

DE

BIJLAGEN BIJ DE
SAMENWERKINGS-
OVEREENKOMST

STR
OOM
VERS
NELL
ING

19 JUNI 2013

VERSIE 10.3

Doel

Het doel van de leidende principes is om professionele samenwerking en keten verantwoordelijkheid binnen de coalitie te bevorderen. De principes beogen duidelijkheid te scheppen voor alle partijen die worden betrokken binnen het supply-network van de Stroomversnelling en bieden houvast aan mensen die op wat voor manier dan ook betrokken zijn bij transacties tussen de coalitiepartijen en haar co-makers.

Kernwaarden

Uitgangspunt is het verbinden van het economische principe met kernwaarden als maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, transparantie en duurzaamheid.

De aanbiedende partijen verwachten van de vragende partijen dat zij maatschappelijk verantwoord met hen omgaan en dat zij ruimte bieden voor duurzaamheid en innovatie.

De aanbiedende partijen willen met hun eigen supply-network omgaan, zoals het ook zelf graag behandeld wil worden door de vragende partijen binnen de coalitie. Van de co-makers verwacht de aanbiedende partijen dat zij zich ook professioneel, integer, transparant en maatschappelijk verantwoord gedragen. Als er wordt samengewerkt op basis van prijs en kwaliteit en als er ruimte is voor innovatie ligt duurzame samenwerking en een optimaal resultaat in het verschiet.

Vertrouwen

Partijen erkennen dat door samen te werken de mensen in staat zijn om grootse dingen te bereiken. De basis van de samenwerking binnen de coalitie is gestoeld op samenwerking en aan de basis van samenwerking ligt vertrouwen. Partijen zullen de dialoog over elkaars belangen en de daaraan gekoppelde voordelen van de samenwerking op alle niveaus binnen de betrokken organisatie delen. De vragende en aanbiedende partijen delen openlijk de kaders en inhoudelijke afwegingen die zij maken rondom projecten die deel uitmaken van de Stroomversnelling.

Innovatie

Alle partijen binnen de coalitie streven naar een continue innovatie van zowel proces- als productoplossingen voor de opgaven die voorliggen. Partijen zijn het met elkaar eens dat alleen radicale productinnovaties kunnen leiden tot de beoogde oplossingen. Partijen geven elkaar en alle betrokken co-makers de ruimte die innovaties te bedenken, aan te bieden en te realiseren waarbij risicobeheersing met betrekking tot die innovaties onderdeel is van de dialoog binnen de coalitie.

Om de ontwikkelde innovaties vorm te geven binnen vraag-aanbod processen zal een specifiek proces worden ingericht dat dit toestaat. Daarnaast krijgt innovatie ook vorm via de te ontwikkelen gestandaardiseerde uitvraag.

Rendement

Erkennen van nut en noodzaak daarvan om te kunnen overleven en innovatieruimte te scheppen.

Transparantie

De Stroomversnellers zorgen gezamenlijk voor duidelijke en transparante processen en procedures. Partijen spannen zich in om elkaar tijdig en duidelijk te informeren. Partijen hebben een open houding en hebben een luisterend oor voor alle relevante informatie van elkaar en derden. Alle relevante suggesties, mede tot doel hebbend om andere woningcorporaties bij De Stroomversnelling te betrekken, worden ter harte genomen.

De aanbieders worden betrokken bij de planning en waar relevant, is er overleg over de omstandigheden waaronder een opdracht moet worden uitgevoerd. De opdracht wordt verstrekt op grond van vooraf bepaalde en helder gecommuniceerde criteria.

3 principes staan voorop:

- » De Klant staat centraal
- » De Mens maakt het verschil
- » Alles onder controle is een illusie

Deze principes geven we vorm door het delen van een aantal fundamentele waarden.

Duurzaamheid

Partijen geven gezamenlijk concrete invulling aan het streven naar duurzame ontwikkeling. Dit komt tot uitdrukking in zowel de bedrijfsvoering als in de projecten. Ook van de opdrachtnemer wordt verwacht dat hij verantwoord en duurzaam omgaat met materialen, afval en energie.

De bouwer, zijn gespecialiseerde co-makers, toeleveranciers en andere partners zijn schakels in een keten van idee tot realisatie en beheer. Van de vragers binnen de Stroomversnelling wordt verwacht dat zij ruimte bieden voor duurzame oplossingen. Dit gaat verder dan het stellen van duurzaamheidseisen aan producten en materialen. De coalitie van Stroomversnellers zet zich in om de overheid te bewegen dat zij duurzame ontwikkeling bevordert door daarvoor de optimale condities te scheppen. In lijn daarmee stellen zowel de vragers als de bouwers zich open voor goede suggesties van opdracht nemers op het punt van duurzaamheid.

Verankering

De coalitie van Stroomversnellers nemen de leidende principes op in hun bedrijfsvoering en werken de principes voor eigen medewerkers verder uit. De principes worden op de websites van de bedrijven gepubliceerd.

Naar duurzame samenwerking

Met deze leidende principes wil de coalitie een impuls geven aan duurzame samenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van de Deal Stroomversnelling.

Partijen zijn zich bewust dat de praktijk van vandaag nog niet altijd overeenkomt met de hier verwoorde leidende principes. Het gaat hier om de ambitie om beter te bouwen, beter samen te werken, op weg naar een nieuwe bouwcultuur!

Verantwoordelijkheid

De partijen binnen de coalitie houden zich vanzelfsprekend aan wet en regelgeving. De aanbiedende partijen zorgen er samen met hun co-makers voor dat medewerkers hun taken sociaal verantwoord, veilig (arbeidsomstandigheden) en duurzaam kunnen uitvoeren. Van de co-makers wordt verlangd dat deze de kwaliteit van de geleverde dienst/het product borgt en zorg draagt voor een duurzaam, veilig en voor de omgeving acceptabel proces. De coalitie en opdrachtnemende co-makers zijn samen verantwoordelijk voor een duurzaam inkoopbeleid.

Integriteit & Betrouwbaarheid

De vragende partijen gaan zakelijk en open om met de aanbiedende partijen waarbij diezelfde houding ook wordt verlangd tussen de aanbiedende partijen en haar supply network. Selectie vindt plaats op basis van optimale prijs-kwaliteit verhouding voor zowel proces als product over de totale levensduur van de geboden oplossing. Er wordt fair omgegaan met aanbiedingen van co-makers. Vanzelfsprekend wordt ook van de co-makers geëist dat zij zich aldus opstellen. Afspraak is afspraak; ook dit principe geldt in beide richtingen. Partijen verwijzing graag naar het Aedes-advies over goed opdrachtgeverschap.

