



# Gateway Review™

Gateway Reviewrapport  
Programma Verbouwstromen



Panta Rhei – Alles stroomt

## Colofon

Gateway Review Classificatie	0 – Strategie en bereik Organisatie Vertrouwelijk
Titel Kenmerk Opleverdatum rapport	Programma Verbouwstomen 2024-RO-040
Bijlage(n)	A. Doelen Gateway Review 0 – Strategie en bereik B. Geraadpleegde documenten
Opdrachtgever SRO	Directeur Bouwen en Energie – Ministerie VRO
Datum/Periode review	02-12-2024 t/m 06-12-2024
Datum	12-12-2024
Versie	1.0
Status	Definitief
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011   2500 EA   Den Haag T: 06 50738585 M: <a href="mailto:postbusgateway@minbzk.nl">postbusgateway@minbzk.nl</a> W: <a href="http://www.gatewayreview.nl">www.gatewayreview.nl</a>

Bureau Gateway is door de Britse overheid geaccrediteerd voor het gebruik van de Gateway Review™ methodiek en licentiehouders van de methodiek in Nederland. De naam Gateway Review is een geregistreerd woord- en beeldmerk, gedeponeerd bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

## Context

Nederland staat voor grote maatschappelijke uitdagingen. We moeten meer betaalbare nieuwe woningen bouwen en tegelijkertijd alle bestaande woningen verduurzamen, in het Klimaatakkoord is immers afgesproken dat in 2050 7 miljoen bestaande woningen verduurzaamd zijn. De ontwerp-, bouw-, en technieksector speelt een essentiële rol bij het aanpakken van deze grote maatschappelijke uitdagingen. De urgentie van deze opgaven is alleen maar groter geworden door de stijgende energielasten en het toenemende woningtekort. Het menselijk en maatschappelijk leed dat hierachter schuilgaat, vereist dat we zo snel mogelijk de achterstanden in renovatie en woningbouw inhalen. Hiervoor is op korte termijn extra (ver)bouwcapaciteit en productiviteitsgroei noodzakelijk, en tegelijk een verlaging van de milieudruk door duurzaam gebruik van materialen.

In het Programma versnelling verduurzaming gebouwde omgeving (PVGGO) is als doel geformuleerd om in 2030 in de helft van de markt het industrieel, duurzaam en volgens een gedigitaliseerd proces bouwen en verbouwen tot de standaard te maken. Dit vereist een radicale transformatie van de ontwerp-, bouw- en technieksector richting industrialisatie, standaardisatie, digitalisering, circulair en biobased bouwen. Het potentieel wordt nog onvoldoende benut en noodzakelijke innovaties bereiken de markt slecht. Er zal meer tempo gemaakt moeten worden met de opschaling van (ver)bouwstromen die industrialisatie mogelijk maken, met de verduurzaming van de productie en met de samenwerking bij verdere ontwikkeling en toepassing van innovaties.

De ontwerp-, bouw-, en technieksector (OBT-sector) is traditioneel een versnipperde sector die bestaat uit vele schakels: van grondstofproducenten, verwerkers, makers en toeleveranciers, via de ontwerpers, aannemers, (specialistische) bouwbedrijven en installateurs, tot de onderhouds-, sloop- en recyclingbedrijven. In tegenstelling tot veel andere sectoren die een proces van industrialisering hebben doorgemaakt, is deze ontwikkeling in de OBT-sector achtergebleven. Van oudsher is de bouw een locatie-gebonden en context-specifieke onderneming met vele wisselende samenwerkingsverbanden waardoor deze weinig geschikt was voor digitale technologieën, robots of een fabrieksmatige aanpak. Omdat industrialisering echter de sleutel kan zijn tot het verhogen van de productiviteit, en daarmee ook het realiseren van maatschappelijke doelen tegen lagere kosten, is het van belang drempels te adresseren.

Het potentieel van de renovatiemarkt is enorm. Er zijn nog miljoenen woningen die teveel energie verbruiken en die voor 2050 allemaal verduurzaamd moeten zijn. Om dit te realiseren moeten we sneller en goedkoper verbouwen. Dit kan worden gerealiseerd door grootschaliger en efficiënter te werken over de hele keten, met behulp van verbouwstromen die verdere industrialisering, standaardisering en digitalisering mogelijk maken. We kunnen dat met de schaarse beschikbare vakmensen in een kortere tijd, tegen lagere kosten en met een hogere duurzaamheidswaarde veel meer woningen verduurzamen.

