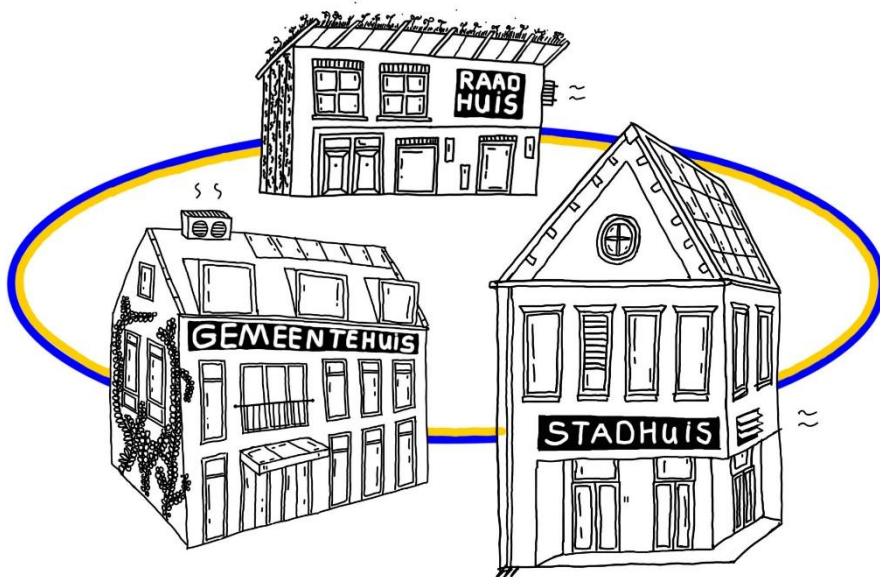


Effectief versnellen van verduurzaming maatschappelijk vastgoed

Bryan de Koning
1912 1393
HBO afstudeerscriptie
Bouwkunde-VT



Informatiepagina

Titel:

Een integrale verkenning van factoren die het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed beïnvloeden, met als doel Energiek Vastgoed te kunnen voorzien van inzichten in de belemmeringen en versnellers binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, zodat zij gemeenten effectiever en gericht kunnen ondersteunen in de versnelling van het proces.

Type document:

Afstudeeropdracht

Afstudeerperiode:

Startdatum: 1 september 2025

Einddatum / datum van inleveren: 15 januari 2026

Student:

Naam: B.A.V. de Koning

Studentnummer: 19121393

Opleiding: Bouwkunde

Onderwijsinstelling: De Haagse Hogeschool

Begeleiding:

Begeleider opleiding: Winfried van Zeeland

Begeleider opdrachtgever: Sam Spendel

Opdrachtgever: Energiek Vastgoed

Plaats en datum:

's-Gravenhage, 15 januari 2026



gemeente Baarn



's-Hertogenbosch



Voorwoord

Met mijn werkervaring binnen Energiek Vastgoed ben ik de afgelopen jaren intensief betrokken geraakt bij de verduurzaming van bestaande gebouwen in Nederland. Daarbij heb ik mij voornamelijk beziggehouden met het verduurzamen van woongebouwen voor Verenigingen van Eigenaren (VvE's) en woningcorporaties.

In mijn rol lever ik vooral inhoudelijke ondersteuning bij verduurzamingstrajecten, onder andere door het opstellen van energielabels, het uitwerken van energieadviezen, het analyseren van maatregelen en scenario's en het voorbereiden van besluitvormingsinformatie. Daarnaast nam ik incidenteel deel aan ondersteunende adviesgesprekken met vastgoedeigenaren en VvE's. Vanuit deze praktijkervaring ontstond mijn interesse in de vraag waarom verduurzamingstrajecten binnen gemeenten regelmatig vertragen of stagneren, ondanks duidelijke beleidsdoelstellingen en een grote maatschappelijke urgentie. Deze observatie vormde de directe aanleiding voor het onderzoek dat heeft geleid tot deze scriptie.

De primaire doelgroep van deze scriptie is Energiek Vastgoed, in haar rol als organisatie die gemeenten ondersteunt bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. De inzichten uit dit onderzoek bieden aanknopingspunten om de interne werkwijze verder te versterken en gemeenten effectiever te begeleiden binnen de verschillende fasen van het verduurzamingsproces. Daarnaast kan deze scriptie ook relevant zijn voor gemeenten zelf en andere betrokken partijen die zich bezighouden met beleidsvorming, prioritering en uitvoering van verduurzamingsopgaven.

Hoewel deze scriptie individueel is opgesteld, is zij tot stand gekomen in nauwe samenwerking met collega's binnen Energiek Vastgoed, gemeentelijke medewerkers, exploitanten en diverse externe deskundigen die hun inzichten en perspectieven hebben gedeeld. In het bijzonder wil ik Sam Spendel bedanken voor zijn ondersteuning bij het opzetten van de primaire interviews met gemeentelijke medewerkers en ondersteunende partijen, zijn betrokkenheid bij de Maatschappelijk Vastgoed Dag en de ruimte en sturing die Energiek Vastgoed heeft geboden gedurende het onderzoeksproces. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderzoek, waaronder dataverzameling, analyse en rapportage, lag uiteindelijk volledig bij mij.

Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit De Haagse Hogeschool, Winfried van Zeeland, bedanken voor zijn inhoudelijke feedback en begeleiding gedurende het proces. Ook dank ik Anton Hanemaaijer voor zijn kritische blik en beoordeling van het onderzoek. Tot slot bedank ik alle respondenten voor hun tijd, expertise en openheid tijdens de interviews, evenals iedereen die mij de afgelopen maanden op praktische, inhoudelijke of reflectieve wijze heeft ondersteund.

Bryan de Koning
's-Gravenhage, 1 februari 2026

Samenvatting

Probleembeschrijving

Gemeenten staan voor de opgave om hun vastgoed te verduurzamen en ervaren hierbij structurele vertraging. Ondanks ambities, beleid en beschikbare middelen blijft voortgang vaak achter. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen welke factoren het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed belemmeren en hoe deze inzichten kunnen worden benut om gemeenten effectiever te ondersteunen. De centrale hoofdvraag luidt: *Welke factoren belemmeren het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed en hoe kan Energiek Vastgoed deze inzichten benutten om gemeenten effectiever te ondersteunen bij het versnellen van het verduurzamingstraject?*

Methoden

Het onderzoek is uitgevoerd als kwalitatief onderzoek en bestaat uit literatuuronderzoek, documentanalyse, casestudy-benadering en semigestructureerde interviews met betrokkenen binnen en rondom gemeenten. De verzamelde data is systematisch geanalyseerd aan de hand van knelpunten, belemmeringen en versnellers binnen het verduurzamingsproces.

Resultaten

De resultaten laten zien dat vertraging in het verduurzamingsproces niet wordt veroorzaakt door één afzonderlijke factor en wel, door een samenhang van organisatorische, procesmatige en besluitvorming gerelateerde factoren. Knelpunten en belemmeringen treden vooral op in de strategische fases van het proces en versterken elkaar. Factoren zoals samenhang, sturing en expliciete keuzes blijken bepalend voor de mate van voortgang.

Conclusie

Op basis van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed vooral wordt belemmerd door het ontbreken van samenhang tussen organisatie, middelen en besluitvorming. Effectieve ondersteuning vraagt daarom niet om het afzonderlijk oplossen van losse knelpunten en belemmeringen, wel vraagt het om het versterken van structuur en sturing binnen het proces. Deze inzichten bieden aanknopingspunten voor gerichte(re) ondersteuning door Energiek Vastgoed.

Discussie

Het onderzoek is valide doordat gebruik is gemaakt van meerdere databronnen en een consistente analysemethode. Tegelijkertijd is het onderzoek kwalitatief van aard en gebaseerd op een beperkte steekproef, waardoor geen causale verbanden kunnen worden vastgesteld. De resultaten zijn daarmee vooral verklarend en richtinggevend. Vervolgonderzoek zal bijdragen aan verdere verdieping en toetsing van de gevonden patronen.

Aanbevelingen

Aanbevolen wordt om vervolgonderzoek te richten op de verdere verfijning van het ontwikkelde diagnose-instrument, het verdiepen van inzicht in maatschappelijke behoeften en het verder uitwerken van ondersteuning op het gebied van prioritering en sturing. Dit zal bijdragen aan effectievere en beter afgestemde ondersteuning van gemeenten in het verduurzamingsproces, waardoor versnelling ontstaat in het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed.

1 Inhoudsopgave

Informatiepagina.....	2
Voorwoord	3
Samenvatting	4
Afkortingen	8
Begrippenlijst/Definities	10
1 Inleiding.....	14
1.1 Wetenschappelijk en praktisch relevantie	14
1.2 Probleemstelling en doelstelling	14
1.3 Leeswijzer	15
2 Context en achtergrond	16
2.1 Verduurzaming van bestaande utiliteitsgebouwen in Nederland	17
2.2 Rol en verantwoordelijkheden van gemeenten in de energietransitie	18
2.3 Typologieën van utiliteitsgebouwen in de dienstensector	19
2.4 Relevante wet- en regelgeving	20
2.5 Bestaande instrumenten, methodieken en beproefde werkwijzen	22
3 Methodologie.....	24
3.1 Begin methoden	24
3.2 Midden methoden.....	25
3.3 Tot slot.....	26
4 Resultaten	28
4.1 Onderzoeksvraag 1: Welke betrokken entiteiten spelen een rol in het huidige verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, en welke verantwoordelijkheden hebben zij?.....	29
4.2 Onderzoeksvraag 2: Waar ontstaan knelpunten, belemmeringen en versnellers in het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed?	34
4.3 Onderzoeksvraag 3: Welke interne en externe factoren beïnvloeden het verduurzamingsproces?	38
4.4 Onderzoeksvraag 4: In hoeverre verschillen of overeenkomsten de beperkende en succesvolle factoren met elkaar tussen gemeentes?	40
4.5 Onderzoeksvraag 5: Hoe kunnen de geïdentificeerde knelpunten, belemmeringen en versnellers worden vertaald naar concrete aanbevelingen voor Energiek Vastgoed, zodat zij gemeenten effectiever kunnen ondersteunen bij het verduurzamingsproces?	41
4.6 Onderzoeksvraag 6: Hoe kunnen de aanbevelingen vertaald worden naar een praktisch hulpmiddel?	42
4.7 Resultaten kort samengevat.....	47
5 Conclusie	48

5.1	Inleiding	48
5.2	Invulling conclusie	48
5.2.1	Indeling per onderzoeksvraag.....	49
5.3	Slot conclusie.....	51
6	Discussie.....	52
6.1	Inleiding	52
6.2	Reflectie	52
6.2.1	Koppel resultaten aan je verwachtingen	52
6.2.2	Mogelijke verklaringen voor resultaten	53
6.2.3	Bespreek nieuwe inzichten	53
6.2.4	Bespreek beperkingen en de implicaties ervan	54
6.3	Slot discussie.....	55
6.3.1	Slot aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	55
7	Reflectie / nawoord	57
8	Literatuurlijst.....	58
	Bijlage 1: Soorten vastgoed	60
	Bijlage 2: Verdeling gemeentelijk vastgoed	61
	Bijlage 3: Sectorale routekaart.....	62
	Bijlage 4: Instrument.....	63
	Bijlage 5: Doelen en ambities.....	64
	Bijlage 6: Interviewvragen Primaire- en secundaire doelgroep.....	65
	Bijlage 7: Contextuele en verklarende factoren gemeente Baarn.....	67
	Bijlage 8: Contextuele en verklarende factoren gemeente Molenlanden	68
	Bijlage 9: Contextuele en verklarende factoren gemeente Nissewaard	69
	Bijlage 10: Contextuele en verklarende factoren gemeente 's-Hertogenbosch.....	70
	Bijlage 11: Kwantitatieve data Maatschappelijke Vastgoeddag	71
	Bijlage 12: Primaire doelgroep: Maatschappelijke Vastgoeddag	72
	Bijlage 13: Primaire doelgroep: Gemeente Baarn	73
	Bijlage 14: Primaire doelgroep: Gemeente Nissewaard	74
	Bijlage 15: Primaire doelgroep: Gemeente 's-Hertogenbosch	75
	Bijlage 16: Primaire doelgroep: Gemeente Molenlanden	76
	Bijlage 17: Secundaire doelgroep: Renor Whitepaper 'Op weg naar duurzaam vastgoedbeheer'	77
	Bijlage 18: Secundaire doelgroep: Facilicom	78
	Bijlage 19: Secundaire doelgroep: Greenroads	79
	Bijlage 20: Secundaire doelgroep: Exploitant (Sociaal cultureel centrum De Haveling) - Binnen gemeente Nissewaard	80

Bijlage 21: Secundaire doelgroep: Energiek Vastgoed (Intern)	81
Bijlage 22: PvE concept-hulpmiddel.....	85

Afkortingen

BBV

Besluit Begroting en Verantwoording; wettelijk kader voor de inrichting van gemeentelijke begrotingen en jaarrekeningen.

BENG

Bijna Energie Neutraal Gebouw; wettelijke eisen voor de energieprestatie van nieuwbouw en ingrijpende renovaties.

BREEAM-NL

Building Research Establishment Environmental Assessment Method – Nederland; beoordelingsmethode voor duurzaamheidsprestaties van gebouwen.

CBS

Centraal Bureau voor de Statistiek; nationale instantie voor statistische gegevens.

CO₂

Koolstofdioxide; broeikasgas dat vrijkomt bij verbranding van fossiele brandstoffen en centraal staat in klimaatbeleid.

EPBD (IV)

Energy Performance of Buildings Directive (vierde herziening); Europese richtlijn voor energieprestatie-eisen van gebouwen.

ESCo

Energy Service Company; organisatie die energiediensten levert en vaak investeringen in verduurzaming voorfinanciert.

GPR Gebouw

Gemeentelijke Praktijk Richtlijn; instrument voor het meten van duurzaamheidsprestaties van gebouwen.

ISDE

Investeringssubsidie Duurzame Energie en Energiebesparing; subsidieregeling voor duurzame installaties en maatregelen.

MJOP

Meerjarenonderhoudsplan; plan waarin onderhoudswerkzaamheden, kosten en timing over meerdere jaren zijn vastgelegd.

DMJOP

Duurzaam Meerjarenonderhoudsplan; onderhoudsplan waarin onderhoud en verduurzaming integraal zijn gekoppeld.

PBL

Planbureau voor de Leefomgeving; kennisinstituut voor milieu-, natuur- en ruimtelijk beleid.

RES

Regionale Energiestrategie; regionaal samenwerkingsverband voor duurzame energieopwekking en energiebesparing.

RVO

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland; uitvoeringsorganisatie voor subsidies, programma's en regelgeving.

SDE++

Stimulering Duurzame Energieproductie en Klimaattransitie; subsidieregeling voor grootschalige duurzame energieprojecten.

TVW

Transitievisie Warmte; gemeentelijk beleidsdocument waarin de route naar aardgasvrije wijken wordt vastgelegd.

VNG

Vereniging van Nederlandse Gemeenten; belangenorganisatie en kennisplatform voor gemeenten.

VVE

verplichte rechtspersoon voor eigenaren van appartementen in een complex, die het beheer en onderhoud van de gemeenschappelijke delen (zoals dak, gevel, gangen) regelt, inclusief het reserveren van geld voor toekomstig onderhoud.

Begrippenlijst/Definities

Gemeentelijk vastgoed

Verzameling gronden, gebouwen en terreinen die een gemeente bezit en beheert, vaak met een publieke functie voor onderwijs, zorg, cultuur, sport en welzijn, hier valt ook onder eigen kantoren en bedrijfspanden, met als doel het realiseren van maatschappelijke doelen en wettelijke taken. Het omvat alles, van gemeentehuizen, scholen en bibliotheken tot zwembaden, parkeerplaatsen, en zelfs grond voor woningbouw.

Binnen de context van dit onderzoek omvat de term 'gemeentelijk vastgoed' het volledige vastgoed in eigendom en beheer van de gemeente, waarvan maatschappelijk vastgoed een specifiek en relevant onderdeel vormt. De focus van dit onderzoek ligt primair op maatschappelijk vastgoed, aangezien juist binnen dit segment substantiële mogelijkheden bestaan voor CO₂-reductie en verduurzaming. Overig gemeentelijk vastgoed, waarvoor verduurzamingsmogelijkheden beperkt of niet relevant zijn, wordt wel meegenomen in het portefeuilleverband om een volledig en integraal inzicht te behouden, het staat echter niet centraal in de analyse.

Maatschappelijk vastgoed

Gebouwen met een publieke of maatschappelijke functie, zoals scholen, sportaccommodaties, wijkcentra, zorg- en culturele voorzieningen, die bijdragen aan maatschappelijke doelen en veelal onder verantwoordelijkheid van gemeenten vallen.

Utiliteitsgebouwen

Niet-woongebouwen met een gebruiksfunctie in de dienstensector, zoals onderwijs-, zorg-, sport-, kantoor- en cultuurgebouwen.

Verduurzaming

Het proces waarbij de energie- en milieuprestaties van gebouwen structureel worden verbeterd door energiebesparing, duurzame opwekking van energie, vermindering van fossiel gebruik en verbetering van comfort en binnenklimaat.

Energietransitie

De maatschappelijke overgang van een fossiel energiesysteem naar een duurzaam, CO₂-arm energiesysteem.

Verduurzamingsproces

Het geheel van opeenvolgende en samenhangende fasen waarin beleid, strategie, besluitvorming en uitvoering leiden tot verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.

Fasering van het verduurzamingsproces maatschappelijk vastgoed

De indeling van het verduurzamingsproces in zeven samenhangende fasen:

1. Beleidvorming & ambitiebepaling
2. Vastgoedstrategie & prioritering
3. Programma- en projectvorming
4. Besluitvorming & raadsvoorstellen
5. Voorbereiding & aanbesteding
6. Uitvoering
7. Monitoring & evaluatie

Contextuele factoren

Externe en structurele omstandigheden die de randvoorwaarden bepalen waarbinnen verduurzaming plaatsvindt, zoals wet- en regelgeving, financiële kaders, netcongestie, marktcapaciteit en bestuurlijke context.

Verklarende factoren

Interne organisatorische en procesmatige factoren die verklaren waarom verduurzaming versnelt of vertraagt, zoals planning, uitvoering, capaciteit, informatiepositie en besluitvorming.

Knelpunten

Interne, structurele tekortkomingen in de inrichting van het verduurzamingsproces die leiden tot vertraging of vastlopen van trajecten.

Belemmeringen

Externe of bestuurlijke factoren die knelpunten versterken of in stand houden en de voortgang belemmeren, vaak (gedeeltelijk) buiten de directe invloedssfeer van de organisatie.

Versnellers

Factoren en voorwaarden die bijdragen aan versnelling van het verduurzamingsproces door knelpunten te doorbreken of belemmeringen beheersbaar te maken.

Bestuur

De wijze waarop verantwoordelijkheden, mandaten, rollen en besluitvorming binnen en rondom de gemeentelijke organisatie zijn ingericht.

Besluitvorming

Het formele en informele proces waarin keuzes over beleid, investeringen en uitvoering worden gemaakt, inclusief bestuurlijke en politieke afwegingen.

Draagvlak

De mate van steun en acceptatie voor verduurzamingsbesluiten binnen bestuur, organisatie en betrokken stakeholders.

Capaciteit

De beschikbare personele inzet, tijd en expertise die nodig zijn om verduurzaming structureel te organiseren en uit te voeren.

Informatiepositie

De beschikbaarheid, kwaliteit en samenhang van data over vastgoed, kosten, onderhoud en energieprestaties die nodig zijn voor onderbouwde besluitvorming.

MJOP (Meerjarenonderhoudsplan)

Een plan waarin onderhoudswerkzaamheden, kosten en timing voor vastgoed over meerdere jaren zijn vastgelegd.

DMJOP (Duurzaam Meerjarenonderhoudsplan)

Een MJOP waarin onderhoud en verduurzaming integraal zijn gekoppeld.

Portefeuille

Het samenhangende geheel van gemeentelijke vastgoedobjecten dat door een gemeente wordt beheerd en aangestuurd, waarbij op strategisch niveau afwegingen worden gemaakt tussen gebruik, onderhoud, investeringen en verduurzamingsmaatregelen.

Vastgoedstrategie

Een strategisch kader waarin wordt vastgelegd hoe de gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt ingezet, onderhouden en verduurzaamd.

Prioritering

Het expliciet rangschikken van gebouwen, maatregelen of programma's op basis van vastgestelde afwegingscriteria binnen een bepaalde tijdsnorm.

Programmatistische sturing

Een aanpak waarbij verduurzaming wordt georganiseerd als samenhangend programma in plaats van losse projecten, met centrale regie en integrale afwegingen.

Organisatorische volwassenheid

De mate waarin processen, rollen en besluitvorming zijn gestandaardiseerd, voorspelbaar en structureel geborgd binnen de organisatie.

Clusterindeling gemeenten

Indeling van gemeenten in startende, ontwikkelende en gevorderde gemeenten op basis van hun organisatorische en procesmatige volwassenheid.

Maturity-index

Een samengestelde score die inzicht geeft in het ontwikkelniveau van een gemeente op het gebied van organisatie, capaciteit en besluitvorming.

Analytische causaliteit

Een vorm van causaliteit gebaseerd op consistente patronen, proceslogica en herhaling over meerdere casussen, zonder statistische causaliteit te claimen.

Triangulatie

Het combineren van meerdere onderzoeksmethoden en databronnen om bevindingen te toetsen en te versterken.

Casestudy

Een diepgaande analyse van één specifieke gemeente of situatie om inzicht te krijgen in processen, knelpunten en succesfactoren.

Paragraaf (BBV-context)

Een wettelijk verplicht begrotingsonderdeel waarin de gemeente inzicht geeft in het beheer, onderhoud en de financiële opgave van haar maatschappelijk vastgoed.

Portefeuille

Het samenhangende geheel van gemeentelijke vastgoedobjecten dat door een gemeente wordt beheerd en aangestuurd, waarbij op strategisch niveau afwegingen worden gemaakt tussen gebruik, onderhoud, investeringen en verduurzamingsmaatregelen.

Netcongestie

De situatie waarin de capaciteit van het elektriciteitsnet onvoldoende is om de gevraagde of aangeboden elektriciteit te transporteren, waardoor nieuwe of aanvullende aansluitingen en verzwaringen worden beperkt of uitgesteld. In de context van dit onderzoek vormt netcongestie een externe randvoorwaarde die de haalbaarheid en fasering van verduurzamingsmaatregelen binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan beïnvloeden.

Primaire doelgroep

In de context van dit onderzoek betreft de primaire doelgroep gemeenten die verantwoordelijk zijn voor het beheer en de verduurzaming van hun vastgoedportefeuille.

Secundaire doelgroep

In de context van dit onderzoek betreft de secundaire doelgroep partijen die gemeenten ondersteunen bij het verduurzamen van vastgoed, zoals advies-, en begeleidingsorganisaties.

Beleid

Het geheel aan vastgestelde doelen, ambities, kaders en uitgangspunten waarmee een gemeente richting geeft aan het beheer, de ontwikkeling en de verduurzaming van haar vastgoedportefeuille, inclusief de wijze waarop deze doelen bestuurlijk zijn vastgesteld en vertaald naar uitvoering.

Broeikasgassen

Gassen in de atmosfeer die bijdragen aan het vasthouden van warmte en daarmee aan klimaatverandering. In de context van dit onderzoek verwijst de term broeikasgassen met name naar emissies die samenhangen met het energiegebruik van gemeentelijk/maatschappelijk vastgoed, waarbij CO₂ de meest relevante en dominante component vormt.

Klimaatneutraal

De situatie waarin de broeikasgasemissies die voortkomen uit het energiegebruik van gemeentelijk/maatschappelijk vastgoed zijn teruggebracht tot netto nul, door het beperken van energiegebruik, het inzetten van duurzame energie en, waar noodzakelijk, het compenseren van resterende emissies.

Klimaatakkoord

Een set afspraken tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties om klimaatverandering tegen te gaan, met als doel de uitstoot van broeikasgassen drastisch te verminderen, zoals het Nederlandse Klimaatakkoord dat streeft naar halvering van de CO₂-uitstoot in 2030 ten opzichte van 1990. Het bevat concrete maatregelen voor sectoren als elektriciteit, industrie, gebouwde omgeving en landbouw, en is een nationale invulling van internationale verplichtingen zoals het Akkoord van Parijs.

Beperkende / beperkingen

In de context van dit onderzoek zowel knelpunten als belemmeringen

1 Inleiding

De verduurzaming van de gebouwde omgeving is een essentieel onderdeel van de Nederlandse energietransitie. Gemeenten spelen hierin een grote rol, onder andere doordat zij verantwoordelijk zijn voor een omvangrijke portefeuille aan utiliteitsgebouwen zoals scholen, sportaccommodaties en gemeentelijke kantoren. Uit diverse beleidsrapporten, waaronder publicaties van het Planbureau voor de Leefomgeving (Pieter Hammingh, 2024), blijkt echter dat de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed achterblijft bij de gestelde ambities. Dit roept de vraag op welke factoren deze vertraging veroorzaken.

Dit onderzoek richt zich op het verduurzamingsproces van bestaande utiliteitsgebouwen met een maatschappelijk doel binnen het gemeentelijk vastgoed. De focus ligt op procesmatige, organisatorische en bestuurlijke factoren die invloed hebben op de voortgang van verduurzamingstrajecten. Technische detaillering van maatregelen of installaties valt buiten de scope van dit onderzoek.

1.1 Wetenschappelijk en praktisch relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het vergroten van inzicht in de niet-technische factoren die het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed beïnvloeden. Bestaand onderzoek (Hoogervorst, 2024) richt zich veelal op technische haalbaarheid en energetische prestaties, terwijl minder aandacht wordt besteed aan de rol van bestuur, besluitvorming en organisatorische inrichting binnen gemeenten. Door deze aspecten systematisch te analyseren, draagt dit onderzoek bij aan het begrip van verduurzaming als integraal proces.

De praktische relevantie is gelegen in de toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten. Door inzicht te bieden in knelpunten, belemmeringen en versnellers kunnen gemeenten gerichter sturen op hun verduurzamingsopgave. Daarnaast levert het onderzoek concrete aanknopingspunten voor organisaties zoals Energiek Vastgoed om hun ondersteuning beter af te stemmen op de behoeften en ontwikkelfase van gemeenten.

1.2 Probleemstelling en doelstelling

Ondanks duidelijke beleidsdoelstellingen en beschikbare technische oplossingen ervaren gemeenten moeite met het structureel en voortvarend verduurzamen van hun maatschappelijk vastgoed. In de praktijk leiden onduidelijke rolverdeling, beperkte samenhang tussen beleid, financiën en vastgoed, en complexe besluitvorming tot vertraging en fragmentatie van verduurzamingsinitiatieven (BRINK, 2021).

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren die het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed belemmeren of versnellen, en deze inzichten te vertalen naar concrete aanbevelingen voor Energiek Vastgoed om gemeenten effectiever te ondersteunen.

Onderzoeksvragen en onderzoeksopzet

"Welke factoren belemmeren het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed en hoe kan Energiek Vastgoed deze inzichten benutten om gemeenten effectiever te ondersteunen bij het versnellen van het verduurzamingstraject?"

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in deelvragen die zich richten op betrokken partijen, procesmatige knelpunten, interne en externe beïnvloedende factoren, verschillen tussen gemeenten en de vertaling van bevindingen naar praktische aanbevelingen.

Om deze vragen te beantwoorden is gekozen voor een overwegend kwalitatieve onderzoeksopzet, aangevuld met kwantitatieve elementen. Het onderzoek maakt gebruik van semigestructureerde interviews met primaire en secundaire betrokkenen, een interne survey en aanvullend bureauonderzoek (Merkus, 2022). De data zijn geanalyseerd met behulp van thematische analyse en geplaatst binnen een fasemodel van het maatschappelijk verduurzamingsproces (Caulfield, 2022).

1.3 Leeswijzer

-In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uiteengezet, waarin relevante theorieën en begrippen rondom de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed worden beschreven.

-Hoofdstuk 3 gaat in op de onderzoeksopzet en methodologie; toegelicht wordt welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt en hoe de data is verzameld en geanalyseerd.

-Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste knelpunten, belemmeringen en versnellers binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed beschreven.

-Hoofdstuk 5 bevat de conclusie en interpretatie van de resultaten, waarin de deelvragen en de hoofdvraag worden beantwoord.

-In hoofdstuk 6 wordt gereflecteerd op het onderzoek en worden implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

De scriptie sluit af met een samenvatting en een reflectie/nawoord. De geraadpleegde literatuur is opgenomen in de bronnenlijst.

2 Context en achtergrond

In dit hoofdstuk wordt de context en achtergrond geschetst waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Het hoofdstuk biedt een inhoudelijk en theoretisch kader voor het onderzoek naar de verduurzaming van bestaande utiliteitsgebouwen in de dienstensector, met specifieke aandacht voor maatschappelijk vastgoed. Door relevante beleidsmatige, organisatorische en inhoudelijke ontwikkelingen te beschrijven, wordt inzicht gegeven in de context waarin gemeenten en ondersteunende partijen opereren.

Het hoofdstuk baseert zich op bestaande wetenschappelijke en beleidsmatige literatuur en behandelt kernbegrippen, definities en samenhangende thema's die van belang zijn voor de verduurzaming van utiliteitsgebouwen. Daarbij wordt ingegaan op nationale beleidsdoelen, de rol en verantwoordelijkheden van gemeenten binnen de energietransitie, de kenmerken van utiliteitsgebouwen in de dienstensector en de belangrijkste wet,-en regelgeving die richting geeft aan verduurzamingstrajecten. Tevens worden bestaande instrumenten, methodieken en beproefde werkwijzen besproken die in de praktijk worden ingezet (Bert Meijering, 2020).

Een belangrijke bron binnen dit hoofdstuk is het rapport 'Hoe naar een aardgasvrije gebouwde omgeving in 2050' (Hoogervorst, 2024). Dit rapport biedt een samenhangend overzicht van technische en beleidsmatige opties voor verduurzaming, waaronder energiebesparing, warmtenetten, klimaatneutrale gassen en volledig elektrische oplossingen. Daarnaast benadrukt het rapport het belang van gebiedsgerichte analyses, samenwerking tussen publieke en private partijen en het hanteren van duidelijke afwegingskaders voor prioritering en beleidsontwikkeling.

Door deze context en achtergrond in kaart te brengen, wordt een gemeenschappelijk referentiekader gecreëerd voor de verdere analyse in dit onderzoek. Het hoofdstuk vormt daarmee de basis voor het begrijpen van de complexiteit van de verduurzamingsopgave en ondersteunt de beantwoording van de onderzoeksvragen in de daaropvolgende hoofdstukken.

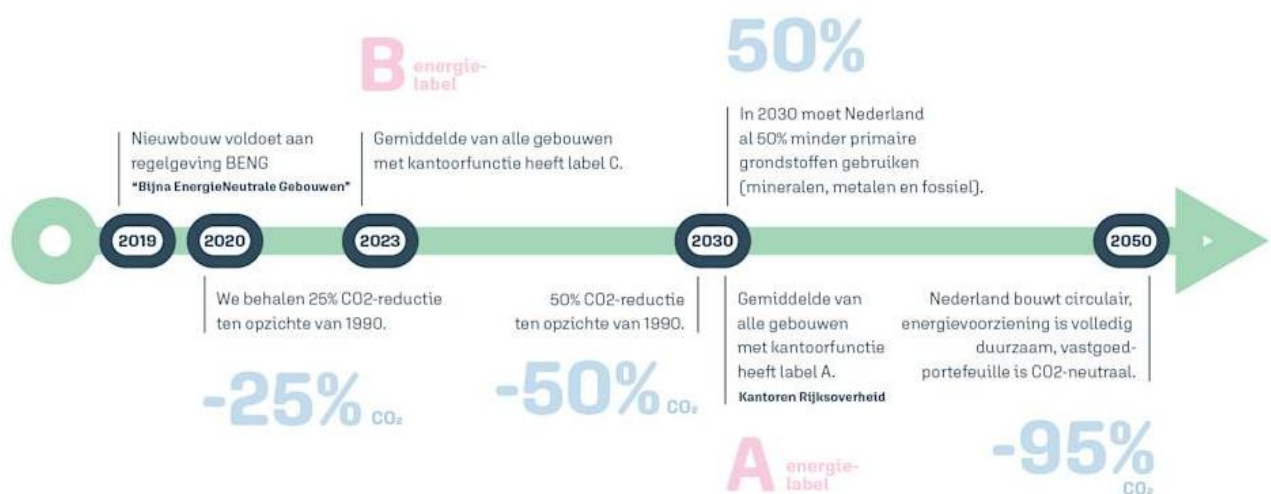
2.1 Verduurzaming van bestaande utiliteitsgebouwen in Nederland

In Nederland staat de verduurzaming van bestaande utiliteitsgebouwen hoog op de beleidsagenda, mede als gevolg van afspraken uit het Klimaatakkoord (Rijksoverheid, 2019) en de implementatie van de Europese *Energy Performance of Buildings Directive* (RVO, Europese Richtlijn energieprestatie van gebouwen EPBD IV, 2025). Deze kaders richten zich op het terugdringen van de CO₂-uitstoot en het verbeteren van de energie-efficiëntie van gebouwen. Voor utiliteitsgebouwen betekent dit onder meer dat kantoren sinds 2023 minimaal moeten voldoen aan energielabel C en dat wordt toegewerkt naar een volledig CO₂-neutrale gebouwde omgeving in 2050 (RVO, Energietabel C kantoren, 2025).

De landelijke overheid schept randvoorwaarden voor verduurzaming door middel van regelgeving, subsidies en kennisontwikkeling. Belangrijke instrumenten hierbij zijn onder andere de BENG-eisen (Bijna Energie Neutraal Gebouw) voor nieuwbouw en renovatie, subsidieregelingen zoals SDE++ en ISDE voor duurzame energieopwekking en installaties, en monitoring via databronnen van onder meer RVO en CBS. Daarnaast spelen kennisinstituten en platforms, zoals TNO, RVO en Platform31, een belangrijke rol in het ontwikkelen en verspreiden van richtlijnen, handreikingen en innovaties voor de praktijk.

Ondanks deze beleidsmatige en ondersteunende inzet komen verschillende uitdagingen bij de verduurzaming van utiliteitsgebouwen voor. Zo is sprake van een tekort aan gekwalificeerd personeel, waaronder installateurs en adviseurs, wat de uitvoerbaarheid van projecten onder druk zet. Daarnaast wordt de complexiteit van regelgeving en besluitvorming door vastgoedeigenaren en beheerders vaak als belemmerend ervaren. Ook de hoge initiële investeringskosten vormen, ondanks beschikbare subsidies en fiscale regelingen, een drempel voor uitvoering.