B.1 Woonlastengarantie

De Stroomversnelling mag, uitgaande van de in fase 1 te ontwikkelen referentiewoning vóór en ná de renovatie, niet leiden tot woonlastenverzwaring. De som van de huur, servicekosten en energierekening na de NOM-renovatie mag voor een zittende huurder, onder normale condities, niet hoger zijn dan die daarvoor was, waarbij voor het gedeelte van de energierekening uitgegaan wordt van het gemiddeld gebruik van de afgelopen drie jaar verrekend tegen het energietarief in het renovatiejaar (oplevering).

Voor nieuwe huurders (mutatie en nieuwbouw) geldt dat de woonlasten gerelateerd aan de energieverbetering niet hoger mogen zijn dan een gemiddeld huishouden van een zelfde samenstelling op basis van een vergelijkbare woning. Voor nieuwbouw is de referentie de standaardisen van het bouwbesluit (nu EPC 0,6). Voor bestaande bouw wordt een referentietabel geproduceerd waarmee aan de hand van referentiewoningen een energievraag kan worden vastgesteld die is gekoppeld aan de energietarieven van het renovatiejaar. De minimale energievraag wordt jaarlijks gepubliceerd o.b.v. woningtypologie/referentiewoningen.

B.2 Instrumentatie energieprestatiegarantie

De instrumentatie van de energieprestatiegarantie betreft de volgende (nader uit te werken) aspecten:

B.2.1 Referentiewoning en -kwaliteit

Zie artikel B.6.

B.2.2 Borging van uitvoering

Dat tijdens bouw tot aan oplevering de gebouw & installatie kenmerken geborgd worden uitgevoerd: elke bouwer eigen verantwoordelijkheid /proces voor borging dan wel borging via woningborg/SWK. Uiteindelijke inrichting wordt mede bepaald door kostenefficiënt proces/eigen verantwoordelijkheid bouwer/toegevoegde waarde van onafhankelijk oordeel.

B.2.3 Gemiddelde prestatie

Dat de woning, binnen de laagste kosten beschouwd over de levensduur (TCO dus inclusief onderhoud/installatievervanging), voor de gemiddelde bewoner presteert binnen de definitie.

B.2.4 Inzicht bewoner

Dat de bewoner inzicht gegeven wordt in de eigen prestaties in relatie tot anderen, bijvoorbeeld door dat de bewoner middels maandelijks feedback inzicht gegeven wordt in hoeverre zijn gedrag het jaarlijks energiegebruik boven of onder de doelstelling zal doen uitkomen.

B.2.5 Contract

Het contract regelt beoordeling tijdens het gebruik en de vergelijking t.o.v. de afspraken met de gebruiker. Essentieel is monitoring en beoordelingsmethode. Uitgangspunt is de aanwezigheid van een slimme meter.

- » Processtappen nog nader uit te werken: Contractafspraken bouwer/woco; woco/bewoner; bouwer/bewoner.
- » Prestatiesturing tot aan oplevering (plantoets, uitvoeringstoets, oplevertoets); Monitoring/feed-back bewoner.
- » Monitoring van energiegebruik tijdens bewoning, rekening houdend met privacy.

B.3 Innen energierekening in relatie tot huurregelgeving

Een ontbindende voorwaarde voor de Stroomversnelling is dat het bedrag dat de huurder nu betaalt aan energierekening door de Corporaties of een derde partij geïnd kan worden en ingezet kan worden als bron voor de investering in de NOM-renovatie, zonder dat dit effect heeft op:

- » de DAEB-status van de woning;
- » de huurtoeslaggerechtigdheid van de bewoner (ook na mutatie).

In **bijlage E** is hierover meer te vinden.

B.4 Rendement voor de corporaties

De NOM-renovaties moeten voor de corporatie financieerbaar zijn en kunnen worden terugverdiend.

Dit vindt uitvoering middels de volgende uitgangspunten:

1. Dat financiering die Corporaties voor de NOM-renovatie aan kunnen trekken via het WSW op die manier wordt aangetrokken.
2. Dat bij de financiering van de NOM-renovatie in verband met opschaalbaarheid geen tot minimaal gebruik hoeft te worden gemaakt van de WSW-ruimte van de corporatie met betrekking tot diens overige (niet NOM) voorraad.
3. Dat, vanaf fase 2, financiering die benodigd is voor de NOM-renovatie en die niet verkregen kan worden op de in lid 1 bedoelde wijze, kan worden verkregen via leningen die de WSW-gereleerde financieringsruimte niet (significant) beïnvloeden. Vereniging "De Stroomversnelling" speelt een rol bij het totstandbrengen van deze aanvullende vermogensverschaffing.
4. Dat voor de Corporaties een projectrendement van 5.25% vereist is bij de bedrijfswaardemethodiek en dat een projectrendement bij de marktwaardemethodiek – waarvan de uitgangspunten en aannames tijdens fase 1 nader te bepalen zijn – van circa 5.25% vereist is. Dit is verder af te stemmen.
5. Als Partijen problemen ondervinden met het behalen van de in lid 4 genoemde rendementen, wordt verwezen naar de procesafspraken zoals verwoord in de samenwerkingsovereenkomst.
6. Dat, bij beschouwing van het projectrendement middels bedrijfswaardemethodiek (terugverdienbenadering) versus middels marktwaardemethodiek (financierbaarheid), de methode die als eerste de investeringssom begrenst leidend is bij het bepalen van de maximale investeringssom. In praktijk betekent dit dat de marktwaardemethodiek leidend is.
7. In fase 1 (zie **bijlage C**) geldt een overgangsregeling van bedrijfswaardemethodiek naar marktwaardemethodiek. Het verschil tussen de rendementseisen op basis van bedrijfswaardemethodiek en het zoals in lid 4 beschreven vereiste rendement op basis van marktwaardemethodiek is op dit moment niet bekend. Dit verschil wordt door Partijen nader bepaald voordat aan fase 2 wordt begonnen, alsmede de manier om om te gaan met dit verschil.
8. Vanaf fase 2 wordt de marktwaardemethodiek gehanteerd.
9. De maximale investeringskosten en onderhoudskosten die volgen uit dit rendement betreffen alle investeringen die gedurende de looptijd van de berekeningen in de woning gedaan worden. Met 'alle' wordt verwezen naar zowel levensduurverlengende, woonkwaliteitverhogende als energieprestatie verbeterende renovatie. De normwoning en normrenovatie zoals bedoeld in B.6. is hierop van toepassing.