Het programma Verbouwstromen, een samenwerkingsverband van TKI Bouw en Techniek, TKI Urban Energy, Stroomversnelling en De Bouwcampus, ondersteunt opdrachtgevers, aanbieders en medeoverheden bij de industriële en gestandaardiseerde verduurzaming van woningen. Dit gebeurt middels bundeling en opschaling van de vraag en standaardisatie en industrialisatie van het aanbod. Het doel is om 'kansrijke samenwerkingsverbanden' te laten groeien tot gezamenlijke renovatieprogramma's waarbinnen aanbieders op efficiënte wijze grote aantallen woningen

verduurzamen. Uiteindelijk moet met hulp van het ondersteuningsprogramma Verbouwstomen in 2026 25.000 woningen per jaar in grootschalige renovatieprogramma's naar minimaal de standaard voor woningisolatie worden gebracht. In 2030 moet dit aantal zijn gegroeid naar 75.000 woningen per jaar.

### **Vraagstelling**

Het programma Verbouwstomen loopt (tot medio 2026) en het ministerie overweegt een verlenging. Met oog op die verlenging vindt een evaluatie plaats. Bij het programma Verbouwstomen vervult de directeur Bouwen en Energie, de rol van Senior Responsible Owner (SRO). In die hoedanigheid vraagt hij een Gateway Review aan op eerdergenoemd programma als onderdeel van de evaluatie van het programma.

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre is de opzet, inrichting en werking van het programma Verbouwstomen zodanig dat daarmee de gewenste doelstellingen en impact wordt bereikt? Doe aanbevelingen voor een eventueel vervolg.

Hierbij kunnen de volgende aspecten aan bod komen:

- In hoeverre zijn de vier samenwerkende partijen, met ieder een eigen perspectief en positie, in staat (geweest) om tot een vruchtbare samenwerking te komen én te blijven?
- In hoeverre is het ministerie in staat om de rol van subsidieverlener van het programma vorm te geven? En in hoeverre zijn de randvoorwaarden om dit te laten slagen op orde?

Bij het beantwoorden van de vraagstelling zal het 'Wiel van verbinding' in ogenschouw worden genomen. Gegeven de context waarbinnen het geheel zich afspeelt, zal gekeken worden naar aspecten zoals de opgave, eigenaarschap, ontwerp, samenwerking, instrumenten en methoden, en de benodigde facilitering.

### **Leeswijzer**

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Delivery Confidence gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hierin nader toegelicht.

Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans van het programma te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een tweetal bijlagen, namelijk:

Bijlage A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 0.

Bijlage B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

### **Dankwoord**

Het Reviewteam dankt alle geïnterviewden voor hun openhartigheid. Dit heeft veel bijgedragen aan overzicht, inzicht en begrip van de problematiek, waarmee het Reviewteam uiteindelijk zijn adviezen op een afgewogen wijze heeft kunnen opstellen. Wij danken tenslotte de SPOC voor zijn ondersteuning die we hebben ontvangen.

## Delivery Confidence





Status:



Het Gateway Reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review van oordeel

- Er is bij alle betrokkenen bij het programma urgentie en passie voor het tot stand brengen van renovatiestromen om de bestaande woningvoorraad te verduurzamen en voor de versnelling die nodig is om de doelstellingen in 2030 en 2050 te behalen.
- Het Reviewteam heeft het beeld gekregen dat de gekozen governance de slagkracht van het programma heeft belemmerd. Er zijn ingrepen in de wijze van sturing gedaan, maar het is de vraag of deze voldoende zijn en of hiermee de beoogde synergie tussen de partijen bereikt gaat worden.
- Er is bovendien onvoldoende eenduidigheid over focus en werkwijze van het programma en of alle partijen dezelfde te bereiken doelstellingen voor ogen hebben, zo stelt het Reviewteam vast.
- Na een moeizame start heeft het programma zich ingericht naar drie marktstromen waar eerste resultaten worden neergezet. Het programma komt op stoom en er worden eerste stappen gezet in het samenbrengen van vraag- en aanbodpartijen waar de ondersteuning van Verbouwsromen een belangrijke factor is. Gezien de startfase is het voor het Reviewteam nog niet duidelijk in hoeverre dit in de beoogde succesvolle renovatiestromen zal uitmonden.
- De toegevoegde waarde van het programma verschilt naar het oordeel van het Reviewteam per marktstroom.
- Het Reviewteam is derhalve van oordeel dat een geslaagde implementatie onzeker is en dat voor de verlenging van het programma opnieuw gekeken moet worden naar de governance, focus en werkwijze.