Samenvattend creëert het nationale beleid de technische, organisatorische en financiële randvoorwaarden voor de verduurzaming van utiliteitsgebouwen. De daadwerkelijke vertaling van deze kaders naar concrete projecten en uitvoering vindt echter grotendeels plaats op lokaal niveau. Gemeenten spelen hierin een centrale rol door nationale doelstellingen te vertalen naar lokaal beleid, programma's en samenwerkingen met marktpartijen (VNG, Secotrle Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed, 2020). Deze rol wordt in de volgende paragraaf nader uitgewerkt.



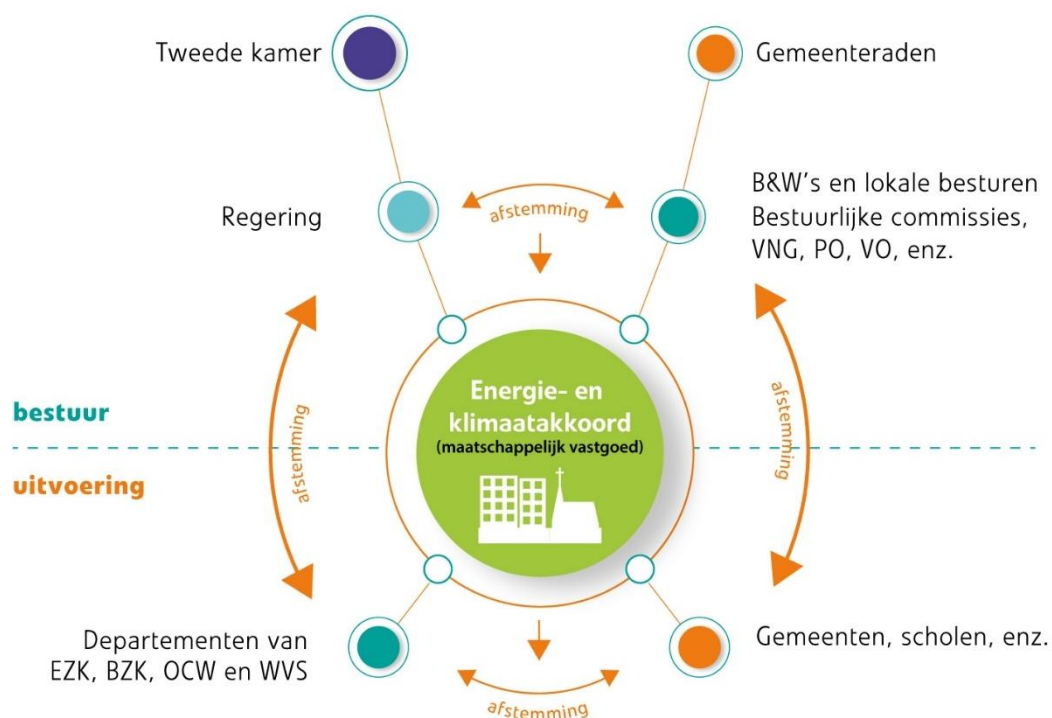
Algemene routekaart verduurzamen (PVM, sd)

2.2 Rol en verantwoordelijkheden van gemeenten in de energietransitie

De energietransitie vraagt om een fundamentele verandering in de wijze waarop energie wordt opgewekt, gebruikt en bespaard. Gemeenten vervullen hierin een centrale rol, omdat zij zich tussen nationaal beleid en lokale uitvoering bevinden. Zij zijn verantwoordelijk voor het vertalen van nationale klimaatdoelstellingen naar concrete maatregelen op lokaal niveau en hebben daarbij zowel een uitvoerende als een bestuurlijke taak.

Een belangrijk beleidsinstrument binnen deze rol is de Transitievisie Warmte, waarin gemeenten vastleggen hoe en wanneer wijken van het aardgas worden gehaald en welke duurzame alternatieven hiervoor worden ingezet (RVO, Transitievisie Warmte en Wijkuitvoeringsplan, 2022). Daarnaast werken gemeenten binnen de Regionale Energiestrategieën (RES) samen met provincies, waterschappen en netbeheerders aan afspraken over de opwek van duurzame energie, energiebesparing en de bijbehorende energie-infrastructuur. Deze samenwerking is essentieel om regionale samenhang te waarborgen en knelpunten in capaciteit en ruimtegebruik te adresseren. Ook op het terrein van de ruimtelijke ordening dragen gemeenten een belangrijke verantwoordelijkheid. Via instrumenten zoals de Omgevingsvisie en het Omgevingsplan geven zij richting aan de ruimtelijke integratie van duurzame energievoorzieningen, waaronder zonne- en windenergie, warmtenetten en laadinfrastructuur. Gemeenten stimuleren verduurzaming binnen hun maatschappelijke vastgoed via beleid, budget en ondersteuning, maar de mate van structurele inzet verschilt sterk per gemeente.

Tot slot vervullen gemeenten een voorbeeld- en samenwerkingsfunctie. Door het verduurzamen van het eigen vastgoed en het toepassen van duurzame en circulaire principes in aanbestedingen laten zij zien hoe beleidsdoelstellingen in de praktijk kunnen worden gerealiseerd. Hiermee dragen gemeenten op meerdere niveaus bij aan de voortgang van de energietransitie en aan de ontwikkeling van een duurzame en toekomstbestendige samenleving.



Samenhang tussen beleid, bestuur en uitvoering bij verduurzaming (Bouwstenen, 2025)

2.3 Typologieën van utiliteitsgebouwen in de dienstensector

Hoewel gemeentelijk vastgoed als geheel wordt beschouwd om een integraal portefeuilleinzicht te behouden, richt het onderzoek zich primair op maatschappelijk vastgoed, omdat juist binnen dit segment verduurzamingsmaatregelen relevant en effectief toepasbaar zijn (*zie bijlage 1 en 2*). Deze gebouwen zijn eigendom van de gemeente of worden door haar beheerd en ingezet voor de uitvoering van publieke taken. Binnen deze vastgoedportefeuille kunnen verschillende typologieën worden onderscheiden, die elk verschillen in functie, gebruiksintensiteit, energieverbruik en organisatorische context. Deze verschillen zijn van directe invloed op de wijze waarop verduurzaming kan worden vormgegeven (Kadaster, 2022).

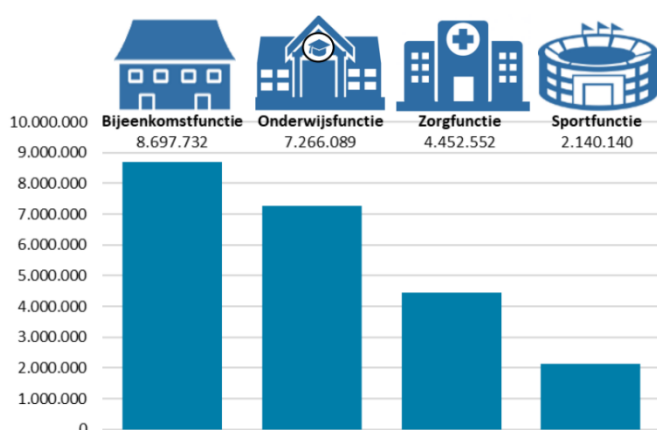
Een belangrijke categorie binnen het maatschappelijk vastgoed is het onderwijsvastgoed, waaronder basisscholen, middelbare scholen en in sommige gevallen voorzieningen voor speciaal onderwijs of kinderopvang. Deze gebouwen worden intensief gebruikt en stellen hoge eisen aan comfort, binnenklimaat en veiligheid. Verduurzamingstrajecten binnen deze typologie vragen daarom om een zorgvuldige afweging tussen energieprestaties, gebruikscontinuïteit en gezondheid.

Daarnaast beschikken gemeenten over diverse sportaccommodaties, zoals sporthallen, zwembaden en gymzalen. Deze gebouwen kennen doorgaans een hoog energieverbruik door verwarming, ventilatie, verlichting en in sommige gevallen waterbehandeling. Hierdoor bieden zij relatief grote verduurzamingspotenties, zij brengen ook complexe technische en financiële vraagstukken met zich mee.

Ook cultureel en maatschappelijk vastgoed, waaronder bibliotheken, theaters, musea en wijkcentra, vormt een substantieel onderdeel van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Deze gebouwen vervullen een ontmoetings- en gemeenschapsfunctie en kennen vaak wisselende bezettingsgraden. Dit vraagt om maatwerk in verduurzamingsmaatregelen en afstemming met gebruikers en exploitanten.

Verder beheren gemeenten regelmatig zorg- en welzijnsgebouwen, zoals buurtzorgcentra en multifunctionele accommodaties. Deze panden hebben vaak een langdurige gebruiksfunctie en zijn gericht op kwetsbare doelgroepen, wat extra eisen stelt aan comfort, betrouwbaarheid en continuïteit. Tot slot omvat maatschappelijk vastgoed ook kantoorgebouwen, die worden gebruikt voor de gemeentelijke organisatie zelf of voor samenwerkende publieke diensten. Deze gebouwen bieden doorgaans meer flexibiliteit in gebruik en planning, ze staan ook onder druk van veranderende werkvormen en ruimtebehoeften.

De grote diversiteit aan typologieën binnen maatschappelijk vastgoed maakt verduurzaming tot een complexe opgave. Verschillen in functie, gebruik en energieprofiel vragen om een gedifferentieerde aanpak binnen de vastgoedstrategie en het verduurzamingsproces. Gemeenten staan daarmee voor de uitdaging om hun vastgoedportefeuille toekomstbestendig te maken op een wijze die zowel duurzaam als maatschappelijk verantwoord is.



Hoeveelheid vierkante meters maatschappelijk vastgoed in Zuid-Holland per gebruiksfunctie in 2022 (Kadaster, 2022)

2.4 Relevante wet- en regelgeving

De verduurzaming van maatschappelijk vastgoed vindt plaats binnen een samenhangend stelsel van nationale en Europese wet-, en regelgeving. Deze kaders bepalen de doelen, verplichtingen en randvoorwaarden waarbinnen gemeenten hun beleid vormgeven. Wet- en regelgeving speelt daarmee een sturende rol in zowel de richting als het tempo van de energietransitie.

Een belangrijk juridisch kader vormt de Klimaatwet, die sinds 2019 van kracht is (Overheid.nl, 2023). Deze wet legt de nationale klimaatdoelstellingen vast, waaronder een reductie van de uitstoot van broeikasgassen met ten minste 55 procent in 2030 ten opzichte van 1990 en het streven naar een klimaatneutrale samenleving in 2050. De Klimaatwet verplicht de Rijksoverheid tot het opstellen van periodieke klimaatplannen en het rapporteren over de voortgang. Voor gemeenten fungeert deze wet als richtinggevend kader waarbinnen lokale klimaat- en vastgoedstrategieën worden ontwikkeld.

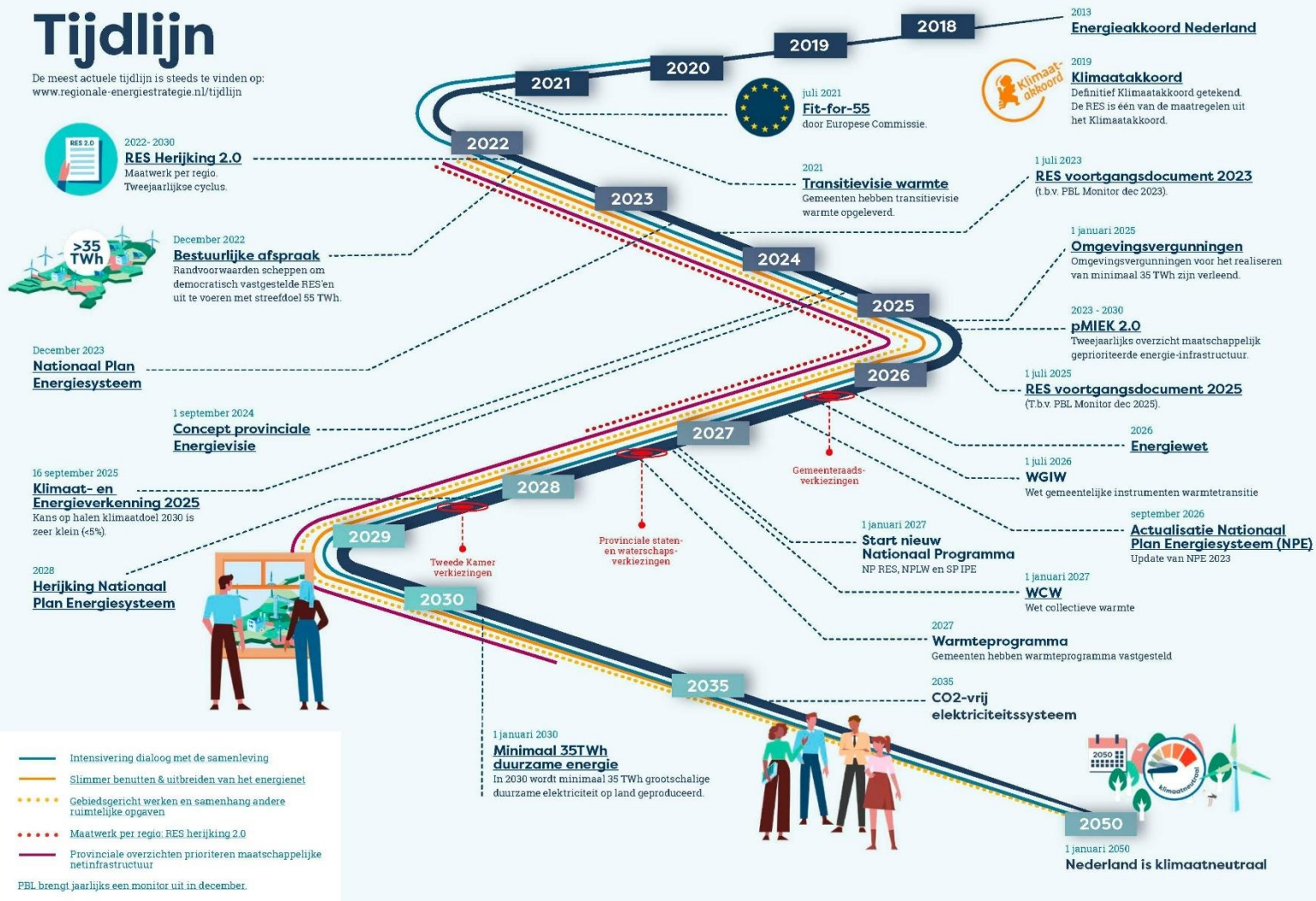
Het Klimaatakkoord vormt de beleidsmatige uitwerking van de Klimaatwet en bevat afspraken tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties over de maatregelen die nodig zijn om de klimaatdoelen te behalen. Binnen het onderdeel *Gebouwde Omgeving* is aan gemeenten een centrale rol toegekend. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een Transitievisie Warmte, waarin wordt beschreven hoe en wanneer bestaande wijken en gebouwen worden verduurzaamd en aardgasvrij gemaakt (RVO, Transitievisie Warmte en Wijkuitvoeringsplan, 2022). Daarnaast werken gemeenten samen met provincies, waterschappen en netbeheerders binnen de Regionale Energiestrategieën (RES) (Regionale-energiestrategie, 2025) aan afspraken over duurzame energieopwekking, energiebesparing en de benodigde infrastructuur.

Naast deze nationale beleidskaders spelen ook Europese richtlijnen een belangrijke rol. De Energy Performance of Buildings Directive (EPBD) stelt eisen aan de energieprestatie van gebouwen en vormt de basis voor onder andere energielabels en minimumeisen voor utiliteitsgebouwen. Deze richtlijn wordt in Nederland vertaald naar nationale regelgeving en heeft directe gevolgen voor het bestuur op de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.

Op lokaal niveau vertalen gemeenten deze wettelijke en beleidsmatige kaders naar eigen beleidsdocumenten, zoals duurzaamheidsagenda's, omgevingsvisies en omgevingsplannen. In deze documenten worden nationale doelstellingen geconcretiseerd en gekoppeld aan lokale prioriteiten, gebiedskenmerken en financiële kaders. Daarmee ontstaat een gelaagd systeem waarin Europese richtlijnen, nationale wetgeving en lokaal beleid gezamenlijk richting geven aan de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.

Tijdslijn

De meest actuele tijdslijn is steeds te vinden op:
www.regionale-energiestrategie.nl/tijdslijn



planning en belangrijke mijlpalen binnen de
 regionale energiestrategie op weg naar 2030 -
 2050. (RES, 2025)

2.5 Bestaande instrumenten, methodieken en beproefde werkwijzen

Gemeenten beschikken over een breed scala aan instrumenten, methodieken en beproefde werkwijzen om de verduurzaming van de gebouwde omgeving en specifiek het maatschappelijk vastgoed vorm te geven. Deze hulpmiddelen ondersteunen gemeenten bij het plannen, prioriteren, uitvoeren en monitoren van verduurzamingsmaatregelen en dragen bij aan het structureren van complexe besluitvormingsprocessen.

Een belangrijk beleidsinstrument is de Transitievisie Warmte, waarmee gemeenten inzicht krijgen in de huidige energievoorziening en per wijk bepalen welke duurzame alternatieven het meest geschikt zijn. Ter onderbouwing maken gemeenten gebruik van hulpmiddelen zoals de Startanalyse van het Planbureau voor de Leefomgeving (leefomgeving, 2025), waarin technische en economische opties voor aardgasvrije alternatieven worden vergeleken. Op basis hiervan worden Wijkuitvoeringsplannen opgesteld, waarin de praktische stappen richting uitvoering worden vastgelegd. Daarnaast bieden de Regionale Energiestrategieën (RES) een kader voor bovenlokale afstemming over duurzame energieopwekking, netcapaciteit en energie-infrastructuur.

Voor de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed worden steeds vaker programmatische en datagedreven instrumenten ingezet. Hoewel routekaarten voor maatschappelijk vastgoed in beleid en praktijk steeds vaker worden genoemd, verschilt de mate waarin deze instrumenten daadwerkelijk zijn uitgewerkt en toegepast (*zie bijlage 3*). In veel gevallen betreft het globale overzichten die nog beperkt zijn gekoppeld aan concrete fasering en besluitvorming. Ter ondersteuning van besluitvorming en monitoring worden prestatie-instrumenten toegepast, zoals GPR Gebouw en BREEAM-NL, waarmee energieprestaties, circulariteit, comfort en milieubelasting meetbaar en vergelijkbaar worden gemaakt. Deze instrumenten helpen om keuzes te onderbouwen en voortgang inzichtelijk te houden (*zie bijlage 4*).

Een aanvullend en specifiek instrument is het *Ontzorgingsprogramma Maatschappelijk Vastgoed* (RVO, Ontzorgingsprogramma maatschappelijk vastgoed, 2025), waarmee gemeenten en vastgoedeigenaren worden ondersteund bij het verduurzamen van scholen, sportaccommodaties en andere publieke gebouwen. Dit programma biedt ondersteuning op het gebied van advies, projectbegeleiding en financiering en is bedoeld om capaciteitstekorten en kennisvragen bij kleinere en middelgrote organisaties te verminderen. Hiermee wordt beoogd de uitvoering van verduurzamingsmaatregelen te versnellen. Evaluaties laten zien dat het programma vooral waarde toevoegt in de voorbereidende fase van verduurzamingstrajecten en dat aanvullende ondersteuning vaak nodig is om tot structurele uitvoering en opschaling te komen (KAW, 2024).

Naast formele instrumenten spelen beproefde werkwijzen een belangrijke rol. Gemeenten die werken met een integrale aanpak, waarin energie, vastgoed, ruimtelijke ordening en financiën vroegtijdig worden verbonden, blijken beter in staat om samenhang en voortgang te realiseren. Ook het werken met pilotprojecten en het gefaseerd opschalen van succesvolle initiatieven wordt in de praktijk vaak toegepast om ervaring op te bouwen en bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak te creëren. Samenwerking met marktpartijen, kennisinstellingen en andere gemeenten draagt bij aan kennisdeling en het benutten van schaalvoordelen.

Door de combinatie van beleidsinstrumenten, analysetools en beproefde werkwijzen ontstaat steeds meer structuur in de gemeentelijke aanpak van verduurzaming. Tegelijkertijd vraagt de effectieve inzet van deze instrumenten om duidelijke regie, afstemming en procesinrichting, wat in de volgende hoofdstukken verder wordt onderzocht.

Verduurzaming maatschappelijk vastgoed in 7 stappen

Aandachtspunten, handvatten en tools bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed

26

Regel de randvoorwaarden

- Van kosten- naar waardesturing
- Kosten eerste periode
- Subsidies
- Verrekenen (via huur)
- Reserveren en investeren in extra waarde
- Revolving fund, inzet coalitiemiddelen
- Inrichten organisatie en samenwerking
- Afspraken over ieders rol en spelregels
- Afspraken per project



Stel uitvoeringsstrategie op

- Maak afweging: zelf doen, samenwerken, uitbesteden
- Quick scan organisatieanalyses
- Capaciteitsberekeningen
- Verantwoording
- Duurzaam huisvestingsplan of portefeuilleplan
- Duurzaam onderhoudsplan (DMJOP)
- Uitwerking concrete projecten (haalbaarheidsstudies)



Reken door

- Speciale rekenmodellen/tools
- Modellen in informatie management systeem



Maak aanpak op hoofdlijnen

- Onderverdeling naar bouwjaarklassen
- % Afstoten en (sloop) nieuwbouw
- % Vernield onderhoud + extra maatregelen
- % Aardgasvrij
- % Gezonder, klimaatneutraal, circulair en biodivers
- Praktijkervaring met maatregelen
- Mogelijkheden gebruik, gebouw, gebiedsaanpak
- Innovatieve oplossingen
- Aansluiten bij natuurlijke momenten (onderhoud en einde contract)
- Kentallen (ervaringscijfers, uit routekaart, andere bronnen)
- Referenties (terugverdiertijden)



Monitor

- Doelgerichtheid
- Gezondheid, comfort en beleving
- Energie en duurzaamheid
- Financiële verantwoording (jaarrekening)
- Kosten-baten analyse



Breng opgave in beeld

- Landelijke ambities, wetten en regels
- Routekaarten
- Eigen inhoudelijke en organisatiedoelen
- Social Development Goals
- Vertaling naar KPI's



© Bouwstenen voor Sociaal 2020

Inventariseer ontwikkelingen rond vastgoed

- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Wijkplannen, warmtevisie
- Klimaatrisico's en klimaatbeleid
- Kansen voor circulariteit
- Huisvestingsbehoefte
- Analyse vraag en aanbod
- Vastgoedinformatie(systeem)
- Huidige voorraad
- Maatschappelijke en financiële waarden (ook exploitatiekosten)
- (Technische) mogelijkheden en goede voorbeelden



De illustratie visualiseert hoe bestaande instrumenten en werkwijzen in de praktijk worden geordend in een gefaseerde aanpak. In dit onderzoek wordt juist onderzocht in hoeverre deze instrumenten in gemeenten daadwerkelijk leiden tot samenhang, sturing en versnelling. (Sociaal)

3 Methodologie

Dit onderzoek bouwt voort op eerder onderzoek naar de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, (BRINK, 2021), en vormt daarop een inhoudelijke aanvulling. Waar het eerdere onderzoek zich voornamelijk richtte op wat nodig is om verduurzaming binnen gemeenten op gang te brengen, richt dit onderzoek zich expliciet op hoe de verduurzamingsopgave in de praktijk wordt ingericht, aangestuurd en doorlopen. De focus ligt daarbij op procesinrichting, besluitvorming en samenwerking binnen en rondom gemeentelijke organisaties.

Door deze verschuiving in focus wordt bestaande kennis niet alleen bevestigd, ze wordt ook verdiept en geactualiseerd. Het onderzoek levert inzicht in mechanismen die het verduurzamingsproces vertragen of versnellen en plaatst deze in een gefaseerd procesperspectief. Daarmee draagt het onderzoek bij aan een beter begrip van de uitvoering van verduurzaming van maatschappelijk vastgoed en versterkt het de validiteit en relevantie van bestaande onderzoeksresultaten.

3.1 Begin methoden

Het onderzoek bestond uit het afnemen van interviews bij zowel de primaire als secundaire doelgroep, aangevuld met een interne survey en documentanalyse. Deze methodologische opzet kan worden gekarakteriseerd als overwegend kwalitatief van aard, met een ondersteunende kwantitatieve component. De combinatie van deze methoden vormt een triangulatie van dataverzameling, waarmee is beoogd om inzichten vanuit verschillende bronnen en perspectieven met elkaar te verbinden en te toetsen. Daarbij lag de nadruk op het verkrijgen van diepgaand inzicht in ervaringen, percepties en afwegingen van betrokken partijen binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, in plaats van op statistische generaliseerbaarheid.

Naast interviews en de interne enquête zijn bestaande documenten geanalyseerd, waaronder eerder onderzoek naar verduurzaming van maatschappelijk vastgoed (BRINK, 2021) en relevante whitepapers (Schijndel). Deze documentanalyse diende ter verdieping en contextualisering van de interviewdata en bood een kader om bevindingen te plaatsen binnen bestaande kennis en beleidsontwikkelingen.

De interne enquête leverde zowel kwantitatieve als kwalitatieve data op, afhankelijk van het type vragen. Gesloten vragen boden kwantitatieve informatie, bijvoorbeeld in de vorm van frequenties of scores, terwijl open vragen aanvullende kwalitatieve inzichten verschaften (*zie bijlage 21*). Door deze combinatie van methoden is een veelzijdig beeld verkregen van de ervaringen en opvattingen binnen de betrokken doelgroepen. De kwalitatieve interviews vormden het zwaartepunt van het onderzoek, terwijl de enquête fungeerde als ondersteunend instrument om interne patronen en overeenkomsten te signaleren.

Daarnaast is tijdens de Maatschappelijk Vastgoed Dag (*12 november 2025*) gebruikgemaakt van de gelegenheid om aanvullende data te verzamelen. Tijdens dit evenement zijn zowel kwantitatieve gegevens als kwalitatieve indrukken en gesprekken verzameld, die zijn benut om bredere trends en herkenning binnen het veld te signaleren. Deze informatie is gebruikt ter aanvullende duiding en triangulatie van de overige databronnen (*zie bijlage 11 en 12*).

De interviews zijn uitgevoerd als semigestructureerde gesprekken, waarbij gebruik is gemaakt van een vooraf opgestelde interviewleidraad met kernvragen (*zie bijlage 6*). Deze aanpak maakte het mogelijk om op consistente wijze informatie te verzamelen, terwijl tegelijkertijd ruimte bleef voor verdieping en doorvragen. De interviews zijn zowel fysiek op locatie als digitaal via Microsoft Teams afgenomen, afhankelijk van de beschikbaarheid en voorkeur van de respondenten. Alle interviews

zijn, met toestemming van de deelnemers, opgenomen en volledig getranscribeerd, wat heeft bijgedragen aan een zorgvuldige en controleerbare analyse van de verkregen data (zie bijlage 11 t/m 21).

3.2 Midden methoden

Onderzoeksverloop

Het onderzoek is uitgevoerd volgens een iteratief verloop, waarbij dataverzameling en analyse elkaar gedeeltelijk opvolgden. Als onderzoeker heb ik semigestructureerde interviews afgenomen bij zowel de primaire als secundaire doelgroep. De interviews vormden de kern van de dataverzameling en zijn uitgevoerd in de periode [september 2025 – januari 2026]. Aanvullend is een interne enquête ingezet als ondersteunend instrument om interne patronen te identificeren.

Hoewel vooraf een duidelijke onderzoeksopzet en interviewstructuur was opgesteld, is tijdens de uitvoering bewust ruimte gelaten voor flexibiliteit. In de praktijk is in sommige interviews afgeweken van de vooraf vastgestelde vraagvolgorde, zodat het gesprek beter kon aansluiten bij de ervaring en expertise van de respondent. Deze werkwijze week op onderdelen af van de oorspronkelijke onderzoeksopzet en, droeg bij aan meer context gebonden data.

Uitvoering van de interviews

De interviews zijn door mij als onderzoeker afgenomen bij zowel de primaire als secundaire doelgroep en zijn deels online via Microsoft Teams en deels fysiek op locatie uitgevoerd. De keuze voor de interviewvorm was afhankelijk van de beschikbaarheid en voorkeur van de respondenten. Beide interviewvormen boden voldoende ruimte voor verdieping en interactie en hebben geen merkbaar verschil opgeleverd in de kwaliteit van de verkregen data. De interviews hadden een gemiddelde duur van circa één uur.

In één geval was mijn begeleider, Sam Spendel, aanwezig bij het interview. Deze aanwezigheid had als doel om verdieping in het gesprek te ondersteunen en de kwaliteit van doorvragen te versterken, zonder sturend te zijn in de inhoud van de antwoorden.

Opzet en onderbouwing van de interviewvragen

De interviewvragen zijn door mij als onderzoeker vooraf opgesteld op basis van het theoretisch kader en eerdere studies naar verduurzaming van maatschappelijk vastgoed (BRINK, 2021). De interviewleidraad was gericht op het procesmatige karakter van verduurzaming en niet op technische detailoplossingen.

De vragenlijst bestond uit thematische blokken, waaronder organisatie en capaciteit, procesorganisatie en fasering, besluitvorming en draagvlak, planning en uitvoering, monitoring en leerprocessen, en tools en ondersteuning. Per thema zijn één tot drie kernvragen geformuleerd, aangevuld met mogelijke doorvraagvragen. Deze opzet bood houvast en consistentie tussen de interviews, terwijl tegelijkertijd ruimte bleef voor verdieping en het verkennen van context-specifieke onderwerpen.

De vragen zijn expliciet afgestemd op respondenten die betrokken zijn bij beleidsvorming, vastgoedbeheer, financiële sturing of programmamanagement binnen gemeenten. De secundaire

doelgroep bestond uit ondersteunende en marktpartijen met ervaring bij meerdere gemeenten, waardoor zij een aanvullend en overstijgend perspectief konden bieden op dezelfde processen.

Rol van de onderzoeker en onderzoekssituatie

Mijn rol als onderzoeker was die van gespreksleider, observator en analytisch duiders. Tijdens de interviews stelde ik verdiepende vragen, bewaakte ik de rode draad van het gesprek en zorgde ik ervoor dat alle relevante thema's aan bod kwamen. Tegelijkertijd nam ik een luisterende en reflectieve houding aan, met aandacht voor de context waarin uitspraken werden gedaan.

De onderzoekssituatie kenmerkte zich door een professionele en open setting. Zowel de online als fysieke interviews vonden plaats in een rustige omgeving, wat bijdroeg aan een open gespreks sfeer en het vrij delen van ervaringen door de respondenten. Alle interviews zijn, met toestemming van de deelnemers, opgenomen om verlies van informatie te voorkomen.

Data-analyse

Na afloop van de interviews zijn de opnames volledig getranscribeerd. De transcripties zijn geanalyseerd aan de hand van een thematische analyse methode¹. Daarbij zijn de teksten systematisch gecodeerd op basis van vooraf vastgestelde thema's uit de interview leidraad. Deze deductieve codering is aangevuld met inductieve codering, waarbij nieuwe en onverwachte patronen zijn meegenomen.

De gecodeerde data is vervolgens geordend binnen de verschillende fases van het verduurzamingsproces. Deze procesmatige ordening maakte het mogelijk om samenhang, herhaling en verschillen tussen casussen te analyseren, zonder individuele contexten te reduceren tot algemene conclusies.

3.3 Tot slot

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is geborgd door een systematische en integrale onderzoeksopzet waarin meerdere methoden en databronnen zijn gecombineerd. Het onderzoek maakt gebruik van semigestructureerde interviews, een interne survey, observaties tijdens de Maatschappelijk Vastgoed Dag (12 november 2025) en aanvullend bureauonderzoek, waarbij zowel interne gemeentelijke actoren als externe betrokkenen zijn meegenomen. Door deze vorm van methodische triangulatie zijn de bevindingen niet gebaseerd op individuele observaties of losse percepties, maar op terugkerende patronen en samenhang tussen verschillende bronnen en perspectieven. Daarnaast zijn de gehanteerde analyse categorieën en kernvragen gebaseerd op bestaande wetenschappelijke en beleidsmatige inzichten, waardoor het onderzoek voortbouwt op gevalideerde kennis en op consistente wijze is uitgevoerd.

De validiteit van het onderzoek wordt versterkt doordat expliciet onderscheid is gemaakt tussen contextuele factoren (zoals schaalgrootte, politieke setting en financiële randvoorwaarden) en verklarende factoren die direct invloed hebben op de inrichting en voortgang van het verduurzamingsproces (zie bijlage 7 t/m 10). Hierbij wordt geen statistische causaliteit geclaimd, wel analytische causaliteit: verbanden zijn vastgesteld op basis van herhaling, consistentie en proceslogica over meerdere casussen en tijdlijnen. Door bevindingen iteratief te analyseren, te

¹ vanwege de omvang van de transcriptie documenten is besloten deze niet toe te voegen aan de bijlagen, mocht inzicht in deze interviews gevraagd worden dan kunnen deze vooralsnog in tekst en geluidsvorm geleverd worden

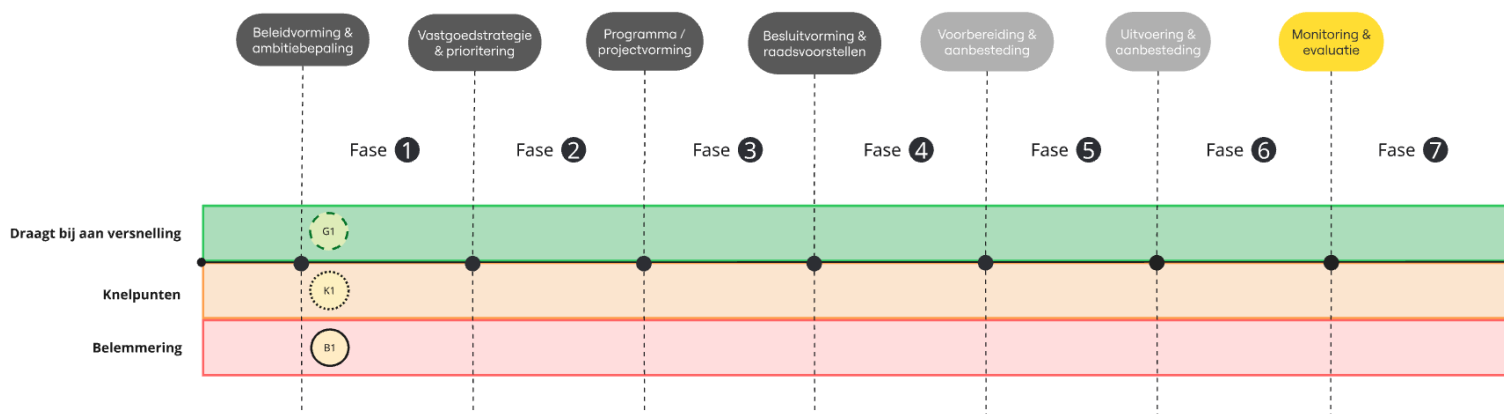
toetsen en te verfijnen, wordt het risico op toevallige of contextspecifieke conclusies beperkt. Deze benadering maakt het mogelijk om samenhangende verklaringen te formuleren die zowel empirisch onderbouwd als theoretisch verdedigbaar zijn.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Daarbij wordt ingegaan op de geïdentificeerde knelpunten, belemmeringen en versnellers binnen de verschillende fases van het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed.