B.5 Rendement voor de Aanbieders

Aanbieders van Renovatieproducten gaan aanzienlijke investeringen plegen om tegen de gevraagde voorwaarden aan de in het vooruitzicht gestelde bouwstroom te kunnen voldoen. Het staat voor Partijen vast dat deze investeringen risicodragend zijn, maar in principe terugverdiend moeten kunnen worden. Dientengevolge verplichten Partijen zich ertoe om zich gezamenlijk in te spannen om kosten zoveel mogelijk te drukken en risico's te minimaliseren.

B.6 Normwoning en normrenovatie

Corporaties en Aanbieders van Renovatieproducten bepalen in de aanloop naar fase 1 samen, per woningtypologie, wat de normtoestand is vóór NOM-renovatie en ná NOM-renovatie. Voor renovaties die hiervan afwijken gelden andere, nog nader vast te stellen maar op zijn minst aan de aard van de renovatieopdracht gelieerde, rendementseisen.

- » Tijdens fase 1 wordt deze norm voor de betreffende typologieën verder uitgediept en tenslotte vastgesteld voordat aan fase 2 wordt begonnen.
- » De Kwaliteit in Balans (KiB) methode is mogelijk te gebruiken voor de beschrijving van de normen.

B.7 Prestatiegarantie

Aanbieders van Renovatieproducten geven een garantie dat de woning na de NOM-renovatie volgens bovenstaande definitie Nul-op-de-Meter kan presteren. De wijze waarop deze garanties zijn opgezet dient de goedkeuring van Corporaties en financiers te dragen.

Naast de energieprestatie wordt in de Stroomversnelling ook een binnenmilieuprestatie per woning (maximaal aantal Temperatuuroverschrijdingsuren en Temperatuuronderscheidingsuren, maximaal CO₂-niveau binnen de woning, maximaal geluidsniveau van de installaties - allen onder normale gebruikscondities) afgesproken.

Tenslotte geldt voor Stroomversnelling-woningen de eis dat geen verhuisvergoeding hoeft te worden uitgekeerd. Dit betekent onder andere dat bewoners maximaal korter dan 4 weken uit huis hoeven te gaan.

B.8 Bouwprestatie Garantiefonds

Aanbieders van Renovatieproducten zullen het instellen van een Garantiefonds verkennen, welk fonds zorg dient te dragen voor adequate waarborgen dat door Partijen af te geven prestatie garanties ook op termijn kunnen worden nagekomen.

B.9 Onderhoud bij NOM-renovaties

Het komen tot een NOM-renovatieaanbod is inclusief het opstellen van een langjarig onderhoudsaanbod (> 15 jaar). De Aanbieders van Renovatieproducten doen de Corporaties samen met dit aanbod de op de betreffende woningen van toepassing zijnde garantiebepalingen toekomen. Corporaties kunnen vervolgens alsnog beslissen om het onderhoud door andere partijen te laten uitvoeren. Mits deze andere partijen zich houden aan de garantiebepalingen zoals opgesteld door de Aanbieder van Renovatieproducten, vervalt daarmee niet de product- noch de prestatiegarantie.

B.10 Personele invulling uitvoering

Partijen geven aan dat het wenselijk is dat wegens functieverlegging overtollige mensen bij corporaties zo veel als kan ingezet worden bij het onderhoud en begeleiding.

Ook geven Partijen aan dat het wenselijk is dat indien mogelijk lokaal naar toeleveranciers en werknemers wordt gezocht.

B.11 Inzet ESCo's

Partijen zullen, waar nodig, energiedienstenbedrijven (ESCo's) gebruiken om renovaties te financieren. Door het onderbrengen van (een deel van de) verduurzamingsinvesteringen in corporatiewoningen bij een derde partij (ESCo) kan eventueel de investeringsdruk bij corporaties verlaagd worden. Ook kan middels een ESCo mogelijk een hogere prijs worden ontvangen voor energie die wordt opgewekt en teruggeleverd aan het net middels de salderingswetgeving.

Op dit moment accepteert het WSW (nog) geen bezwaring op door hun geborgd bezit (artikel 29, reglement van deelneming). Dit verbod op bezwaring levert in de praktijk problemen op voor het aangaan van een ESCo constructie waar de ESCo een recht van opstal of andere vorm van garantstelling wil vestigen. Dit is ook gerelateerd aan aanspraak op EIA door de ESCo. Het verzoek aan het WSW is gedaan om bezwaringen gerelateerd aan woningcomponenten toe te staan en/of een achtergestelde positie van de ESCo toe te staan.

B.12 Aansluiting derde partijen

Derde partijen zijn te allen tijde in staat om zelf op een vergelijkbare wijze als bij de Stroomversnelling te werk te gaan. Constructies die speciaal voor de Stroomversnelling worden opgezet, zoals bijvoorbeeld de regeling over het innen van de energierekening, worden opgezet met inachtneming van bepaalde voorwaarden waaraan de deelnemende partijen moeten voldoen. Deze voorwaarden zullen over het algemeen zodanig specifiek aansluiten op de voorwaarden voor de Stroomversnelling, dat het derde partijen wordt aangeraden zich te conformeren naar de volledige uitgangspunten van de Stroomversnelling.

Het is het uitdrukkelijke doel van de Stroomversnelling om de markt te hervormen. Alle Partijen gaan daartoe een inspanningsverplichting aan om derde partijen te laten conformeren aan de uitgangspunten van de Stroomversnelling.

B.13. Betrekking lokale bouwpartijen

Partijen achten het niet haalbaar als de Aanbieders verplicht worden om gebruik te maken van lokale partijen voor de uitvoering van de NOM-renovaties. Vanuit de optiek van draagvlak en goodwill echter worden ze wel aangemoedigd om zoveel als mogelijk met lokale partijen te werken.

B.14 Delen van informatie

De Partijen zullen informatie over referentiewoningen, uitvraagharmonisatie, garantiestellingen, waarderingsmethodieken e.d. openlijk met elkaar delen in het belang van de Samenwerking. Uitgezonderd van de open deling van informatie is kostprijsinformatie en informatie die anderszijds concurrentieverstorend werkt.

Uitwerking fase 1 – Prototyping

Per series van 1 tot 100 woningen

We starten met 70% grondgebonden eensgezinswoningen, 15% portieketageflats en 15% galerijflats.

C.1 Werkwijze & aanpak

Per corporatie komt 1 stempel eensgezinswoningen vrij – samen gaan we uit van 8 stempels – waarvan 4 per september 2013 en 4 per januari 2014. Daarnaast komen 4 stempels van de twee andere woningtypes - 2 portieketageflats en 2 galerijflats - beschikbaar. Stempels bestaan uit waarschijnlijk minimaal 80 woningen.

