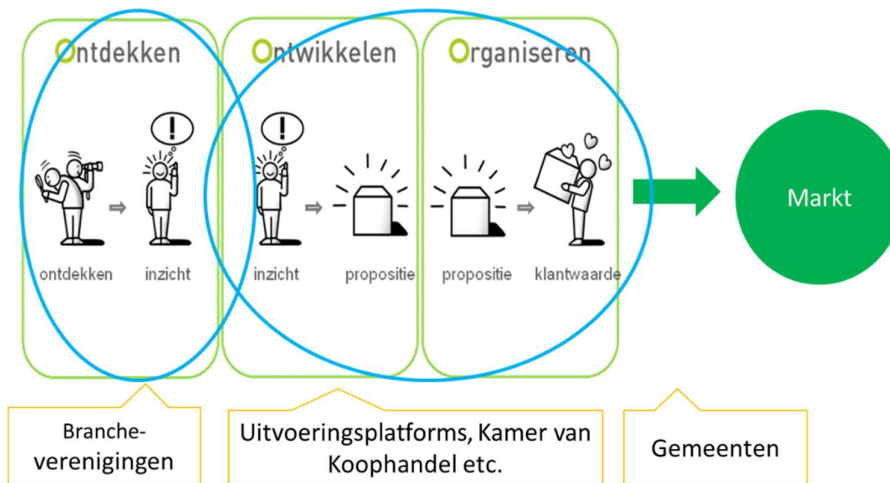
naar normale markt van vraag en aanbod



Aanpak: Samenhang op 3-sporen van ontdekken naar marktwerking

De overheid is veelal de initiator om woningeigenaren te interesseren voor energiebesparende maatregelen (begin customerjourney). De ambitie hierbij is dat dit uiteindelijk leidt tot een zelfstandige markt waarbij er voldoende vraag en aanbod is. Dit betekent dat de overheid zich dan kan terugtrekken. Om dit te bereiken is het van belang om vanaf het begin ook de bedrijven te betrekken bij een aanpak. Voor de bouw- en installatiebedrijven is het actief verleiden van de particuliere woningeigenaar geen makkelijke opgave en vraagt een eigen ontwikkelingstraject (companyjourney). Door hierin samen te werken met natuurlijke gesprekspartners van de ondernemers, zoals brancheverenigingen, Kamer van Koophandel en lokale bedrijvenplatforms kan een snelle en effectieve verbinding worden gelegd met de ondernemers. Bovendien beschikken deze partijen veelal over concrete ondersteuningstools voor ondernemers.

Schematisch weergegeven:



Bovenstaande inzichten zijn met name ontwikkeld in Overijssel, maar evenzogoed van toepassing op situaties in Noord-Holland en Gelderland

5.2 Leerinzichten – woningeigenaren, bedrijven en gemeenten

Het belangrijkste leerinzicht is het besef dat op alle drie de sporen als het ware een reis wordt gemaakt. De woningeigenaar maakt in stappen de reis van 'geen interesse' naar investering: de customer journey. De ondernemer maakt de reis in stappen van 'ontdekken, ontwikkelen, organiseren naar realiseren': de company journey. De gemeente (overheid) heeft een overbruggingsrol en maakt eveneens haar eigen 'reis' door eerst het proces te mobiliseren, te faciliteren en gaandeweg los te laten en over te laten pakken door de markt (woningeigenaren en bedrijven). Op de leerinzichten van deze drie sporen gaan we nu nader in.

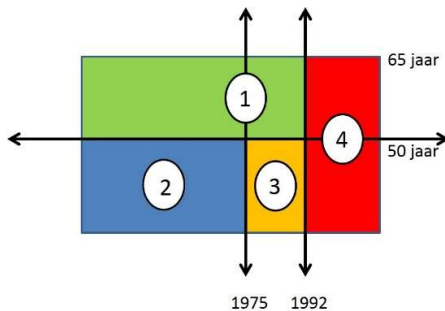
Leerinzichten woningeigenaren

Relatief weinig woningeigenaren bedenken uit zichzelf om te investeren in hun woning qua energiebesparende middelen en maken daar dus geld voor vrij. En áls iemand al een energiebesparingswens heeft, dan komt hij terecht in een enorm oerwoud van 'deskundigen' en 'aanbieders'. Het enkel aanspreken op de energiebehoefte bij de woningeigenaar heeft dan ook maar een beperkt effect. Woningeigenaren investeren bovendien stap voor stap (passend bij hun portemonnee of behoefte).

Meer kansrijk is om te ontdekken wat woningeigenaren wél willen en daar de energiebesparing in mee te nemen. Daarbij zijn twee vragen van groot belang:

1. Welke huizen zijn geschikt voor welk energiebesparend aanbod?
2. In welke situatie bevindt de woningeigenaar zich en hoe kan daarop worden ingespeeld?

Deze twee gegevens worden verenigd in de volgende afbeelding:



Figuur 1: Doelgroep segmentatie – leeftijd woningen en leeftijdsfase woningeigenaren

Deze figuur laat op éénvoudige wijze zien dat woningen die gebouwd zijn voor 1975 de meeste kansen bieden voor energiebesparende innovaties (los van eventuele zonnepanelen) en dat de doelgroep boven de 50 meer rust en financiële middelen heeft voor deze innovaties, zolang ze niet gepresenteerd worden vanuit 'sec' de energiebesparing, maar gecombineerd worden met bijvoorbeeld toch al geplande verbouwingen.

Als iemand voor het eerst over energiebesparende aanpassingen hoort, duurt het gemiddeld anderhalf jaar totdat men daadwerkelijk tot investeren overgaat (!). De woningeigenaar maakt als het ware een reis van 'eerste interesse' naar 'realiseren van maatregelen'. Deze klantreis wordt zoals aangegeven ook wel de 'customer journey' genoemd. Door een 'relatie' op te bouwen met de woningeigenaar en hem gericht met de juiste zaken te ondersteunen kan de klantreis worden versneld en kan een ondernemer de woningeigenaar naar zich toetrekken.