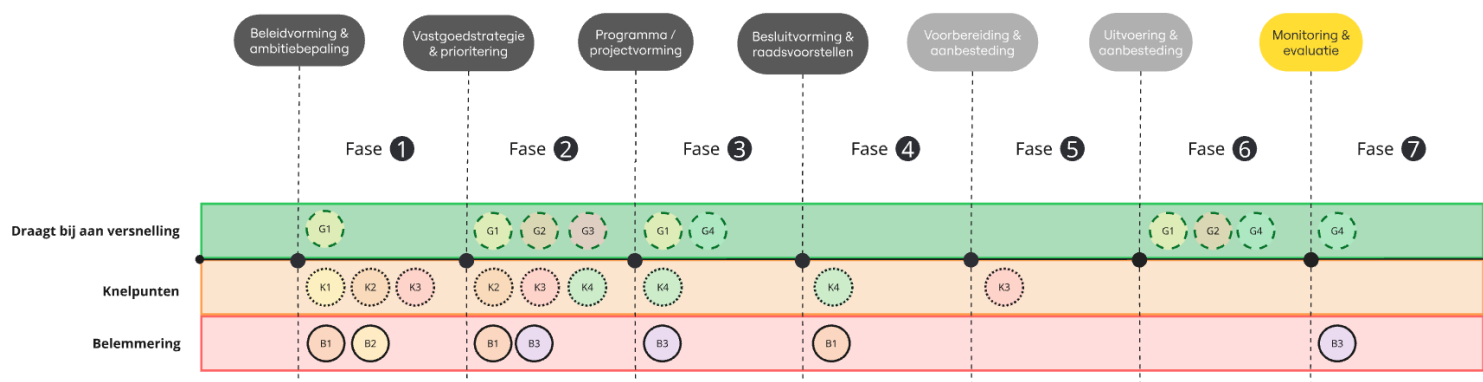
4 Resultaten

Op basis van de verzamelde informatie, verkregen via methodische triangulatie, zijn de resultaten van dit onderzoek geanalyseerd en gestructureerd. Deze analyse heeft geleid tot het identificeren van knelpunten, belemmeringen en versnellers binnen de verschillende fases van het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed. De data uit zowel primaire als secundaire interviews, aangevuld met relevante documentatie, is geordend in tijdlijnen, zoals opgenomen in *bijlagen 11 t/m 21*.

De gehanteerde indeling in zeven fases biedt een helder overzicht van de positie van het verduurzamingsproces en maakt inzichtelijk waar beperkingen en versnellers zich concentreren. Binnen de geanalyseerde data zijn zowel terugkerende, overkoepelende thema's als context specifieke uitingen te onderscheiden. Deze resultaten vormen de basis voor het beantwoorden van de deelvragen en dragen daarmee bij aan de beantwoording van de hoofdvraag². In hoofdstuk 4.1 tot en met 4.6 worden 6 deelvragen uitgewerkt. In hoofdstuk 4.7 worden de resultaten kort samengevat.



verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed (fase 1 t/m 7) in combinatie met plaatsing geïntensifieerde versnellers (G), Knelpunten (K) en belemmeringen (B)



De K's, B's en G's zijn op de fasetijdslijn geplaatst zodat je ziet waar ze optreden; terugkerende items hebben dezelfde kleur, zodat ook zichtbaar is hoe vaak en in welke fases ze voorkomen.

² Welke factoren belemmeren het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed en hoe kan Energiek Vastgoed deze inzichten benutten om gemeenten effectiever te ondersteunen bij het versnellen van het verduurzamingstraject?

4.1 Onderzoeksvraag 1: Welke betrokken entiteiten spelen een rol in het huidige verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, en welke verantwoordelijkheden hebben zij?

Aan de hand van Interviews, met primaire en secundaire doelgroepen, enquêtes, kwalitatief en kwantitatief veld- en observatieonderzoek en bureau-onderzoek is geconcludeerd dat de volgende entiteiten hoofdzakelijk betrokken zijn bij het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed.

Inzicht in de hoofdzakelijk betrokken entiteiten binnen het proces van verduurzaming van maatschappelijk vastgoed is essentieel omdat verduurzaming geen lineair technisch traject is, het is een complex bestuurlijk en organisatorisch proces waarin besluiten, middelen en uitvoering over meerdere entiteiten zijn verdeeld. Elke entiteit vervult een specifieke rol op verschillende momenten in het proces en kan in meerdere fasen terugkeren, waarbij zij beschikt over een eigen mate van invloed en impact die zich over meerdere fasen van het verduurzamingsproces manifesteert.

Zonder helder inzicht in wie wanneer aan zet is, ontstaan onduidelijkheden over verantwoordelijkheden, besluitmomenten en eigenaarschap, wat leidt tot vertraging, herhaling van discussies en suboptimale keuzes.

Daarnaast maakt inzicht in de betrokken entiteiten het mogelijk om belemmeringen en versnellers in het proces gericht te analyseren en te adresseren. Vertragingen ontstaan vaak door onvoldoende afstemming tussen beleid, financiën, vastgoed en politieke besluitvorming. Door expliciet te maken welke entiteiten in welke fase bepalend zijn, kunnen zowel gemeenten en ondersteunende entiteiten beter inzicht krijgen in waar het proces vertraagd of vastloopt en waarom. Dit stelt gemeenten in staat hun beheer, samenwerking en communicatie scherper in te richten en besluitvorming tijdig voor te bereiden, terwijl het ondersteunende entiteiten helpt om hun begeleiding en interventies effectiever af te stemmen. Hierdoor neemt de voorspelbaarheid en uitvoerbaarheid van het verduurzamingsproces toe, en voorkomt onnodige vertraging.

De volgende entiteiten spelen hoofdzakelijk een rol binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed:

- Europees beleid
- Het Rijk
- RVO (*Rijksdienst voor Ondernemend Nederland*)
- VNG (*Vereniging van Nederlandse Gemeenten*)
- Raadsleden
- Portefeuillemanager
- Facilitator
- Strategisch financieel adviseur
- Beleidsmedewerker 'verduurzamen gebouwde omgeving'
- Programmamanager
- Vastgoedbeheerder
- Assetmanager gemeentelijk vastgoed
- Concerncontroller

De volgende actoren zijn wel van invloed, maar vallen buiten de primaire scope van dit onderzoek omdat zij geen directe sturende rol hebben in de gemeentelijke besluitvorming.

- Externe adviseurs (*adviesbureaus, ingenieurs, aannemers*)
- Gebruikers / maatschappelijke organisaties (*scholen, sportverenigingen, zorginstellingen*)

De entiteiten binnen de primaire scope kunnen worden opgedeeld in 3 categorieën:

1. **Systeem- en kaderniveau** > *wat moet en mag*
2. **Politiek-bestuurlijk niveau** > *wat willen we en besluiten we lokaal*
3. **Organisatorisch/uitvoerend niveau** > *hoe organiseren en realiseren we dit*

Elke betrokken entiteit heeft een eigen mate van invloed en impact op het verduurzamingsproces, in het bijzonder op het ontstaan van versnelling of vertraging. Per betrokken entiteit worden de verantwoordelijkheden en de mate van invloed en impact kort toegelicht. Aan het einde van deze paragraaf wordt dit geïllustreerd door middel van een visualisatie waarin de positie van de betrokken entiteiten binnen de fase-tijdslijn is weergegeven.

In dit onderzoek wordt onder *invloed* verstaan: de mate waarin een entiteit het proces van verduurzaming actief kan sturen door middel van advies, coördinatie, beleidvorming of besluitvorming. *Impact* verwijst naar de mate waarin keuzes of handelingen van een entiteit daadwerkelijk doorwerken in de richting, het tempo en de uitvoerbaarheid van de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. De indeling in *laag*, *middelmatig* en *hoog* betreft een kwalitatieve duiding en is geen absolute of meetbare schaal. De overgang tussen deze categorieën is daarmee in zekere mate interpretatief en gebaseerd op de analyse van interviews, documentstudie en de waargenomen proceslogica binnen dit onderzoek.

1. Systeem- en kaderniveau

- **Europees beleid**

Verantwoordelijkheden: Vaststellen van bindende doelstellingen, normen en richtlijnen voor verduurzaming.

Invloed & impact: Lage invloed op lokale processen, en zeer hoge impact omdat verplichtingen juridisch afdwingbaar zijn en doorwerken tot gemeentelijk niveau.

- **Het Rijk**

Verantwoordelijkheden: Vertalen van Europees beleid naar nationale wetgeving, programma's en financiële instrumenten.

Invloed & impact: Middelmatische invloed via regels en middelen; zeer hoge impact doordat naleving wettelijk verplicht is en financiering bepalend kan zijn.

- **RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland)**

Verantwoordelijkheden: Uitvoering, toetsing en verantwoording van subsidieregelingen en nationale programma's.

Invloed & impact: Middelmatische invloed via voorwaarden en procedures; hoge impact omdat subsidiebesluiten vaak doorslaggevend zijn voor haalbaarheid.

- **VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)**

Verantwoordelijkheden: Belangenbehartiging, kennisdeling en ontwikkeling van handreikingen en standaarden.

Invloed & impact: Middelmatische invloed en impact doordat de werking indirect en ondersteunend is, zonder formele besluitmacht.

2. Politiek-bestuurlijk

- **Raadsleden**

Verantwoordelijkheden: Vaststellen van beleidskaders, budgetten en formele besluitvorming.

Invloed & impact: Middelmatische invloed op de uitwerking, en hoge impact doordat besluiten trajecten kunnen starten, wijzigen of stopzetten.

- **Portefeuillemanager**

Verantwoordelijkheden: Sturen op samenhang, prioritering en inzet van de vastgoedportefeuille.

Invloed & impact: Hoge invloed en hoge impact doordat keuzes direct doorwerken in planning, kosten en uitvoerbaarheid.

3. Organisatorisch / proces

- **Facilitator**

Verantwoordelijkheden: Begeleiden van processen, afstemming tussen disciplines en bewaken van samenwerking.

Invloed & impact: Hoge invloed op proceskwaliteit, en middelmatige impact door gebrek aan formeel mandaat.

- **Strategisch financieel adviseur**

Verantwoordelijkheden: Doorrekenen van ambities, opstellen van financiële scenario's en adviseren over investeringskeuzes.

Invloed & impact: Hoge invloed via financiële onderbouwing; middel-hoge impact doordat adviezen richtinggevend zijn en niet beslissend.

- **Beleidsmedewerker 'verduurzamen gebouwde omgeving'**

Verantwoordelijkheden: Ontwikkelen, actualiseren en vertalen van duurzaamheidsbeleid naar uitvoerbare kaders.

Invloed & impact: Middelmatige invloed en impact, omdat inhoudelijk richting wordt gegeven zonder budgettair mandaat.

- **Programmamanager**

Verantwoordelijkheden: Coördineren van programma's, bewaken van samenhang, planning en voortgang.

Invloed & impact: Hoge invloed en hoge impact doordat deze rol direct stuurt op realisatie en tempo.

- **Vastgoedbeheerder**

Verantwoordelijkheden: Beheer van de technische staat van vastgoed, MJOP/DMJOP en uitvoeringskwaliteit.

Invloed & impact: Middelmatige invloed, en hoge impact omdat beheerinformatie bepalend is voor uitvoerbaarheid.

- **Assetmanager**

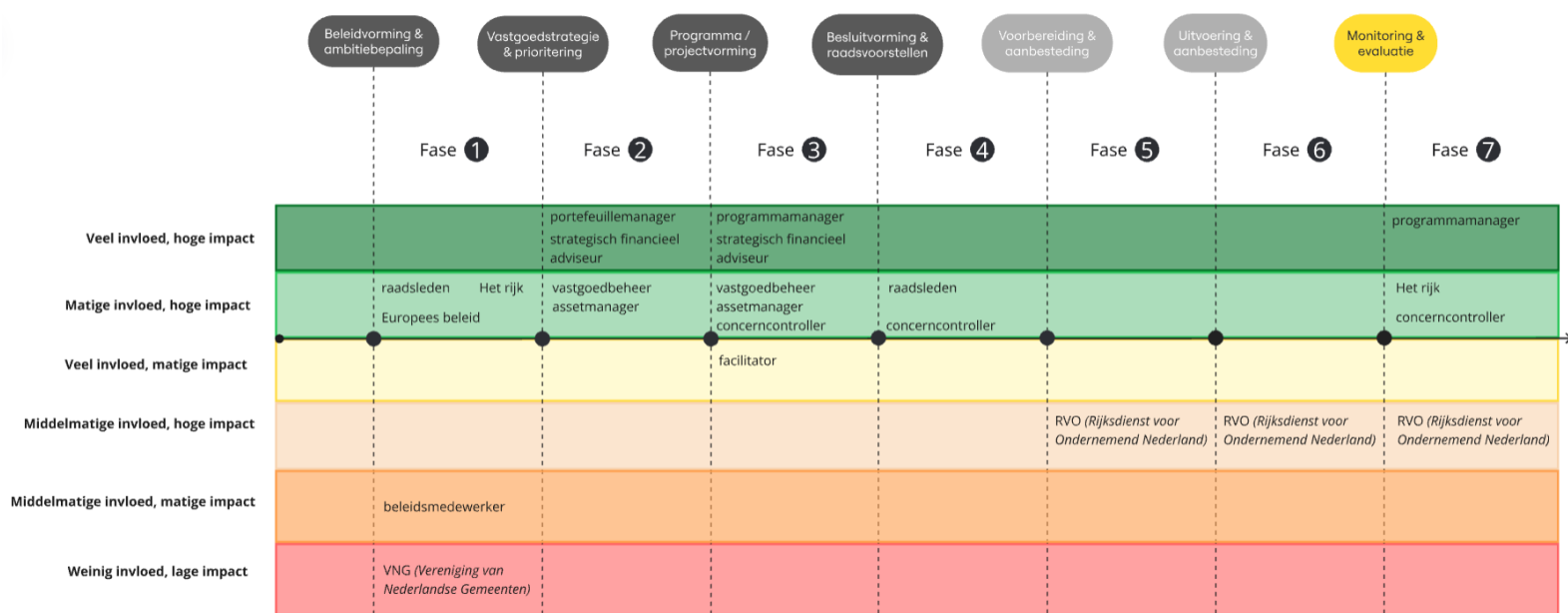
Verantwoordelijkheden: Strategische afweging van waarde, risico's en investeringsmomenten binnen de portefeuille.

Invloed & impact: Middelmatige invloed, en hoge impact doordat strategische keuzes langdurige gevolgen hebben.

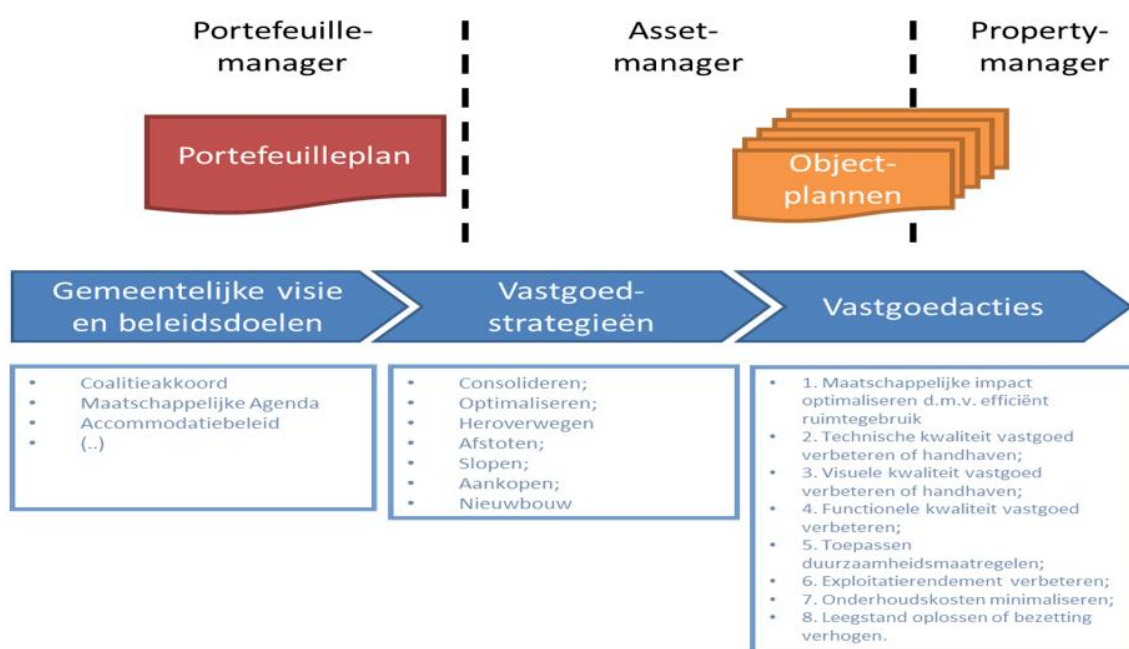
- **Concerncontroller**

Verantwoordelijkheden: Bewaken van financiële rechtmatigheid, risico's en naleving.

Invloed & impact: Middelmatige invloed en hoge impact omdat financiële goedkeuring randvoorwaardelijk is.



Visualisatie van de primair betrokken partijen binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed. Elke betrokken partij wordt horizontaal toegedeeld aan een fase van besluitvorming en verticaal waarin deze zijn mate van invloed en impact aantoont.



Visualisatie waarin portefeuillemanager, assetmanager en propertymanager (vastgoedbeheer) de centrale actoren zijn bij het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed, en vormt daarmee ook het kernkader van dit onderzoek.

4.2 Onderzoeksvraag 2: Waar ontstaan knelpunten, belemmeringen en versnellers in het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed?

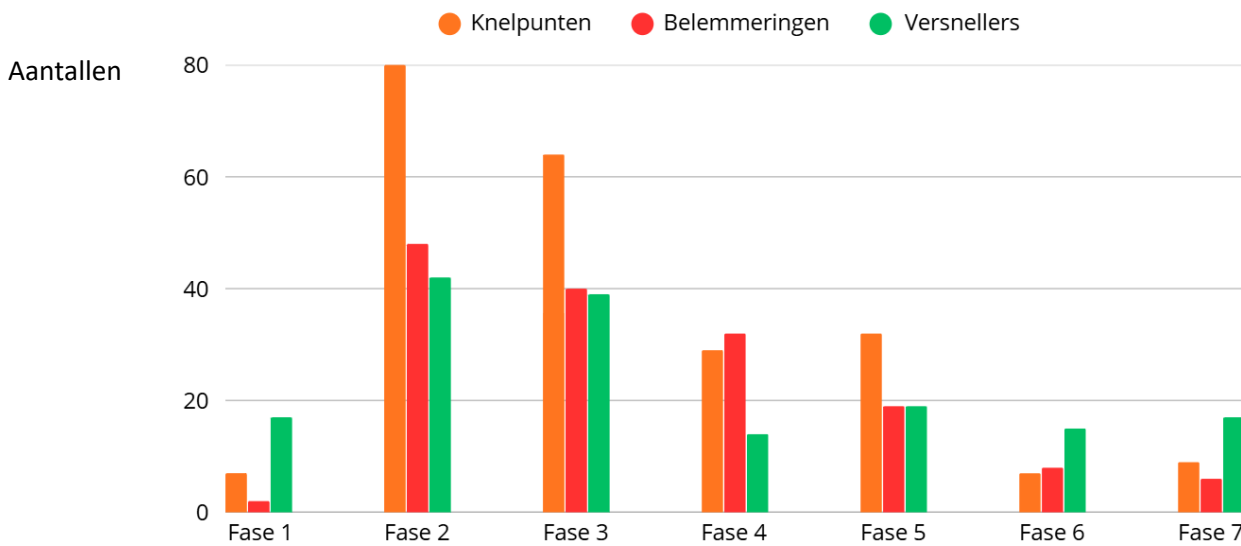
Uit het onderzoek blijkt dat knelpunten, belemmeringen en versnellers structureel en geconcentreerd ontstaan in specifieke fasen van het verduurzamingsproces, en dat deze patronen consistent terugkeren bij verschillende gemeenten en ondersteunende partijen. De analyse van vier gemeenten (Baarn, Den Bosch, Molenlanden en Nissewaard), aangevuld met inzichten van ondersteunende partijen, exploitanten en observaties tijdens de Maatschappelijk Vastgoed Dag (13 november 2025), laat zien dat de meeste knelpunten en belemmeringen zich manifesteren in fase 2 (Vastgoedstrategie & prioritering) en fase 3 (Programma- en projectvorming).

In deze fasen moeten beleidsambities, financiële randvoorwaarden en vastgoedinhoudelijke keuzes samenkomen. Wanneer deze samenhang ontbreekt, ontstaan knelpunten zoals versnipperde verantwoordelijkheden, onvoldoende integrale afwegingen, gebrekkige koppeling tussen onderhoud en verduurzaming (MJOP/DMJOP) en een onduidelijke informatiepositie. Deze patronen zijn zichtbaar bij zowel startende als gemiddeld ontwikkelde gemeenten, zij het in verschillende vormen en met verschillende impact. Startende gemeenten worstelen vooral met het ontbreken van kaders, overzicht en capaciteit, terwijl gemiddeld ontwikkelde gemeenten vaker vastlopen op prioritering en programmatische samenhang. Gevorderde gemeenten ervaren minder fundamentele knelpunten, zij krijgen juist te maken met complexere belemmeringen zoals netcongestie, marktcapaciteit en uitvoeringsdruk.

Belemmeringen doen zich daarnaast vooral voor in fase 4 (Besluitvorming) en fase 5–6 (Voorbereiding, aanbesteding en uitvoering). Deze belemmeringen zijn vaak extern of systeemgedreven van aard, zoals subsidieafhankelijkheid, veranderende wet- en regelgeving, financiële beperkingen, netcongestie en schaarste in de markt. Uit zowel de gemeentelijke casussen als de analyses van ondersteunende partijen blijkt dat deze belemmeringen niet op zichzelf staan, hun oorsprong vinden vaak in eerdere fasen plaats waar onvoldoende duidelijke keuzes zijn gemaakt.

Versnellers in het verduurzamingsproces ontstaan daarentegen wanneer gemeenten beschikken over duidelijke structuren, vaste methodieken en expliciete rolverdelingen. Deze versnellers zijn vooral zichtbaar in gemeenten die programmatisch werken, een centrale regierol hebben ingericht (bijvoorbeeld via een programmamanager), beschikken over een helder afwegingskader en vastgoedstrategie, en onderhoudsmomenten slim koppelen aan verduurzaming. Zowel in de casus Den Bosch als in de secundaire bronnen wordt bevestigd dat een integrale aanpak, goede datakwaliteit en transparante rapportages richting bestuur en raad leiden tot versnelling in besluitvorming en uitvoering.

Samenvattend ontstaan knelpunten en belemmeringen vooral in de strategische en organiserende fasen van het proces, waar samenhang, prioritering en capaciteit cruciaal zijn, terwijl versnellers voortkomen uit heldere besturing, programmatische sturing en integrale informatievoorziening. Deze patronen verschillen in vorm en zwaarte per type gemeente, en keren in essentie consistent terug, wat de betrouwbaarheid en verklarende waarde van de bevindingen onderstreept.



In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen knelpunten, belemmeringen en versnellers, omdat zij een verschillende rol spelen in het verloop van het verduurzamingsproces.

Knelpunten zijn voornamelijk interne, structurele tekortkomingen in de inrichting van het proces, zoals gebrekkige samenhang, onduidelijke fasering of een zwakke informatiepositie, waardoor het proces vastloopt of stroef verloopt.

Belemmeringen betreffen factoren die deze knelpunten versterken of in stand houden, en vaak (gedeeltelijk) buiten de directe invloedssfeer van de organisatie liggen, zoals financiële onzekerheid, bestuurlijke risicomijding of externe randvoorwaarden.

Versnellers vormen daarentegen de positieve tegenhangers: zij laten zien onder welke voorwaarden knelpunten worden doorbroken en belemmeringen beheersbaar worden. Samen beschrijven deze drie categorieën niet losse problemen of oplossingen, ze zijn een samenhangend beeld van hoe processen vertragen, blokkeren of juist versnellen.

De volgende fases zijn opgesteld aan de hand van onderzoek naar het proces binnen de context van maatschappelijk vastgoed, en op basis van het VGN & BRINK onderzoek uit 2021

- Fase 1: Beleidvorming & ambitiebepaling*
- Fase 2: Vastgoedstrategie & prioritering*
- Fase 3: Programma- en projectvorming*
- Fase 4: Besluitvorming & raadsvoorstellen*
- Fase 5: Voorbereiding & aanbesteding*
- Fase 6: Uitvoering & aanbesteding*
- Fase 7: Monitoring & evaluatie*

De bovenstaande illustratie in de vorm van een staafdiagram geeft een geaggregeerd overzicht van het aantal geïdentificeerde knelpunten, belemmeringen en versnellers per fase van het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed. Deze visualisatie is opgesteld door alle knelpunten, belemmeringen en versnellers uit de verschillende tijdlijnen samen te voegen en per fase te tellen, waarbij elk element is toegewezen aan één hoofdfase waarin het primair tot uiting komt.

De staafdiagram is bedoeld om relatieve concentraties van knelpunten, belemmeringen en versnellers zichtbaar te maken en ondersteunt de kwantificering van de kwalitatieve data-analyse. De figuur laat zien dat met name fase 2 (vastgoedstrategie & prioritering) en fase 3 (programma- en projectvorming) een hoge concentratie van knelpunten en belemmeringen kennen, terwijl versnellers vaker zichtbaar worden in latere fases. Deze patronen sluiten aan bij de bevindingen uit de interviews, casusanalyses en observaties, waarin herhaaldelijk wordt benadrukt dat vertragingen vaak hun oorsprong vinden in de strategische en organiserende fases van het proces.

Tegelijkertijd kent de staafdiagram methodologische beperkingen die van belang zijn voor de interpretatie. In de visualisatie is geen weging aangebracht naar de mate van invloed of impact van afzonderlijke knelpunten, belemmeringen en versnellers; alle elementen zijn gelijkwaardig meegeteld. Hierdoor wordt geen onderscheid gemaakt tussen knelpunten met een beperkte impact en knelpunten die een groot vertragend of versnellend effect hebben. Daarnaast kan de verdeling beïnvloed zijn door het accent dat tijdens interviews is gelegd op bepaalde fases van het proces. In

sommige gesprekken lag de nadruk bijvoorbeeld sterker op de strategische fases dan op de uitvoeringsfase, wat kan hebben geleid tot een relatief hogere identificatie van knelpunten in deze fases.

Om deze redenen moet de staafdiagram worden beschouwd als een indicatief en ondersteunend analysemiddel, en niet als een kwantitatieve of statistische weergave van probleemzwaarte per fase. De interpretatie van de staafdiagram vindt plaats in samenhang met de kwalitatieve duiding uit interviews, tijdlijnen en casusanalyses, waarin wél aandacht is voor de aard, context en doorwerking van knelpunten, belemmeringen en versnellers. In die combinatie draagt de staafdiagram bij aan de transparantie en robuustheid van het onderzoek, doordat zij visueel ondersteunt wat inhoudelijk uit meerdere databronnen consistent naar voren komt.

1. Vijf essentiële knelpunten

(interne, structurele tekortkomingen in de inrichting van het proces)

1. **Gebrek aan samenhang tussen beleid, financiën en vastgoed**
Beleidsambities zijn onvoldoende gekoppeld aan financiële kaders en vastgoeddata, waardoor integrale afwegingen uitblijven. Dit knelpunt vormt de basis voor veel latere vertragingen in het proces.
2. **Ontbreken van expliciete prioritering binnen de vastgoedportefeuille**
Door het ontbreken van duidelijke afwegingskaders blijft onduidelijk welke gebouwen, programma's of maatregelen prioriteit hebben, wat leidt tot uitstel en fragmentatie.
3. **Onvoldoende besluitrijpe programma- en projectvorming**
In de fase van programma- en projectvorming blijven voorstellen vaak te abstract of te breed, waardoor in latere fases aanvullende analyses, heroverwegingen en besluitvormingsrondes nodig zijn.
4. **Gebrekkige informatiepositie van het vastgoed (MJOP/DMJOP en data)**
Ontbrekende, versnipperde of verouderde informatie over technische staat, onderhoud en kosten belemmert realistische planning en een samenhangende koppeling tussen onderhoud en verduurzaming.
5. **Beperkte organisatorische capaciteit en eigenaarschap**
Verduurzaming wordt vaak naast bestaande werkzaamheden opgepakt, zonder structurele capaciteit of eenduidig eigenaarschap, wat leidt tot vertraging en sterke afhankelijkheid van individuele medewerkers.

2. Vijf essentiële belemmeringen

(factoren die deze knelpunten versterken of in stand houden, en vaak (gedeeltelijk) buiten de directe invloedssfeer van de organisatie liggen)

1. **Financiële onzekerheid en afhankelijkheid van subsidies**
Besluitvorming wordt regelmatig uitgesteld in afwachting van subsidies of aanvullende financiële zekerheid, wat leidt tot vertraging en verminderde voorspelbaarheid van het proces.
2. **Politiek-bestuurlijke besluitvorming en risicomijding**
Grote investeringsvolumes en lange terugverdientijden leiden tot terughoudendheid in besluitvorming, met name zichtbaar in de bestuurlijke besluitvormingsfase.
3. **Beperkingen door begrotings- en verantwoordingssystematiek**
De spanning tussen meerjarige verduurzamingsopgaven en jaarlijkse begrotings- en verantwoordingscycli belemmert consistent sturen op de lange termijn.
4. **Netcongestie en technische randvoorwaarden buiten de invloedssfeer**
Externe technische beperkingen kunnen geplande maatregelen tijdelijk onuitvoerbaar maken, ondanks inhoudelijke bereidheid en bestuurlijke intentie.
5. **Beperkte marktcapaciteit en prijsontwikkeling**
Tekorten aan uitvoeringscapaciteit en stijgende kosten leiden tot langere doorlooptijden en noodzaken tot heroverweging of fasering van plannen.

3. Vijf essentiële versnellers

(succesvolle factoren die aantoonbaar bijdragen aan voortgang)

1. **Programmatistische sturing in plaats van losse projecten**
Een programmatistische aanpak vergroot de samenhang tussen ambities, middelen en uitvoering, maakt keuzes expliciet en voorkomt versnippering.
2. **Heldere vastgoedstrategie en expliciete afwegingskaders**
Door vooraf vast te leggen hoe keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld, neemt de besluitvaardigheid toe in alle volgende fases van het proces.
3. **Vroege integratie van financiën en vastgoedbeheer**
Het tijdig betrekken van financiële expertise en vastgoedbeheer leidt tot realistischere plannen en beperkt herwerk in latere fases.
4. **Expliciete regie en eenduidig eigenaarschap (bijvoorbeeld via een programmamanager)**
Centrale regie en duidelijk eigenaarschap versnellen afstemming, verbeteren besluitvorming en verkorten de doorlooptijd.
5. **Transparante en consistente informatievoorziening**
Heldere, consistente (voortgang)rapportages en scenario's³ vergroten voorspelbaarheid, vertrouwen en voortgang, zowel binnen de organisatie als in de bestuurlijke besluitvorming.

³ Binnen dit onderzoek worden scenario's gebruikt als gestructureerde toekomstvarianten die inzicht geven in de effecten van verschillende strategische keuzes op tempo, kosten en impact van de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed

4.3 Onderzoeksvraag 3: Welke interne en externe factoren beïnvloeden het verduurzamingsproces?

Uit het onderzoek blijkt dat het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed wordt beïnvloed door een samenhangend geheel van interne en externe factoren. Deze factoren werken niet los van elkaar, ze grijpen op elkaar in en bepalen gezamenlijk het verloop, tempo en de voorspelbaarheid van het proces. Om deze invloed goed te duiden, is onderscheid gemaakt tussen contextuele factoren, die de randvoorwaarden van het proces bepalen, en verklarende factoren, die verklaren waarom knelpunten, belemmeringen en versnellers daadwerkelijk ontstaan en doorwerken in het proces.

Interne factoren als verklarende factoren

De interviews laten zien dat interne factoren in sterke mate verklarend zijn voor het ontstaan van vertraging of versnelling in het verduurzamingsproces. Een terugkerend thema betreft de inrichting van bestuur en rolverdeling. Wanneer verantwoordelijkheden, mandaten en eigenaarschap onvoldoende expliciet zijn vastgelegd, leidt dit tot afstemmings-overleggen, herhaling van besluitvorming en onduidelijkheid over wie aan zet is. Waar regie en verantwoordelijkheden duidelijk zijn georganiseerd, ontstaat juist voorspelbaarheid en voortgang.

Ook capaciteit en kennisniveau blijken bepalend. In meerdere interviews wordt benoemd dat verduurzaming vaak concurreert met andere opgaven en dat structurele capaciteit ontbreekt. Dit leidt tot ad-hoc werken en afhankelijkheid van individuen, wat het proces kwetsbaar maakt. Strategisch gepositioneerde capaciteit en geborgde kennis maken het daarentegen mogelijk om programmatisch te sturen en langetermijnkeuzes te maken.

Daarnaast speelt de informatiepositie en datakwaliteit een cruciale rol. Onvoldoende inzicht in de technische staat van vastgoed, onderhoudsplanning en kosten veroorzaakt onzekerheid en herwerk in latere fases. Een robuuste informatiepositie fungeert juist als versneller, doordat keuzes eerder expliciet en beter onderbouwd kunnen worden gemaakt.

Een vierde verklarende factor is de samenhang tussen beleid, financiën en vastgoed. In de interviews wordt aangegeven dat het ontbreken van deze samenhang leidt tot knelpunten in prioritering en programmering. Wanneer duurzaamheidsambities niet zijn verbonden aan financiële kaders en vastgoedstrategische keuzes, ontstaat vertraging. Gemeenten die deze samenhang expliciet organiseren, zijn beter in staat om strategische doelen te vertalen naar uitvoerbare programma's.