C.2 Per stempel is de werkwijze als volgt

Er wordt met 1 woning van elk type in 1 stempel gestart. Daardoor ontstaat een stempel waarmee opgeschaald kan worden naar grotere aantallen. Na de eerste woningen wordt per 5-10 opgeschaald.

Elke Aanbieder krijgt 2 stempels eengezinswoningen en 1 stempel portieketage- of galerijflats. De stempels worden in overleg gekoppeld aan een Aanbieder.

C.3 Dit gaat volgens de volgende planning:

Harde voorwaarde is dat voor 19 juli 2013 bekend is welke eerste woningen vanuit de corporaties beschikbaar worden gesteld, inclusief bestuurlijk akkoord.

- » Vanaf 1 september de eerste vier stempels. Per 1 december 2013 zijn de eerste 4 woningen gerealiseerd en bewoond, om in de winter te kunnen gebruiken.
- » Vanaf 1 januari 2014 de tweede 4 stempels en de stempels van de portieketage- en galerijflats.
- » December 2014 1.000 gereed (inclusief realisatie): 16 maanden vanaf 1 september 2013.

Deze planning en fasering omvat de maximale termijn voor prototyping incl. realisatie en is hard voor alle partijen. De uitvoeringsorganisatie verzorgt de begeleiding van deze fase alsmede de verdeling van de woningen/stempels tussen corporaties en bouwers.

C.4 De volgende producten ontstaan:

- » referentiemodellen/normwoningen.
- » aanzet tot een gestandaardiseerde uitvraag.
- » verder is er voortdurende focus op het behalen van het gestelde rendement op de business case en het product, alsmede op de voortgang van productinnovatie in soort en kwaliteit.

Naar fase 2 - Industrialisatie

Partijen beslissen samen wanneer fase 1 is afgerond. Daarbij spelen verschillende factoren een rol, waaronder rendement, productinnovatie en procesinnovatie.

Bij deze overgang vinden de volgende zaken plaats

- » vaststellen van de normwoning per woningtype.
- » vaststellen van de gestandaardiseerde uitvraag.
- » verdere in fase 1 te bepalen onderdelen.

Naar fase 3 - Opschaling

Partijen beslissen samen wanneer fase 2 is afgerond. Voorafgaand aan en tijdens fase 2 wordt in meer detail bepaald op basis van welke criteria deze beslissing wordt genomen.

Het is voor Partijen van groot belang dat de hier ingezette beweging opgeschaald kan worden. Derhalve is een gunstige business case en financierbaarheid van de investering voor Partijen leidend. Voor het komen tot een gezamenlijk gedragen benadering van hoe de business case berekend wordt zijn onderstaande modellen ontwikkeld.

D.1 Bedrijfswaardemodel

Het Stroomversnelling bedrijfswaardemodel, zoals ontwikkeld door Fakton en besproken met controllers van de betrokken Corporaties, is bedoeld om een betrouwbare weergave te geven van de kasstromen en dus terugverdien capaciteit bij de renovatie naar en exploitatie van een Nul Op de Meter woning. Op basis van dit bedrijfswaardemodel moet besloten kunnen worden of een investering versandig is of niet.

Behorend bij deze toelichting is een Excel-bestand "**Stroomversnelling Bedrijfswaarde Model versie 60.xlsx**". Dit bestand is in bezit van alle Partijen.

D.1.1 Benadering

Het startpunt van dit model is dat de woning, inclusief renovatie en onderhoud, over de levensduur een exploitatieresultaat van 5.25% moet opleveren. Deze 5.25% is de standaard disconteringsvoet die het CFV hanteert bij uniformering van bedrijfswaarde.

Vanuit die gedachte is het bedrijfswaardemodel verder opgebouwd. Het model rekent nu, bij gegeven 1) inbrengwaarde, 2) huurinkomsten, 3) exploitatiekosten en 4) restwaarde, uit wat de 5) maximale investering is. Bedragen worden genormaliseerd naar één woning.

D.1.1.1 Inbrengwaarde

Op het moment dat een corporatie beslist een woning wel of niet te gaan rooveren heeft die woning nog een bepaalde boekwaarde. Die boekwaarde moet worden meegenomen als uitgave in jaar 0, omdat die waarde zou kunnen worden verwezenlijkt als de corporatie geen actie zou ondernemen. In weze zijn dit gedeerde toekomstige exploitatieresultaten die in één keer worden afgeschreven.

Wat die boekwaarde echter precies is, daarover kunnen de meningen verschillen. Dat hangt o.a. af van de staat van de woning en de exploitierbaarheid. Volgens de richtlijnen jaarverslaglegging is het gebruikelijk om uit te gaan van minimaal 15 jaar exploitatieresultaat plus eenmalig, aan het eind van die 15 jaar, de voor inflatie gecorrigeerde standaard restwaarde van 5.000 euro. Die laatste is vastgesteld door het CFV. De som van deze getallen wordt vervolgens weer verdisconteerd volgens de hierboven genoemde 5.25%.

Sommige corporaties hebben daarentegen laten weten dat een deel van de woningen die ze in brengen afgeschreven zijn, en dus feitelijk een inbrengwaarde hebben van 0 euro. Anderen hebben aangegeven in veel gevallen uit te kunnen gaan van een inbrengwaarde op basis van 10 jaar doorexplotatie. Het model van de Stroomversnelling gaat uit van standaard 15 jaar doorexplotatie.

D.1.1.2 Huurinkomsten

De inkomsten voor de corporatie bestaan uit de huur en een energie-component. Het toevoegen van de energie-component aan de inkomsten voor de corporatie is het belangrijkste verschil van dit bedrijfswaardemodel t.o.v. bestaande modellen.

BUSINESS CASE & FINANCIERING

Mocht een corporatie beslissen om een huurharmonisatiestrategie toe te passen bij mutatie, dan kan dit in het model worden aangegeven. In het werkblad 'uitgangspunten' kan gekozen worden tot hoeveel procent van de max. redelijke huur de huren mogen stijgen. In het werkblad 'bedrijfswaarde' kan vervolgens aangegeven worden dat aan harmonisatie wordt gedaan. Binnen de Stroomversnelling bepalen we het projectrendement op basis van standaard exploitatie, dat wil zeggen dat er geen rekening wordt gehouden met huurharmonisatie bij mutatie.

De huur, max redelijke huur en de energierekening die standaard ingevuld zijn, zijn de gemiddelden van de eerste circa vijfduizend woningen die de corporaties hebben aangegeven in te willen brengen in de Stroomversnelling.