Er is vanuit o.a. Blok-voor-Blok heel veel informatie beschikbaar over energiebesparing vanuit het perspectief van de woningeigenaar, zoals ondermeer een volledig uitgewerkte klantreis (customer-journey), uitgevoerde enquêtes, uitgebreide markt- en marketingonderzoeken etc. etc. Aangezien de opdracht voor deze rapportage zich met name richt op de rol van het bedrijfsleven (aanbodzijde) wordt daar verder nu vooral nader op ingegaan.

Leerinzichten bedrijven

Bedrijven: de pragmatisch ingestelde vakspecialist komt van nature vooral bij de woningeigenaar

Over welke type ondernemer gaat het eigenlijk als we het hebben over 'bedrijven'? Uit de praktijk zien wij dat voornamelijk de kleine tot middelgrote ondernemers (2 – 50 medewerkers) en vakspecialisten van nature bij de particuliere woningeigenaar komen. De grotere bedrijven zijn veelal niet ingericht om een 1-op-1 aanbieding te maken en uit te voeren. De focus van ondernemers is vaak gericht op de directe regio (gemeente en omgeving). Hierdoor is er sprake van lokale concurrentie waardoor samenwerking vaak erg lastig is. De ondernemer staat in basis wel open voor samenwerking, maar dan wel in de keten en volgens traditionele verhoudingen. De huidige voorkomende consortia bestaan veelal uit een samenwerkingsverband van een adviseur met diverse uitvoerende bouw- en installatiebedrijven. De adviseur is degene die het contact legt met de woningeigenaar, de (acquisitie)gesprekken voert en vervolgens de opdrachten doorzet naar de uitvoerende bedrijven. Deze voeren op haar beurt de opdracht uit (soms in samenwerking, maar veelal toch enkel hun eigen aanbod).

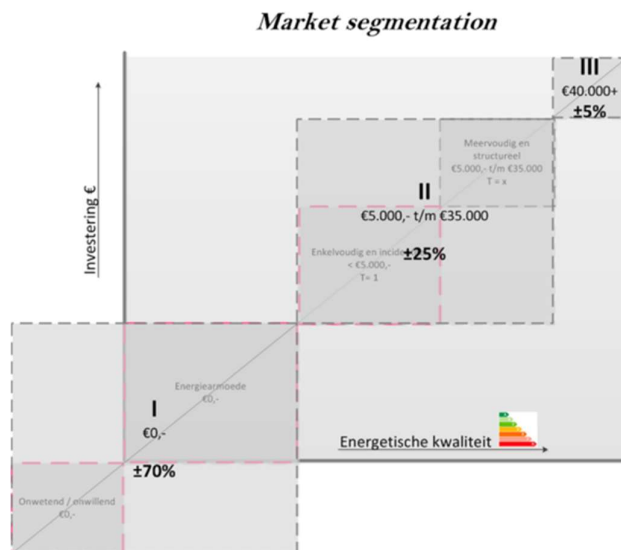
De bedrijven kenmerken zich doordat ze veelal pragmatisch zijn ingesteld en (technisch) product georiënteerd. De bouwondernemers zijn decennia lang gewend om projecten aan te nemen en/of als onderaannemer te functioneren. Veel ondernemers willen graag bezig zijn met de uitvoerende werkzaamheden (het bouwen) en minder met de proactieve acquisitie (lastig/moeilijk).

Andere rol ondernemers: van aannemen naar ondernemen

Het actief benaderen van de woningeigenaar vraagt een compleet andere rol van de ondernemers. Zowel kennis, houding en gedrag dient te worden veranderd. Kennis alleen is niet voldoende. Het vraagt een transitieverandering binnen het gehele bedrijf. Ondernemer en medewerkers dienen los te komen van oud bestaand gedrag en durven te investeren in een nieuwe werkwijze. Inbedding in de organisatie is noodzakelijk. Tevens is er een wisseling in initiatiefnemers en kartrekkers zichtbaar. Normaliter neemt de aannemer de lead in een project, maar aangezien een groot deel van de energiebesparende activiteiten bij de installateur en isolatiebedrijven ligt (grootste omzetspotentieel), is er een verschuiving zichtbaar. Daarbij vraagt de totstandkoming van een samenwerking en/of propositie duurt ca. ¾ jaar tot 1,5 jaar en is het realiseren van een rendabele business case de uitdaging. Zeker tot het realiseren van structurele omzet(stijging).

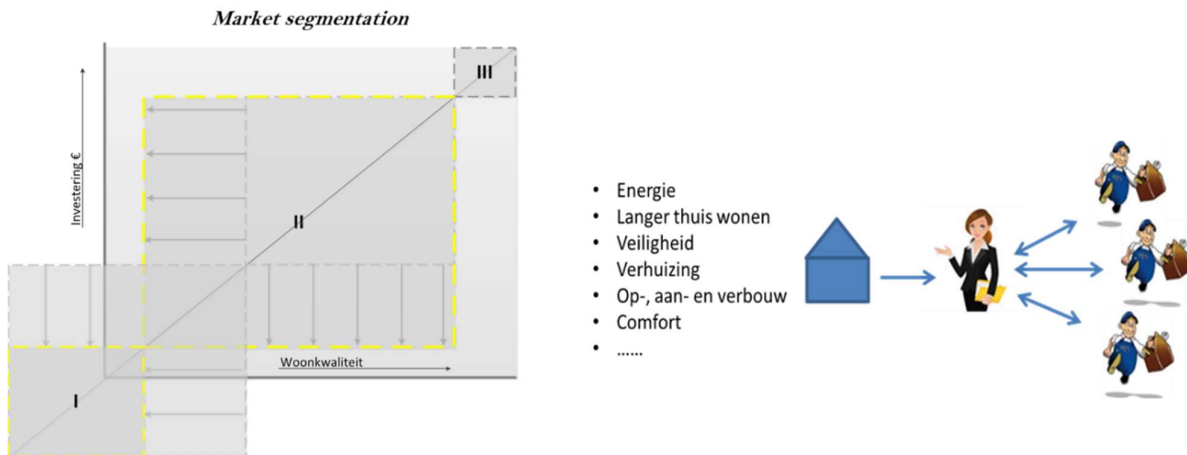
Onderscheid marktsegmenten

Ondernemers komen gaan pas echt aan de slag als ze concreet zicht hebben op omzet en/of handelingsperspectief (maak de concrete 'worst' zichtbaar). Individuele installateurs en isolatiebedrijven zijn goed in staat om enkelvoudig met energiemaatregelen geld te verdienen. Het blijkt echter dat aannemers en consortia op het thema 'energie' niet of nauwelijks een rendabele business case behalen.