Tot slot beïnvloeden interne samenwerking en organisatiecultuur het proces. Een cultuur waarin afdelingen sectoraal opereren en primair vanuit hun eigen opgave redeneren werkt vertragend. Waar samenwerking, integraliteit en zeggenschap centraal staan, ontstaan versnellers die het proces structureel versterken.

Externe factoren als contextuele factoren

Naast interne factoren spelen externe factoren een belangrijke rol als context waarbinnen het verduurzamingsproces plaatsvindt. Wet- en regelgeving vormt een kaderstellende factor die richting geeft, en ook complexiteit en doorlooptijd vergroot. Deze regelgeving beïnvloedt het proces, ze verklaart echter op zichzelf niet waarom trajecten verschillend verlopen.

Ook markt- en aannemerscapaciteit komt in de interviews naar voren als relevante externe factor. Beperkingen in beschikbaarheid, prijsontwikkelingen en doorlooptijden beïnvloeden de

uitvoerbaarheid van plannen, met name in latere fases. Deze factoren versterken bestaande knelpunten wanneer interne voorbereiding onvoldoende is, ze zijn wel minder bepalend wanneer het proces robuust is ingericht.

Financiële prikkels en subsidieregelingen werken op vergelijkbare wijze. Zij kunnen investeringen mogelijk maken en daarmee versnellen, ze zorgen ook voor afhankelijkheid en onzekerheid. In meerdere interviews wordt benoemd dat besluitvorming wordt uitgesteld in afwachting van duidelijkheid over subsidies, vooral wanneer interne prioritering en programmering nog niet zijn uitgewerkt.

Daarnaast spelen maatschappelijke verwachtingen en betrokkenheid van gebruikers of bewoners een rol in het draagvlak en de urgentie van verduurzaming. Deze factoren leiden echter pas tot versnelling of vertraging wanneer zij onvoldoende zijn ingebed in het interne besluitvormingsproces.

Tot slot biedt regionale samenwerking en kennisdeling kansen voor versnelling door standaardisatie en uitwisseling van ervaringen. De effectiviteit hiervan blijkt afhankelijk van de mate waarin deze samenwerking actief wordt benut en vertaald naar de eigen organisatie en processen.

Correlatie en causaliteit

Bij de interpretatie van deze factoren is het van belang onderscheid te maken tussen correlatie en causaliteit. Het onderzoek laat zien dat contextuele factoren regelmatig samen voorkomen met vertragingen of versnellingen in het verduurzamingsproces, deze samenhang betekent niet automatisch dat zij ook de oorzaak zijn. Er is niet altijd sprake van een directe correlatie tussen contextuele factoren en de mate van voortgang, laat staan van een causaal verband.

Contextuele factoren vormen in veel gevallen een constante achtergrond waarbinnen het proces zich afspeelt. Zij bepalen het kader en complexiteit, en verklaren niet waarom vergelijkbare omstandigheden in de ene situatie leiden tot stagnatie en in een andere tot stilstand. De verklarende kracht ligt primair bij de interne factoren. De wijze waarop bestuur, informatievoorziening, samenwerking en besluitvorming zijn georganiseerd, bepaalt of contextuele beperkingen daadwerkelijk vertragend werken of beheersbaar blijven. Interne factoren fungeren daarmee als schakel tussen context en uitkomst.

Het onderzoek claimt geen statistische causaliteit, maar analytische causaliteit. De conclusies zijn gebaseerd op consistente patronen en proceslogica die over meerdere interviews en databronnen heen zijn waargenomen. Door expliciet onderscheid te maken tussen factoren die samen voorkomen en factoren die het proces daadwerkelijk sturen, wordt voorkomen dat externe omstandigheden onterecht als primaire oorzaak van vertraging of versnelling worden aangewezen.

Synthese

Samenvattend laat het onderzoek zien dat externe factoren vooral de kaders en complexiteit van het verduurzamingsproces bepalen, terwijl interne factoren verklaren hoe gemeenten met deze context omgaan. Vertraging en versnelling ontstaan niet door één enkele factor, maar door de wisselwerking tussen contextuele omstandigheden en de interne inrichting van bestuur, capaciteit, informatievoorziening en samenwerking. Daarmee bevestigt deze analyse dat vooral de interne, verklarende factoren bepalend zijn voor het verloop en tempo van het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed.

4.4 Onderzoeksvraag 4: In hoeverre verschillen of overeenkomsten de beperkende en succesvolle factoren met elkaar tussen gemeentes?

Waar de voorgaande deelvragen inzicht gaven welke factoren het verduurzamingsproces beïnvloeden en hoe deze werken, richt deze onderzoeksvraag zich op de vergelijking van deze factoren tussen gemeenten. De analyse laat zien dat verschillen tussen gemeenten minder zit in de aard van belemmerende en succesvolle factoren, en vooral in de wijze en het moment waarop deze factoren doorwerken in het proces.

Overeenkomsten in onderliggende patronen

Uit de vergelijking van gemeenten blijkt dat beperkende en succesvolle factoren in essentie overeenkomen. In alle onderzochte casussen zijn vergelijkbare mechanismen zichtbaar die het proces vertragen of versnellen. Deze factoren manifesteren zich in verschillende fases, en volgen een herkenbare logica: wanneer samenhang, regie en informatie ontbreken, ontstaan vertragingen; wanneer deze elementen expliciet zijn georganiseerd, neemt de voorspelbaarheid en voortgang toe.

Deze overeenkomsten wijzen erop dat beperkingen en versnellers geen incidentele verschijnselen zijn, maar onderdeel vormen van een breder patroon in de organisatie en aansturing van verduurzaming. Daarmee bevestigt de vergelijking dat het procesmatige karakter van de opgave een grotere rol speelt dan specifieke lokale omstandigheden en de afhankelijkheid van externe factoren.

Verschillen in integratie en fasering

Hoewel de onderliggende factoren vergelijkbaar zijn, verschillen gemeenten in de integratie en fasering ervan. Bij sommige gemeenten worden belemmeringen al zichtbaar in de strategie- en prioriterings fase, terwijl zij bij andere gemeenten pas later in het proces tot uiting komen. Dit verschil hangt samen met de mate waarin interne structuren en werkwijzen zijn ingericht.

Ook succesvolle factoren verschillen in hun effect. In sommige situaties leiden zij tot duidelijke versnelling, terwijl zij in andere gevallen vooral bijdragen aan stabiliteit en het voorkomen van verdere vertraging. Succesfactoren zijn daarmee niet altijd zichtbaar als directe versnellers, maar functioneren soms als randvoorwaarde voor beheersing van complexiteit.

Relatie tussen interne inrichting en externe omstandigheden

De vergelijking tussen gemeenten laat zien dat externe omstandigheden op zichzelf weinig verklarende kracht hebben voor verschillen in voortgang. Vergelijkbare externe factoren leiden tot uiteenlopende uitkomsten, afhankelijk van de interne inrichting van het proces. Het verschil tussen gemeenten wordt daarmee niet verklaard door de af-, of aanwezigheid van belemmerende of succesvolle factoren, maar door de mate waarin deze factoren worden georganiseerd, benut en op elkaar afgestemd.

Synthese

De kern van de vergelijking is dat gemeenten niet fundamenteel verschillen in de factoren die zij tegenkomen, maar in de manier waarop deze factoren doorwerken in hun verduurzamingsproces. Verschillen tussen gemeenten zijn daarmee vooral het resultaat van procesinrichting, fasering en samenhang, en niet van unieke of uitzonderlijke omstandigheden. Deze constatering versterkt de conclusie dat interne, verklarende factoren doorslaggevend zijn voor het verloop en tempo van verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.

4.5 Onderzoeksvraag 5: Hoe kunnen de geïdentificeerde knelpunten, belemmeringen en versnellers worden vertaald naar concrete aanbevelingen voor Energiek Vastgoed, zodat zij gemeenten effectiever kunnen ondersteunen bij het verduurzamingsproces?

Uit de analyse van knelpunten, belemmeringen en versnellers blijkt dat vertragingen in het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed slechts in beperkte mate worden veroorzaakt door externe randvoorwaarden of technische complexiteit. De doorslaggevende factoren liggen vooral in de wijze waarop processen zijn ingericht, besluiten worden voorbereid en kennis wordt gepositioneerd binnen de gemeentelijke organisatie. Dit leidt tot een aantal concrete aanbevelingen voor de rol en positionering van Energiek Vastgoed.

De hierna geformuleerde aanbevelingen zijn direct afgeleid uit terugkerende patronen in de geïdentificeerde beperkingen en versnellers binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed. In het bijzonder richten zij zich op factoren die aantoonbaar bepalend zijn voor het verloop van het proces en waarop Energiek Vastgoed vanuit haar rol daadwerkelijk invloed kan uitoefenen. De aanbevelingen zijn daarmee niet bedoeld als generieke oplossingsrichtingen, maar als strategische aanknopingspunten voor de positionering en inzet van Energiek Vastgoed. De verdere concretisering en uitwerking van deze aanbevelingen volgt in de volgende onderzoeksvraag.

1. Positioneer Energiek Vastgoed primair als proces- en besluitondersteuner

De belangrijkste beperkingen manifesteren zich in de gebrekkige samenhang tussen beleid, vastgoed, financiën en besluitvorming. Energiek Vastgoed kan hier effectiever ondersteunen door zich nadrukkelijk te positioneren als proces- en besluitondersteuner, in plaats van uitsluitend als inhoudelijk of technisch adviseur. Dit betekent dat de focus ligt op het structureren van het proces, het expliciet maken van keuzes en het begeleiden van gemeenten richting besluitmaturiteit (in essentie het nemen van beslissingen met organisatorische volwassenheid⁴).

2. Differentieer de ondersteuning naar ontwikkelniveau van gemeenten

De analyse laat zien dat gemeenten in essentie tegen vergelijkbare knelpunten aanlopen, en dat deze zich anders uiten, afhankelijk van hun ontwikkelniveau. Een uniforme aanpak sluit hier onvoldoende op aan. Om de verduurzaming daadwerkelijk te versnellen, wordt daarom aanbevolen dat Energiek Vastgoed haar ondersteuning differentieert per type gemeente: van inzicht, structuur en urgentie bij minder ontwikkelde gemeenten tot prioritering, besluitvaardigheid en verbinding bij verder ontwikkelende gemeenten met uiteindelijk opschaling, sturing en formaliseren bij gevorderde gemeenten.

Het doel is gemeenten zodanig te ondersteunen dat zij, ongeacht externe omstandigheden, kunnen doorgroeien naar een gevorderd niveau en daarmee structureel sneller en effectiever kunnen verduurzamen.

⁴ **Organisatorische volwassenheid:** Een maatstaf voor de kwaliteit van bedrijfsprocessen, structuur en cultuur, waarbij een hoger niveau wijst op gestandaardiseerde, efficiënte en continue verbeterde werkwijzen, in plaats van willekeurige uitvoering.

4.6 Onderzoeksvraag 6: Hoe kunnen de aanbevelingen vertaald worden naar een praktisch hulpmiddel?

De aanbevelingen kunnen worden vertaald naar een praktisch hulpmiddel door ze te bundelen in een diagnose- en sturingsinstrument in combinatie met een implementatieplan voor Energiek Vastgoed dat gemeenten ondersteunt bij het versnellen van de verduurzaming van haar maatschappelijk vastgoed.

Het plaatsen van gemeenten in een cluster is geen doel op zich, het is een middel om gerichte sturing en versnelling mogelijk te maken. Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten zich in verschillende ontwikkelfasen bevinden binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, terwijl de beleidsambities vaak vergelijkbaar zijn. Door gemeenten te clusteren op basis van hun organisatorische volwassenheid wordt inzichtelijk waar zij staan in het verduurzamingsproces, waar risico's op vertraging en complexiteit ontstaan en welke kernbehoeften daaruit voortkomen. Het clusteren van gemeenten wordt op de volgende pagina nader uitgewerkt. Deze clustering vormt tevens de basis van een propositie richting gemeenten, waarin ondersteuning niet generiek wordt aangeboden, maar expliciet aansluit op het ontwikkelniveau en de bijbehorende behoefte. Beginnende gemeenten worden ondersteund bij het creëren van overzicht en basisstructuur, ontwikkelende gemeenten bij het expliciteren en consistent toepassen van prioritering, en gevorderde gemeenten bij borging, monitoring en doorontwikkeling. De gezamenlijke ambitie van zowel Energiek Vastgoed als gemeenten is om, ongeacht het startpunt, toe te werken naar een gevorderde gemeente. Dit betekent dat op elk niveau wordt gewerkt aan het versterken van samenhang tussen strategie, prioritering, besluitvorming en monitoring. Clustering fungeert daarmee als een praktisch kader om gemeenten gericht te ondersteunen én als fundament voor een propositie die bijdraagt aan een structureel en schaalbaar verduurzamingsproces van maatschappelijk. We onderkennen 3 soorten clusters:

1. Beginnende gemeente

Een beginnende gemeente kenmerkt zich door het ontbreken van samenhang tussen ambitie, vastgoeddata, financiën en besluitvorming. Uit het onderzoek blijkt dat verduurzaming hier vooral passief en ad hoc plaatsvindt, vaak naar aanleiding van onderhoud, subsidies of externe druk. Expliciet of gedeeld afwegingskader ontbreekt, waardoor prioritering niet plaatsvindt op portefeuilleniveau maar per project. Dit leidt tot vertraging in fase 2 en 3 van het proces en belemmert verdere besluitvorming en uitvoering. Monitoring en terugkoppeling ontbreken, waardoor leren en bijsturen niet structureel plaatsvinden.

2. Ontwikkelde gemeente

Een ontwikkelende gemeente heeft de noodzaak van verduurzaming organisatorisch erkend en beschikt over beleidsdoelen, basisdata en eerste vormen van prioritering. Uit het onderzoek blijkt echter dat deze elementen nog onvoldoende met elkaar zijn verbonden. Het afwegingskader is impliciet of in ontwikkeling en wordt niet consequent toegepast in besluitvorming. Prioritering vindt deels plaats, en is kwetsbaar voor politieke of financiële wisselingen. Monitoring en evaluatie zijn beperkt ingericht, waardoor keuzes wel beter onderbouwd zijn dan bij beginnende gemeenten, structurele borging en versnelling blijven nog uit.

3. Gevorderde gemeente

Een gevorderde gemeente beschikt over een expliciet, integraal en structureel gedragen afwegingskader voor de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. Uit het onderzoek blijkt dat juist deze gemeenten in staat zijn om consistent te prioriteren op basis van vastgoedstrategie, energieprestaties en financiële kaders. Besluitvorming verloopt voorspelbaar en is gekoppeld aan vaste processtappen. Monitoring is structureel ingericht en wordt actief gebruikt voor bijsturing en herprioritering. Hierdoor verschuift de focus van losse projecten naar continue sturing op portefeuilleniveau, wat aantoonbaar bijdraagt aan versnelling van het verduurzamingsproces.

Gemeente diagnose-tool

Deze diagnose-tool is gerealiseerd aan de hand van het plan van eisen vanuit Energiek Vastgoed. Hierin staan de wensen, eisen en verwachtingen die verwacht worden in mijn concept-product (zie bijlage 22).

De gemeentelijke diagnose-tool is bepaald aan de hand van 18 vragen op het gebied van organisatie, capaciteit en besluitvorming & draagvlak waar een gemeente staat in zijn route naar een verduurzaamde vastgoedportefeuille. Desondanks de doelen, wensen en behoeften plus de contextuele factoren zullen verschillen per gemeente is een diagnose, gebaseerd op verklarende factoren, goed mogelijk omdat deze aan de hand van het onderzoek breed relateerbaar zijn en een direct aanknopingspunt zijn voor knelpunten, belemmeringen en eventuele versnellers.

Elk gegeven antwoord duid op een score (0 tot en met 2; waarbij 0 geen punten oplevert en 2 de meeste punten). Aan de hand van de score wordt een gemeente, binnen de context van het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, ingedeeld in een 'volwassenheids-niveau'.

In de onderstaande afbeelding is de eerste stap van de diagnose te zien. Een voorbeeld van een weging van een score aan de hand van een vraag/antwoord is het volgende:

"Hoe duidelijk worden beleidsdoelen vertaald naar concrete keuzes in de vastgoedportefeuille?"

- Onduidelijk = 0 punten
- **Gedeeltelijk duidelijk** = Antwoord = 1 punt *(uit het onderzoek blijkt dat beleidsdoelen wel richting geven aan keuzes in de vastgoedportefeuille, ze zijn nog niet vastgelegd in een expliciet en consequent toegepast afwegingskader, waardoor prioritering projectmatig en contextafhankelijk blijft.)*
- Zeer duidelijk = 2 punten
- Onbekend n.v.t. = 0 punten

Categorie	Factor	Antwoord	Score	Type (K/B/V)	Procesfase(s)
Hoe wordt een integraal en actueel overzicht van de vastgoedportefeuille gehanteerd?	Organisatie	Projectmatig	1	Knelpunt	Fase 2-3
Is er expliciet vastgelegd wie eindverantwoordelijk is voor verduurzaming van vastgoed?	Organisatie	Ja	2	Knelpunt	Fase 2-4
Worden onderhoud (MJOP/DMJOP) en verduurzaming structureel in samenhang gekoppeld?	Organisatie	Volledige koppeling	2	Knelpunt	Fase 3
Werken vastgoed, financiën en beleid structureel samen in het verduurzamingsproces?	Organisatie	Zelden/nooit	0	Knelpunt	Fase 2-4
Is er een duidelijk expliciet afwegingskader om gebouwen en projecten te prioriteren?	Organisatie	Gedeeltelijk duidelijk	1	Knelpunt	Fase 2-3
Is er duidelijk welke vaste fasen en beslismomenten in het verduurzamingsproces voorkomen?	Organisatie	Zeer duidelijk	2	Knelpunt	Fase 3-4
Mate van duidelijkheid welke capaciteit nodig is per fase van het proces?	Capaciteit	Middel	1	Knelpunt	Fase 3-6
Mate van voldoende aanwezige kennis voor besluitvorming op hoofdlijnen?	Capaciteit	Hoog	2	Versneller	Fase 3-6
Wordt externe expertise gericht en planmatig ingezet?	Capaciteit	Grotendeels intern	2	Belemmering	Fase 3-6
Mate van een vaste werkwijze of methodiek voor verduurzaming?	Capaciteit	Middel	1	Versneller	Fase 3-5
Mate van relevante vastgoed- en energiedata beschikbaar en bruikbaar voor keuzes?	Capaciteit	Hoog	2	Knelpunt	Fase 3-7
Hoe duidelijk sluiten de middelen aan bij de uitvoeringskracht van de organisatie?	Capaciteit	Zeer duidelijk	2	Knelpunt	Fase 3
Hoe wordt er omgegaan om verduurzaming te implementeren binnen gemeentelijke doelen?	Besluitvorming & Draagvlak	Planmatig	1	Belemmering	Fase 1-2
Hoe duidelijk worden beleidsdoelen vertaald naar concrete keuzes in de vastgoedportefeuille?	Besluitvorming & Draagvlak	Onduidelijk	0	Knelpunt	Fase 2-4
In welke mate wordt draagvlak bij college en raad gewaarborgd, voor het maken van gedegen keuzes?	Besluitvorming & Draagvlak	Middel	1	Belemmering	Fase 4
In welke mate worden keuzes onderbouwd met scenario's en impact?	Besluitvorming & Draagvlak	Hoog	2	Versneller	Fase 4
Is duidelijk wanneer een onderwerp besluitvaardig is voor college of raad?	Besluitvorming & Draagvlak	Basis	1	Versneller	Fase 7
Hoe duidelijk zijn besluiten die genomen worden om projecten te faseren, uit te stellen of te stoppen?	Besluitvorming & Draagvlak	Gedeeltelijk duidelijk	1	Belemmering	Fase 4-5

Na het gezamenlijk invullen en vaststellen van de vragenlijst met de gemeente, resulteert dit in een geïntegreerde set van uitkomsten die als basis dient voor verdere analyse en besluitvorming. In de onderstaande illustraties zijn de resultaten te zien plus onderbouwing per onderdeel.

Het eerste resultaat is een plaatsing van de gemeente in een cluster, deze betreffende casus wordt geplaatst in cluster 2: Een ontwikkelde gemeente (met een score van 44%).

Percentages gebonden aan plaatsing cluster

Uikomst in %	gemeente cluster
0–40%	Beginnend
40–70%	Ontwikkelend
70–100%	Gevorderd

Uitkomst diagnose, plaatsing van gemeente in cluster

Factoren	Waarde	Uitkomst in Percentage
Score Organisatie (0-12)	4	33%
Score Capaciteit (0-12)	9	75%
Score Besluitvorming & Draagvlak (0-12)	3	25%
Totaalscore (0-36)	16	44%
Volwassenheids-index (0-100)	44,44	44%
Plaatsing in cluster		
Cluster	Cluster 2 – Ontwikkelend	
Confidentie (op basis van aantal ingevulde antwoorden)	100%	

Na plaatsing van een gemeente binnen een cluster wordt een bijbehorende risicoscore berekend, die inzicht geeft in de kans dat het verduurzamingsproces stagneert, vertraagt of onvoldoende voorspelbaar verloopt. De risicoscore maakt per fase zichtbaar waar de kans op vertraging het grootst is, bijvoorbeeld door ontbrekende samenhang, onvoldoende prioritering, beperkte capaciteit of onduidelijke besluitvorming. De score wordt uitgedrukt in een percentage en vertaald naar een risiconiveau, zodat de uitkomst eenduidig te interpreteren is

Fase 1 en 3 vormen een hoog risico op vertraging van het verduurzamingsproces. Fase 2, 4 en 6 vormen een middelmatig risico en fase 5 een laag risico

Fase-risicoanalyse (score-gedreven)		
Fase	Risicoscore (%)	Risiconiveau
Fase 1 – Ambitie & beleidsvorming	67%	Hoog
Fase 2 – Strategie & prioritering	46%	Middel
Fase 3 – Programma- en projectvorming	54%	Hoog
Fase 4 – Besluitvorming & mandaat	33%	Middel
Fase 5 – Voorbereiding & aanbesteding	25%	Laag
Fase 6 – Uitvoering	50%	Middel
Fase 7 – Monitoring & borging		

Het laatste resultaat is de mate van de kernbehoeftes voor gemeenten. Deze kernbehoeften komen voort uit het onderzoek en duiden op directe behoeftes die gemeenten kan ondersteunen in het versnellen van het verduurzamingsproces. Opnieuw is hier een score-behoefte aan verbonden. Samen met een behoefte-niveau en status word helder inzicht vertoont wat een gemeente nodig

heeft. Zie onderstaande illustratie. Deze casus heeft behoefte aan: structuur, samenhang, prioritering, besluitvaardigheid en onderbouwing.

Overzicht van behoeftes en mate van behoeftes zijn aangegeven in de onderstaande tabel

Kernbehoefte	Behoefte-score (%)	Behoefte-niveau	Status
Overzicht	50	Middel	Niet optimaal
Structuur	75	Sterk	Ontbreekt
Regie	0	Laag	Op orde
Samenhang	67	Sterk	Ontbreekt
Prioritering	75	Sterk	Ontbreekt
Besluitvaardigheid	75	Sterk	Ontbreekt
Kennis	0	Laag	Op orde
Capaciteitsinzet	17	Laag	Niet optimaal
Onderbouwing	100	Sterk	Ontbreekt
Besluitvaardigheid naar raad- en/of college	50	Middel	Niet optimaal

De geïdentificeerde behoeftes staan niet los van elkaar, maar zijn onderling sterk samenhangend. Uit het onderzoek blijkt dat het aanpakken van één behoefte, zoals prioritering, direct effect heeft op andere behoeftes zoals besluitvaardigheid, onderbouwing en monitoring. Het instrument maakt deze samenhang expliciet, zodat interventies niet geïsoleerd worden ingezet, maar bijdragen aan een bredere en structurele verbetering van het verduurzamingsproces.

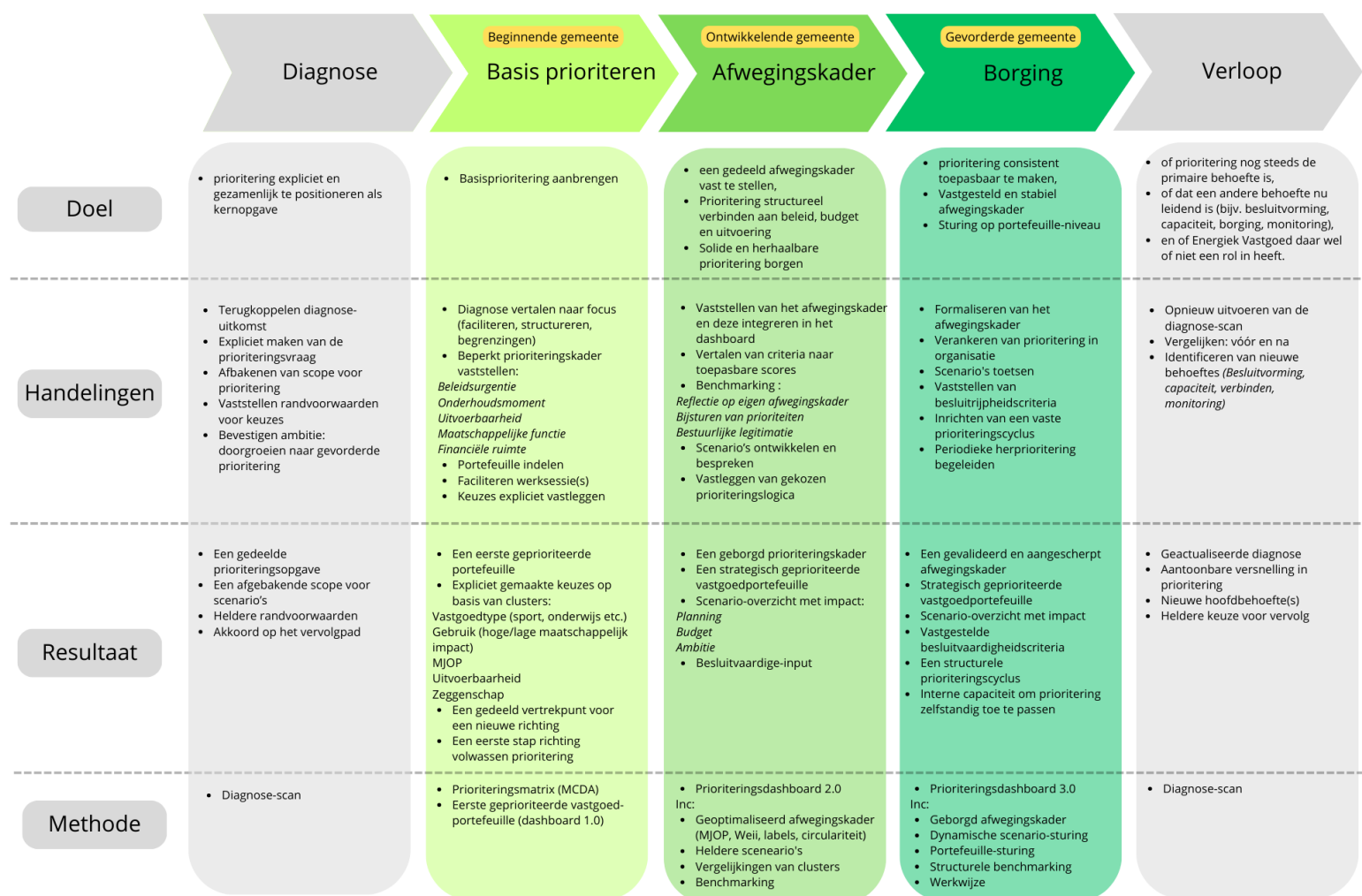
Bewust is gekozen om voor Energiek Vastgoed de behoefte aan prioritering verder uit te werken. Deze keuze sluit aan bij een onderdeel waarin Energiek Vastgoed reeds expertise heeft en waarvoor een concreet en toepasbaar implementatieplan voor wordt ontwikkelt om uit te voeren. Uit het onderzoek blijkt dat juist in fase 2 en 3 van het verduurzamingsproces de meeste knelpunten en belemmeringen ontstaan door het ontbreken van een helder afwegingskader. Hier liggen zowel de grootste risico's als de meeste kansen voor gerichte ondersteuning. Door prioritering te versterken, veranderen ook andere behoeftes, zoals besluitvaardigheid, onderbouwing en monitoring, doordat keuzes consistenten en beter geborgd worden. Deze keuze is in lijn met het programma van eisen van Energiek Vastgoed en biedt daarmee de meeste potentie om het verduurzamingsproces structureel te versnellen.

Het implementatieplan op de volgende pagina beschrijft een strategisch prioriteringskader dat laat zien hoe Energiek Vastgoed gemeenten ondersteunt bij het implementeren en borgen van prioritering binnen de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. Het kader verbindt diagnose, prioritering, afweging en borging in één logisch groeipad, passend bij het ontwikkelniveau van een gemeente (beginnend, ontwikkelend of gevorderd).

Het instrument vertaalt onderzoeksbevindingen naar een praktisch beslis- en sturingsmodel waarmee gemeenten van incident gedreven keuzes doorgroeien naar consistente portefeuillesturing, inclusief monitoring en herprioritering. Voor gemeenten biedt dit duidelijkheid, structuur en versnelling in besluitvorming; voor Energiek Vastgoed vormt het een concrete propositie om gericht ondersteuning te bieden waar de meeste kansen liggen.

Dit **strategische kader** beschrijft hoe Energiek Vastgoed gemeenten ondersteunt bij het opbouwen, toepassen en borgen van **prioritering** binnen het verduurzamingsproces van gemeentelijk vastgoed.

Afwegingskader = beoordelen
Prioriteringskader = beslissen



Implementatieplan voor Energiek Vastgoed

4.7 Resultaten kort samengevat

De resultaten laten zien dat knelpunten, belemmeringen en versnellers in het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed sterk samenhangen en elkaar beïnvloeden. Vertraging ontstaat niet door één afzonderlijke factor, maar door de manier waarop organisatie en capaciteit, beschikbare middelen en ondersteuning, en besluitvorming en draagvlak zijn ingericht.

De meeste knelpunten en belemmeringen concentreren zich in fase 2 en 3 van het proces, waar beleidsambities moeten worden vertaald naar concrete keuzes en projecten. Het ontbreken van expliciete prioritering, samenhangende informatie en structurele sturing leidt hier tot vertraging in besluitvorming en uitvoering. Tegelijkertijd laten de versnellers zien dat bestuurlijke prioritering, samenwerking tussen afdelingen en pragmatische keuzes juist bijdragen aan voortgang.

Een belangrijk inzicht is dat de geïdentificeerde behoeftes niet los van elkaar staan. Het versterken van prioritering heeft directe invloed op andere onderdelen van het proces, zoals besluitvaardigheid, onderbouwing en monitoring. Daarmee fungeert prioritering als een hefboom voor versnelling binnen meerdere fases van het verduurzamingsproces.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk samengebracht en toegelicht in relatie tot de hoofdvraag van dit onderzoek. Op basis van de beantwoording van de deelvragen worden conclusies getrokken over de factoren die het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed belemmeren en versnellen en wordt uiteengezet hoe deze inzichten kunnen worden benut om gemeenten effectiever te ondersteunen. Het hoofdstuk sluit af met een integrale conclusie waarin de belangrijkste bevindingen worden samengevat.

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek: *“Welke factoren belemmeren het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed en hoe kan Energiek Vastgoed deze inzichten benutten om gemeenten effectiever te ondersteunen bij het versnellen van het verduurzamingstraject?”* Op basis van de onderzoeksresultaten wordt in dit hoofdstuk uiteengezet welke belemmerende factoren het proces vertragen, hoe deze onderling samenhangen en op welke wijze deze inzichten zijn vertaald naar gerichte ondersteuning in de praktijk voor het versnellen van het verduurzamingsproces.

5.2 Invulling conclusie

Op basis van de beantwoording van de deelvragen kan worden geconcludeerd dat de belemmeringen in het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed vooral voortkomen uit interne, organisatorische factoren en niet uit technische of externe randvoorwaarden. De deelvragen laten zien dat knelpunten en belemmeringen zich met name concentreren in de strategische en organiserende fases van het proces, in het bijzonder in fase 2 (vastgoedstrategie en prioritering) en fase 3 (programma- en projectvorming). Resultaten uit de interviews en documentanalyse tonen aan dat beleidsambities vaak onvoldoende worden vertaald naar expliciete keuzes op portefeuilleniveau, waardoor prioritering projectmatig en contextafhankelijk blijft.

Daarnaast blijkt uit de beantwoording van de deelvragen dat knelpunten en belemmeringen sterk samenhangen en elkaar versterken. Zo leidt het ontbreken van integrale prioritering tot een versnipperde inzet van capaciteit en informatie, terwijl beperkte capaciteit en versnipperde data het expliciteren en toepassen van prioritering juist bemoeilijken. Deze wederzijdse negatieve versterking verklaart waarom vertragingen zich herhaaldelijk voordoen in meerdere fases van het verduurzamingsproces. Versnellers, zoals bestuurlijke prioritering, samenwerking tussen afdelingen en gemeenten onderling en programmatische sturing, blijken vooral effectief wanneer zij bijdragen aan het doorbreken van bestaande knelpunten en blokkades in het proces.

Op basis van deze conclusies kan de hoofdvraag worden beantwoord. Het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed wordt primair belemmerd door het ontbreken van samenhangende prioritering, integrale sturing en voorspelbare besluitvorming. Energiek Vastgoed kan deze inzichten benutten door gemeenten gericht te ondersteunen bij het expliciteren, toepassen en borgen van prioritering binnen de vastgoedportefeuille. Door ondersteuning te richten op dit hefboompunt kan niet alleen besluitvorming worden versneld, maar veranderen ook andere belemmerende factoren, zoals capaciteit, onderbouwing en monitoring. Daarmee levert deze aanpak de grootste bijdrage aan het structureel versnellen van het verduurzamingstraject.

5.2.1 Indeling per onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag 1: *Welke betrokken partijen spelen een rol in het huidige verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, en welke verantwoordelijkheden hebben zij?*

Dit hoofdstuk laat zien dat verduurzaming van maatschappelijk vastgoed primair een organisatorisch en bestuurlijk proces is, waarin rolverdeling en eigenaarschap bepalend zijn voor tempo en kwaliteit. Onduidelijkheid over wie wanneer aan zet is, leidt direct tot vertraging en ondermaatse keuzes.

Met name de portefeuillehouder, assetmanager en vastgoedbeheerder blijken cruciale schakels in het proces. Zij verbinden strategie, financiën en technische realiteit van de vastgoedportefeuille en bepalen daarmee in hoge mate of prioritering realistisch, uitvoerbaar en weloverwogen is. Wanneer deze rollen goed gepositioneerd en op elkaar afgestemd zijn, neemt de voorspelbaarheid en voortgang aantoonbaar toe. De kernconclusie is dat versnelling zit in het expliciet plaatsen en versterken van deze sleutelrollen binnen de gemeentelijke organisatie.