D.1.1.3 Exploitatiekosten

In de kosten zit een belangrijke tweedeling. Aan de ene kant gaat het hier om jaarlijkse kosten die de corporatie draagt, zoals de beheerslasten, klachten- en mutatieonderhoud, belastingen, verzekeringen en heffingen. Aan de andere kant gaat dit om cyclische planmatige onderhoudskosten, die direct verband houden met de renovatie en die voor de exploitatieduur en voor een vantevoren afgesproken bedrag aan de renoverende partij kunnen worden uitbesteed.

De planmatige onderhoudskosten spelen een belangrijke rol bij het bepalen van het uiteindelijke rendement, en dus ook bij het komen tot de maximale renovatiekosten. In een aangrenzend werkblad is daarom een onderhoudsbegrotingsmodel geformuleerd zoals dat gebruikt is bij een recente pilot van EnergieSprong. Hierin kan worden aangegeven welk onderhoud gepland staat en voor welke prijzen. De planmatige onderhoudskosten per jaar die daar uit voortkomen worden (met inflatiecorrectie) automatisch overgenomen in het bedrijfswaardemodel. Bij het berekenen van deze onderhoudskosten wordt er rekening mee gehouden dat er geen grote renovatiekosten worden gemaakt vlak voordat de exploitatieduur eindigt (gedefinieerd als wanneer onderhoudsjaar / exploitatieduur > 0.8).

Naast deze tweedeling is er nog een derde type kosten meegenomen, de 'Niet Meer Dan Fossiel Garantie'. Mocht de jaarlijkse inflatie in de toekomst hoger blijken te zijn dan de prijsindex van fossiele energie (ofwel de courante energieprijzen), wat aangegeven kan worden in het werkblad 'uitgangspunten', dan wordt het verschil tussen die twee hier automatisch als kostenpost vermeld. De gedachte hierachter is dat de bewoner binnen een bepaalde bandbreedte nooit meer kwijt mogen zijn dan de geldende marktprijzen voor fossiel opgewekte energie.

D.1.1.4 Restwaarde

Aan het eind van de exploitatieperiode heeft de woning nog waarde. Deze waarde is de door het CFV bepaalde 5.000 euro, met inflatiecorrectie.

D.1.1.5 Investering

Uit de aangegeven uitgangspunten en de inputs volgt een bedrag dat rendabel te investeren is in de beschreven woning(voorraad). Dit bedrag wordt automatisch uitgerekend opdat het een rendement van 5.25% mogelijk maakt.

D.1.2 Input

Wat voor een bepaalde bouwstroom beslist ingevuld moet worden is:

- » huur nu
- » max. redelijke huur
- » streefhuur als percentage van max. redelijk
- » energierekening van nu (op basis van gemiddelde op complexniveau)
- » onderhoudskosten
- » eventueel: klachten en mutatieonderhoud als aanbieding door de bouwers

D.1.3 Output

Wat daar nu uit komt is:

- » maximale investering bij een exploitatierendement van 5.25%

Het model kan ook worden gebruikt om, met gegeven investering en onderhoudslasten, het rendement of, met gegeven investering en rendement, de maximale onderhoudslasten te berekenen.

D.1.4 Gevoeligheid

Door het aanpassen van de aannames is snel te zien wat voor effect dat heeft op de maximale investering voor renovatie. Een verkenning van het model laat zien dat het vooral gevoelig is voor schommelingen in:

- » periode inbrengwaarde > kan snel circa 5.000 euro schelen
- » periode exploitatie > kan snel circa 15.000 euro schelen
- » huur > kan snel circa 5.000 schelen
- » energierekening > kan snel circa 7.500 schelen
- » verhuurstrategie (standaard, harmonisatie of uitponden) > kan circa 5.000 – 10.000 schelen

D.2 Marktwaardemodel

Aanvullend op dit bedrijfswaardemodel is door Finance Ideas ook een marktwaardemodel voor de Stroomversnelling ontwikkeld. Die is grotendeels op dezelfde uitgangspunten gebaseerd, maar wijkt op een aantal punten daarvan af, voornamelijk wat betreft de marktwaarderingen van de woningen. Dit marktwaardemodel is belangrijk voor de bepaling van financierbaarheid van de investering in de woning. Daarnaast willen steeds meer partijen overstappen op de marktwaardeberekening.

Aanvullend op deze toelichting hoort een bestand dat op dit moment nog niet verspreid mag worden i.v.m. eigenaarschap. Dit model volgt voor 19 juli 2013.

D.2.1 Benadering

Aan een woning is een waarde toe te kennen die de markt er voor over heeft. ('marktwaarde in verhuurde staat'). Op het moment dat er iets aan die woning verandert, bijvoorbeeld de vervanging van de woningschil, waardeert de markt die verandering op een bepaalde manier. Die waardering wordt op basis van eerdere ervaringen berekend.

Door te allen tijde uit te gaan van de marktwaardering voor de komende 15 jaar doorexplotatie kan op elk moment worden berekend, aan de hand van de marktwaardering van de aanpassing, of die aanpassing een waardevermeerdering opleveren die groter of kleiner is dan de kosten van de investering. Hier zitten beperkingen aan. Bij innovatie wordt onder andere waarde vaak nog ondergewaardeerd omdat er geen bewijs voor is.

Het hier gehanteerde en met Partijen besproken marktwaardemodel berekent niet alleen het rendement op het geïnvesteerde vermogen, maar kijkt ook naar de financiële draagbaarheid van de aan te gane leningen. De belangrijkste indicatoren daarvoor zijn de Loan-To-Value (LTV) en de Interest Coverage Ratio (ICR). Het WSW hanteert grenswaarden van 0.5 LTV op WOZ-waarde en – waarschijnlijk in de toekomst – 0.6 LTV op marktwaarde. Daarnaast wordt een ICR groter dan 1.5 als gezond gezien.

Bij grootschalige toepassing zullen die grenswaarden overschreden worden. Voor die situaties is een tijdelijke aanvullende vermogensverschaffer in onderzoek, zoals beschreven in D.5.

D.2.2 Input

Als input voor de berekeningen moet worden gegeven:

- » huur nu
- » max. redelijke huur
- » energierekening van nu (op basis van gemiddelde op complexniveau)
- » onderhoudskosten
- » investeringskosten

Daarnaast is het voor een Corporatie relevant om de daadwerkelijke gemiddelde WSW-schuld per woning te gebruiken.

D.2.3 Output

Wat daar nu uit komt is:

- » rendement op vermogen over 15 jaar
- » ICR, voor de betreffende woning(en)
- » LTV, voor de betreffende woning(en)
- » benodigde lening bij aanvullende vermogensverschaffer

D.2.4 Gevoeligheid

Doordat de leencapaciteit van woningcorporaties bij het WSW beperkt is, en omdat bij een gemiddelde huidige woningschuld van € 35.000 daar plots voor een significant aantal woningen circa € 50.000-€ 60.000 bijkomt, komt het snel voor dat de LTV boven de voor het WSW als maximum gestelde grens uitkomt.