Figuur 2: Marktsegmenten – verhoudingen enkelvoudige (I), meervoudige (II) en energieneutrale maatregelen (III)

Door in te zetten op (cross-sectorale) consortia die aansluiten op een bredere klantbehoefte en de woningeigenaren breder te benaderen (brede framing) kan dit mogelijk wel worden behaald.



Figuur 3: Marktsegmentatie – vergroten omzetkansen door themaverbreiding en cross-sectorale samenwerking

Belangrijk inzicht is ook dat er nieuwe toetreders (bedrijven uit andere sectoren dan bouw- en installatiesector) actief de particuliere woningeigenaren benaderen.

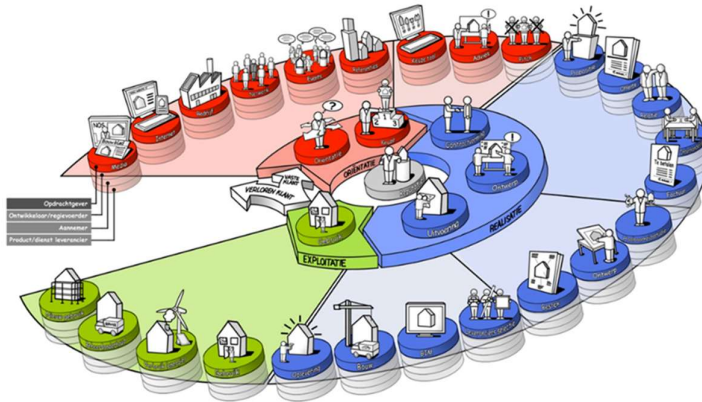
Samenwerking

Er is een wisseling in initiatiefnemers en kartrekkers zichtbaar. Een groot deel van de energiebesparende activiteiten ligt bij de installateur en isolatiebedrijven (grootste omzetspotentieel) en deze ondernemers willen meer in de lead zijn. Echter, van oorsprong werd deze rol voornamelijk door de aannemers vervuld. Beide organisaties moeten wennen aan de nieuwe rol en worstelen hiermee. Bedrijven starten met een consortium door complementaire bedrijven te zoeken op basis van hun productassortiment. Het eigen belang staat daarbij vaak voorop in plaats van te werken vanuit de samenwerking (denk aan een bouwteam). Het eigen netwerk wordt veelal niet ingezet om klanten aan te dragen. Er wordt minder aandacht besteed aan het werken en delen van een gezamenlijk belang, rollen en verantwoordelijkheden en het delen van winst en verlies. Succesvollere consortia investeren in dit proces en hebben op termijn meer rendement. De totstandkoming van een samenwerking en/of propositie duurt ca. ¾ jaar tot 1,5 jaar (!). Zeker tot het realiseren van structurele omzet(stijging). In de praktijk lijken de individuele bedrijven sneller in staat om omzet te genereren (doorlooptijd ca. ¾ jaar). Bij individuele bedrijven worden voornamelijk enkelvoudige maatregelen getroffen.

De samenwerking tussen gemeenten/consortia en bedrijven is een flexibel proces. (Bouw)bedrijven zijn van oorsprong gewend om een project aan te nemen en niet om pro-actief te acquireren (cultuur bouwsector). Wanneer er dus een andere partij het initiatief neemt (bijvoorbeeld gemeente of consortia) is een bouwbedrijf van nature gewend om achterover te leunen (wacht het initiatief af). Dit bevordert niet het activeren van het bedrijf en dus de markttransitie. Het loslaat- en overdrachtsmoment is hierin cruciaal en vraagt continu afstemming tussen beide partijen.

Inbedding nieuwe werkwijze in bedrijven is cruciaal

Inbedding van de benodigde nieuwe werkwijze in de organisatie is cruciaal. In de uitvoering is het belangrijk dat de nieuwe werkwijze wordt ingebed en de medewerkers het ook conform overnemen. Dit vraagt een integrale aanpak van directeur tot en met de schoonmaker. Alle elementen dienen te kloppen. Dit vraagt om focus op de ondernemers die al bewust zijn en intrinsiek gemotiveerd, maar de handvatten missen (bezig zijn met de vraag: 'hoe maak ik de vertaalslag voor mijn eigen bedrijf'). Zet geen energie op ondernemers die nog niet bewust zijn. Het kost veel energie, tijd en middelen om deze groep aan te zetten tot beweging.



Figuur 4: Intrinsieke motivatie ondernemers en inbedding nieuwe werkwijze in het hele bedrijfsproces is cruciaal

Maak het aanbod concreet

Ondernemers gaan pas echt aan de slag als concreet zicht hebben op omzet en/of handelingsperspectief. Ze moeten 'markt' zien. Het lokaal stimuleren, met de eventuele inzet van een lokale sociale structuur (buurtambassadeur, wijkvereniging, 1-op-1 deuractivering) kan dit proces versnellen. Het voeren van het keukentafelgesprek is daarbij dé uitdaging!

Door goede praktijkvoorbeelden zichtbaar te maken wordt een aankleefeffect gegenereerd.