Bij de bepaling van de Status van de Delivery Confidence dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
	<b>GROEN</b> Een geslaagde implementatie van het programma (binnen tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.
 	<b>ORANJEGROEN</b> Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.
	<b>ORANJE</b> Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of de deadline niet te worden overschreden.
 	<b>ORANJEROOD</b> Een geslaagde implementatie van het programma is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.
	<b>ROOD</b> Een geslaagde implementatie van het programma lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de programmdefinities, tijdsplanning, begroting of op te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

## Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

Aanbeveling	Urgentie
1. Gebruik het komende jaar om tot een nieuwe aanpak te komen zowel wat betreft de governance en de doelen van het programma als voor een efficiëntere en effectievere werkwijze. Heroverweeg daarbij ook de inzet van de vier samenwerkende partners.	Kritiek
2. Expliciteer en professionaliseer de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol tussen VRO en Verbouwstromen en zoek daarbij de juiste contractvorm.	Kritiek
3. Scherp de focus aan. Leg de focus minder op industrialisatie maar meer op de bundeling van de vraagkant: meerjarig, continue, gebundeld, gestandaardiseerd, gecommitteerd en voorspelbaar.	Essentieel
4. Bepaal voor de volgende fase wat voor type programma gewenst is. Herbevestig dat het programma in de huidige fase vooral een aanjaagprogramma is van renovatiestromen.	Essentieel
5. Kijk bij verlenging van inzet na Q1 2026 scherp naar welke initiatieven doorgang te laten vinden, welke te stoppen en welke anders te beleggen.	Essentieel
6. Continueer de procesbegeleiding van de bestaande coalities in de Huur, ook na Q1-2026. Zorg in het komende jaar voor verbreding van het aantal coalities – specifiek ook zonder MEER-subsidie.	Aanbevolen
7. Continueer de procesbegeleiding voor Koop na Q1-2026.	Aanbevolen
8. Rond de activiteiten van het marktteam VvE af per Q1-2026 en onderzoek waar deze versnellingsopgave kan worden ondergebracht.	Aanbevolen
9. Blijf communiceren. Meer zichtbaarheid helpt bij de ontwikkeling van de vraag die benodigd is voor het grotere doel van 2030 en 2050.	Aanbevolen

<b>Kleur aanbeveling</b>	<b>Toelichting</b>
<b>Kritiek</b> <b>Doe onmiddellijk</b>	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.
<b>Essentieel</b> <b>Doe binnenkort</b>	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma binnenkort actie onderneemt.
<b>Aanbevolen</b>	Het programma kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling.



## Bevindingen en aanbevelingen

### Governance en samenwerking

Bevindingen: Het Reviewteam heeft gelezen dat de vier partijen met elkaar een samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten om tot een aanjaagprogramma te komen voor de versnelling van de verduurzaming van de woningbouwvoorraad. Elke partij zit daar vanuit de eigen focus in en zij zoeken met elkaar de meerwaarde.

We hebben gehoord dat juist die eigen focus van de partijen geleid heeft tot een lange periode van afstemming en discussie. Zoals we hoorden was men meer binnen het programma bezig dan buiten. Dit heeft geresulteerd in een aantal verbeterlagen in de sturing, te weten: programmacoördinator, indeling in markten, instellen van een penvoerder. Nu wordt er een programmadirecteur geworven om de sturing te versterken.

Het programma werkt aan de ene kant redelijk zelfstandig, maar heeft aan de andere kant ook te maken met ontwikkelingen in beleid (o.a. onderdeel van het grote programma PVGO). Dit is voor de sturing aan beide zijden lastig. Het Reviewteam heeft de worsteling hiermee gezien en gehoord.

Reflectie: Het Reviewteam constateert dat er door de partijen hard wordt gewerkt en met veel inzet. Het programma kan effectiever en efficiënter functioneren als er meer duidelijkheid komt op de focus van het programma en de sturing in de volgende fase. De in de samenwerkingsovereenkomst beoogde synergie is naar de mening van het Reviewteam nog onvoldoende uit de verf gekomen. Om tot een focus te komen, en sneller te kunnen bijsturen, helpt een duidelijker rol van VRO als opdrachtgever. In een meer professionele Opdrachtgevers-Opdrachtnemers relatie kan beter het gesprek worden gevoerd wat in welke fase nodig is.

Noot: Al hoewel de vrijheid van inhuur van zzp'ers bestaat in de SOK, vindt het Reviewteam dit wel kwetsbaar voor de bestending van de relaties in de uitvoering, en de borging van de opgedane leerervaringen.