Omdat voor het gedeelte van de lening dat boven de WSW-grens uitkomt een aanvullende vermogensverschaffer moet worden gezocht – wat in het kader van de Stroomversnelling ook wordt voorbereid – en deze vermogensverschaffer altijd een hogere rente vraagt, is de business case op marktwaarde erg gevoelig voor de hoogte van de initiële investering.

De huren stijgen met de energierekening en inflatie en hebben bovendien in jaar 15 een groot effect op de waarde van de woning doordat die wordt berekend als het hoogste bedrag van ofwel de verkoopwaarde ofwel de exploitatiewaarde voor 15 jaar. Dus ook de huurprijs heeft een groot effect op het plaatje.

Een laatste gevoeligheid betreft, van een heel andere orde, dat het model al rekening houdt met huurharmonisatie bij mutatie. Het rekent een deel van de extra opbrengsten van harmonisatie toe aan deze woningen, terwijl die soms al door Corporaties ingerekend zijn om de totale bedrijfslasten te dragen. Die inkomsten kunnen maar één keer ingeboekt worden en dus kan dat voor sommige corporaties betekenen dat ze op dat vlak een tegenvaller incasseren.

D.3 Aannames

Met aannames kan en moet gespeeld worden. Er is enige zorg uitgegaan naar het bepalen van realistische aannames en het mogelijk maken van het snel in kunnen zien van de gevolgen van het hanteren van andere dan standaard aannames.

De modellen zijn op dit moment nog niet 100% uitgegaan van dezelfde waarden omdat ze verschillende afkomsten hebben. Ze gaan uit van het volgende:

indicator	bedrijfswaarde/ marktwaarde	aaname	toelichting	gebruikt voor bepaling
inflatie	BW	eerste 5 jaar 2.5%, daarna 2%	inschatting	algemene prijscorrectie
	MW	2%	inschatting	
electriciteitsinflatie	BW	gelijk aan inflatie	historisch gemiddelde	Niet Meer Dan Fossiel garantie
gasinflatie	BW	3% eerste 5 jaar, daarna 4%	afgeleide van historisch gemiddelde	Niet Meer Dan Fossiel garantie
huurstijging	BW	eerste 5 jaar 4%, daarna inflatie	huurstijging is beleidsdoel	huurinkomsten
	MW	2013: 4%, 2014-2017: 3%, daarna: 2%		
WOZ-prijsstijging	BW	eerste 5 jaar -0.50%, daarna 2%	na 5 jaar aantrekkende economie	verhuurdersheffing en verkoop- prijs bij uitpondstrategie
	MW	2013: -5%, 2014: -2.67%, 2015: -0.33%, daarna 2%	CFV	
WOZ-waarde	BW	€ 115.000 voor ingreep + € 15.000 na ingreep	? + verwachting getoetst bij controllers	verhuurdersheffing en verkoop- prijs bij uitpondstrategie
	MW	€ 154.321 voor ingreep + 10.2% na ingreep	CFV + onderzoek Kok & Brounen	
onderhoudskosten- stijging	BW	3%	CFV	inbrengwaarde
onderhoudskosten planmatig	BW	€ 800 / jaar	CFV	inbrengwaarde
	MW	€ 1.000 / jaar	VEX-norm	
leegstand	BW	1%	schatting	huurderving

indicator	bedrijfswaarde/ marktwaarde	aaname	toelichting	gebruikt voor bepaling
klachten- en mutatieonderhoud	BW	€ 400 per jaar	CFV	totale kosten
	MW	€ 500 per jaar	marktprijs	
beheerslasten	BW	€ 1.250 per jaar	huidig normbedrag	totale kosten
	MW	€ 321 per jaar	marktprijs	
belastingen en verzekeringen	BW	€ 300 per jaar	CFV, gemeenteaafhankelijk	totale kosten
	MW	€ 450 per jaar	marktprijs	
saneringsheffing	BW / MW	afnemend bedrag / VHE	CFV	totale kosten
verhuurdersheffing	BW / MW	toenemend tot 0.503% van WOZ in 2017.	CFV	totale kosten
verkoopopbrengst	BW / MW	90% van WOZ-waarde	CFV	verkoopprijs bij uitponden
disconteringsvoet	BW	5.25%	CFV	inbrengwaarde, bepalen investeringsoet
	MW	gemiddeld 7%	marktvoet	
financieringsrente	MW	bestaand WSW 4.17%, nieuw 3.08%, nieuw meezanine circa 6%	marktrente	rentelasten
creditrente	MW	1.5%	marktrente	spaarrente
bestaande WSW-schuld	MW	€ 35.000 per woning	WSW	totale schuld / ICR
huurharmonisatie	BW	80% max redelijk	beleidsinschatting	huurstijging
	MW	90% max redelijk		
onderhoudskosten werkelijk	BW / MW	€ 767 / jaar	onderhoudsbegroting Apeldoorn	totale exploitatielasten
periode inbrengwaarde	BW / MW	15 jaar	Richtlijnen Jaarverslaggeving	inbrengwaarde
periode exploitatie	BW	25-50 jaar	renovatie naar nieuwstaat	totale inkomsten en lasten
looptijd lening	MW	15 jaar	na 15 jaar mezzanine afgelost	marktijktermijn voor herfinanciering
mutatiegraad	BW / MW	5%	bij woonduur van 20 jaar	huurstijging bij harmonisatie; opbrengst bij uitponden

D.4 Verdeling kosten

Kosten kunnen ofwel tijdens de levensduur plaatsvinden, ofwel verwerkt worden in de investeringskosten (ook stichtingskosten, of stiko, genoemd). Daarbij kunnen Partijen per project beslissen welk van de posten toevalt aan welke Partij.

De volgende posten zijn geïdentificeerd als posten die in de investering zitten. Deze zullen derhalve uit het rendement betaald moeten worden (in andere woorden: na betaling van deze posten zou het projectrendement (van 5.25% op bedrijfswaardeniveau) nog steeds behaald moeten worden).