Kenmerken succesvolle ondernemers

De ondernemers die tot een succesvolle business case zijn gekomen hebben een aantal overeenkomstige kenmerken, te weten:

- ✓ De focus van hun aanbod sluit aan op de klantbehoefte (ook los van energie) en deze behoefte wordt ook actief aangesproken (stap van aannemen naar ondernemen)
- ✓ De ondernemers zijn oprecht geïnteresseerd en intrinsiek gemotiveerd om hierin te investeren (eigen verantwoordelijkheid)
- ✓ Succesvolle samenwerkingsverbanden investeren aan de voorkant in een goede partnerselectie gebaseerd op intrinsieke motivatie, gemeenschappelijke doel en belang en onderlinge toegevoegde waarde.
- ✓ De ondernemers hebben het besef en de bereidheid om langdurig te investeren (variëren en selecteren)
- ✓ Ze zoeken kansrijke cross-sectorale samenwerking aan de vraagzijde en/of vanuit de toeleveranciers
- ✓ De ondernemers zorgen voor een goede inbedding in de hele eigen organisatie
- ✓ De ondernemers zijn ambitieus en alert op veranderingen / trends en spelen hierop in
- ✓ Ze maken de slag van denken naar doen en wijken af van gebaande paden
- ✓ Ze kennen hun eigen beperkingen
- ✓ En maken bewust gebruik van bestaande toegevoegde kennis

Leerinzichten gemeenten

Gemeente: rond 'energie' zijn met name de beleidsambtenaren milieu, bouwen en wonen betrokken
Aangezien het gaat om het verduurzamen (energiezuiniger maken) van woningbezit zijn vanuit de gemeente veelal de beleidsambtenaar milieu, dan wel bouwen en wonen betrokken. Het energietema valt namelijk binnen het beleid van deze afdelingen. Het thema wordt dan ook vaak snel en effectief opgepakt. Vanuit de framing 'energie' worden activiteiten opgezet. De verbinding met het

lokale uitvoerende bedrijven is van nature minder aanwezig en de vertaling van beleid naar de markt is best lastig. Een deel van de gemeente betreft daarom vaak succesvol de bedrijvencontactfunctionaris en/of collega's van Economische Zaken bij de aanpak om de verbinding te leggen met de bedrijven.

Andere rol gemeente: van initiator naar facilitator

Voor gemeenten blijkt het lastig om de overstap te maken van regisseur naar facilitator. De gemeenten focussen sterk op volledig eigen regie op lokale campagnes en aanpakken. Dit levert goede resultaten op voor energiedoelstellingen, maar is lastig in relatie tot de gewenste markttransitie en het opschalen. Gemeenten hebben begeleiding nodig in het overbruggingsmoment naar de markt. Als 'de markt' het overpakt moeten ze zich langzaam terugtrekken. Leren 'loslaten' is een uitdaging. Geleidelijke overdracht is noodzakelijk. Hierbij kan er sprake zijn van lokale tempoverschillen. Deze tempoverschillen komen voort uit de reeds aanwezige actieve bedrijven en/of burgers, bestuurlijke en/of ambtelijk draagvlak, aard en cultuur van de regio en de traditionele rol van de gemeente (hoe gaat de gemeente van nature om in samenwerking met de markt).

Kritische punten voor gemeenten en gemeenteambtenaren daarbij zijn:

- Ondernemers meenemen in het proces en steeds meer initiërend laten zijn
- Vertrouwen in de marktpartijen (die dienen dit ook waar te maken)
- Neiging tot vervallen in oud gedrag
- Marktwerving accepteren (ook toegang andere bedrijven op de lokale markt)

Een goede ondersteuning van de lokale bedrijven is voor gemeenten belangrijk: hoe meer activiteiten vanuit bedrijven, hoe minder noodzaak tot actie van gemeente! Focus daarbij en daarom op bedrijven die willen, kunnen en doen! Focus op de beweging en faciliteer deze.

Experimenteren en uitvoeren

Het opzetten en uitrollen van een actieve marktaanpak met bedrijven vormt een belangrijke en kritische eerste stap in de transitie. Hierin komen de '2 werelden' van gemeente en bedrijven samen. Het is voor gemeenten belangrijk om zo snel mogelijk te komen tot concrete uitvoering van de actieve marktaanpak (niet bij beschouwen en planvorming blijven 'hangen', maar doorvertaling maken naar uitvoeren en concrete actie). De actieve marktaanpakken dienen daarbij tot concrete resultaten (energiebesparing en omzet) te leiden. In de vervolgaanpak is het belangrijk om voort te borduren op de beweging die hiermee in gang is gezet. Dit houdt in dat de succesvolle aanpakken herhaald worden en nogmaals worden uitgevoerd. De ervaring leert dat particuliere woningeigenaren stap voor stap investeren. Belangrijk is dus om hierop aan te sluiten.

Daarbij lijkt het credo: "Variëren en selecteren en vooral doen!" Een transitie gaat niet zonder concreet doen: meerdere aanpakken, resultaten vergelijken en vervolgstappen definiëren. Een soort van 'organisch proces onder zekere regie'.

Van milieubeleid naar (economisch) perspectief

Beleidsdoelen zijn vaak strak omkadert (energie) terwijl de beweging juist vanuit een andere invalshoek gevonden kan worden. Slimme verbindingen helpen. Creëer bewustwording binnen gemeenten t.a.v. 'ontschotten' (energie + wonen + economie) t.b.v. omzet bedrijven. Er ontstaat een duidelijke verschuiving van zwaartepunt van milieubeleid naar het economisch perspectief. Wanneer ondernemers concrete omzetmogelijkheden generen zullen zij snelle geactiveerd worden om dit zelfstandig op te pakken (markttransitie). Blijft de omzet uit of achter dan is de ondernemersparticipatie een groot afbreukrisico. Dit vraagt om een actieve verbinding met de afdeling Economische Zaken (bedrijvencontactfunctionaris). Deze legt de focus op het genereren van economisch perspectief.

Het aansluiten op de beweging en dus de focus leggen op het opschalen naar een bredere marktwerking (hogere aantallen en meer gecombineerde maatregelen) versnelt de marktwerking. Dit kan door het verbreden van het thema energie naar bijvoorbeeld een combinatie met langer thuis wonen (zorg) of veiligheid en/of het maken van de stap naar energieneutraal. Dit vraagt een actieve verbinding van de ondernemers naar dergelijke initiatieven en past goed bij het vergroten en verstevigen van de business case van de bedrijven.

Een slimme koppeling met de opgave van de woningbouwcorporatie met particuliere woningeigenaar kan een versnelling opleveren (verbinding tussen 'koop' en 'huur'). Er kan namelijk een nieuwe groep ondernemers worden benaderd die niet actief is voor particuliere woningeigenaren, maar wel voor corporaties. De door hen ontwikkelde Innovatieve concepten kunnen vertaald worden naar de koopsector, dan wel kan er een gezamenlijke wijkgerichte aanpak (huur + koop) worden uitgerold.