Onderzoeksvraag 2: *Waar ontstaan knelpunten, belemmeringen en versnellers in het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed?*

Dit hoofdstuk laat zien dat knelpunten en belemmeringen zich vooral concentreren in fase 2 (strategie & prioritering) en fase 3 (programma- en projectvorming), waar samenhang, keuzes en organisatie moeten worden vastgesteld. Wanneer deze basis ontbreekt, ontstaan latere vertragingen in besluitvorming en uitvoering.

Versnelling treedt juist op bij gemeenten die werken met duidelijke structuren, expliciete prioritering, centrale regie en een sterke informatiepositie. De analyse van meerdere gemeenten en databronnen bevestigt dat deze patronen structureel en consistent terugkeren. De kernconclusie is daarmee dat versnelling vooral te winnen is in de vroege, strategische fasen van het proces door betere sturing, samenhang en organisatorische inrichting.

Onderzoeksvraag 3: *Welke interne en externe factoren beïnvloeden het verduurzamingsproces?*

Dit hoofdstuk laat zien dat externe factoren vooral de context en randvoorwaarden van het verduurzamingsproces bepalen, maar dat interne factoren verklaren waarom trajecten daadwerkelijk versnellen of vastlopen. De doorslaggevende invloed ligt bij de inrichting van bestuur, rolverdeling, capaciteit, informatiepositie en samenwerking.

Vertraging of voortgang ontstaat daarmee niet door wetgeving, markt of subsidies op zichzelf, maar door de manier waarop gemeenten hun interne processen organiseren en deze externe factoren benutten of opvangen. De kernconclusie is dat interne organisatie en procesinrichting bepalend zijn voor het tempo en de voorspelbaarheid van de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.

Onderzoeksvraag 4: *In hoeverre verschillen of overeenkomsten de beperkende en succesvolle factoren met elkaar tussen gemeentes?*

De vergelijking tussen gemeenten laat zien dat zij in grote lijnen met dezelfde belemmerende en succesvolle factoren te maken hebben. Het verschil zit niet in *wat* gemeenten tegenkomen, maar in *hoe* en *wanneer* deze factoren doorwerken in het proces.

Gemeenten die samenhang, regie en informatie expliciet organiseren, boeken aantoonbaar meer voortgang dan gemeenten waar dit ontbreekt. Externe omstandigheden verklaren de verschillen nauwelijks; de doorslaggevende factor is de interne procesinrichting. Daarmee bevestigt dit hoofdstuk dat versnelling van verduurzaming primair wordt bepaald door organisatorische keuzes en niet door lokale context.

Onderzoeksvraag 5: *Hoe kunnen de geïdentificeerde knelpunten, belemmeringen en versnellers worden vertaald naar concrete aanbevelingen voor Energiek Vastgoed, zodat zij gemeenten effectiever kunnen ondersteunen bij het verduurzamingsproces?*

Dit hoofdstuk laat zien dat vertraging in de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed vooral wordt veroorzaakt door interne organisatie- en procesfactoren, en niet door techniek of externe randvoorwaarden. Daarmee ligt de grootste hefboom bij procesinrichting, besluitvorming en positionering van kennis.

Voor Energiek Vastgoed betekent dit een duidelijke strategische rol: positionering als proces- en besluitondersteuner en een gedifferentieerde inzet per ontwikkelniveau van gemeenten. Door ondersteuning af te stemmen op volwassenheid kunnen gemeenten gericht doorgroeien naar een gevorderd niveau, wat leidt tot structurele versnelling van het verduurzamingsproces.

Onderzoeksvraag 6: *Hoe kunnen de aanbevelingen vertaald worden naar een praktisch hulpmiddel?*

Dit hoofdstuk toont aan dat de onderzoeksuitkomsten zijn vertaald naar een praktisch diagnose- en sturingsinstrument in, combinatie met een implementatieplan voor Energiek Vastgoed, waarmee gemeenten gericht kunnen werken aan versnelling van de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. Door clustering op basis van volwassenheid wordt zichtbaar waar vertraging ontstaat en waar interventies het meeste effect hebben.

De tool verbindt analyse direct aan actie via een concrete uitkomst (cluster, risicoscore en kernbehoeften) en biedt zowel gemeenten als Energiek Vastgoed houvast voor gerichte besluitvorming en ondersteuning. De focus op prioritering fungeert daarbij als hefboom: verbetering op dit punt versterkt tegelijkertijd besluitvaardigheid, onderbouwing en monitoring. Hierdoor ondersteunt het instrument de overgang van ad hoc keuzes naar structurele portefeuillesturing.

5.3 Slot conclusie

Dit onderzoek beantwoordt de hoofdvraag *“welke factoren het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed belemmeren en hoe Energiek Vastgoed deze inzichten kan benutten om gemeenten effectiever te ondersteunen”*. De resultaten laten zien dat vertraging in het verduurzamingsproces niet wordt veroorzaakt door één afzonderlijke factor, maar door een samenhang van organisatorische, inhoudelijke en besluitvorming-gerelateerde belemmeringen.

Knelpunten zoals een beheergerichte vastgoedorganisatie, versnipperde informatie en onvoldoende samenhang tussen beleid, vastgoed en financiën worden versterkt door belemmeringen als beperkte capaciteit en spanningen tussen inhoudelijke diepgang en bestuurlijke hanteerbaarheid. Deze combinatie leidt vooral tot vertraging in de strategische fases van het proces. Versnelling ontstaat wanneer gemeenten hun processen samenhangend inrichten, duidelijke keuzes maken en deze consequent toepassen.

Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat Energiek Vastgoed gemeenten het meest effectief kan ondersteunen door zich te richten op het versterken van samenhang, structuur en sturing binnen het verduurzamingsproces, afgestemd op het ontwikkelniveau van de gemeente.

Kort samengevat: verduurzaming versnelt niet door losse maatregelen, maar door samenhangende sturing op het proces.

6 Discussie

In dit hoofdstuk blik ik terug op het uitgevoerde onderzoek en het doorlopen onderzoeksproces. Ik reflecteer op de gemaakte keuzes, de ervaren beperkingen en de impact daarvan op de resultaten. Daarnaast ga ik in op wat dit onderzoek mij heeft gebracht en welke inzichten richtinggevend zijn voor vervolgonderzoek en de verdere toepassing in de praktijk.

6.1 Inleiding

Dit onderzoek is valide omdat de gehanteerde onderzoeksmethoden aansluiten bij de onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek. Door een combinatie van literatuuronderzoek, documentanalyse en semigestructureerde interviews is gebruikgemaakt van datatriangulatie, waardoor bevindingen vanuit meerdere bronnen zijn onderbouwd. De centrale concepten, zoals knelpunten, belemmeringen en versnellers, zijn vooraf duidelijk gedefinieerd en consistent toegepast in de analyse.

De betrouwbaarheid is vergroot door een systematische en transparante werkwijze bij dataverzameling en -analyse. Interviews zijn volgens een vaste opzet afgenomen en op vergelijkbare wijze geanalyseerd, wat bijdraagt aan de herhaalbaarheid van het onderzoek.

Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat het onderzoek primair inzicht geeft in samenhangen (correlaties) tussen factoren binnen het verduurzamingsproces. Op basis van de gehanteerde kwalitatieve onderzoeksmethode kunnen geen harde causale verbanden worden vastgesteld. De conclusies duiden op patronen en relaties die in de praktijk consistent worden waargenomen, ze vereisen wel nader onderzoek om causale effecten te bevestigen.

6.2 Reflectie

In de onderstaande reflectie worden de onderzoeksresultaten toegelicht. De bevindingen worden afgezet tegen het theoretisch kader en wordt gereflecteerd op de gemaakte keuzes, aannames en interpretaties. Hiermee wordt inzichtelijk waar de resultaten overtuigend zijn en waar nuancering of vervolgonderzoek nodig is.

6.2.1 Koppel resultaten aan je verwachtingen

De resultaten van dit onderzoek bevestigen in hoofdlijnen de vooraf gestelde verwachtingen, en maken vooral duidelijk dat afzonderlijke waarnemingen pas betekenis krijgen wanneer zij in samenhang worden beschouwd. De verschillende observaties uit het onderzoek over capaciteit, data, organisatie, financiering en de inzet van interne en externe partijen wijzen niet op losstaande oorzaken van vertraging, maar op een onderliggend patroon.

Dit patroon laat zien dat belemmeringen in het verduurzamingsproces zelden het gevolg zijn van een absoluut tekort (aan mensen, data of middelen), maar van het ontbreken van samenhang, structuur en sturing. Capaciteit wordt pas als probleem ervaren wanneer rollen onduidelijk zijn of afstemming ontbreekt; data vormt pas een belemmering wanneer deze niet wordt verbonden aan besluitvorming; financiering vertraagt vooral wanneer keuzes niet expliciet zijn geprioriteerd. De individuele factoren zijn daarmee niet doorslaggevend op zichzelf, maar krijgen hun effect door de wijze waarop zij in het proces zijn geïntegreerd.

Voor de lezer betekent dit dat versnelling van verduurzaming niet gezocht moet worden in het afzonderlijk optimaliseren van één element, maar in het versterken van de onderlinge samenhang tussen gemeenten, organisaties, middelen en besluitvorming. De waarde van de genoemde observaties ligt daarmee niet in hun individuele inhoud, maar in wat zij gezamenlijk laten zien: verduurzaming vertraagd wanneer het proces fragmentarisch wordt benaderd en versnelt wanneer keuzes, middelen en verantwoordelijkheden expliciet met elkaar zijn verbonden.

Deze interpretatie sluit aan bij de centrale conclusie van dit onderzoek en verklaart waarom ondersteuning zich niet moet richten op symptoombestrijding, maar op het versterken van samenhang en sturing binnen het verduurzamingsproces als geheel.

6.2.2 Mogelijke verklaringen voor resultaten

De resultaten sluiten in hoofdlijnen aan bij de verwachtingen, en laten vooral zien *waarom* deze verwachtingen zich in de praktijk manifesteren. De bevindingen uit dit onderzoek maken duidelijk dat vertraging in het verduurzamingsproces vooral ontstaat binnen het domein van strategie, organisatie en besluitvorming. Juist daar waar meerdere afdelingen, belangen en tijdshorizonnen samenkomen, blijkt het lastig om voortgang structureel vast te houden.

Uit de analyse van interviews en documenten blijkt dat deze vertraging niet voortkomt uit een gebrek aan inzet of ambitie, maar uit het ontbreken van expliciete verbindingen tussen onderdelen van het proces. In meerdere gemeenten is zichtbaar dat capaciteit, data en financiële middelen wel aanwezig zijn, ze worden echter onvoldoende samenhangend ingezet. Hierdoor blijven keuzes impliciet en situatieafhankelijk, wat leidt tot wisselende voortgang en herhaling van dezelfde afwegingen in verschillende fases van het proces.

Daarnaast laten de resultaten zien dat verschillen tussen gemeenten niet zozeer worden verklaard door externe omstandigheden, maar door de mate waarin interne processen zijn ingericht en geborgd. Gemeenten die erin slagen om keuzes expliciet te maken en deze te verbinden aan portefeuilleniveau laten meer voorspelbaarheid en samenhang zien, terwijl gemeenten waar deze verbinding ontbreekt vaker te maken hebben met vertraging. Dit patroon komt consistent terug in de onderzoeksdata en verklaart waarom vergelijkbare middelen en randvoorwaarden tot uiteenlopende uitkomsten leiden.

Deze bevindingen laten zien dat het onderzoek niet alleen beschrijft *wat* er gebeurt binnen het verduurzamingsproces van maatschappelijk vastgoed, ze biedt ook inzicht in waarom bepaalde patronen zich blijven herhalen

6.2.3 Bespreek nieuwe inzichten

Dit onderzoek voegt aan de bestaande kennis over de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed vooral inzicht toe in de samenhang tussen organisatorische factoren. Waar bestaande literatuur vaak afzonderlijke belemmeringen benoemt, laat dit onderzoek zien dat knelpunten en belemmeringen zich in de praktijk niet geïsoleerd voordoen, maar elkaar wederzijds versterken. Hierdoor ontstaat vertraging niet door één dominante oorzaak, maar door het ontbreken van samenhang en expliciete sturing binnen het proces.

Daarnaast biedt het onderzoek nieuw inzicht in de rol van capaciteit, data en financiering. De resultaten laten zien dat deze factoren minder bepalend zijn in absolute zin, en vooral effect krijgen door de manier waarop zij zijn georganiseerd en verbonden aan besluitvorming. Dit nuanceert het gangbare beeld dat versnelling primair vraagt om meer middelen, en verschuift de aandacht naar procesinrichting en prioritering.

Tot slot draagt dit onderzoek bij door het perspectief van ontwikkelniveaus van gemeenten expliciet te maken. Door gemeenten te clusteren op basis van hun organisatorische volwassenheid wordt zichtbaar dat effectieve ondersteuning contextafhankelijk is en moet aansluiten bij de fase waarin een gemeente zich bevindt. Daarmee levert het onderzoek een praktisch toepasbaar kader dat zowel theoretische inzichten verdiept als aanknopingspunten biedt voor verdere toepassing in de praktijk.

6.2.4 Bespreek beperkingen en de implicaties ervan

Bij de interpretatie van de resultaten moet rekening worden gehouden met een aantal beperkingen. Allereerst is het onderzoek gebaseerd op kwalitatieve data uit interviews en documentanalyse. Deze methode biedt diepgaand inzicht in processen en ervaringen, ze maakt het niet mogelijk om uitspraken te doen over causale verbanden. De resultaten laten samenhangen en patronen zien, en kunnen niet worden veralgemeniseerd naar alle gemeenten.

Daarnaast is de steekproef beperkt tot een select aantal gemeenten en betrokken professionals. Hoewel de respondenten inhoudelijk goed gepositioneerd waren en relevante inzichten boden, betekent dit dat de uitkomsten mede zijn beïnvloed door hun perspectief en rol binnen de organisatie. De betrouwbaarheid van de bevindingen is wel versterkt door consistent terugkerende patronen in de data, maar de beperkte omvang van de steekproef vraagt om voorzichtigheid bij bredere toepassing.

De focus van het onderzoek was bewust afgebakend op organisatorische en procesmatige factoren binnen de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. Hierdoor zijn technische aspecten en externe invloeden, zoals marktontwikkelingen of landelijke regelgeving, minder uitgebreid meegenomen. Deze keuze heeft bijgedragen aan diepgang, en betekent ook dat het onderzoek geen volledig beeld geeft van alle mogelijke verklaringen voor vertraging of versnelling.

De implicaties van deze beperkingen zijn tweeledig. Enerzijds onderstrepen zij dat de resultaten vooral bedoeld zijn als richtinggevend en verklarend, niet als een universeel toepasbare oplossing. Anderzijds maken zij duidelijk dat vervolgonderzoek, bijvoorbeeld met een grotere steekproef of aanvullende kwantitatieve analyse, kan bijdragen aan verdere verdieping en validatie. Desondanks bieden de resultaten waardevolle inzichten voor gemeenten en ondersteunende partijen, doordat zij inzicht geven in terugkerende patronen die in de praktijk herkenbaar en relevant zijn.

Een inhoudelijk inzicht uit dit onderzoek is dat prioritering niet slechts één van de behoeften van gemeenten vormt, maar kan worden gezien als een fundamenteel startpunt voor structurele verbetering van het gehele verduurzamingsproces. Veel van de geïdentificeerde knelpunten en behoeften; zoals gebrek aan samenhang tussen beleid, financiën en vastgoed, beperkte besluitvaardigheid, onvoldoende onderbouwing en zwakke monitoring, blijken in de praktijk nauw met elkaar verbonden te zijn.

Door prioritering expliciet en structureel te organiseren, ontstaat een hefboomwerking: keuzes worden transparanter onderbouwd, besluitvorming wordt voorspelbaarder, afstemming tussen

disciplines verbetert en monitoring krijgt betekenis doordat voortgang kan worden getoetst aan vooraf gemaakte keuzes. Daarmee wordt met één gerichte interventie op prioritering niet één los probleem aangepakt, maar worden meerdere onderliggende knelpunten tegelijkertijd geraakt. Dit onderstreept de relevantie van de gekozen focus in dit onderzoek en verklaart waarom de uitwerking van prioritering binnen het strategisch kader een logische en effectieve vertaling vormt van de onderzoeksbevindingen.

6.3 Slot discussie

In deze einddiscussie wordt vooruitgeblikt op de betekenis van de onderzoeksresultaten en worden uitgangspunten geboden voor vervolgonderzoek en verdere toepassing in de praktijk.

6.3.1 Slot aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek zijn meerdere concrete richtingen voor vervolgonderzoek te benoemen. Allereerst is vervolgonderzoek gewenst naar de doorontwikkeling van het diagnose-instrument dat in dit onderzoek is toegepast. De huidige set vragen in het assessment vormt een eerste werkbare opzet, en kan door aanvullend onderzoek verder worden aangescherpt. Door verdiepend onderzoek kan worden onderzocht hoe vragen concreter, eenduidiger en beter passend worden geformuleerd, zodat zij nog nauwkeuriger aansluiten bij de praktijk van gemeenten en het ontwikkelniveau waarin zij zich bevinden.

Daarnaast is vervolgonderzoek naar de onderliggende behoeften van gemeenten relevant. Door het verzamelen en blijven actualiseren van kwalitatieve data, bijvoorbeeld via aanvullende interviews of casestudies, kan beter inzicht worden verkregen in hoe behoeften zich ontwikkelen door de tijd heen en hoe deze samenhangen met veranderingen in organisatie, beleid en bestuurlijke context. Dit draagt bij aan het verder verfijnen van zowel het diagnose-instrument als de ondersteuningsstrategieën.

Toetsen diagnose-tool + implementatieplan

De diagnose-tool is in dit onderzoek getoetst aan de hand van een praktijkcasus van een gemeente die zich in een gevorderde fase van het verduurzamingsproces van haar vastgoedportefeuille bevindt. De toetsing is uitgevoerd door middel van een gerichte vragenlijst, gebaseerd op de kernvragen uit het assessment van de diagnose-tool.

Deze vragen zijn voorgelegd aan een betrokken beleids- en vastgoedadviseur, waarbij bewust is gekozen voor een beperkte set overkoepelende vragen om de belasting voor de respondent te beperken en tegelijkertijd meerdere dimensies van het instrument af te dekken.

De beantwoording van de vragen zijn vervolgens ingevoerd in de diagnose-tool, zonder aanvullende interpretatie of correctie. Hierdoor is de uitkomst uitsluitend gebaseerd op de antwoorden van de gemeente zelf. De resulterende diagnose positioneert de gemeente als een gevorderde gemeente, met beperkte optimalisatiepunten op het gebied van samenhang, prioritering en besluitvorming richting college en raad.

Deze uitkomst sluit aan bij de feitelijke positie van de gemeente in het verduurzamingsproces, zoals blijkt uit de aanwezigheid van een integraal portefeuilleoverzicht, een expliciet afwegingskader, een gefaseerde aanpak in clusters en structureel draagvlak bij college en raad. Tegelijkertijd signaleert de diagnose-tool terecht dat verdere borging en formalisering mogelijk is, hetgeen overeenkomt met

de door de gemeente zelf benoemde ontwikkeling richting een aanvullend besluitvormingsdocument.

De toetsing laat daarmee zien dat de diagnose-tool niet alleen in staat is om knelpunten bij minder ontwikkelde gemeenten te identificeren, maar ook bij gevorderde gemeenten onderscheidend vermogen heeft door nuance aan te brengen en verfijning aan te wijzen. Dit draagt bij aan de validiteit van het instrument, doordat de uitkomsten herkenbaar zijn voor de praktijk en aansluiten bij het ontwikkelniveau van de betreffende gemeente.

Aanvullend

Een doorontwikkeling van de diagnose-tool en het bijbehorende implementatieplan is de inzet van artificiële intelligentie (AI) als ondersteunend hulpmiddel. AI wordt hierbij niet gezien als vervanging van inhoudelijke of bestuurlijke afwegingen, maar als middel om het diagnose- en adviesproces consistent, efficiënter en sneller te maken. De huidige tool is grotendeels handmatig en afhankelijk van interpretatie door adviseur en gemeente.

AI kan in eerste instantie worden ingezet om de intakefase te versnellen door gemeentelijke documenten, zoals vastgoedstrategieën, beleidsnota's, begrotingen en (D)MJOP's, automatisch te analyseren en te koppelen aan diagnosevragen. Hierdoor ontstaat sneller een objectief startbeeld dat door de adviseur kan worden gevalideerd. Daarnaast kan AI patronen herkennen tussen gemeenten met vergelijkbare ontwikkelniveaus en risicoprofielen, waardoor terugkerende knelpunten en effectieve interventies sneller worden geïdentificeerd.

Door AI op deze wijze te integreren kan Energiek Vastgoed de kwaliteit en consistentie van de diagnose-tool vergroten en gemeenten gerichter ondersteunen bij het versnellen van het verduurzamingsproces, terwijl de inhoudelijke regie bij adviseur en gemeente blijft.

Een laatste aanbeveling betreft verdiepend onderzoek naar de uitwerking van het implementatieplan (prioritering binnen gemeentelijke vastgoedportefeuilles). Hoewel dit onderzoek laat zien dat prioritering een belangrijk aangrijpingspunt is, is nadere uitwerking nodig om gemeenten hier gerichter in te ondersteunen. Vervolgonderzoek kan zich richten op de ontwikkeling van dashboards, afwegingskaders, benchmarking en sturingsinstrumenten die gemeenten helpen bij het maken van keuzes, het inzichtelijk maken van risico's en het nemen van regie op portefeuilleniveau.

Vervolgonderzoek kan bijdragen aan het beter begrijpen hoe deze instrumenten in de praktijk worden gebruikt en welke vorm van ondersteuning het meest effectief is per ontwikkelniveau van gemeenten. Hiermee wordt ondersteuning niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig verder verfijnd.

7 Reflectie / nawoord

Dit onderzoek heeft mij de mogelijkheid gegeven om theorie en praktijk rondom de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed met elkaar te verbinden. Het uitvoeren van dit onderzoek vroeg om een continue afweging tussen analytische diepgang en praktische toepasbaarheid. Juist deze spanning heeft bijgedragen aan een beter begrip van de complexiteit van besluitvorming en organisatievraagstukken binnen gemeenten.

Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat verduurzaming niet alleen een technische opgave is, het is vooral een procesmatige en organisatorische uitdaging. Het analyseren van knelpunten, belemmeringen en versnellers heeft mij geholpen om kritischer te kijken naar samenhang, prioritering en sturing binnen complexe organisaties. Deze inzichten hebben mijn professionele ontwikkeling versterkt en vormen een waardevolle basis voor mijn verdere loopbaan.

Een belangrijk reflectiepunt binnen dit onderzoek betreft de toetsing van de diagnose-tool in de praktijk. Aanvankelijk was het mijn intentie om het instrument uitgebreid extern te testen bij meerdere gemeenten. In de praktijk bleek een brede pilot binnen de beschikbare onderzoeksperiode echter moeilijk realiseerbaar.

Desondanks is het gelukt om de diagnose-tool in beperkte vorm te toetsen aan de hand van een praktijkcasus bij een gemeente die zich in een gevorderde fase van het verduurzamingsproces bevindt. Deze eerste toepassing bood waardevolle inzichten en liet zien dat de uitkomsten van het instrument aansluiten bij de feitelijke positie van de gemeente in het proces. De toetsing kan daarmee worden beschouwd als een eerste, verkennende validatiestap.

Terugkijkend had het instrument in een eerder stadium en op grotere schaal kunnen worden getest, bijvoorbeeld door parallel aan het onderzoek een kleine pilot op te zetten of door meerdere gemeenten vroegtijdig te betrekken.

Op basis van deze ervaringen is de diagnose-tool bewust gepositioneerd als een eerste werkbare en inhoudelijk onderbouwde versie. Het instrument biedt daarmee een solide basis voor verdere doorontwikkeling, waarbij aanvullende praktijktoetsing en verfijning in samenwerking met gemeenten noodzakelijk zijn om de betrouwbaarheid en toepasbaarheid verder te vergroten.

Tot slot kijk ik met tevredenheid terug op het onderzoeksproces. De combinatie van literatuuronderzoek, interviews en praktijkanalyse heeft geleid tot concrete inzichten die niet alleen academisch relevant zijn, maar ook direct toepasbaar in de praktijk.

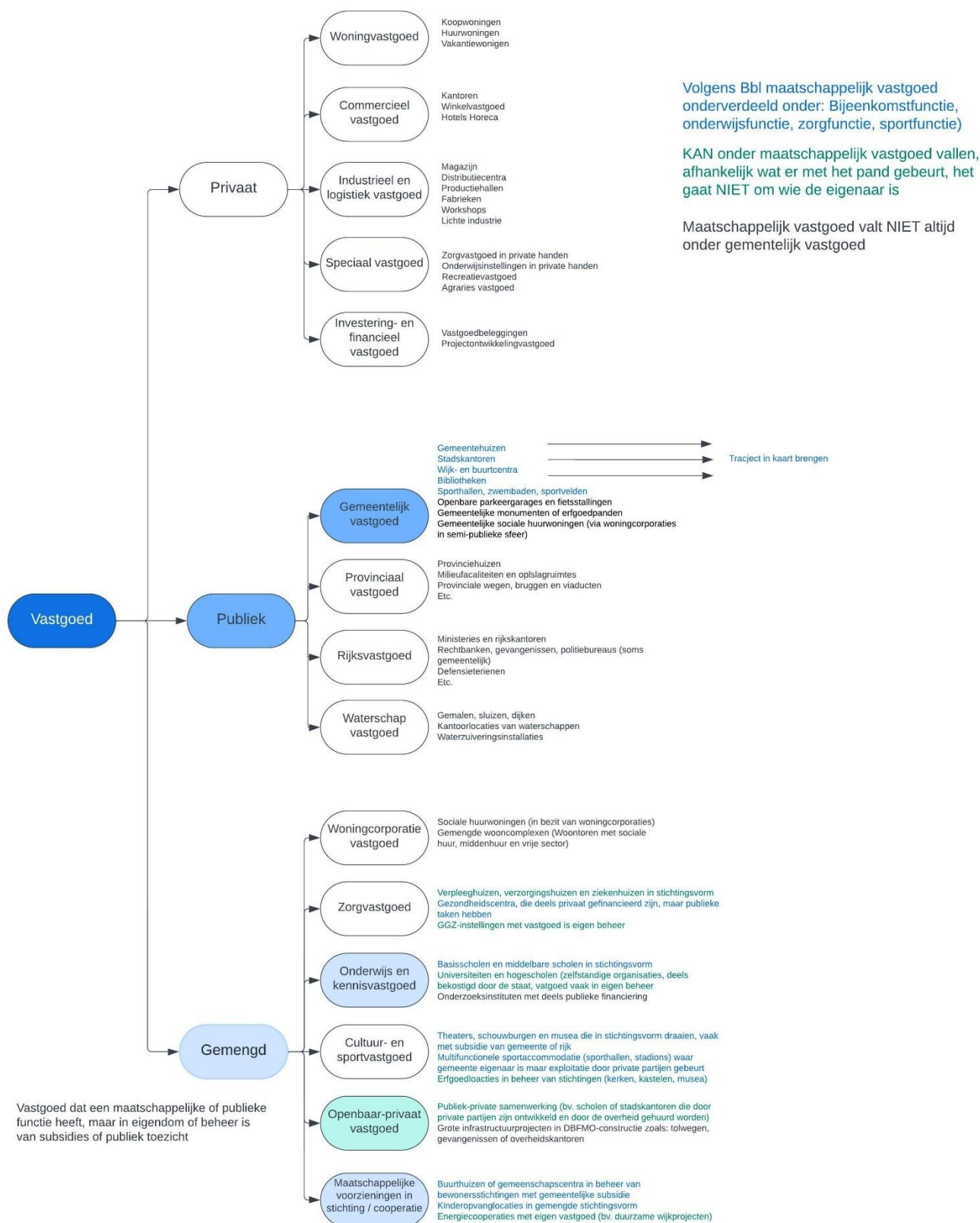
8 Literatuurlijst

- Bert Meijering, B. V. (2020). *Leidraad verduurzamen gemeentelijk vastgoed*. Den Haag: RVO.
- Bouwstenen. (2025). *Samen verduurzamen*. Opgehaald van maatschappelijkvastgoeddag: <https://maatschappelijkvastgoeddag.nl/samen-verduurzamen>
- BRINK, R. e. (2021). *Rapport vng nulmeting verduurzaming maatschappelijk vastgoed*. NL: Bouwstenen voor Sociaal.
- Caulfield, J. (2022, 10 28). *Een introductie tot thematische analyses I Met voorbeelden*. Opgehaald van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/thematische-analyse/>
- Hoogervorst, N. (2024). *Hoe naar een aardgasvrije gebouwde omgeving in 2025?* Den Haag: Planbureau voor de leefomgeving.
- Kadaster. (2022). *Maatschappelijk Vastgoed in Zuid-Holland*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- KAW, I. &. (2024). *Monitoring ontzorgingsprogramma maatschappelijk vastgoed*. Amsterdam: RVO.
- leefomgeving, P. v. (2025). *Startanalyse aardgasvrije buurten*. Opgehaald van <https://startanalyse.pbl.nl/>.
- Merkus, J. (2022, 11 12). *Onderzoeksmethoden voor je scriptie I Uitleg & Voorbeelden*. Opgehaald van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/discoursanalyse/>
- Overheid.nl. (2023, 7 22). *Klimaatwet*. Opgehaald van Overheid.nl: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0042394/2023-07-22>
- Pieter Hammingh, M. v. (2024). *Klimaat- en Energieverkenning 2024*. Planbureau voor de leefomgeving.
- PVM. (sd). *PVM.nl*. Opgehaald van PVM: <https://www.pvm.nl/expertises/routekaart-verduurzaming?1pdrYBwFzas3IKrL4orvJC>
- Regionale-energiestrategie*. (2025). Opgehaald van RES: <https://www.regionale-energiestrategie.nl/werkwijze/default.aspx>
- RES. (2025). *Tijdelijk RES op weg naar 2030 - 2050*. Opgehaald van regionale-energiestrategie.nl: <https://www.regionale-energiestrategie.nl/werkwijze/doel+van+de+res/2498461.aspx?t=Tijdelijk-RES-op-weg-naar-2030-2050>
- Rijksoverheid. (2019). *Klimaatakkoord*. Den Haag: Rijksoverheid.
- RVO. (2022, 2 24). *Transitievisie Warmte en Wijkuitvoeringsplan*. Opgehaald van rvo.nl: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/aardgasvrij/transitievisie-warmte-en-wijkuitvoeringsplan>
- RVO. (2025). *Energielabel C kantoren*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening.
- RVO. (2025). *Europese Richtlijn energieprestatie van gebouwen EPBD IV*. Den Haag: Rijksoverheid.

- RVO. (2025, 12 3). *Ontzorgingsprogramma maatschappelijk vastgoed*. Opgehaald van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/verduurzaming-utiliteitsbouw/maatschappelijk-vastgoed/ontzorgingsprogramma>.
- Schijndel, T. v. (sd). *Op weg naar duurzaam vastgoedbeheer*. Renor.
- Sociaal, B. v. (sd). Verduurzaam in 7 stappen. *Verduurzaam in 7 stappen*. Bouwstene voor Sociaal, Den Haag.
- VNG. (2020). *Secotrale Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed*. Den Haag: VNG.
- VNG. (2024, 9 4). *Instrument: maatschappelijk vastgoed in de gebiedsgerichte aanpak*. Opgehaald van vng.nl: <https://vng.nl/artikelen/instrument-maatschappelijk-vastgoed-in-de-gebiedsgerichte-aanpak>
- VNG. (2025). *Rapport verduurzaming gemeentelijk vastgoed*. Opgehaald van [Waarstaatjegemeente.nl](https://www.waarstaatjegemeente.nl).

Bijlage 1: Soorten vastgoed

De flowchart classificeert vastgoed naar eigendom en functie en onderscheidt privaat, publiek en gemengd vastgoed. Zij maakt duidelijk dat maatschappelijk vastgoed wordt bepaald door de functie van het gebouw en niet door het eigendom, en dat niet elk gemeentelijk vastgoedobject een maatschappelijke functie heeft of verduurzaming / CO² vermindering vereist.



Bijlage 2: Verdeling gemeentelijk vastgoed

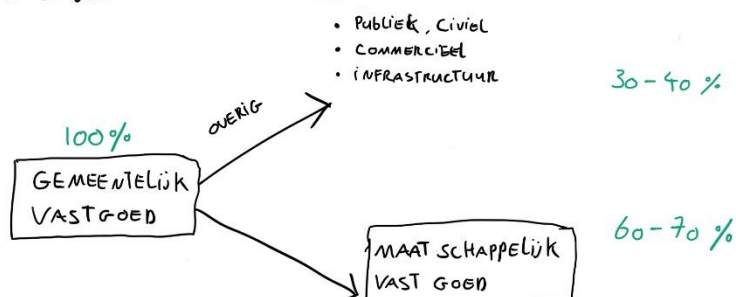
Deze afbeelding laat zien dat maatschappelijk vastgoed een substantieel en afgebakend deel van het gemeentelijk vastgoed vormt (circa 60–70%), terwijl de overige 30–40% bestaat uit ander publiek vastgoed zoals infrastructuur en civiele werken. Binnen maatschappelijk vastgoed ligt het grootste aandeel bij bijeenkomstfuncties, onderwijs, zorg en sport, functies die onder de Bbl-definitie vallen en waarvoor duidelijke verduurzamingsverplichtingen en kansen bestaan. Juist door deze omvang, functionele concentratie en wettelijke afbakening valt binnen maatschappelijk vastgoed relatief veel verduurzamingswinst te behalen ten opzichte van andere vastgoedcategorieën (Kadaster, 2022).