- » overhalen, begeleiding en communicatie bewoners
- » evt. tijdelijk onderkomen (zonder verhuisvergoeding)
- » ontwikkeling & ontwerp
- » evt. inhuur externe experts voor begeleiding, advies, voor zover dit niet binnen Stichting de Stroomversnelling valt
- » door bewoners aangebrachte materialen
- » advies (asbest, flora & fauna)
- » omgevingsvergunningen
- » materialen
- » uitvoering
- » bemetering (monitoring zit in beheerskosten)
- » levensduurverlenging op basis van normwoningen (voor en na)
- » energetische verbetering naar NOM
- » evt. Garantiefonds
- » rente tijdens bouw
- » onvoorziene kosten
- » bijdrage aan De Stroomversneller

D.5 Aanvullende financiering

Aansluitend op de berekenmethodiek van het marktwaardemodel is een vermogensverschaffer aanvullend op WSW-geborgd geld in onderzoek. Door de specifieke eigenschappen van een NOM-woning, gecombineerd met de gemiddelde gegevens van huur, bestaande WSW-schuld op de woning blijkt namelijk dat een deel (circa 1/3) van de benodigde investeringssom niet bij het WSW geborgd kan worden zonder voorbij te gaan aan Artikel B.4.

In overleg met meerdere partijen, waaronder het WSW, PGGM, EIB en het Ministerie van BZK, is daarom een fonds in onderzoek dat mogelijk kan dienen om het resterende benodigde bedrag, specifiek voor NOM-renovatie, tegen relatief lage rente (ca 6%) aan de corporaties te lenen op een manier die de faciliteringsruimte voor Corporaties bij het WSW niet beïnvloedt, bijvoorbeeld in de vorm van een achtergestelde lening.

De aanvullende financiering is alleen van toepassing bij waardering volgens het marktwaardemodel. Deze financiering wordt binnen 15 jaar afgelost, waarna de lening op de woning weer volledig via het WSW herfinancierd kan worden.

In het begin van fase 1 wordt verwacht dat geen gebruik gemaakt kan worden van deze aanvullende financiering omdat deze nog verder moet worden onderzocht en moet worden opgericht. Vanaf gedurende fase 1 of vanaf fase 2 is dit mogelijk inzetbaar.

De basis voor de Stroomversnelling ligt in het innen van de energierekening van huurders als een additionele cashflow voor verhuurders. Om de energierekening van huurders te kunnen innen dienen er wijzigingen in de wetgeving te worden doorgevoerd. In overleg met het ministerie is ervoor gekozen om dit in de servicekostenregeling op te nemen.

E.1 Innen energierekening

Verhuurders zullen zogenaamde “energiediensten” – gerelateerd aan de opwekcapaciteit van de woning – kunnen innen binnen de servicekostenregeling. Het innen van energiediensten is alleen mogelijk voor NOM-woningen. Het resterende deel van de huidige energierekening zal middels huurverhoging (zonder woonlastenverhoging) geïnd moeten worden, op basis van de ruimte tussen huidige huur en max. redelijke huur.

E.1.1. Huur

De huur van de NOM-woning is gebaseerd op het WWS (tot en met het label wat gehaald kan worden zonder duurzame opwekking – opwekking kan immers niet dubbel in rekening gebracht worden). Voor een NOM-woning (en dus niet voor andere labels) geldt dat er tevens energiediensten binnen de servicekostenregeling in rekening mogen worden gebracht.

E.1.2. Energiediensten in servicekosten

1. Uitgangspunt is dat de kosten van energiediensten een vergoeding zijn voor energieopwekking, NIET voor energiebesparing, voor zover die besparing geen invloed heeft op de dimensionering van de duurzame bronnen. De vergoeding voor de generieke energiebesparing moet uit de energielabelpunten voort komen.
2. de huurder krijgt de garantie dat het bedrag dat voor energiediensten in rekening wordt gebracht, gelijk is aan (of lager dan) de waarde van de opgewekte energie die op, in of om de woning wordt opgewekt voor de bewoner. Het bedrag aan energiediensten dat maximaal in rekening gebracht mag worden bij de huurder is gebaseerd op door het ministerie genormeerde bedragen per m² (of een betere te kiezen parameter) per woningtypologie (mits de waarde van de energiedienst als bedoeld in punt 2 niet wordt overschreden). Jaarlijks geïndexeed volgens systematiek zoals bij huur (zie tabel op volgende pagina).
3. De definitie van energiediensten: Diensten die leiden tot “nul op de meter” van 1 specifieke woning. Alle investeringen en kosten die aangewend moeten worden om de garantie tot NOM voor 1 specifieke woning te realiseren mogen verrekend worden in dat bedrag, mits de werkelijke waarde van de energiedienst voor de huurder niet wordt overschreden (zie punt 2).
4. Als een huurder minder energie verruikt dan de waarde van de energiediensten levert hij dus automatisch netto terug aan het net. De opbrengst van de terug geleverde energie aan het openbare net komt ten goede aan de huurder (via de conventionele elektriciteitsrekening).

E.1.3 Koppeling met prestatiegarantie

Ten aanzien van de prestatiegarantie voor woonlasten geldt:

1. Voor de zittende huurders mag de nieuwe huur plus de energiediensten per definitie niet hoger zijn dan het gemiddeld gebruik van de afgelopen drie jaar verrekend tegen het energietarief uit het jaar van oplevering. (voor zittende huurders heeft een huur boven de huurgrens geen invloed op de huurtoeslag)

Tabel - zie E.1.2.2.
Energiediensten binnen servicekostenregeling

Woningtype	euro/m2/maand
------------	---------------

GGW voor 1946	1,50
GGW 1946 – 1965	1,20
GGW 1965 - 1975	1,20
Galerij woning voor 1966	1,50
Galerij woning na 1966	1,30
Portiekwoning voor 1955	1,70
Portiekwoning na 1955	1,20

N.B. concept - Dit zijn vooralsnog willekeurige getallen. De definitieve moeten komen uit een berekening waarbij de verhouding tussen de investering van globaal label B naar NOM de basis vormen.

2. Voor nieuwe huurders (mutatie en nieuwbouw) geldt dat woonlasten niet hoger mogen zijn dan:
 - a. Nieuwbouw: huur plus energierekening voor dezelfde woning op bouwbesluit.
 - b. Renovatie: huur plus energierekening voor dezelfde woning bij label B.
 - c. Voor bestaande bouw wordt een referentietabel geproduceerd met de energievraag van verschillende woning typologieën.

E.2 Saldering

Voor de garantie dat een Nul-Op-De-Meter woning ook daadwerkelijk een energierekening heeft die nul of positief is, is het van belang dat er een eerlijke salderingsregeling is voor woningen die naar NOM-niveau worden gerenoveerd.

In het huidige voorstel van het ministerie van Economische Zaken voor herziening van de salderingsregeling wordt voorzien in een mogelijkheid voor energiecoöperaties om aan het net teruggeleverde energie deels te salderen met het energiegebruik (achter de meter) van de individuele woningen van de deelnemende leden van die coöperaties.