Geef een podium en vertel het verhaal: story-telling

Laat de goede praktijkvoorbeelden zien en biedt deze lokale initiatieven podium. De gemeente is een natuurlijke onafhankelijke partij richting de woningeigenaar. Hiermee kan zij zichtbaarheid creëren voor burger- en marktinitiatieven hetgeen tot een snellere acceptatie van de woningeigenaar leidt. Daarnaast kunnen ook gemeenten onderling elkaar inspireren en stimuleren. Story-telling versnelt dit proces, omdat het direct zicht geeft op kansrijke aanpakken in de praktijk. Het is concreet en duidelijk.

Bovenstaande inzichten zijn in beginsel ontstaan in Overijssel, maar overwegend evenzogoed van toepassing op de situaties in Noord-Holland en Gelderland

5.3 Op weg naar opschaalbare businesscases

Er zijn op dit moment nog maar beperkte business cases die succes opleveren. Dit komt onder andere doordat de meeste aanpakken recentelijk zijn opgezet (maximaal 2 jaar jong) en dus de bewezen omzet in de praktijk veelal nog dient te blijken. Wel hebben de uitgevoerde aanpakken kansrijke en opschaalbare kenmerken en elementen voor een opschaalbare businesscase opgeleverd. Er is sprake van een tweetal type businesscases, te weten:

- Business cases gericht op het opzetten van een lokale aanpak tussen gemeenten en bedrijven.
- Business cases van de bedrijven (individueel of in samenwerking).

Dit zijn twee verschillende type business cases omdat de eerste gericht is op het realiseren van de duurzaamheidsambities waarbij wel de ambitie is dat marktpartijen het overnemen. De tweede business case is gericht op het realiseren van een rendabele omzet bij bedrijven. Deze kan voortvloeien uit de eerste aanpak, maar niet noodzakelijkerwijs. De belangrijkste kenmerken van de kansrijke business cases zijn dat de aanpak aansluit op de beweging en probeert deze te vergroten, er focus is op het verdienmodel en dat er samenhang wordt georganiseerd.

We benoemen eerst de elementen rond (het komen tot) kansrijke businesscase van bedrijven en zoomen daarna in op belangrijke elementen van de kansrijke business cases in het opzetten van een lokale aanpak tussen gemeenten en bedrijven.

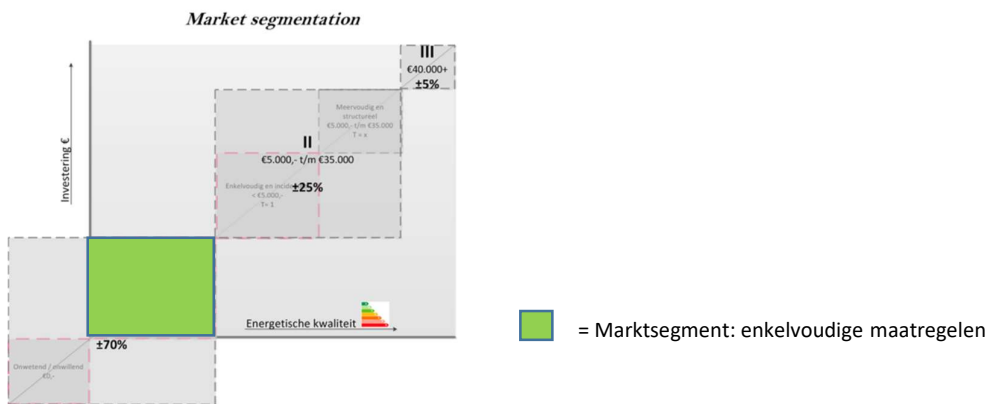
5.3.1 Bestaande en kansrijke business case bedrijven

1. Bestaande business case: concreet enkelvoudig aanbod van bedrijven

Uit de aanpakken blijkt dat de businesscase rond enkelvoudige maatregelen door middel van 'investering in zonnepanelen en isolatie' al goed is ontwikkeld. Individuele bedrijven (installatie- en isolatiebedrijven) zijn goed in staat om zonnepanelen en/of isolatiemateriaal te verkopen. Er is zelfs

sprake van directe marktconcurrentie (prijzen staan onder druk). Succesvolle bedrijven bepalen van tevoren hun doelgroep op basis van type woning en woningeigenaar en kiezen hun propositie. De communicatie wordt afgestemd op de doelgroep en de bedrijven bieden een concreet product (zonnepaneel, spouwmuur-, vloer- of dakisolatie) actief aan de woningeigenaar. Aangezien woningeigenaren niet direct opdracht geven, hebben de bedrijven van tevoren goed nagedacht over de stap van eerste contactmoment tot en met oplevering. Een goed relatiebeheer is hierbij cruciaal.

De ontwikkelingen in dit marktsegment gaan snel en bedrijven zijn in staat om goede groeiende omzet te realiseren. Het energetisch effect is overigens daarbij (vooralsnog) relatief beperkt door de stap-voor-stap-modus waarin maatregelen worden gerealiseerd. De woningeigenaar maakt kleine energetisch stapjes.



Figuur 5: Marktsegment enkelvoudige maatregelen

2. Een kansrijke weg naar een haalbare business case: aansluiten op de beweging

Bredere klantbehoefte:

De boodschap vanuit enkel energiebesparing spreekt maar een klein deel van de woningeigenaren aan. Daarentegen investeren veel woningeigenaren wel in hun woning tijdens verbouwingen, verhuizingen en om het huis prettiger, comfortabeler en leefbaarder te maken en te onderhouden. Door aan te haken op deze bredere investeringsbehoefte en energiebesparing hierin te integreren is een grotere groep woningeigenaren eerder bereidt tot investering. Hier liggen kansen voor potentiële business cases voor een breder bedrijfsleven. Denk aan cross-sectorale consortia of meer fluïde samenwerkingsverbanden van bedrijven, die aansluiten op een bredere klantbehoefte en de woningeigenaren breder benaderen.

Nieuwe toetreders:

Belangrijk inzicht is ook dat bijvoorbeeld actieve samenwerking met nieuwe toetreders (bedrijven uit andere sectoren dan bouw- en installatiesector die actief de particuliere woningeigenaren benaderen) juist ook voor de traditionele bouw- en installatiebedrijven een interessante optie kan zijn. Dit uiteraard geheel afhankelijk van de keuze van de bedrijven ten aanzien van de positie die ze zelf in het speelveld willen innemen.