TRAJECT IN KAART BRENGEN (BINNEN GEMEENTELIJK VASTGOED)

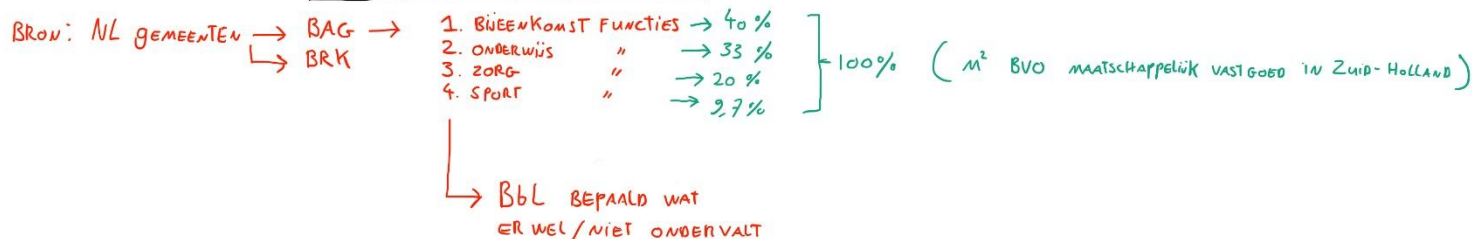
WETGEVING OP GELEVERD LABEL/GEBOUW ETC..... SUCCES/VOORTGANG ... EVALUATIE

• STANDAARD TRAJECT GEMEENTEN

• EV TRAJECT

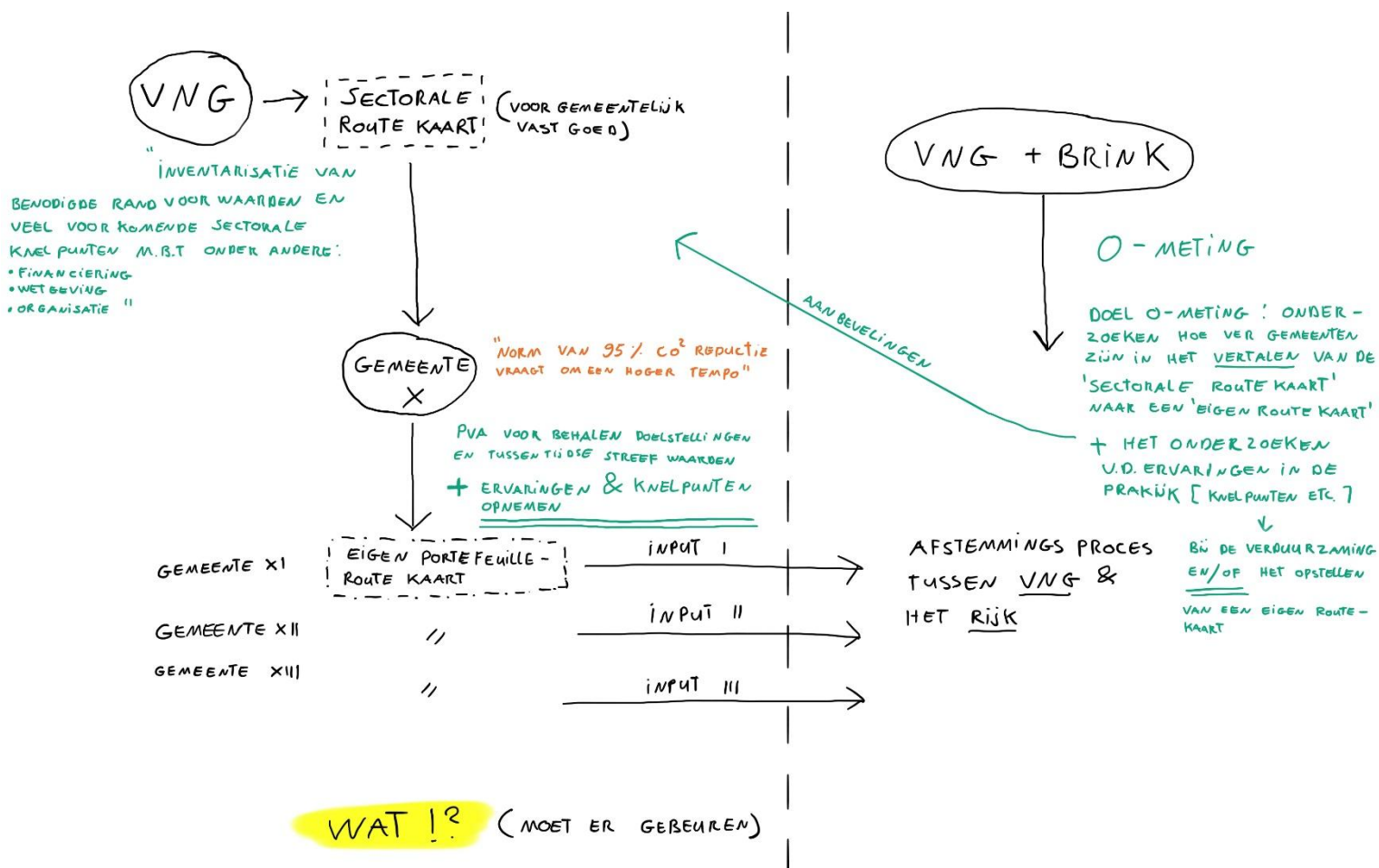


BRON DEFINITIE DOCUMENT KADASTER



Bijlage 3: Sectorale routekaart

Deze afbeelding laat zien hoe de sectorale routekaart van de VNG wordt gebruikt als startpunt voor gemeenten, maar in de praktijk moet worden vertaald naar een eigen portefeuille-routekaart. Gemeenten voeren daarvoor een 0-meting uit, nemen praktijkervaringen en knelpunten mee en stemmen deze af met landelijke kaders en het Rijk. Het schema maakt duidelijk dat juist in deze vertaalslag en afstemming veel onzekerheid en frictie ontstaat, wat verklaart waarom dit moment in het proces bepalend is voor voortgang en versnelling (VNG, Sectorale Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed, 2020).



Bijlage 4: Instrument

Deze afbeelding toont hoe gemeenten vanuit het Klimaatakkoord twee samenhangende opgaven hebben: het verduurzamen van het eigen maatschappelijk vastgoed en het aardgasvrij maken van de gebouwde omgeving. De visualisatie benadrukt dat versnelling ontstaat wanneer deze opgaven worden verbonden en volgens een stapsgewijs proces worden aangepakt: initiëren, verkennen, plannen en besluiten. Effectieve samenwerking en een integrale benadering vormen daarbij de kern (VNG, Instrument: maatschappelijk vastgoed in de gebiedsgerichte aanpak, 2024).

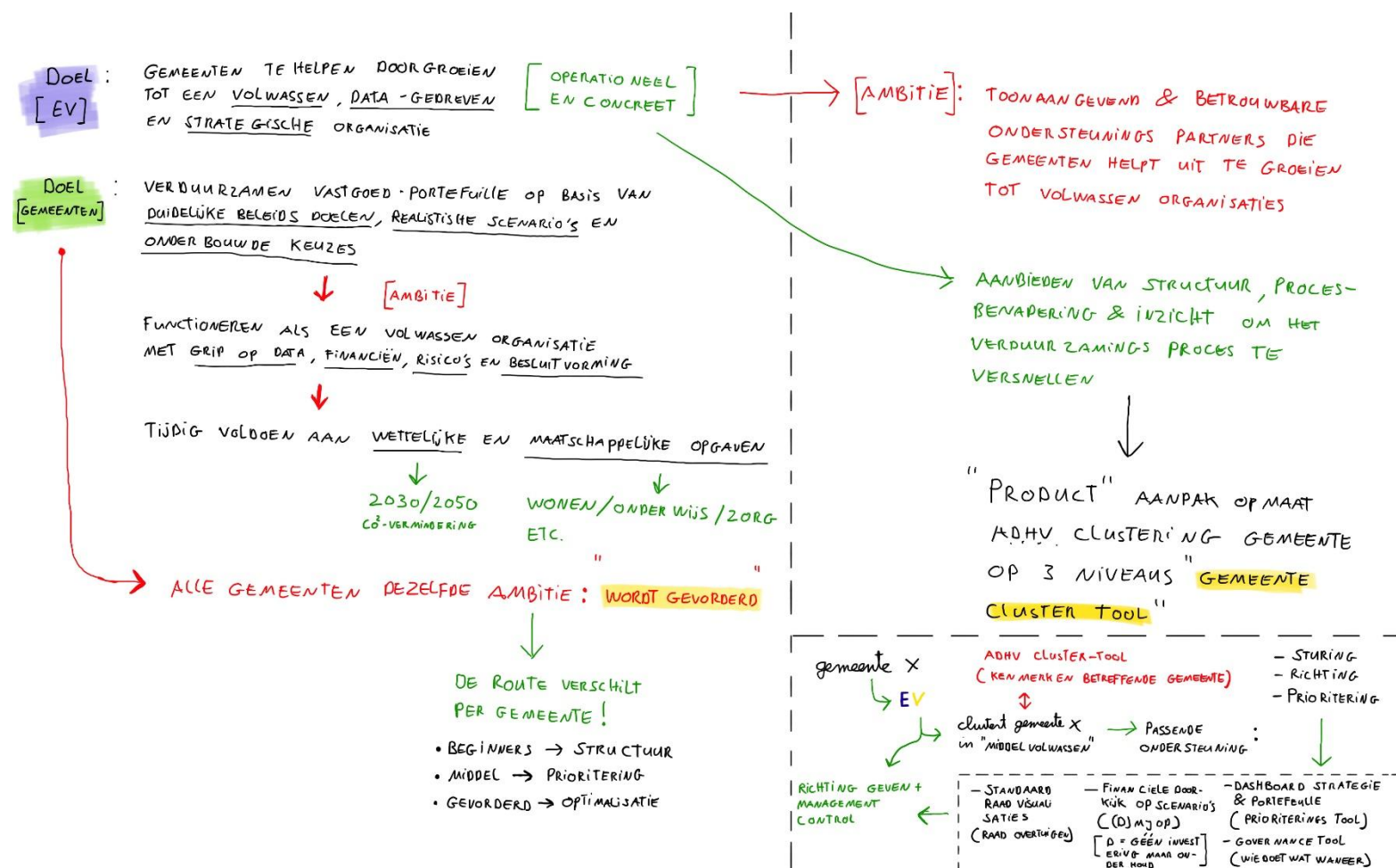
Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed en Gebiedsgerichte aanpak:

Verduurzamen door effectief samenwerken



Bijlage 5: Doelen en ambities

Deze afbeelding schetst hoe Energiek Vastgoed gemeenten ondersteunt bij het doorgroeien naar een volwassen, datagedreven en strategische organisatie, terwijl gemeenten zelf als doel hebben hun vastgoedportefeuille te verduurzamen op basis van realistische scenario's en onderbouwde keuzes. De kern is dat alle gemeenten dezelfde ambitie delen, maar dat de route ernaartoe verschilt afhankelijk van hun ontwikkelniveau (starter, gemiddeld, gevorderd). Dit vormt de basis voor een maatwerkbenadering via een diagnose-tool, waarmee Energiek Vastgoed structuur, procesinzicht en gerichte ondersteuning biedt om het verduurzamingsproces te versnellen.



Bijlage 6: Interviewvragen Primaire- en secundaire doelgroep

Binnen de context van verduurzaming maatschappelijk vastgoed zijn deze vragen opgesteld. De doelgroep / respondenten zijn mensen die **direct betrokken zijn bij de organisatie, besluitvorming en uitvoering** van verduurzamingstrajecten binnen gemeenten.

Primaire doelgroep (kern interview):

- Beleidsadviseurs duurzaamheid/vastgoed
- Projectleiders of programmamanagers maatschappelijk vastgoed / verduurzaming
- Technisch beheer / vastgoedbeheer

secundaire doelgroep (aanvullend perspectief):

- Financieel adviseurs / controllers
- Bestuurlijke of politieke vertegenwoordigers (wethouder, raadslid, portefeuillehouder etc.)
- Externe partners (marktpartijen, adviesbureaus, ESCo's)

Organisatie en capaciteit:

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Capaciteit & kennis vrijmaken**

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Projectmatig / programma-gebaseerd werken**

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Maatwerk in techniek, financiën en organisatie**

Hoe organiseert de gemeente capaciteit en kennis voor verduurzaming?

- *Hoe is verantwoordelijkheidsverdeling en capaciteit georganiseerd voor verduurzaming?*
- *In welke fase van het proces merkt u dat kennis of capaciteit cruciaal is?*
- *Hoe gaat de gemeente om met eventuele tekorten (kennis & capaciteit), en welke impact heeft dit op voortgang?*

Hoe verloopt de procesorganisatie en fasering?

- *Wordt verduurzaming als programma of los project georganiseerd?**
- *Welke fasering en beslismomenten worden gehanteerd?*
- *Waar ontstaan procesmatige knelpunten, en hoe worden die opgelost?*

Hoe wordt maatwerk toegepast in proces en keuzes?

- *Wordt er maatwerk toegepast op gebouwtype, gebruik, budget of iets anders?*
- *Welke (organisatorische of financiële) obstakels spelen een rol bij maatwerk?*
- *(Hoe) zou een tool of middel dit proces kunnen ondersteunen of vereenvoudigen?*

**Programma = centrale regie, gebouw clustering (op basis van logica), Besluitvorming, budgetten en prioritering gestandaardiseerd, monitoring en rapportage lopen via 1 systeem*

Los project = verduurzaming a.d.h.v. Ad Hoc, kennis en besluitvorming versnipperd

Besluitvorming & draagvlak:

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Maatschappelijke businesscase meenemen**

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Bestuurlijke urgentie & betrokkenheid vergroten**

Hoe worden maatschappelijke baten meegenomen in beslissingen?

- Worden maatschappelijke effecten (zoals gezondheid, leefbaarheid, milieu etc.) expliciet meegenomen bij prioritering?
- Op welke manier beïnvloedt dit het besluitvormingsproces?
- Welke tools of methoden zouden helpen om maatschappelijke baten beter inzichtelijk te maken?

Hoe wordt draagvlak en bestuurlijke sturing georganiseerd?

- *Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij bestuur en interne afdelingen?*
- *Welke momenten zijn cruciaal voor politieke of bestuurlijke besluitvorming?*
- *Hoe beïnvloedt draagvlak of het ontbreken daarvan de voortgang van verduurzaming?*

Planning en uitvoering:

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Koppel maatregelen aan natuurlijke momenten**

Hoe integreert de gemeente verduurzaming met het MJOP? (onderhoud/renovatie)

- *Worden verduurzamingsmaatregelen gepland bij onderhoud, renovatie of mutatie?*
- *Werkt deze koppeling effectief om uitvoering te versnellen?*
- *Welke obstakels ervaart u bij deze integratie?*

Monitoring en leerprocessen:

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Monitoring en uniforme indicatoren**

Hoe wordt voortgang gemeten en gebruikt bij processturing?

- *Hoe monitort de gemeente energiegebruik, CO₂ en voortgang van verduurzaming?*
- *Hoe beïnvloeden de monitoringresultaten beslissingen of bijsturing?*
- *Welke indicatoren zouden nuttig zijn in een dashboard of tool? (wat dus nog ontbreekt op dit moment)*

Tools en ondersteuning:

Aanbeveling 2021 BRINK en VNG: **Instrumenten, tools en leidraden gebruiken**

Welke hulpmiddelen worden gebruikt, welke ontbreken?

- *Welke tools of leidraden gebruikt de gemeente momenteel?*
- *Welke instrumenten missen volgens u om proces, planning of besluitvorming te ondersteunen?*
- *Welke functionaliteiten zouden een **ideale** tool moeten hebben?*

Bijlage 7: Contextuele en verklarende factoren gemeente Baarn

Contextuele factoren (politiek, capaciteit, organisatie, netcongestie, enz.). <i>Niet alle factoren zijn even relevant om gedrag of succes te verklaren!</i>	Gemeente Baarn Primair
Gemeentegrootte en schaal	
Inwoneraantal	25.363
Oppervlakte maatschappelijk vastgoed in bezit (in m2)	29.800
Aantal gebouwen met maatschappelijk doel	22
Regio en ligging	
Stedelijkheid (stedelijk vs. landelijk)	Landelijk
Provincie / regio	Provincie Utrecht
Netcongestie en infrastructuur	oplossingen in ontwikkeling
Aanwezigheid van warmtenetten / lokale energie-infrastructuur	Afwezig
Financiële context	
Investeringsruimte / begroting	Nader onderzoek vereist
Toegang tot subsidies en fondsen (SVVE, DUMAVA, ISDE, BNG-leningen)	Nader onderzoek vereist
Financiële prioriteiten (onderhoud, woningbouw, zorg)	Nader onderzoek vereist
Financiële afhankelijkheid van externe partijen	Nader onderzoek vereist
Politiek-bestuurlijke context	
Coalitie en politieke kleur	Midden
Bestuurlijke continuïteit	Nader onderzoek vereist
Raadsdraagvlak en urgentiegevoel	Nader onderzoek vereist
Organisatorische omgeving	
Aantal afdelingen dat betrokken is (vastgoed, duurzaamheid, financiën)	Nader onderzoek vereist
Mate van samenwerking tussen afdelingen	Nader onderzoek vereist
Aanwezigheid van regierol of programmamanager	Nader onderzoek vereist
Samenwerking met externe partijen (adviesbureaus, corporaties, scholen)	Nader onderzoek vereist
Maatschappelijke en regionale context	
Lokale druk vanuit samenleving (burgerinitiatieven, energiecoöperaties)	Nader onderzoek vereist
Regionale samenwerkingsverbanden (RES, klimaatakkoord, Green Deals)	Nader onderzoek vereist
Publieke opinie en media-aandacht	Nader onderzoek vereist
Relatie met woningcorporaties of onderwijsinstellingen	Nader onderzoek vereist
Verklarende factoren	Thema's uit vragenlijst
Elementen die invloed hebben op hoe gemeenten het verduurzamingsproces organiseren of versnellen.	
Organisatie (proces en structuur) Fase 3	"Organisatie en capaciteit" en "Planning en uitvoering".
Begrijpen hoe de gemeente verduurzaming heeft ingericht, gecoördineerd en gefaseerd.	Verouderde governance-structuren; Wettelijke verplichtingen vergroten werkdruk (EPBD/BENG); Versnipperde verantwoordelijkheden binnen de organisatie; Gebrek aan integrale afweging (maatschappelijk, financieel, technisch); Onzekerheid over strategische afbakening vastgoed; Onvoldoende koppeling onderhoudsplanung en verduurzaming; Goed georganiseerde werkgroepen en projectstructuur; Oplopende kennis binnen het team; Beter wordende integrale rapportages; Steeds sterker procesleiderschap
Capaciteit (middelen en uitvoeringskracht) Fase 1 & Fase 2	"Monitoring en leerprocessen" en "Tools en ondersteuning".
Inzicht krijgen in de middelen, kennis en personele inzet die gemeenten beschikbaar hebben voor verduurzaming.	Onzekerheid energietarieven; Netcongestie belemmert elektrificatie; Krappe arbeidsmarkt intern en extern; Schaarste marktcapaciteit (advies, uitvoering); Subsidieafhankelijkheid en wisselende voorwaarden; Te veel afhankelijkheid van individuele medewerkers; Onvoldoende capaciteit en beschikbare uren; Onvoldoende financiële ruimte voor versnelling; Samenwerking met externe partners; Verbeterende datakwaliteit en systemen
Besluitvorming & draagvlak (politiek, steun en richting) Fase 4	"Besluitvorming & draagvlak".
Begrijpen hoe keuzes worden gemaakt en hoe politiek, bestuur en interne afdelingen betrokken zijn bij verduurzaming.	Bestuurlijke cyclus is te traag voor technische/financiële urgentie; Politieke gevoeligheid rond vastgoed en verduurzaming; Onvoldoende roluidelijkheid tussen raad, college en organisatie; Complexe informatiepositie → verkeerde of incomplete besluitvoorbereiding; Lange besluitvormingsketen (commissie → college → raad); Weerstand van bewoners/gebruikers; Onzekerheid over provinciale/landelijke financiering en kaders; Sterke bestuurlijke wil om te verduurzamen; Heldere visie op integrale verduurzaming; Goede communicatie met bepaalde VvE's / bewonersgroepen; Gebruik van scenario's richting de raad; Toenemende bewustwording bij gebruikers

Bijlage 8: Contextuele en verklarende factoren gemeente Molenlanden

Contextuele factoren (politiek, capaciteit, organisatie, netcongestie, enz.). <i>Niet alle factoren zijn even relevant om gedrag of succes te verklaren!</i>	Gemeente Molenland Primair
Gemeentegrootte en schaal	
Inwoneraantal	45.542
Oppervlakte maatschappelijk vastgoed in bezit (in m2)	49.700
Aantal gebouwen met maatschappelijk doel	64
Regio en ligging	
Stedelijkheid (stedelijk vs. landelijk)	Landelijk
Provincie / regio	Provincie Zuid-Holland
Netcongestie en infrastructuur	oplossingen In behandeling
Aanwezigheid van warmtenetten / lokale energie-infrastructuur	Afwezig
Financiële context	
Investeringsruimte / begroting	Nader onderzoek vereist
Toegang tot subsidies en fondsen (SVVE, DUMAVA, ISDE, BNG-leningen)	Nader onderzoek vereist
Financiële prioriteiten (onderhoud, woningbouw, zorg)	Nader onderzoek vereist
Financiële afhankelijkheid van externe partijen	Nader onderzoek vereist
Politiek-bestuurlijke context	
Coalitie en politieke kleur	Midden-rechts
Bestuurlijke continuïteit	Nader onderzoek vereist
Raadsdraagvlak en urgentiegevoel	Nader onderzoek vereist
Organisatorische omgeving	
Aantal afdelingen dat betrokken is (vastgoed, duurzaamheid, financiën)	Nader onderzoek vereist
Mate van samenwerking tussen afdelingen	Nader onderzoek vereist
Aanwezigheid van regierol of programmamanager	Nader onderzoek vereist
Samenwerking met externe partijen (adviesbureaus, corporaties, scholen)	Nader onderzoek vereist
Maatschappelijke en regionale context	
Lokale druk vanuit samenleving (burgerinitiatieven, energiecoöperaties)	Nader onderzoek vereist
Regionale samenwerkingsverbanden (RES, klimaatakkoord, Green Deals)	Nader onderzoek vereist
Publieke opinie en media-aandacht	Nader onderzoek vereist
Relatie met woningcorporaties of onderwijsinstellingen	Nader onderzoek vereist
Verklarende factoren	Thema's uit vragenlijst
Elementen die invloed hebben op hoe gemeenten het verduurzamingsproces organiseren of versnellen.	
Organisatie (proces en structuur) Fase 3	"Organisatie en capaciteit" en "Planning en uitvoering".
Begrijpen hoe de gemeente verduurzaming heeft ingericht, gecoördineerd en gefaseerd.	Vastgoedorganisatie primair ingericht op beheer; Toenemende druk door verbreding van duurzaamheidsthema's; Beperkte integrale sturing op vastgoedportefeuille; Verspreiding van kennis en data; Beperkte ruimte voor strategische reflectie; Samenwerking tussen duurzaamheidsteam en vastgoedafdeling; Lerend vermogen binnen de organisatie
Capaciteit (middelen en uitvoeringskracht) Fase 1 & Fase 2	"Monitoring en leerprocessen" en "Tools en ondersteuning".
Inzicht krijgen in de middelen, kennis en personele inzet die gemeenten beschikbaar hebben voor verduurzaming.	Versnipperde informatiepositie; Beperkte interne specialistische duurzaamheidskennis; Financiële afwegingen bij maatregelen met lange terugverdientijd; Gerichte inzet van externe expertise; Betrokkenheid van lokale marktpartijen
Besluitvorming & draagvlak (politiek, steun en richting) Fase 4	"Besluitvorming & draagvlak".
Begrijpen hoe keuzes worden gemaakt en hoe politiek, bestuur en interne afdelingen betrokken zijn bij verduurzaming.	Eenzijdige focus op CO ₂ -reductie, behoefte om meer te implementeren zoals circulariteit; Regelgeving wordt te laat betrokken in projecten; Spanningsveld tussen inhoudelijke diepgang en bestuurlijke hanteerbaarheid; Heldere bestuurlijke prioritering van CO ₂ -reductie; Meerjareninvesteringsprogramma per gebouw; Pragmatische besluitvorming op basis van effectiviteit

Bijlage 9: Contextuele en verklarende factoren gemeente Nissewaard

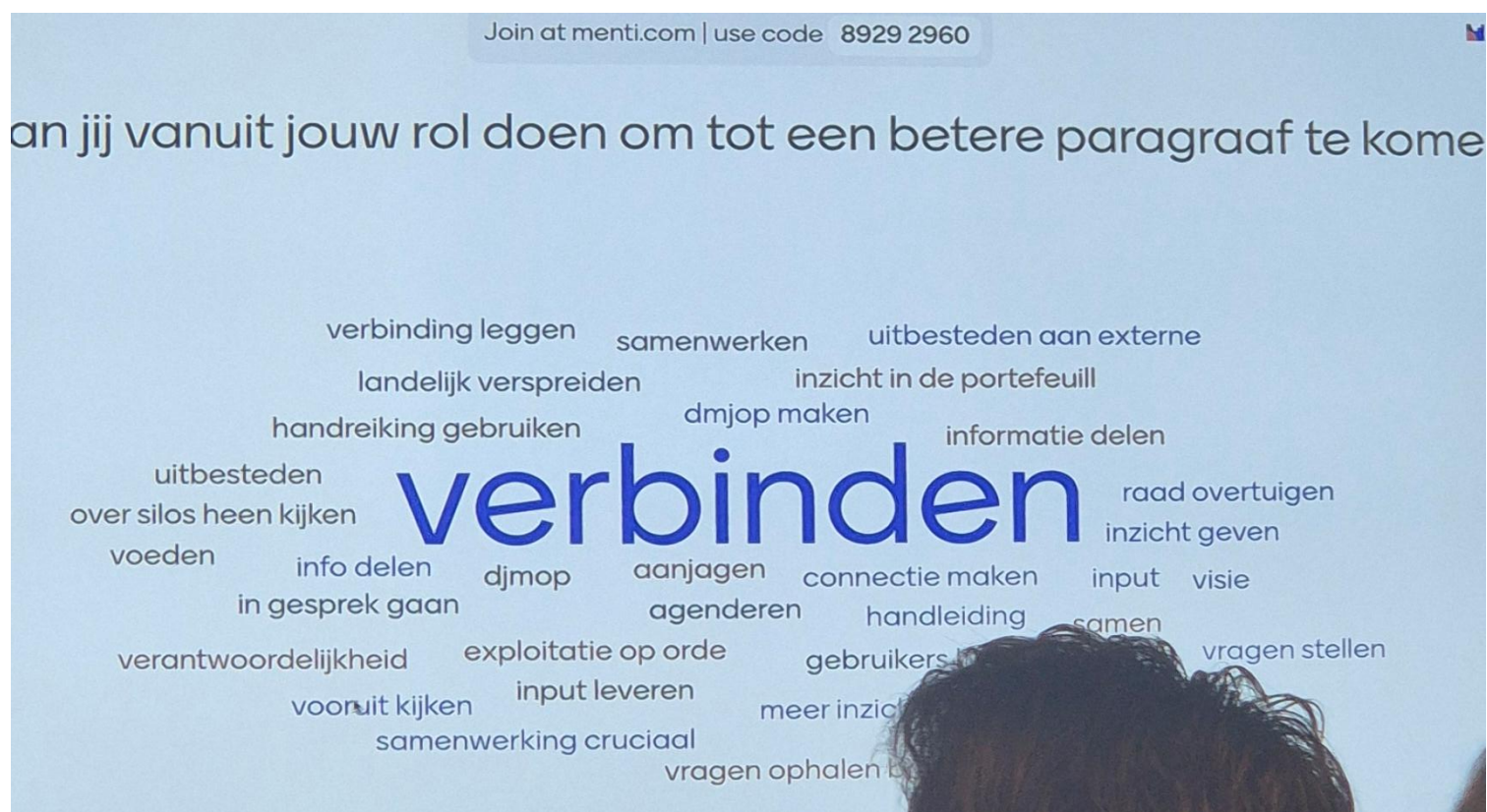
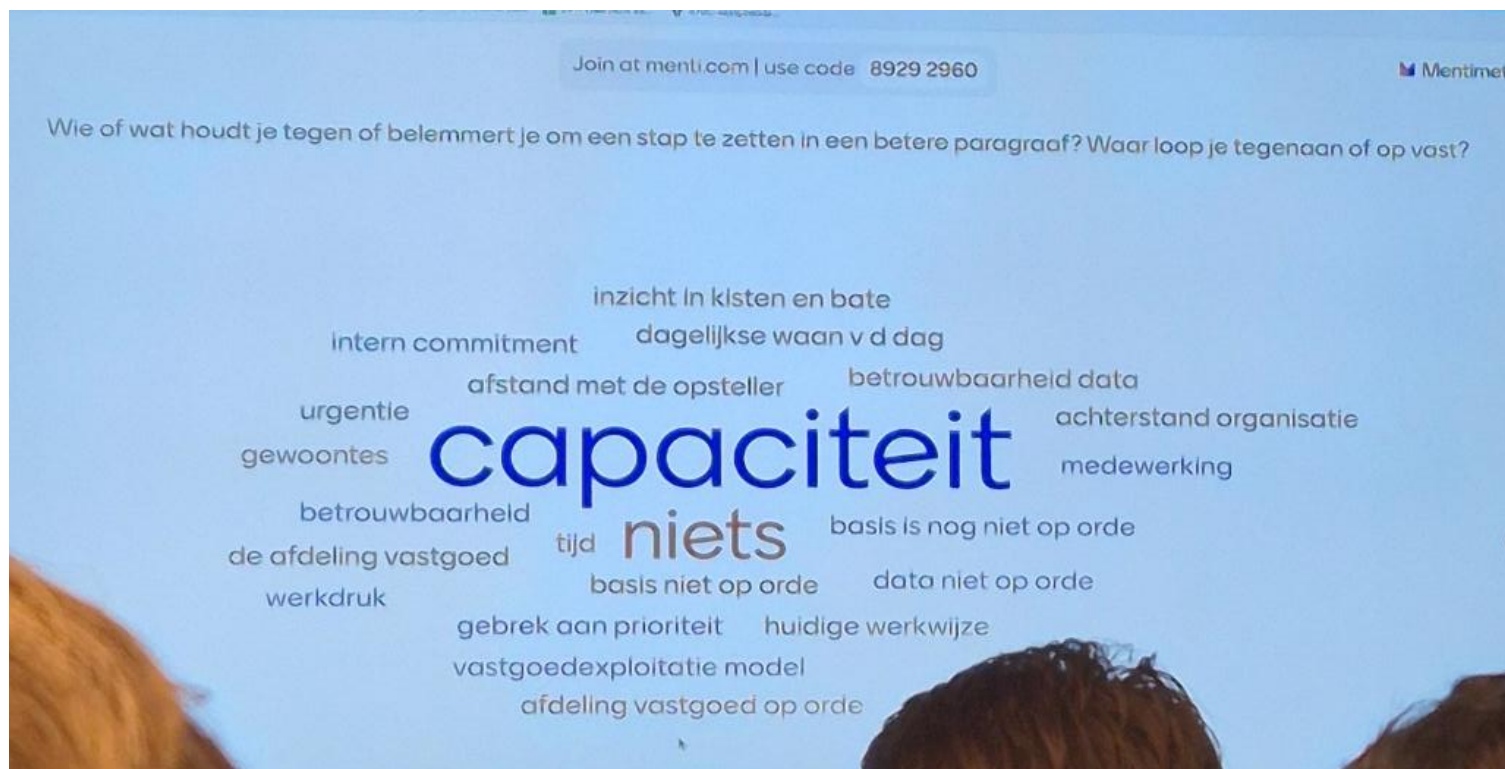
Contextuele factoren (politiek, capaciteit, organisatie, netcongestie, enz.). <i>Niet alle factoren zijn even relevant om gedrag of succes te verklaren!</i>	Gemeente Nissewaard Primair
Gemeentegrootte en schaal	
Inwoneraantal	88.908
Oppervlakte maatschappelijk vastgoed in bezit (in m2)	107.900
Aantal gebouwen met maatschappelijk doel	76
Regio en ligging	
Stedelijkheid (stedelijk vs. landelijk)	Stedelijk
Provincie / regio	Provincie Zuid-Holland
Netcongestie en infrastructuur	Oplossingen In ontwikkeling
Aanwezigheid van warmtenetten / lokale energie-infrastructuur	Aanwezig
Financiële context	
Investeringsruimte / begroting	Nader onderzoek vereist
Toegang tot subsidies en fondsen (SVVE, DUMAVA, ISDE, BNG-leningen)	Nader onderzoek vereist
Financiële prioriteiten (onderhoud, woningbouw, zorg)	Nader onderzoek vereist
Financiële afhankelijkheid van externe partijen	Nader onderzoek vereist
Politiek-bestuurlijke context	
Coalitie en politieke kleur	Midden
Bestuurlijke continuïteit	Nader onderzoek vereist
Roadsdragvlak en urgentiegevoel	Nader onderzoek vereist
Organisatorische omgeving	
Aantal afdelingen dat betrokken is (vastgoed, duurzaamheid, financiën)	Nader onderzoek vereist
Mate van samenwerking tussen afdelingen	Nader onderzoek vereist
Aanwezigheid van regierol of programmamanager	Nader onderzoek vereist
Samenwerking met externe partijen (adviesbureaus, corporaties, scholen)	Nader onderzoek vereist
Maatschappelijke en regionale context	
Lokale druk vanuit samenleving (burgerinitiatieven, energiecoöperaties)	Nader onderzoek vereist
Regionale samenwerkingsverbanden (RES, klimaatakkoord, Green Deals)	Nader onderzoek vereist
Publieke opinie en media-aandacht	Nader onderzoek vereist
Relatie met woningcorporaties of onderwijsinstellingen	Nader onderzoek vereist
Verklarende factoren	Thema's uit vragenlijst
Elementen die invloed hebben op hoe gemeenten het verduurzamingsproces organiseren of versnellen.	
Organisatie (proces en structuur) Fase 3	"Organisatie en capaciteit" en "Planning en uitvoering".
Begrijpen hoe de gemeente verduurzaming heeft ingericht, gecoördineerd en gefaseerd.	Afhankelijkheid van andere afdelingen; Fragmentatie van verantwoordelijkheden (vastgoed – maatschappelijk vastgoed – programma); Grote hoeveelheid werk door ontbreken van routekaart; Veel ad-hoc besluiten en gebrek aan continuïteit; Fouten in eerdere verduurzamingsprojecten; Onvoldoende afstemming met onderhoudsplanning (MJOP/DMJOP); Gebrek aan overzicht in vastgoedportefeuille; Capaciteitstekort na verdwijnen programmamanager; Lange tijdlijnen in procesketens; Sterke technische kennis intern; Goede samenwerking binnen vastgoedteam; Bereidheid tot integraal werken; Gemeente wil steeds meer zelf doen; Heldere visie op CO ₂ -sturing;
Capaciteit (middelen en uitvoeringskracht) Fase 1 & Fase 2	"Monitoring en leerprocessen" en "Tools en ondersteuning".
Inzicht krijgen in de middelen, kennis en personele inzet die gemeenten beschikbaar hebben voor verduurzaming.	Afhankelijkheid van adviesbureaus zonder praktijkkennis; Gebrek aan landelijke standaard routekaart-methodiek; Onvoldoende capaciteit binnen gemeentelijke organisatie; Onvoldoende digitale tools voor portefeuilleanalyse; Gebrek aan technische kennis binnen de gemeente; Onvoldoende structurele monitoring; Transparante monitoring energieverbruik; Gebruik Green Building Tool voor verkenning
Besluitvorming & draagvlak (politiek, steun en richting) Fase 4	"Besluitvorming & draagvlak".
Begrijpen hoe keuzes worden gemaakt en hoe politiek, bestuur en interne afdelingen betrokken zijn bij verduurzaming.	Politieke besluitvorming vertraagt verduurzaming; Financiële systemen werken verduurzaming tegen; Bestuurlijke gevoeligheid bij afstoten/herbestemmen vastgoed; Verschil theorie vs praktijk in adviezen; Argwaan van gebruikers tegenover gemeente; Positieve leercultuur; Betrokkenheid van gebruikers; Bereidheid om vastgoed af te stoten