Onderdeel van de activiteiten van Stichting “De Stroomversnelling” is het lobbyen voor, voor de Stroomversnelling, zo gunstig mogelijke salderingsregels, waarmee bedoeld wordt dat woningcorporaties, aanvullend op energiecoöperaties, het recht zouden moeten krijgen om binnen (een deel van) hun huurdersbestand te kunnen salderen. Inmiddels zijn hier gesprekken over met het ministerie van Economische Zaken en wordt dit meegenomen in het Nationale Energieakkoord dat wordt voorbereid door de SER.

Bij innovatie horen risico's. In de hieronder staande tabellen worden de risico's benoemd zoals die door Partijen geïdentificeerd zijn wat betreft de succesvolle uitvoering van de eerste fase van 1.000 woningen. Dat wil zeggen: op zo'n manier dat de verdere opschaling na die eerste 1.000 woningen nadrukkelijk niet in gevaar komt.

risico	subrisico	effect	beheersmaatregel	
aanvullende vermogensverschaffer komt niet tot stand	financiering via achtergestelde (mezzanine) leningen komt niet van de grond	deel van de corporaties heeft onvoldoende financieringsruimte om grootschalig te renoveren	Lobby BZK, PGGM en EIB, ESCo-route als fallback, BuCa aantrekkelijker maken voor financiers	financiering
aanvullende vermogensverschaffer komt niet tot stand	WSW geeft geen toestemming voor de constructie	deel van de corporaties heeft onvoldoende financieringsruimte om grootschalig te renoveren	Lobby WSW	
ESCo constructie is niet (grootschalig) in te zetten	als de energierekening niet via servicekosten kan worden geïnd, dient de ESCo-route als fallback. Grootschalige inzet van ESCo's behoeft bezwaring van WSW geborgde woningen	ESCo's dragen teveel risico bij gebrek aan zekerheid rondom hun assets waardoor financiering van ESCo's in gevaar komt.	WSW moet bezwaring van geborgd bezit toestaan als het gaat om ESCo assets	inzet esco's
wetgeving verandering komt niet tot stand	niet kunnen innen energierekening	energierekening kunnen innen binnen servicekostenregeling is voorwaardelijk voor de deal	wetswijziging is voorwaardelijk. Regeling ligt voor bij BZK.	wetgeving
salderen niet van toepassing bij corporaties	niet kunnen salderen tussen woningen uit corporatiebezit	virtueel salderen levert een belangrijke financiële bijdrage in de business case. Als hier geen gebruik van kan worden gemaakt verslechtert die.	corporaties en/of vve's moeten ook gebruik kunnen maken van de saldeermogelijkheid binnen postcode-gebieden. Vraag staat uit bij EZ.	
energiebedrijven worden niet langer verplicht een goede terugleververgoeding te betalen	verschillende manieren van meten opwek versus gebruik op de meter kan leiden tot verschillende rekeningen	als salderen in reële tijd in plaats van op jaarbasis gedaan wordt biedt dat, ook bij een NOM woning, kans op een energierekening die hoger dan nul is	Stichting de Stroomversnelling lobbyt bij EZ.	

BIJLAGE F

RISICO-ANALYSE

risico	subrisico	effect	beheersmaatregel	
gebrek aan begeleiding en kennisuitwisseling	niet overal het wiel opnieuw uitvinden	verlies van kennis, tijd en geld. Grotere kans op fouten. Zeker in de opstartfase niet wenselijk	oprichting samenwerkingsorganisatie (SO)	organisatie
conflicten	conflicten tussen partijen		mediation van SO; Spelregels;	
onvoldoende intern draagvlak Partijen	Partijen krijgen intern onvoldoende aansluiting	vertraging in uitvoering en opschaling	beleid op voeren; coaching, opleiding, ondersteuning is rol SO	
topzware uitvoering	meer management dan prototyping	onvoldoende kostenreductie	oprichting SO; gezamenlijke uitvraag en normstelling	
structurele energieprijsstijging lager dan inflatie	aanbod voor huurders minder interessant of compensatie door verhuurders	lager rendement	scenario's draaien op: energieprijzen, inflatie	business case
BTW wordt verhoogd	overheid besluit bouw extra te belasten	moeilijker om 5.25% rendement te behalen	geen	
rendement business case wordt eenvoudig gehaald	bouwers zitten al snel op de 5,25%	geen prikkel voor innovatie	rol van SO: gesprek aangaan	
rendement business case structureel onder 5,25%	intergrale innovatie wordt niet gehaald	onvoldoende rendement om op te schalen	rol van SO: analyseren producten en business case, gesprek aangaan	
NOM-renovatie leidt tot meerkosten netbeheer, die doorberekend moeten worden	eventueel benodigde netverwaring kost geld	reputatieschade, hogere woonlasten	betrekken netbeheerbedrijven bij uitvoering Stroomversnelling	
beperkte groep deelnemers wordt gezien als concurrentievervalsing of kartelvorming	Andere aanbieders willen meedoen of er ontstaat het idee dat er prijsafspraken gemaakt worden	Derden spannen rechtzaak aan, ACM spreekt "samenwerking als "onrechtmatig" uit	Self assesment voorleggen aan ACM, andere bouwers perspectief bieden op aansluiting, algehele transparantie	mededinging

RISICO-ANALYSE (VERVOLG)

risico	subrisico	effect	beheersmaatregel	
negatief sentiment rondom NOM-aanbod voor huurders	Politiek	tegenwerking Stroomversnelling	Lobby politici	aantallen
negatief sentiment rondom NOM-aanbod voor huurders	Huurders	tegenwerking Stroomversnelling	goed product; marketing, lobby belangengroepen (bijv. Woonbond)	
klanten willen product niet	70% deelname wordt niet gehaald	projecten vinden geen doorgang bij gebrek aan deelname	beter product, marketing en communicatie optimaliseren	
corporaties halen afgesproken aantallen niet	aantallen fase 1 blijven achter	onvoldoende mogelijkheden tot prototyping, vertraging fase 2.	betrekken collega corporaties, sneller starten met typologieën	
bouwers realiseren afgesproken aantallen niet	aantallen fase 1 blijven achter	onvoldoende mogelijkheden tot prototyping, vertraging fase 2.	betrekken andere bouwers	
vergunningstrajecten projecten vertragen	flora en fauna, asbest, bouwvergunningen	planning fase 1 wordt niet gehaald	betrekken overheden (w.o. gemeenten)	vergunningen
“omvallen” corporaties	bij omvallende corporaties ontstaat mogelijk domino effect	financiële middelen worden opgeslokt voor reddingen.	geen	deelnemers

BIJLAGE G

ORGANOGRAM