Figuur 6: Marktsegmentatie – vergroten omzetkansen door themaverbreiding en cross-sectorale samenwerking

Naast de hiervoor genoemde keuze ten aanzien van de positie van een bedrijf op het speelveld, is ook de bewuste keuze en focus op een specifiek marktsegment een belangrijk versnellingselement voor ontwikkeling van een kansrijke businesscase voor bedrijven. De markt bestaat namelijk niet uit één homogeen geheel van vraag en aanbod, maar kent een aantal specifieke te onderscheiden marktsegmenten, die elk voor zich een specifieke markt- en klantbenadering vragen.

Betreffende marktsegmenten zijn:

- a. De hierboven beschreven autonome markt van enkelvoudige energiebesparingsmaatregelen (stap voor stap, enkelvoudig energieaanbod)
- b. De autonome markt voor integraal energie-aanbod (integraal/ meervoudig energie aanbod met cross-overs naar bijvoorbeeld zorg, financieel, veiligheid en industrie)
- c. De autonome markt cross-sectoraal op basis van brede klantbehoefte (aanhaken op bredere investeringsbehoefte, energieaanbod daarin meenemen).
- d. De markt van energieneutraal renoveren
- e. De markt van aansprekende nieuwe innovatieve concepten en producten (gericht op innovators en early-adopters)

Een duidelijke keuze voor een marktsegment, een bewuste selectie van eventuele samenwerkingspartner(s) en samenwerkingsvorm(en), een focus op een duidelijk uiteindelijk verdienmodel, inclusief de inbedding van de daarbij en daarvoor benodigde (nieuwe) werkwijze in de eigen organisatie, zijn belangrijke versnellingsfactoren op weg naar het realiseren van een haalbare businesscase voor bedrijven.

Samenwerking met lokale initiatieven (wijk- en buurtverenigingen, energiecoöperaties)

Daarnaast kunnen bedrijven zich aansluiten en aanhaken bij aanwezige lokale initiatieven. Steeds meer woningeigenaren verbinden zich in collectief verband en zoeken aansluiting met bedrijven. De woningeigenaren halen een collectieve vraag op en doen een uitvraag naar het lokale bedrijfsleven. Bedrijven die snel, duidelijk een concreet aanbod kunnen leveren blijken sneller een opdracht te kunnen realiseren. Daarnaast zijn er partijen actief die door de gemeenten worden ingeschakeld om het energieloket in te vullen. Voorbeelden hiervan zijn het Duurzaam Bouwloket (o.a. In Noord-Holland) en Stichting 11 Duurzaam (Gelderland) en Verbeter & Bespaar (Overijssel). Deze partijen mobiliseren de vraag en zetten deze vraag door naar de bedrijven. Ze genereren als het ware leads en/of concrete opdrachten. De initiatieven worden veelal met overheidsgeld gestart, maar hebben ten doel om autonoom te werken. De bereidheid van betalen bij bedrijven wordt veelal middels een soort kick-back fee (betaling bij opdracht of lead) geregeld.

De opschaalbaarheid van deze initiatieven is lastig. Dit komt voornamelijk door:

- De initiatieven starten vanuit overheidsdoelstellingen en -middelen en bieden in beginsel eerst onafhankelijk advies. Dit geeft discussie bij de overstap naar de markt. Bedrijven willen namelijk pas een bijdrage leveren wanneer er concrete opdrachten uitkomen. Het advies is dan niet meer onafhankelijk, maar wanneer men transparant is over het afzenderschap hoeft dit geen probleem te zijn (voorbeeld is Duurzaam Bouwloket).
- Bedrijven blijven in de 'aanneemmoden' zitten. De andere partij regelt namelijk opdrachten.
- Het komen tot een rendabele businesscase waarbij er geen sprake is van overheidsbijdrage is hierin erg moeilijk.

5.3.2 Elementen kansrijke business cases marktaanpakken gemeenten met bedrijven

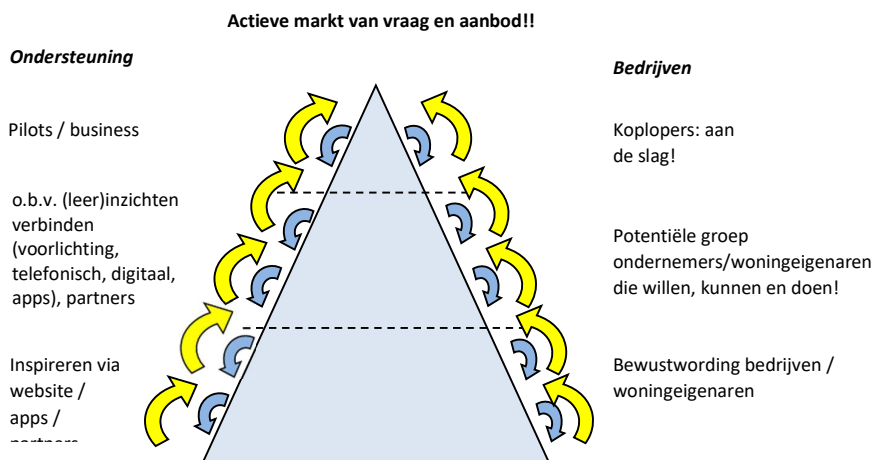
Om tot een effectieve en succesvolle aanpak met bedrijven te komen zijn de onderstaande elementen van belang.

1. Focus ligt op willen, kunnen en doen!

Uitgangspunt is dat wordt aangesloten bij de ondernemers, initiatieven en mensen die intrinsiek, gemotiveerd zijn om een energiebesparingsaanbod aan de particuliere woningeigenaar aan te bieden (willen, kunnen en doen). Er zijn al bedrijven en lokale initiatieven die een aanbod hebben en het is van belang deze kennis en ervaringen te benutten om daarmee de volgende groep te bereiken. De belangrijkste uitdaging is om een cultuuromslag in de bouwsector te bewerkstelligen waarbij de stap wordt gemaakt van aannemen naar ondernemen. Naast een aantrekkelijk perspectief vanuit de beleidsterreinen energie, klimaat, duurzaamheid en wonen, is er vooral ook een duidelijk economisch perspectief. Om de marktbeveging te versnellen zullen er nadrukkelijk ook bedrijven uit andere sectoren worden betrokken die direct of indirect een bijdrage kunnen leveren aan het verduurzamen van de bestaande koopwoningen.