Bijlage 10: Contextuele en verklarende factoren gemeente 's-Hertogenbosch

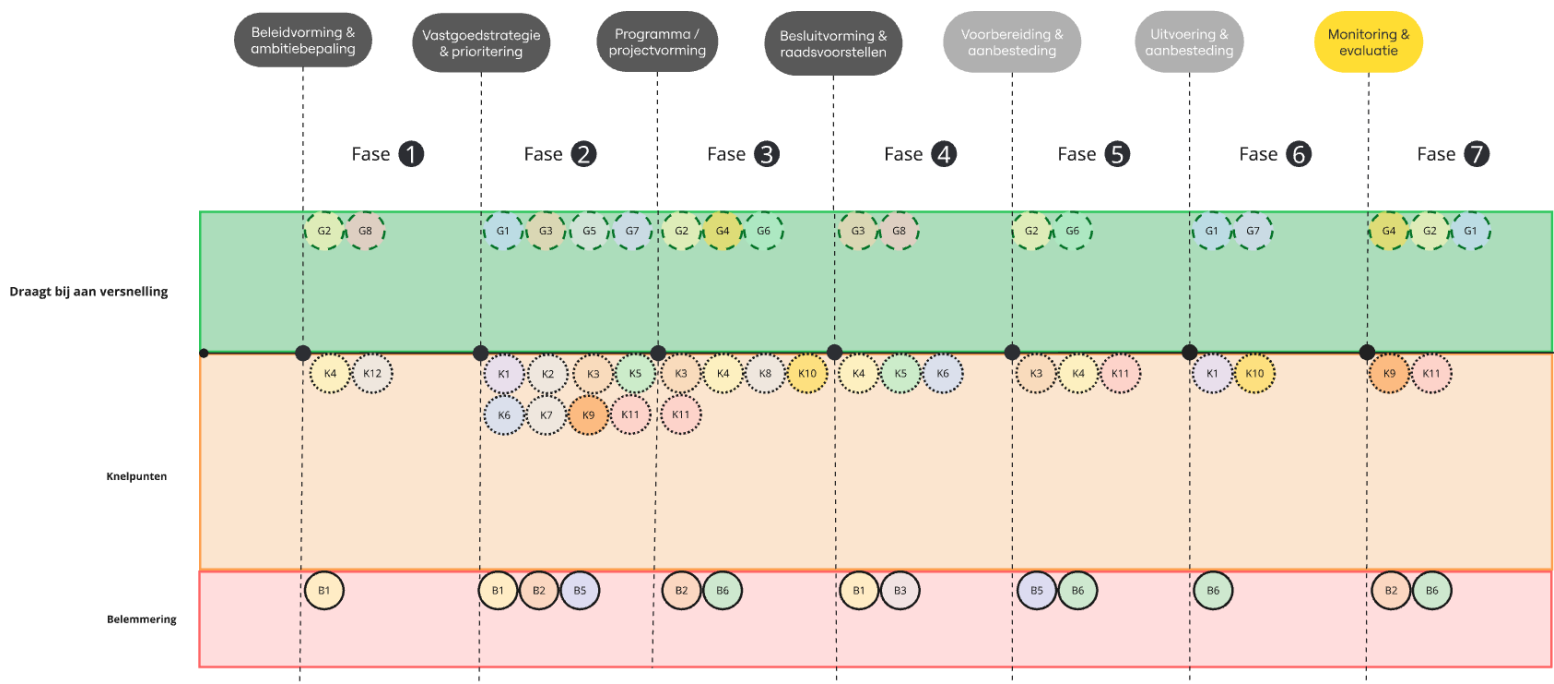
Contextuele factoren (politiek, capaciteit, organisatie, netcongestie, enz.). <i>Niet alle factoren zijn even relevant om gedrag of succes te verklaren!</i>	Gemeente 's-Hertogenbosch Primair
Gemeentegrootte en schaal	
Inwoneraantal	161.804
Oppervlakte maatschappelijk vastgoed in bezit (in m2)	549.000
Aantal gebouwen met maatschappelijk doel	193
Regio en ligging	
Stedelijkheid (stedelijk vs. landelijk)	Stedelijk
Provincie / regio	Provincie Noord-Brabant
Netcongestie en infrastructuur	structurele congestie
Aanwezigheid van warmtenetten / lokale energie-infrastructuur	Aanwezig
Financiële context	
Investeringsruimte / begroting	Nader onderzoek vereist
Toegang tot subsidies en fondsen (SVVE, DUMAVA, ISDE, BNG-leningen)	Nader onderzoek vereist
Financiële prioriteiten (onderhoud, woningbouw, zorg)	Nader onderzoek vereist
Financiële afhankelijkheid van externe partijen	Nader onderzoek vereist
Politiek-bestuurlijke context	
Coalitie en politieke kleur	Midden-links
Bestuurlijke continuïteit	Nader onderzoek vereist
Raadsdraagvlak en urgentiegevoel	Nader onderzoek vereist
Organisatorische omgeving	
Aantal afdelingen dat betrokken is (vastgoed, duurzaamheid, financiën)	Nader onderzoek vereist
Mate van samenwerking tussen afdelingen	Nader onderzoek vereist
Aanwezigheid van regierol of programmamanager	Nader onderzoek vereist
Samenwerking met externe partijen (adviesbureaus, corporaties, scholen)	Nader onderzoek vereist
Maatschappelijke en regionale context	
Lokale druk vanuit samenleving (burgerinitiatieven, energiecoöperaties)	Nader onderzoek vereist
Regionale samenwerkingsverbanden (RES, klimaatakkoord, Green Deals)	Nader onderzoek vereist
Publieke opinie en media-aandacht	Nader onderzoek vereist
Relatie met woningcorporaties of onderwijsinstellingen	Nader onderzoek vereist
Verklarende factoren	Thema's uit vragenlijst
Elementen die invloed hebben op hoe gemeenten het verduurzamingsproces organiseren of versnellen.	
Organisatie (proces en structuur) Fase 3	"Organisatie en capaciteit" en "Planning en uitvoering".
Begrijpen hoe de gemeente verduurzaming heeft ingericht, gecoördineerd en gefaseerd.	Historisch gebrek aan integraal beleid (energie, circulariteit, klimaat, natuur los van elkaar); Risico's rondom kennisborging (afhankelijkheid van enkele mensen); Onzekerheid energiekosten maakt plannen lastig; Maatregelenpakketten soms niet passend bij functie van gebouwen; Onduidelijke rolverdeling tussen vastgoed, beleid en programma's in verleden; Verschillende onderhoudscycli maken combineren van maatregelen lastig; Uitgebreid afwegingskader voor 160 gebouwen gereed; Nauwe samenwerking met ministerie VRO / VMV (leerlabs, geld, kennis); Circulaire en biobased bouwstrategie verankerd in beleid; Integrale aanpak (energie, natuur, klimaat, circulariteit); Etalageprojecten uitgewerkt → snelle start mogelijk; Koppeling met wijkagenda's (functie, gebruik, wijkbehoefte)
Capaciteit (middelen en uitvoeringskracht) Fase 1 & Fase 2	"Monitoring en leerprocessen" en "Tools en ondersteuning".
Inzicht krijgen in de middelen, kennis en personele inzet die gemeenten beschikbaar hebben voor verduurzaming.	Oud beleidskader stuurt op labels i.p.v. werkelijk verbruik; EPBD IV verplicht extra maatregelen zonder extra middelen; Subsidieafhankelijkheid DUMAVA (max 40%, toekomst onzeker); Afhankelijkheid van nationale programma's (VMV, VRO); Onzekerheid landelijke wetgeving & financiering na 2030; Marktpartijen kunnen grote vraag niet aan (advies, uitvoering); Verkeerde balans CO ₂ -inbouw vs CO ₂ -reductie; Onrendabele businesscases; traditionele terugverdentimestrategie werkt niet; Financiële beperkingen: totale opgave veel groter dan beschikbare middelen; Capaciteitstekorten in markt (adviesbureaus en uitvoering); Netcongestie belemmert uitvoering en elektrificatie; Grote spreiding en complexiteit van de vastgoedportefeuille (160 objecten); De Bossche Route: integrale methodiek; Sterk en gespecialiseerd intern team; Externe expertise binnengehaald (installatietechniek, vastgoed, advies); Natuurlijke onderhoudsmomenten slim benut;
Besluitvorming & draagvlak (politiek, steun en richting) Fase 4	"Besluitvorming & draagvlak".
Begrijpen hoe keuzes worden gemaakt en hoe politiek, bestuur en interne afdelingen betrokken zijn bij verduurzaming.	Onvoldoende interne financiële middelen / gemeentelijke begroting onder druk; Grote vastgoedportefeuille maakt versnellen lastig; Strategisch vastgoed valt buiten huidige scope → risico op verkeerde keuzes; Netcongestie / capaciteit elektriciteitsnet als structurele remmer; Energielabelsturing leidt tot verkeerde keuzes; Oververduurzaming van laag-intensief gebruikte gebouwen; Gebrek aan integrale afweging tussen energie, circulariteit, natuur en klimaatadaptatie; Gebrek aan voorspelbaarheid voor partners (huurders, corporaties, netbeheerders); Huurders en gebruikers kunnen trajecten vertragen; Focus op werkelijk energieverbruik (WEii) i.p.v. labels; Gemeente neemt voorbeeldrol → hoger draagvlak; Transparante rapportages richting raad en wethouders; Communicatie met gebruikers & huurders als beleidsprioriteit

Bijlage 11: Kwantitatieve data Maatschappelijke Vastgoeddag

Betekenis 'paragraaf' in deze context: *Verplicht begrotingsonderdeel over beheer en onderhoud van maatschappelijk vastgoed*



Bijlage 12: Primaire doelgroep: Maatschappelijke Vastgoeddag



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Te complexe governance rond maatschappelijk vastgoed
- B2 – Onvoldoende landelijke standaardisatie / kennisdeling
- B3 – Geen eenduidige financiële systematiek (KPDH, DCF, lineair/annuitair)
- B4 – Beperkende regels rond maatschappelijk vastgoed en
- B5 – Gebrek aan structurele budgetten
- B6 – Afhankelijkheid van externe marktpartijen

Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

- K1 – Capaciteitstekorten (of het excuus daarvan)
- K2 – Verkeerde mensen op de verkeerde plek / verkeerde
- K3 – Informatie zit op de verkeerde plekken (dataschotten)
- K4 – Onvoldoende kennis in de gemeenteraad
- K5 – Geen uniforme prioritering van maatschappelijk vastgoed
- K6 – Versnippering tussen afdelingen (financiën, vastgoed, beleid)
- K7 – Gebrek aan gemeentebrede vastgoedstrategie
- K8 – Onvoldoende kennis van kosten-baten & investeringsafwegingen
- K9 – Onvoldoende datakwaliteit / betrouwbaarheid
- K10 – Huidige werkwijze en gewoontes blokkeren verbetering
- K11 – Afdeling Vastgoed niet op orde / achterstand organisatie
- K12 – Onvoldoende zicht op maatschappelijke doelen & impact

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Verbinden (grootste versneller)
- G2 – Gebruik van uniforme kaders zoals KPdH
- G3 – Eén keer goed prioriteren (1x naar raad, goed onderbouwd)
- G4 – Betere datakwaliteit / inzicht in kosten-baten
- G5 – Afdelingen financiën en vastgoed verbinden
- G6 – Handreikingen en landelijke richtlijnen gebruiken
- G7 – Samenwerken en kennis delen tussen gemeenten
- G8 – Maatschappelijke doelen expliciet meenemen in prioritering

Draagt bij aan versnelling



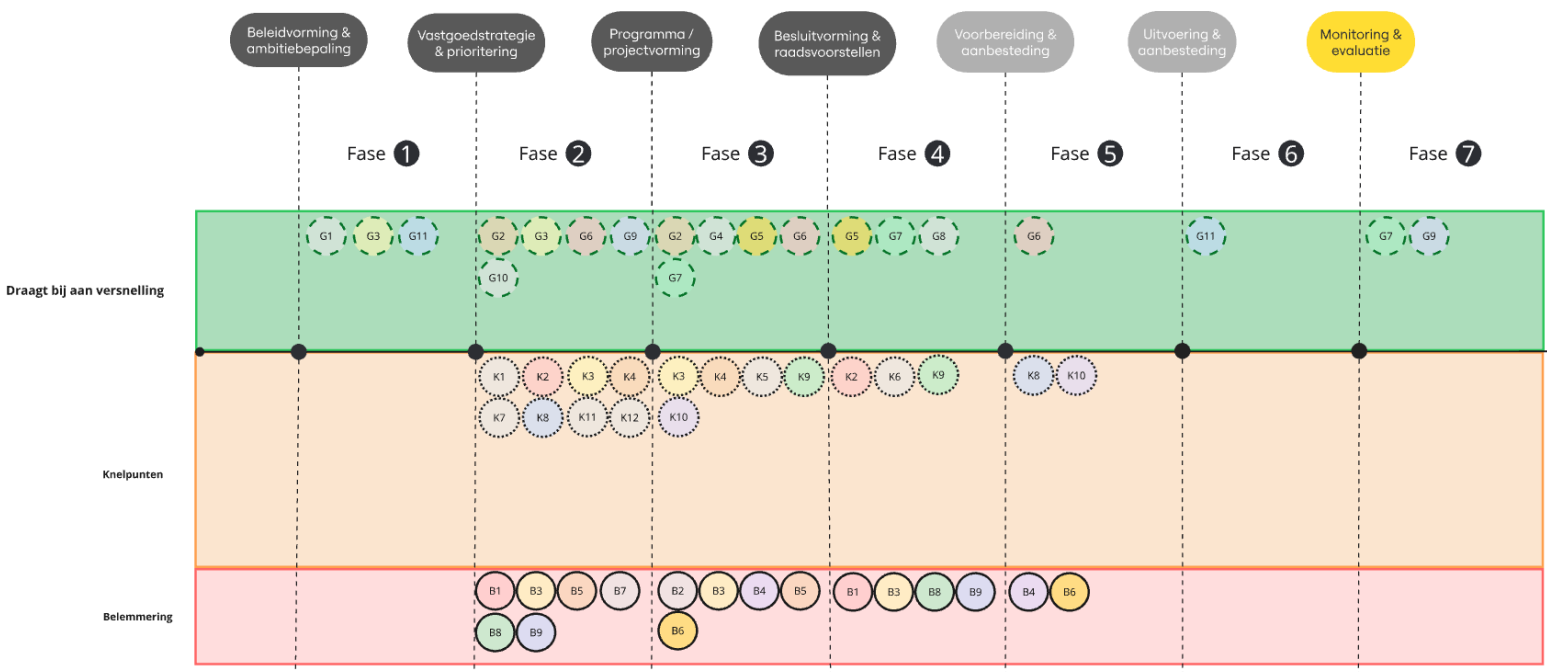
Knelpunt



Belemmering



Bijlage 13: Primaire doelgroep: Gemeente Baarn



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Politieke gevoeligheid rond vastgoed en verduurzaming
- B2 – Wettelijke verplichtingen vergroten werkdruk (EPBD/BENG)
- B3 – Subsidieafhankelijkheid en wisselende voorwaarden
- B4 – Schaarste marktcapaciteit (advies, uitvoering)
- B5 – Krappe arbeidsmarkt intern en extern
- B6 – Netcongestie belemmert elektrificatie
- B7 – Verouderde governance-structuren
- B8 – Onzekerheid energietarieven
- B9 – Bestuurlijke cyclus is te traag voor technische/financiële urgentie

Draagt bij aan versnelling

Knelpunt

Belemmering



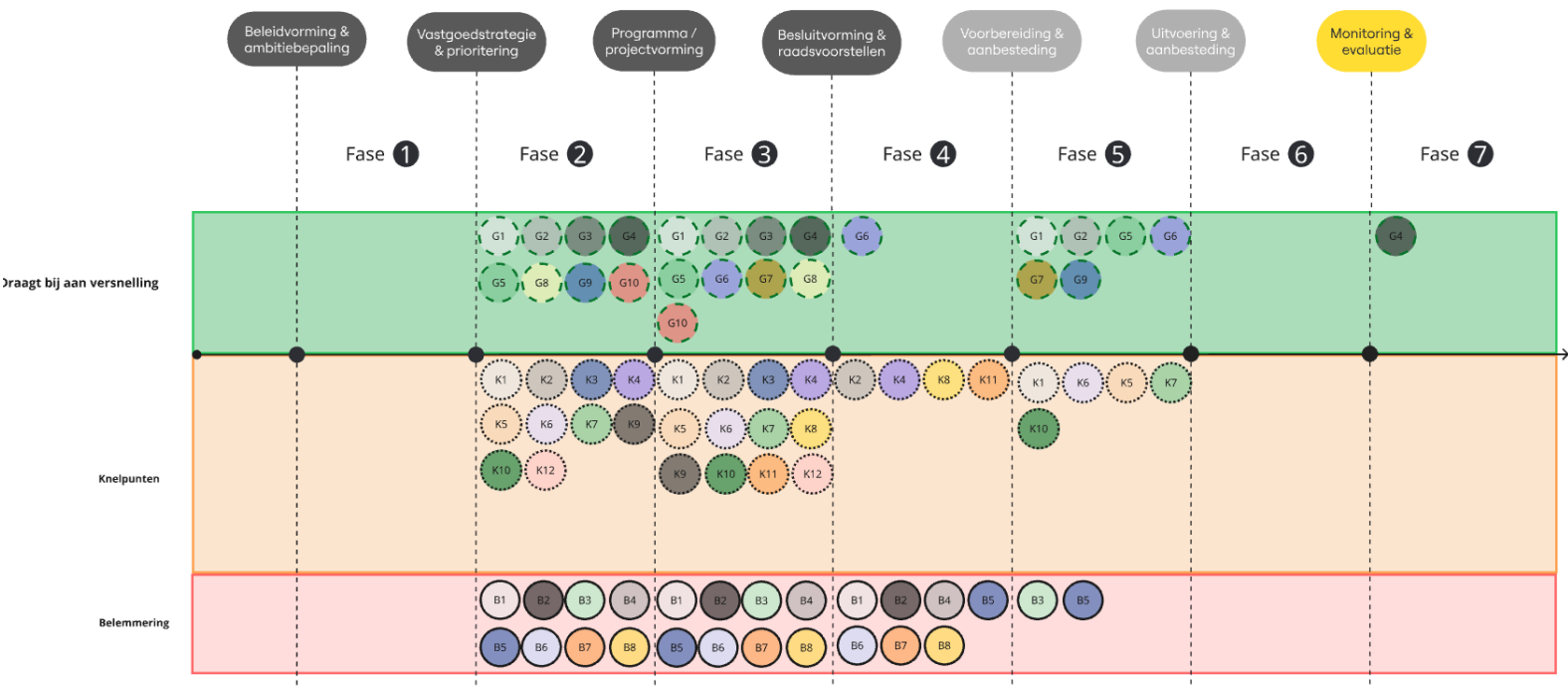
Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

- K1 – Versnipperde verantwoordelijkheden binnen de organisatie
- K2 – Onvoldoende rolduidelijkheid tussen raad, college en organisatie
- K3 – Complexe informatiepositie → verkeerde of incomplete besluitvoorbereiding
- K4 – Gebrek aan integrale afweging (maatschappelijk, financieel, technisch)
- K5 – Te veel afhankelijkheid van individuele medewerkers
- K6 – Lange besluitvormingsketen (commissie → college → raad)
- K7 – Onzekerheid over strategische afbakening vastgoed
- K8 – Onvoldoende koppeling onderhoudsplanning en verduurzaming
- K9 – Weerstand van bewoners/gebruikers
- K10 – Onvoldoende capaciteit en beschikbare uren
- K11 – Onvoldoende financiële ruimte voor versnelling
- K12 – Onzekerheid over provinciale/landelijke financiering en kaders

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Sterke bestuurlijke wil om te verduurzamen
- G2 – Goed georganiseerde werkgroepen en projectstructuur
- G3 – Heldere visie op integrale verduurzaming
- G4 – Oplopende kennis binnen het team
- G5 – Goede communicatie met bepaalde VvE's / bewonersgroepen
- G6 – Samenwerking met externe partners
- G7 – Beter wordende integrale rapportages
- G8 – Gebruik van scenario's richting de raad
- G9 – Verbeterende datakwaliteit en systemen
- G10 – Steeds sterker procesleiderschap
- G11 – Toenemende bewustwording bij gebruikers

Bijlage 14: Primaire doelgroep: Gemeente Nissewaard



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Politieke besluitvorming vertraagt verduurzaming
- B2 – Financiële systemen werken verduurzaming tegen
- B3 – Afhankelijkheid van adviesbureaus zonder praktijkkennis
- B4 – Gebrek aan landelijke standaard routekaart-methodiek
- B5 – Onvoldoende capaciteit binnen gemeentelijke organisatie
- B6 – Bestuurlijke gevoeligheid bij afstoten/herbestemmen vastgoed
- B7 – Afhankelijkheid van andere afdelingen
- B8 – Onvoldoende digitale tools voor portefeuilleanalyse

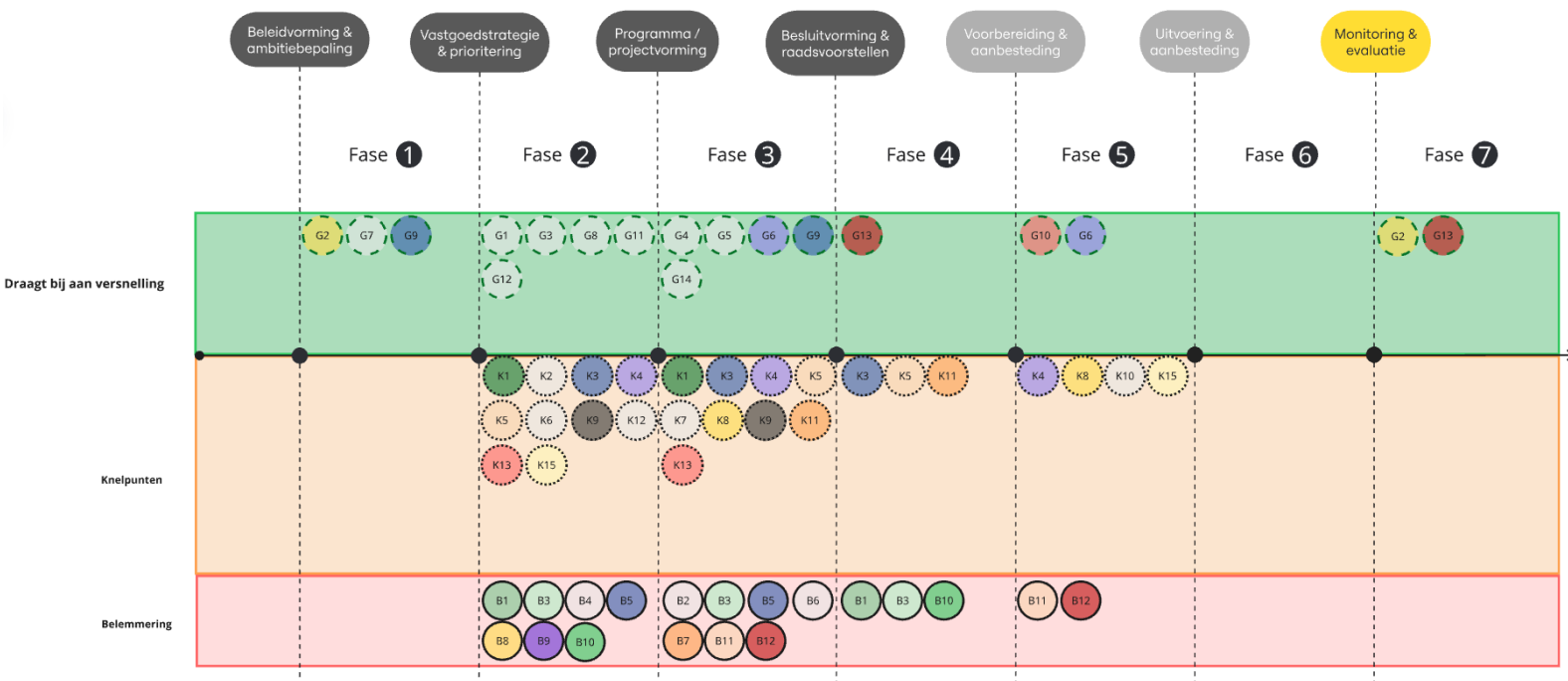
Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

- K1 – Gebrek aan technische kennis binnen de gemeente
- K2 – Fragmentatie van verantwoordelijkheden (vastgoed – maatschappelijk vastgoed – programma)
- K3 – Grote hoeveelheid werk door ontbreken van routekaart
- K4 – Veel ad-hoc besluiten en gebrek aan continuïteit
- K5 – Fouten in eerdere verduurzamingsprojecten
- K6 – Verschil theorie vs praktijk in adviezen
- K7 – Onvoldoende afstemming met onderhoudsplanning (MJOP/DJOP)
- K8 – Argwaan van gebruikers tegenover gemeente
- K9 – Gebrek aan overzicht in vastgoedportefeuille
- K10 – Capaciteitstekort na verdwijnen programmamanager
- K11 – Lange tijdlijnen in procesketens
- K12 – Onvoldoende structurele monitoring

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Sterke technische kennis intern
- G2 – Goede samenwerking binnen vastgoedteam
- G3 – Positieve leercultuur
- G4 – Transparante monitoring energieverbruik
- G5 – Bereidheid tot integraal werken
- G6 – Betrokkenheid van gebruikers
- G7 – Gemeente wil steeds meer zelf doen
- G8 – Heldere visie op CO₂-sturing
- G9 – Bereidheid om vastgoed af te stoten
- G10 – Gebruik Green Building Tool voor verkenning

Bijlage 15: Primaire doelgroep: Gemeente 's-Hertogenbosch



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Oud beleidskader stuurt op labels i.p.v. werkelijk verbruik
- B2 – EPBD IV verplicht extra maatregelen zonder extra middelen
- B3 – Subsidieafhankelijkheid DUMAVA (max 40%, toekomst onzeker)
- B4 – Onvoldoende interne financiële middelen / gemeentelijke begroting onder druk
- B5 – Historisch gebrek aan integraal beleid (energie, circulariteit, klimaat, natuur los van elkaar)
- B6 – Risico's rondom kennisborging (afhankelijkheid van enkele mensen)
- B7 – Afhankelijkheid van nationale programma's (VMV, VRO)
- B8 – Grote vastgoedportefeuille maakt versnellen lastig
- B9 – Strategisch vastgoed valt buiten huidige scope → risico op verkeerde keuzes
- B10 – Onzekerheid landelijke wetgeving & financiering na 2030
- B11 – Marktpartijen kunnen grote vraag niet aan (advies, uitvoering)
- B12 – Netcongestie / capaciteit elektriciteitsnet als structurele remmer

Draagt bij aan versnelling



Knelpunt



Belemmering



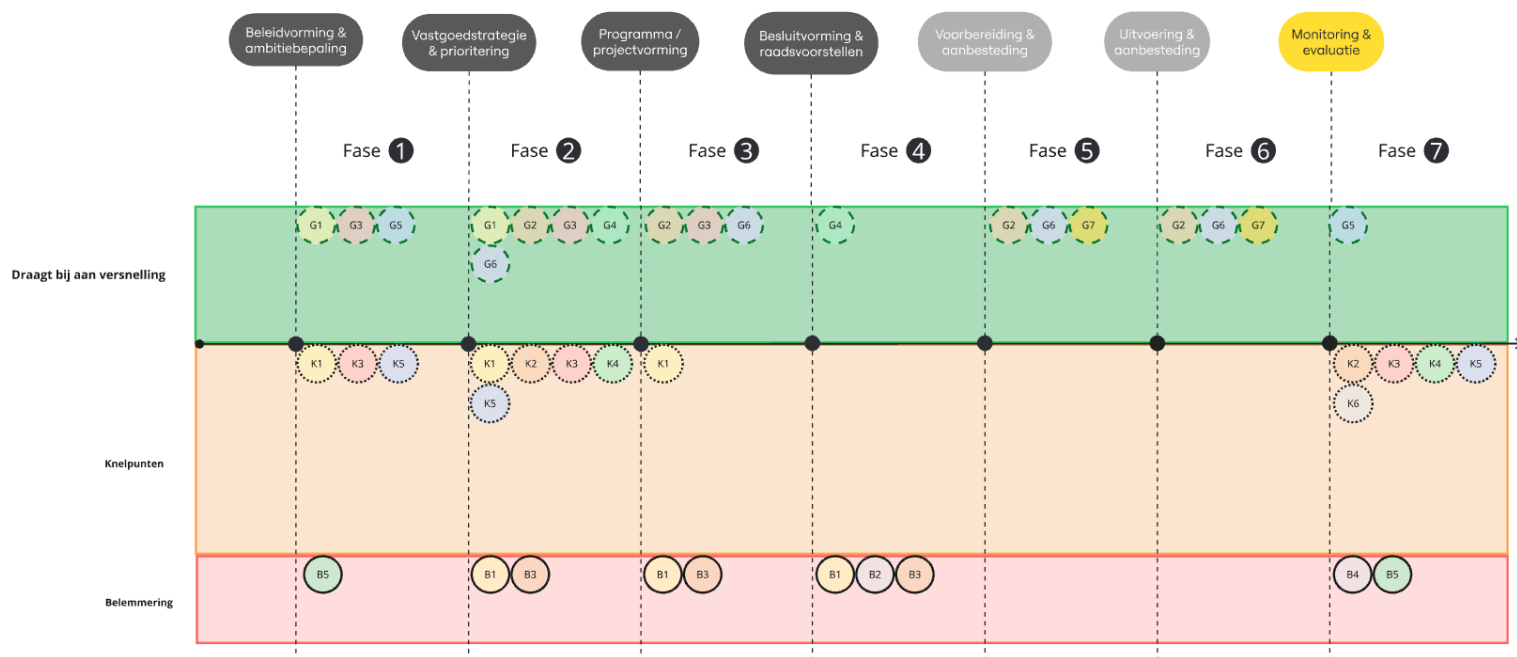
Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

- K1 – Energielabelsturing leidt tot verkeerde keuzes
- K2 – Oververduurzaming van laag-intensief gebruikte gebouwen
- K3 – Gebrek aan integrale afweging tussen energie, circulariteit, natuur en klimaatadaptatie
- K4 – Verkeerde balans CO₂-inbouw vs CO₂-reductie
- K5 – Onrendabele businesscases; traditionele terugverdientimestrategie werkt niet
- K6 – Financiële beperkingen: totale opgave veel groter dan beschikbare middelen
- K7 – Onzekerheid energiekosten maakt plannen lastig
- K8 – Capaciteitstekorten in markt (adviesbureaus en uitvoering)
- K9 – Gebrek aan voorspelbaarheid voor partners (huurders, corporaties, netbeheerders)
- K10 – Netcongestie belemmert uitvoering en elektrificatie
- K11 – Huurders en gebruikers kunnen trajecten vertragen
- K12 – Grote spreiding en complexiteit van de vastgoedportefeuille (160 objecten)
- K13 – Maatregelenpakketten soms niet passend bij functie van gebouwen
- K14 – Onduidelijke rolverdeling tussen vastgoed, beleid en programma's in verleden
- K15 – Verschillende onderhoudscycli maken combineren van maatregelen lastig

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – De Bossche Route: integrale methodiek
- G2 – Focus op werkelijk energieverbruik (WEii) i.p.v. labels
- G3 – Uitgebreid afwegingskader voor 160 gebouwen gereed
- G4 – Nauwe samenwerking met ministerie VRO / VMV (leerlabs, geld, kennis)
- G5 – Sterk en gespecialiseerd intern team
- G6 – Externe expertise binnengehaald (installatietechniek, vastgoed, advies)
- G7 – Gemeente neemt voorbeeldrol → hoger draagvlak
- G8 – Circulaire en biobased bouwstrategie verankerd in beleid
- G9 – Integrale aanpak (energie, natuur, klimaat, circulariteit)
- G10 – Etalageprojecten uitgewerkt → snelle start mogelijk
- G11 – Koppeling met wijkagenda's (functie, gebruik, wijkbehoefte)
- G12 – Natuurlijke onderhoudsmomenten slim benut
- G13 – Transparante rapportages richting raad en wethouders
- G14 – Communicatie met gebruikers & huurders als beleidsprioriteit

Bijlage 16: Primaire doelgroep: Gemeente Molenlanden



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

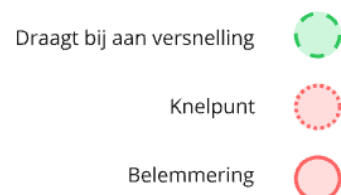
- B1 – Beperkte interne specialistische duurzaamheidskennis
- B2 – Spanningsveld tussen inhoudelijke diepgang en bestuurlijke hanteerbaarheid
- B3 – Financiële afwegingen bij maatregelen met lange terugverdientijd
- B4 – Verspreiding van kennis en data
- B5 – Beperkte ruimte voor strategische reflectie

Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

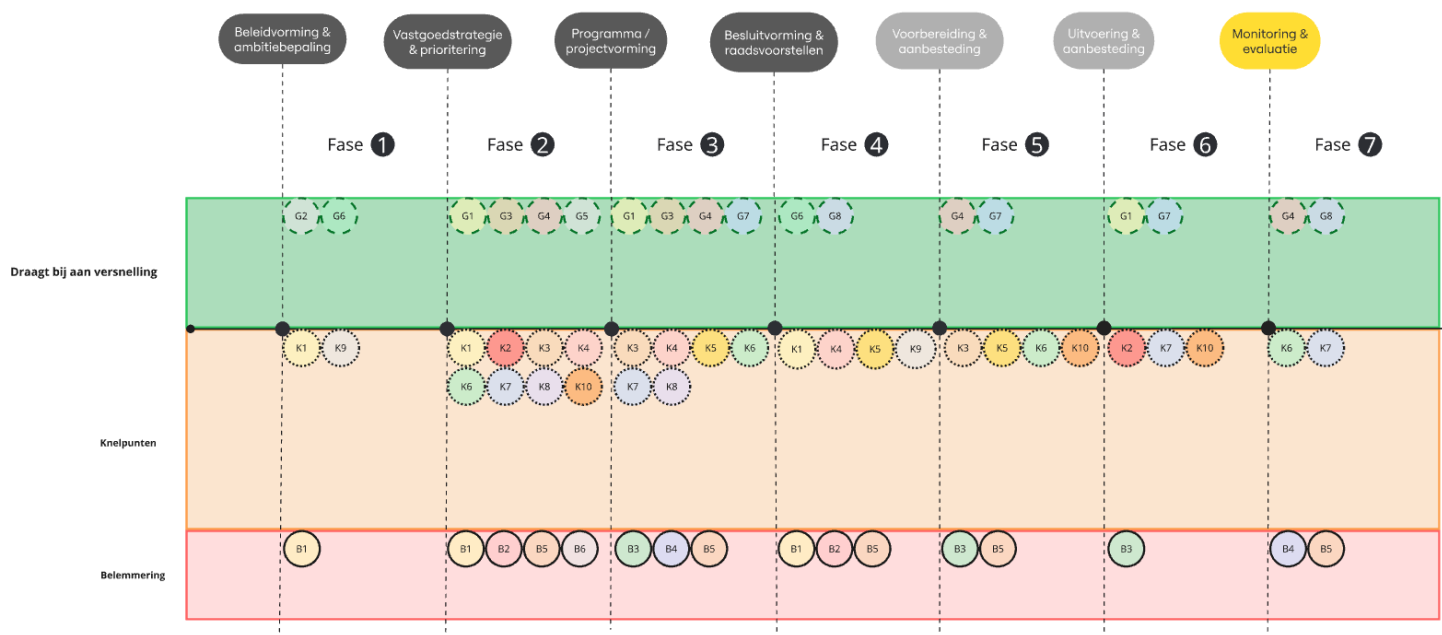
- K1 – Eenzijdige focus op CO₂-reductie, behoefte om meer te implementeren zoals circulariteit
- K2 – Vastgoedorganisatie primair ingericht op beheer
- K3 – Regelgeving wordt te laat betrokken in projecten
- K4 – Toenemende druk door verbreding van duurzaamheidsthema's
- K5 – Versnipperde informatiepositie
- K6 – Beperkte integrale sturing op vastgoedportefeuille

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Heldere bestuurlijke prioritering van CO₂-reductie
- G2 – Meerjareninvesteringsprogramma per gebouw
- G3 – Samenwerking tussen duurzaamheidsteam en vastgoedafdeling
- G4 – Pragmatische besluitvorming op basis van effectiviteit
- G5 – Lerend vermogen binnen de organisatie
- G6 – Gerichte inzet van externe expertise
- G7 – Betrokkenheid van lokale marktpartijen



Bijlage 17: Secundaire doelgroep: Renor Whitepaper 'Op weg naar duurzaam vastgoedbeheer'



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Wet- en regelgeving creëert complexe randvoorwaarden
- B2 – Financiële structuur sluit slecht aan op lange termijn vastgoedbeheer
- B3 – Marktcomplexiteit & afhankelijkheid van externe specialisten
- B4 – Onvoldoende beschikbaarheid van betrouwbare vastgoeddata
- B5 – Gebrek aan geharmoniseerde landelijke standaarden
- B6 – Budgetafhankelijkheid & schommelingen in investeringsruimte

Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

- K1 – Gebrek aan samenhang tussen beleid, financiën en vastgoed
- K2 – Organisaties zitten klem door versnipperde structuren
- K3 – Onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden
- K4 – Gebrek aan strategische sturing op vastgoedportfolio
- K5 – Onvoldoende vertaling van beleid naar uitvoerbare vastgoedplannen
- K6 – Onvoldoende inzicht in kwaliteit & prestaties van de vastgoedvoorraad
- K7 – Geen goed ingerichte cyclus van plan → uitvoering → monitoring
- K8 – Fragmentatie tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau
- K9 – Onvoldoende integrale afweging van maatschappelijke waarde
- K10 – Onvoldoende programmatisch onderhoud en verduurzamingsplanning

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Eenduidige vastgoedcyclus (Renor-model)
- G2 – Duidelijke rolverdeling: beleid – regie – uitvoering
- G3 – Portefeuillemanagement als strategische schakel
- G4 – Integrale informatiepositie (data centraal organiseren)
- G5 – Programmatisch sturen i.p.v. ad hoc-projecten
- G6 – Maatschappelijke waarde koppelen aan vastgoedkeuzes
- G7 – Duurzaam onderhoud (DMJOP) als kapstok
- G8 – Heldere besluitvormingskaders & meerjarenplanning

Draagt bij aan versnelling



Knelpunt

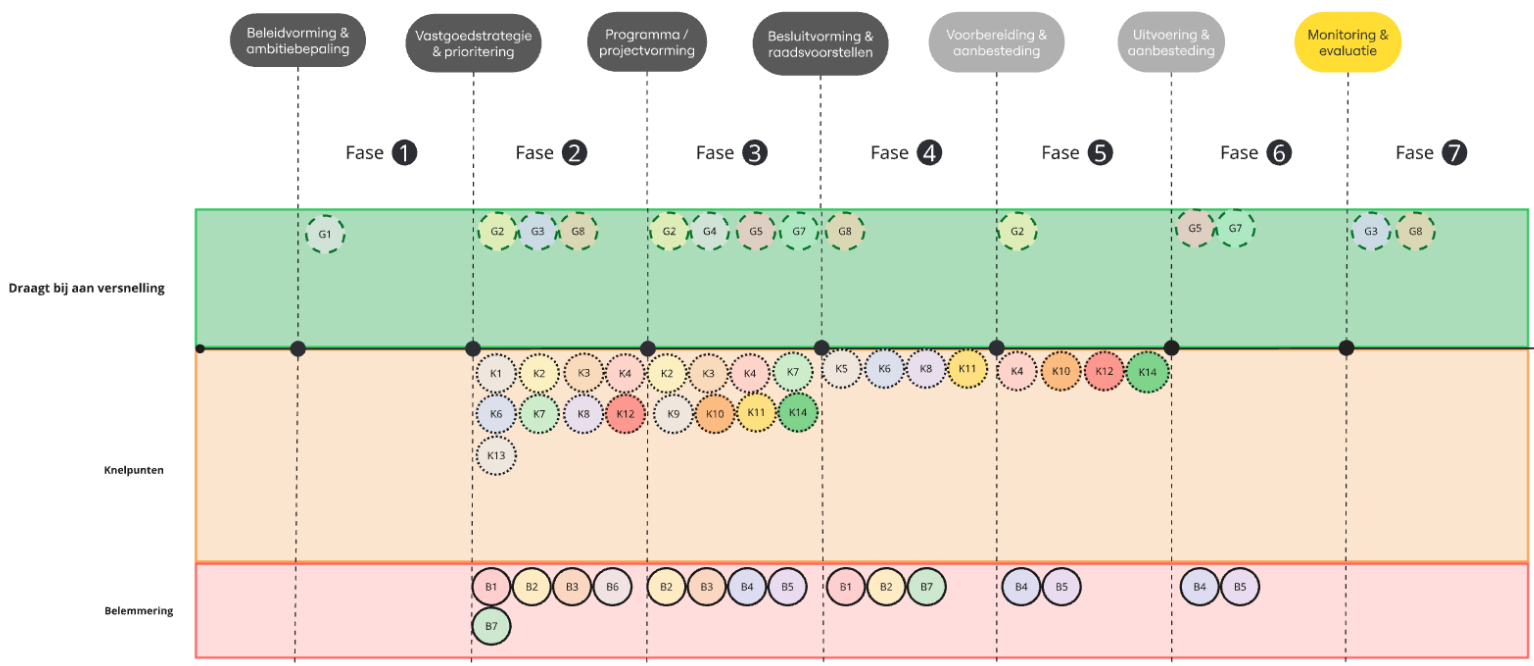


Belemmering



Bijlage 18: Secundaire doelgroep: Facilicom

Facilicom



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Financiële beperkingen bij gemeenten
- B2 – Subsidieafhankelijkheid (ISDE, DUMAVA, SVVE)
- B3 – Wets- en regelgeving is complex (EPBD, BENG, Wkb)
- B4 – Tekort aan technische professionals in de markt
- B5 – Netcongestie belemmert elektrificatie
- B6 – Complexiteit van gemeentelijke organisaties vertraagt processen
- B7 – Onzekerheid over lange termijn landelijke kaders (2030/2050)

Draagt bij aan versnelling

Knelpunt

Belemmering

Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

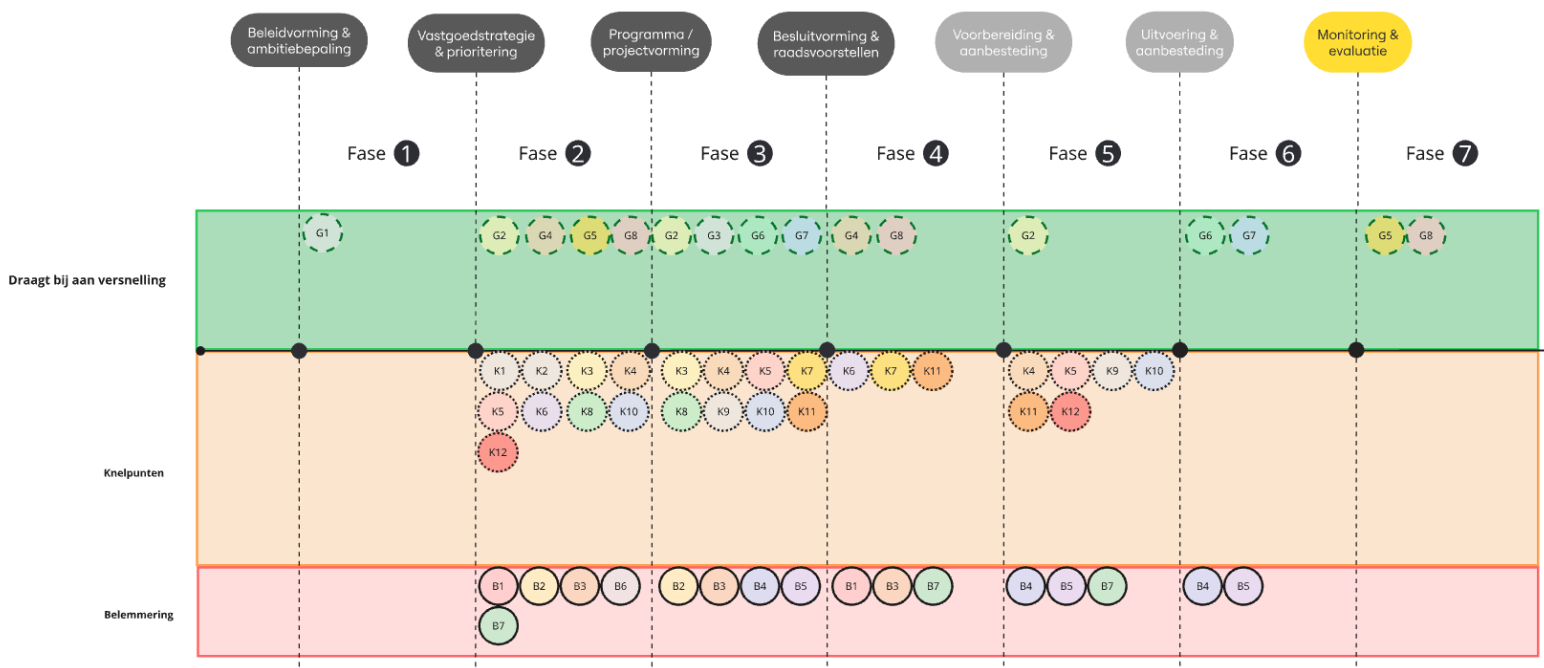
- K1 – Gemeenten hebben onvoldoende inzicht in de totale vastgoedportefeuille
- K2 – Onvoldoende datakwaliteit (MJOP's, energieverbruik, gebouwinfo klopt niet)
- K3 – Gemeenten sturen te technisch ('maatregelenlijstje') i.p.v. programmatisch
- K4 – Onvoldoende koppeling tussen onderhoud en verduurzaming
- K5 – Besluitvorming duurt extreem lang
- K6 – Rolduidelijkheid ontbreekt (eigenaar, opdrachtgever, beslisser)
- K7 – Capaciteitsgebrek binnen gemeenten
- K8 – Gemeenten wisselen te vaak van koers en prioriteiten
- K9 – Te weinig kennis van HVAC-installaties en gebouwtechniek
- K10 – Afhankelijkheid van externe partijen die niet altijd leveren wat nodig is
- K11 – Gebruikers en huurders werken niet altijd mee
- K12 – Onvoldoende inzicht in kostenontwikkeling (TCO/LCC/energie)
- K13 – Geen duidelijke langetermijnstrategie (gebouwniveau of portefeuille)
- K14 – Onduidelijke scope en verwachtingen richting marktpartijen

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Gemeenten tonen steeds meer ambitie om te verduurzamen
- G2 – Facilicom heeft sterke technische en integrale kennis
- G3 – Gemeenten worden professioneler in dataverzameling
- G4 – Goede samenwerking tussen gemeenten en dienstverleners
- G5 – Bewustwording bij gebruikers neemt toe
- G6 – Externe subsidies versnellen projecten wanneer passend
- G7 – Natuurlijke onderhoudsmomenten creëren realistische verduurzamingskansen
- G8 – Gemeenten staan meer open voor integrale aanpak (beheer + verduurzaming)

Bijlage 19: Secundaire doelgroep: Greenroads

Greenroads



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Gebrek aan budget bij gemeenten
- B2 – Subsidies sturen planning te sterk
- B3 – Regelgeving verandert continu
- B4 – Tekort aan technisch personeel in de markt
- B5 – Netcongestie belemmert elektrificatie
- B6 – Gebrek aan regionale samenwerking
- B7 – Langdurige gemeentelijke aanbestedingsprocessen

Draagt bij aan versnelling



Knelpunt



Belemmering



Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

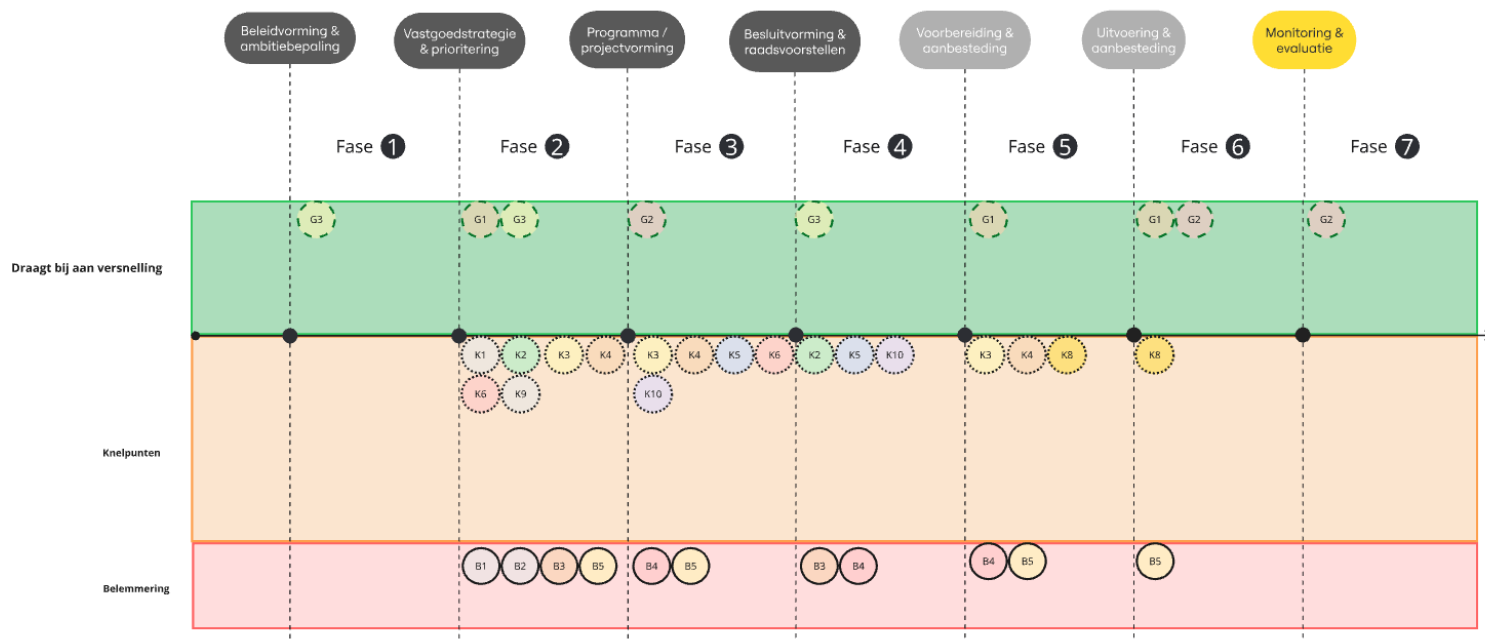
- K1 – Gemeenten weten vaak niet waar ze moeten beginnen
- K2 – Geen duidelijke rolverdeling intern bij gemeenten
- K3 – Veel verschillende beleidsagenda's blokkeren integraliteit
- K4 – Gemeenten hebben onvoldoende technische kennis
- K5 – Onafhankelijke datakwaliteit ontbreekt
- K6 – Politieke druk zorgt voor onrealistische verwachtingen
- K7 – Gebruikers werken niet altijd mee
- K8 – Veel ad-hoc vragen → geen stabiel proces
- K9 – Gemeenten schakelen te laat externe partijen in
- K10 – Geen koppeling tussen financiering en technische haalbaarheid
- K11 – Veel herwerk doordat input/scopes wijzigen
- K12 – Geen centrale regie / programmamanager

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Gemeenten tonen duidelijke motivatie om te verduurzamen
- G2 – Greenroads heeft sterke technische en procesmatige expertise
- G3 – Samenwerking met gemeenten verbetert
- G4 – Gemeenten denken steeds meer integraal
- G5 – Betere dataverzameling bij gemeenten
- G6 – Bewustwording onder gebruikers groeit
- G7 – Subsidies kunnen versnellen
- G8 – Externe programmatische ondersteuning werkt goed

Bijlage 20: Secundaire doelgroep: Exploitant (Sociaal cultureel centrum De Haveling) - Binnen gemeente Nissewaard

Exploitant (Sociaal cultureel centrum De Haveling) - Binnen gemeente Nissewaard



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Wet- en regelgeving komt vanuit Rijk, maar lasten vallen bij exploitant
- B2 – Onlogische kostenverdeling (1/3 gemeente – 2/3 exploitant)
- B3 – Interne versnippering binnen gemeente vertraagt structureel
- B4 – Onvoorspelbaarheid in subsidies / financiering
- B5 – Capaciteitstekort / gebrek aan kennis binnen gemeente

Draagt bij aan versnelling

Knelpunt

Belemmering



Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

- K1 – Onduidelijkheid over verdeling van kosten en verantwoordelijkheden
- K2 – Meerdere wethouders/portefeuilles zorgen voor vertraging
- K3 – Gemeente heeft onvoldoende kennis van gebouwen en installaties
- K4 – Gemeente prioriteert verkeerd (verkeerde verduurzamingskeuzes)
- K5 – Inconsistent beleid rond subsidie en bewijsvoering
- K6 – Versnippering binnen gemeente → onduidelijkheid waarom iets mag/niet mag
- K7 – Perverse financiële prikkel: geld 'opmaken' om niet gekort te worden
- K8 – Lokale aannemers krijgen weinig ruimte, terwijl kwaliteit beter kan zijn
- K9 – Gemeente weet niet welke installaties er zijn / hoe gebouw wordt gebruikt
- K10 – Bewoners moeten druk zetten anders gebeurt er niets

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Lokale aannemers leveren betere kwaliteit en betrouwbaarheid
- G2 – Hogere kwaliteit leidt tot minder onderhoud en latere verduurzamingsproblemen
- G3 – Actieve bewoners kunnen besluitvorming positief beïnvloeden

Bijlage 21: Secundaire doelgroep: Energiek Vastgoed (Intern)

De volgende afbeeldingen weergeven de interne vragenlijst die gericht is op medewerkers van Energiek Vastgoed. 3 respondenten zijn uitgewerkt in een combinatie van open en gesloten vragen die betrekking hebben op de samenwerking met gemeenten.

Ervaring samenwerking met gemeenten

Binnen de context van het verduurzamingsproces gemeentelijk (maatschappelijk) vastgoed zijn deze vragen opgesteld.

Met als doel om het verduurzamingsproces te kunnen versnellen door Energiek Vastgoed inzicht te bieden in knelpunten en belemmeringen in het verduurzamingsproces

* Verplichte vraag

Hoe ervaart u de samenwerking met gemeenten bij verduurzamingsprojecten? *

Zeer goed: Projecten verlopen vrijwel altijd soepel, met duidelijke communicatie, snelle besluitvorming en goede samenwerking.

Goed: Meestal verlopen projecten goed; af en toe kleine uitdagingen, maar opgelost zonder grote vertraging.

Neutraal: Ervaringen zijn wisselend; zowel positieve als negatieve aspecten, geen duidelijk patroon.

Slecht: Vaak vertragingen, onduidelijke communicatie of moeilijkheden in samenwerking.

Zeer slecht: Samenwerking verloopt regelmatig problematisch; projecten lopen vast of stagneren vaak door interne of externe factoren.

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Neutraal
- ☐ Slecht
- ☐ Zeer slecht

Wat zouden gemeenten het meest kunnen verbeteren in hun manier van samenwerken? *

- ☐ Snellere besluitvorming (bijvoorbeeld a.d.h.v. ons advies)
- ☐ Duidelijkere doelen en prioritering stellen
- ☐ Betere interne afstemming tussen afdelingen
- ☐ Actiever communiceren, met samenwerkingspartners over voortgang en belemmeringen
- ☐ Continuïteit in contactpersonen waarborgen
- ☐ Vroeger in het proces partners betrekken, zodat kennis beter benut wordt.
- ☐ Helderere afspraken maken over verantwoordelijkheden en verwachtingen tijdens het traject.

Hoe ziet de ideale samenwerking tussen Energiek Vastgoed en gemeenten eruit? *

Tekst lang antwoord

Waar in het traject ontstaan de meeste vertragingen en/of belemmeringen tussen Energiek Vastgoed en gemeenten *

- ☐ Initiatief / startfase
- ☐ Planvorming
- ☐ Besluitvorming
- ☐ Uitvoering
- ☐ Monitoring / nazorg

Hoe verloopt de communicatie en afstemming met contactpersonen gemeenten? *

- ☐ Altijd efficiënt en gestructureerd
- ☐ Over het algemeen goed
- ☐ Redelijk, maar vaak fragmentarisch
- ☐ Onvoldoende gestructureerd
- ☐ Chaotisch of traag

Uitkomsten:

5 gesloten vragen - 1 optie

5 gesloten vragen - 5 opties

5 gesloten vragen - 5 opties

7 gesloten vragen - 7 opties

Respondent

Hoe ervaart u de samenwerking met gemeenten bij verduurzamingsprojecten?

Waar in het traject ontstaan de meeste vertragingen en/of belemmeringen tussen Energiek Vastgoed en gemeenten

Hoe verloopt de communicatie en afstemming met contactpersonen gemeenten?

Wat zouden gemeenten het meest kunnen verbeteren in hun manier van samenwerken?

Respondent 1

Goed

Initiatief / startfase

Uitvoering

Altijd efficiënt en gestructureerd

Vroeger in het proces partners betrekken, zodat kennis beter benut wordt.

Respondent 2

Neutraal

Initiatief / startfase

Besluitvorming

Redelijk, maar vaak fragmentarisch

Vroeger in het proces partners betrekken, zodat kennis beter benut wordt.

Respondent 3

Slecht

Planvormingsfase

Besluitvorming

Onvoldoende gestructureerd, Chaotisch of traag

Duidelijkere doelen en prioritering stellen

Betere interne afstemming tussen afdelingen

Actiever communiceren, met samenwerkingspartners over voortgang en belemmeringen

Helderere afspraken maken over verantwoordelijkheden en verwachtingen tijdens het traject.

1 open vraag	Code	Thema
--------------	------	-------

Hoe ziet de ideale samenwerking tussen Energiek Vastgoed en gemeenten eruit?		
---	--	--

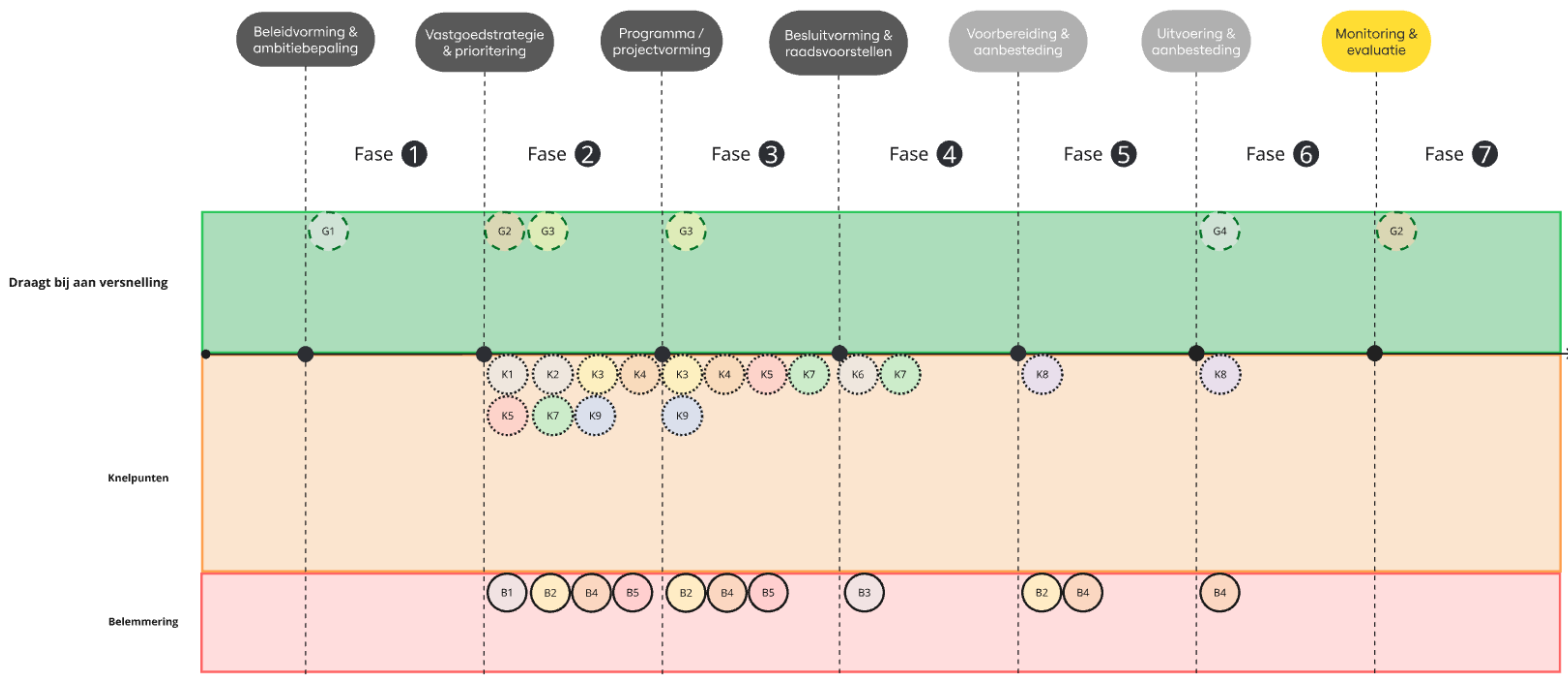
Een samenwerking waar gelijk bij het begin de ideeën/procesaanpak/doelstellingen van de gemeente (m.b.t. de aanpak, voor bijvoorbeeld VvE's verduurzamen of publiek vastgoed) worden getoetst a.d.h.v. de praktijkervaring van Energiek. Is het reëel hoe en wat de gemeente verwacht en op welke manier (kijkend naar het proces en wie welke rol speelt) de doelen behaald moeten worden? Ik denk dat je daar in het begin zo goed mogelijk met elkaar over in gesprek wilt en tussentijds goed monitort hoe het gaat.	Samenwerking en afstemming (tussen gemeente en EV) Doelen en verwachtingen (doelstelling en aanpak) Proces en communicatie (monitoring en aanpak)	Samenwerkingsstructuur Procesafstemming
--	--	---

Goed nadenken over hoe het hele proces eruit ziet, dus ook hoe het na de planvormingsfase wordt opgepakt etc. En zoveel mogelijk "grijze" gebieden vermijden in het proces zodat er geen onduidelijkheid ontstaat tijdens het werken.	Samenwerking en afstemming (tussen gemeente en EV) Proces en communicatie (monitoring en aanpak) Doelen en verwachtingen (doelstelling en aanpak)	Samenwerkingsstructuur Procesafstemming
---	--	---

Duidelijkere afspraken en verantwoordelijkheden bij beiden partijen alvorens het project is gestart	Samenwerking en afstemming (tussen gemeente en EV) Proces en communicatie (monitoring en aanpak) Doelen en verwachtingen (doelstelling en aanpak)	Samenwerkingsstructuur Procesafstemming
---	--	---

Uitkomsten verwerkt in tijdlijn:

Energiek Vastgoed (Intern)



Belemmeringen (B = proces blokkade, proces stopt)

- B1 – Gemeenten weten onvoldoende hoe het volledige proces eruitziet
- B2 – Gemeenten hebben geen gestructureerd proces of werkafspraken
- B3 – Te weinig voorspelbaarheid in besluitvorming
- B4 – Capaciteitsproblemen binnen gemeenten
- B5 – Gebrek aan regie en eigenaarschap vanuit gemeenten

Draagt bij aan versnelling



Knelpunt



Belemmering



Knelpunten (K = proces vertraging, proces stopt niet)

- K1 – Gemeenten betrekken Energiek Vastgoed te laat in het traject
- K2 – Fragmentarische of chaotische communicatie vanuit gemeenten
- K3 – Onvoldoende duidelijkheid over doelen en prioriteiten vanuit gemeenten
- K4 – Onheldere afspraken en rolverdeling
- K5 – Veel vertraging in de initiatief/startfase
- K6 – Vertraging in besluitvorming bij gemeenten
- K7 – Gemeenten schakelen te traag intern tussen afdelingen
- K8 – Uitvoering raakt vertraagd door slechte voorbereiding
- K9 – Planvorming duurt lang door onvoldoende voorbereiding door gemeenten

Positieve elementen (G = draagt bij aan versnelling verduurzamingsproces)

- G1 – Gemeenten hebben intrinsieke motivatie om te verduurzamen
- G2 – Waar communicatie goed is, verloopt samenwerking efficiënt
- G3 – Energiek Vastgoed wordt gewaardeerd als kennis- en procespartner
- G4 – Gemeenten die vroeg schakelen creëren snelle voortgang

Bijlage 22: PvE concept-hulpmiddel

Plan van eisen concept-hulpmiddel (product)

Vrij vertaald naar de verwachtingen van Energiek Vastgoed, zie pagina 2

- **Een bruikbare propositie** (ter ondersteuning van gemeenten)
- **Een bruikbaar instrument** (ter ondersteuning van het versnellen van het verduurzamen van hun vastgoedportefeuille)
- **Verduurzamingsproces van gemeenten begrijpen** (zodat wij gericht kunnen ondersteunen)

Definities:

Bron: <https://www.encyclo.nl>

Bruikbaar: *De eigenschap dat gegevens geschikt zijn om besluitvorming te ondersteunen en aansluiten bij de gebruikersvraag.*

Propositie: *de belofte over de waarde die van een product of dienstverlening mag worden verwacht. De propositie vertelt hoe problemen van de klant worden opgelost, wat de voordelen zijn van het product en waarom de klant juist dit product en niet dat van de concurrentie zou moeten kopen.*

Instrument: *een werktuig, apparaat, of hulpmiddel dat ontworpen is om een specifieke taak uit te voeren*

Verduurzamingsproces: *de reeks stappen die worden ondernomen om een product, gebouw, of systeem minder belastend voor het milieu te maken en de levensvatbaarheid op lange termijn te garanderen*

Begrijpen: *De betekenis van iets inzien; het idee van iets bevatten; doorgronden*

Verwachting & toegevoegde waarde

Wat hoop jij dat dit onderzoek Energiek Vastgoed oplevert?

- Welke inzichten, kennis of overzicht missen we nu nog bij gemeenten?

Sam Energiek Vastgoed: Een bruikbare propositie waarin wij gemeente als adviesbureau kunnen ondersteunen.

Wanneer zou jij na afloop zeggen: “dit onderzoek heeft ons echt verder geholpen”?

- Wat moet ik dan concreet hebben opgeleverd?

Sam Energiek Vastgoed: Een bruikbaar instrument wat wij kunnen gebruiken om een gemeente te helpen bij de versnelling van het verduurzamen van hun portefeuille, aanvullend op wat zij zelf al doen.

Inhoudelijke richting

Wat vind jij op dit moment de grootste uitdaging voor gemeenten in het verduurzamen van hun vastgoed?

- En wat betekent dat voor onze rol als adviesbureau?

Sam Energiek Vastgoed: Te vinden waar wij als adviesbureau aanvullend bij kunnen ondersteunen om hun echt verder te helpen, ipv dat wij hun met hun eigen werkzaamheden in de weg zitten.

Waar loop jij zelf tegenaan als je gemeenten probeert te helpen of overtuigen?

- Wat werkt goed, en wat juist niet?

Sam Energiek Vastgoed: Dat de vaak zeggen dat ze het al best goed op orde hebben maar het uiteindelijk dan toch niet zo blijkt te zijn. En ook dat als ze in actie willen komen het vaak niet het juiste moment is, dat ze nu in actie willen komen, maar het vaak vooruit schuiven.

Vorm & toepassing

Wat moet het eindproduct volgens jou vooral **doen** in plaats van **zijn**?

- Helpen om keuzes te maken, overzicht te creëren, overtuigen, kennis delen...?

Sam Energiek Vastgoed: Een bruikbaar instrument wat wij kunnen gebruiken om een gemeente te helpen bij de versnelling van het verduurzamen van hun portefeuille, aanvullend op wat zij zelf al doen.

Verwachtingen & succescriteria

Wat zou voor jou een duidelijke “winst” zijn van dit onderzoek voor Energiek Vastgoed?

- Waar moeten we na afloop beter in zijn geworden?

Sam Energiek Vastgoed: Het proces van de gemeente begrijpen en daar als adviesbureau een goede aanvulling in kunnen bieden.