2. Organiseer samenhang

Het Energieakkoord en de voortgaande lijn van urgentie vanuit de klimaatop in Parijs is een kans én het momentum en de wil is er, dus: 'nu of nooit!'. Combineer daarom ook lokaal/regionaal de ondersteuningsstructuur 'gemeenten' (VNG) met actieve bedrijven en lokale initiatieven. Belangrijk is om de stap te maken 'van praten naar doen' in samenwerking met actieve bedrijven (koplopers). De samenwerking van gemeenten en bedrijven in actieve marktaanpakken creëert bij succes een aankeleffect bij zowel een grotere groep woningeigenaren (vergroten vraagzijde) als ook andere groepen bedrijven (aanbodzijde)



Figuur 7: De transitie-ontwikkelingspyramide

Deze transitie gaat niet zonder concreet doen: meerdere aanpakken, resultaten vergelijken en vervolgstappen definiëren. Dit vraagt om een soort van 'organisch proces onder zekere regie'. De deelnemende partijen (ondernemers, gemeenten, esco's) dienen zelf te willen, kunnen en doen! Ook vraagt dit ontwikkel- en experimenteerruimte, waarbij de opgedane kennis- en leerinzichten worden benut, gebruikt en opgeschaald bij succes (en zaken die niet blijken te werken ook niet weer worden ingezet). In de gevolgde aanpakken zijn er verschillende methoden uitgevoerd om succesvol de woningeigenaar te bereiken.

Gegroepeerd betreft het de onderstaande aanpakken:

- Wijkaanpakken
- Deur-aan-deur aanpakken
- Samenwerking met een energiecoöperatie
- Een besparingscampagne met samenwerking met woningcorporaties
- Acties met (sport)verenigingen en/of wijkverenigingen
- Vaste campagnes en coördinerende adviseurs met consortia

3. *Succesvolle aanpak sluit aan op de beweging*

De vraag welke aanpak het meest succesvol is kan niet in het algemeen worden beantwoord. Dit hangt namelijk van veel factoren af, zoals bijvoorbeeld:

1. Is het bedrijfsleven lokaal (al) actief? Zijn er consortia? Wil men samenwerken op een 'energieplein'?
2. Is er een energiecoöperatie?
3. Zijn er actieve wijkverenigingen die wat willen met het thema energie?
4. Zijn de woningcorporaties actief, wat is hun marktaandeel en waar hebben ze concentraties woningen?
5. Is er een grote sociale cohesie via de (sport)verenigingen en willen die wat rond 'energie'?

Het antwoord op deze en andere vragen bepalen onder meer de mogelijke kansrijkheid van een aanpak. In het algemeen geldt bij het bepalen van de keuze vooral:

- ✓ Als het bedrijfsleven actief is, is dit leidend. Faciliteer, werk samen, ondersteun en informeer woningeigenaren.
- ✓ Is er een beweging 'van onderop' faciliteer deze dan (wijk- of sportvereniging, coöperatie etc.). Zelf trekken aan een aanpak via deze kanalen anders dan een initiële 'inspiratie-bijeenkomst' kost veel tijd, geld en energie en leidt veelal tot weinig resultaat.
- ✓ Sluit aan op de behoefte van de woningeigenaar en koppel deze behoefte slim aan energiebesparing.
- ✓ Als er geen beweging is bij bedrijven of 'van onderop' dan kan een deur-aan-deur-actie in een gebied met kansrijke woningen (bouwjaar <1975) helpen om beweging los te krijgen bij bedrijven en bewoners. De voorbereiding en uitvoering ervan is hoewel inmiddels breed ervaring is opgedaan hiermee in aanvang toch wel relatief intensief en daarmee kostbaar.

Onderwerp/ Resultaat	Noord Holland Noord	Arnhem Nijmegen	Overijssel
Aanpak gemeente samen met bedrijven	ja	Ja	Ja
Samenwerkende bedrijven (consortia)	ja	Ja	Ja (25)
Regionaal Energieloket	Ja (DBL)	Nog niet	Ja (meerdere)
Aanbod bedrijven op basis van bredere klantbehoefte	Nog niet	Nog niet	ja
Samenwerking met lokale initiatieven	Nee	Ja	Ja
Actieve lokale energiecoöperaties	Nee	Ja (5)	Ja (25)
Kansrijke marktkaarten	Ja	Ja	nee
Integrale coördinatie aanpak	Ja*	Ja**	Ja***
Overheid kan zich terugtrekken	Nee	Nee	Nee/ deels****

*RUDNH, Kamer van Koophandel (KvK), Uneto VNI, Bouwend Nederland, Energyboard, Provincie, gemeenten

** KvK, Uneto VNI, Bouwend Nederland, gemeenten

*** KvK, Uneto VNI, Bouwend Nederland, Energyboard, Provincie, gemeenten, regionale uitvoeringsplatforms, Ministerie BZK

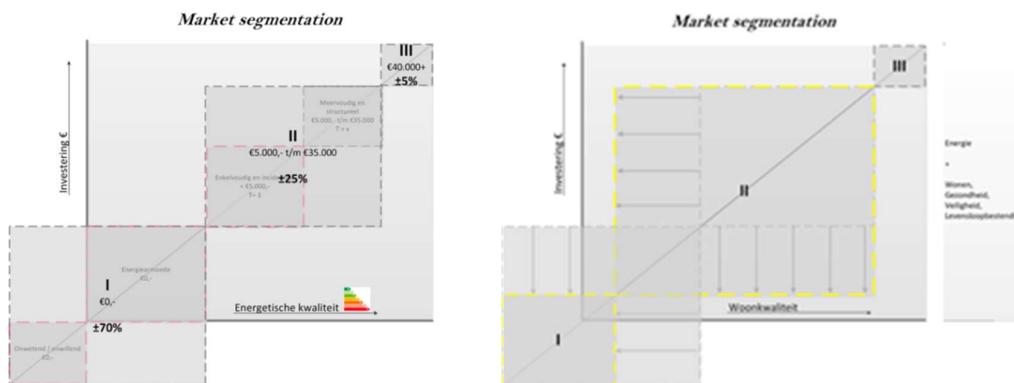
**** Ten aanzien van een aantal eenvoudige maatregelen ontstaat langzamerhand een zelfstandig markt van vraag en aanbod

6. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

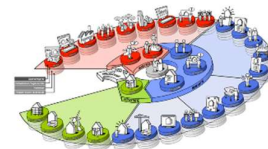
6.1 Conclusies

De 'gouden gegarandeerd succesvolle aanpak' is helaas nog niet gerealiseerd. Dit komt enerzijds omdat kansrijke aanpakken nog te kort operationeel zijn in de markt en hun succes op de langere termijn nog dient te blijken. Anderzijds kent ook elke lokale omgeving zijn eigen dynamiek. Een succesvolle aanpak in bijvoorbeeld Overijssel is geen garantie voor succes in Den Haag. Echter, op basis van de opgedane inzichten en resultaten, zoals hiervoor beschreven, kunnen wel meerdere kansrijke richtingen onderkend worden en conclusies worden getrokken.

- Sluit aan op bredere klantbehoefte. Het activeren van de particuliere woningeigenaren blijkt een uitdaging. Het enkel aanspreken op de energievraag heeft maar een beperkt effect. Woningeigenaren investeren stap voor stap. Derhalve is ondernemers het inzicht gegeven om ook aansluiting te zoeken op andere investeringsbehoeften. Denk hierbij langer thuis blijven wonen, veiligheid en leefbaarheid.



- Focus op bedrijven en woningeigenaren die willen, kunnen en doen. In het begin is er veel aandacht aan besteedt om iedere woningeigenaar te bereiken en ook (alle) lokale bedrijven. Vervolgens zijn er ook aanpakken bewust meer gericht op de mensen en bedrijven die willen, kunnen en doen. Daarmee komen ze sneller tot uitvoering, worden resultaten eerder en beter zichtbaar en ontstaat er een aankleeeffect. Ondernemers komen pas echt snel in beweging als ze het gevoel hebben dat er omzet naar de concurrent gaat.



- Gezamenlijke aanpak tussen bedrijven en gemeenten richting de woningeigenaar versterkt elkaar. De gemeente is als onafhankelijke partij een goede afzender naar de particulier en biedt de bedrijven podium om hun aanbod te presenteren. Centrale coördinatie op een parallelle uitvoering op 3 sporen is hierbij cruciaal. De 3 sporen zijn:
 - Vraagcreatie
 - Activeren aanbod
 - Overheid als facilitator (overbruggingsrol)

- Een lokale identiteit in de actieve marktaanpak is herkenbaar voor de lokale burger (dichtbij huis) en daarmee ook effectief. In dit stadium lijkt een lokale aanpak om vraag en aanbod bij elkaar te brengen de juiste hefboom.
- Versnelling energiebesparing en transitie: variëren en selecteren en vooral doen! Een transitie gaat niet zonder concreet doen: meerdere aanpakken, resultaten vergelijken en vervolgstappen definiëren. Dit vraagt om een soort van 'organisch proces onder zekere regie'.

6.2 Aanbevelingen

ZEVEN AANBEVELINGSPUNTEN TER VERSNELLING

-op weg naar opschaalbare businesscases

1. ***Volg een 3-sporenbeleid:***
Door actief te sturen op vraag, aanbod en de overbruggingsrol van de overheid kunnen de energiebesparingsdoelen eerder, efficiënter en met een structureel economisch effect worden verwezenlijkt.
2. ***Sluit aan op beweging en behoefte:***
Beweging en behoefte van woningeigenaren en omzetkansen voor ondernemers zitten maar zeer beperkt op het thema 'energie' en veel meer op life-events waarbij wordt geïnvesteerd in verbouwing, verhuizing en het prettiger, comfortabeler, leefbaarder maken en onderhouden van het huis.
3. ***Laat de beleidsmatige 'energie'-framing los:***
Het beleidsmatig loslaten van de framing op 'energie' geeft dan juist versnelling in de realisatie van energiedoelen (!)
4. ***Focus op partijen die kunnen, willen en doen!***
Haak aan op actieve ondernemers en marktaanpakken en faciliteer deze. Dit vraagt om inzicht en verbinding van kritische succesfactoren en een goed uitgeruste ondersteuningsstructuur voor ondernemers.
5. ***Maak onderscheid in marksegmenten***
Er is niet 'één homogene markt'. Maak onderscheid tussen verschillende marktsegmenten; een enkele is goed ontwikkeld, andere juist nog helemaal niet.
6. ***Betrek andere sectoren***
Door bedrijven uit andere sectoren dan de bouw- en installatiesector erbij te betrekken kan sneller een kansrijke businesscase worden ontwikkeld.
7. ***Organiseer samenhang en laat tijdig los:***
Organiseer samenhang op de drie sporen uit punt 1 en voer regie ten aanzien van de onderlinge ontwikkelsnelheden en aandachtspunten rond vraagcreatie, aanbodontwikkeling en ondersteuningsrol overheid én durf tijdig los te laten...

Verantwoording: achtergrond van ervaringen en inzichten

Deze rapportage is geschreven op basis van ervaringen en inzichten van de auteurs vanuit het landelijke speelveld:

Vanuit o.a. de VNG expertpool en andere opdrachten in Noord Holland Noord, Noord-Veluwe, Arnhem-Nijmegen, Rivierenland, Limburg, Zeeland en regio Haaglanden. Daarnaast vanuit de opgedane ervaring met het opzetten en uitvoeren van een groot aantal gemeentelijke energieloketten, campagnes en actieve marktaanpakken (bedrijfsactivering) in de projecten Blok-voor-Blok (Hardenberg), Overijsselse Aanpak en bij Syntens Innovatiecentrum en Kamer van Koophandel. En door actieve participatie in diverse kennisnetwerken waaronder o.a. het landelijk Themateam Duurzame Gebouwde Omgeving.