Het Reviewteam beveelt aan:

- Gebruik het komende jaar om tot een nieuwe aanpak te komen zowel wat betreft de governance en de doelen van het programma als voor een efficiëntere en effectievere werkwijze. Heroverweeg daarbij ook de inzet van de vier samenwerkende partners.
- Expliciteer en professionaliseer de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol tussen VRO en Verbouwtomen en zoek daarbij de juiste contractvorm.

### Focus en doel

Bevindingen: Het Reviewteam hoort dat alle betrokkenen bij het programma de urgentie onderkennen om renovatiestromen tot stand te laten komen ten behoeve van het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. Hiervoor is versnelling nodig om de doelstellingen in 2030 en 2050 te behalen.

Het Reviewteam heeft gehoord dat de afgelopen jaren veel gediscussieerd en gedelibereerd is over waar het programma in essentie over gaat of over zou moeten gaan en over wat de werkwijze is die daarbij hoort. Grofweg heeft het Reviewteam vier verschillende invalshoeken gelezen en gehoord:

- VBS als transitieprogramma, dat er in essentie toe dient om de noodzakelijke energie- en grondstoffentransities in de gebouwde omgeving te bewerkstelligen;
- VBS als uitvoeringsprogramma, dat beleid tot uitvoering moet brengen;
- VBS als innovatie-opstalingsprogramma, dat ertoe dient om uitontwikkelde en gevalideerde (duurzaamheids-)innovaties op te schalen;
- VBS als een programma dat alle partijen aanjaagt om samen renovatiestromen te vormen door te verbinden, te faciliteren, trekken, duwen, helpen en sleuren.

Uiteraard is er volop overlap en is dit deels semantiek. Het nadeel van deze verschillende uitgangspunten, en van de soms principiële discussie daarover, is ruis en dat dit tot vertraging (en soms frustratie) heeft geleid.

Het Reviewteam ziet in diverse documenten net anders geformuleerde doelen en doelstellingen die ook qua tijdshorizon verschillen. De gemene deler is steeds de inzet om te komen tot renovatiestromen.

Reflectie: Het Reviewteam constateert dat het programma VBS in de huidige situatie in essentie een aanjaagprogramma van renovatiestromen is. Het Reviewteam denkt dat dat een prima werkwijze is, maar pleit er wel voor dit dan ook expliciet zo te herbevestigen.

Het Reviewteam beveelt daarmee aan:

- Bepaal voor de volgende fase wat voor type programma gewenst is. Herbevestig dat het programma in de huidige fase vooral een aanjaagprogramma is van renovatiestromen.

Bevindingen: Het Reviewteam hoort geregeld verschillende interpretaties over de focus van het programma. Het team heeft gelezen en gehoord dat de focus zou moeten liggen op (technische) innovaties en op industrialisatie in de markt. Die industrialisatie moet leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit en versnelling. Daarbij wordt vaak de vergelijking met de nieuwbouw gemaakt, waar versneld wordt door prefab bouwen.

De geïnterviewden gaven echter vrijwel allemaal aan dat het belangrijkste is de organisatie en de procesvernieuwing aan de vraagkant om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Zij geven aan dat het bevorderen van een betere organisatie van de vraagkant de focus moet hebben: *meerjarig* (dus niet na project voor project), *continue* (het voorkomen dat er gaten vallen in de productie en de planning), *gebundeld* (corporaties of huiseigenaren worden samengebracht om samen de vraag in de markt te zetten), *gestandaardiseerd* (er is uiteraard altijd ook maatwerk per project nodig, maar in de uitvraag is het aantal vrijheidsgraden beperkt en wordt gewerkt met een beperkt aantal concepten), *gecommitteerd* (markt- en aanbodpartijen verbinden elkaar en aan de afspraken) en *voorspelbaar*.

Het Reviewteam hoort dat als de vraagkant beter wordt georganiseerd, dat daaruit ook opschaling van technische innovaties volgt, dat is de resultante ervan. Technische innovaties, of het nu gaat om

kant-en-klare bouwdelen uit de fabriek, opnames van woningen met drones of robotisering van het metselen en het voegen, vinden sectorbreed plaats maar met een vooralsnog te beperkte marktpenetratie. Een groot aantal van de geïnterviewden geeft aan dat de belangrijkste bottleneck voor (technologische) innovatie nu gelegen is in een gefragmentariseerde en niet-gestandaardiseerde vraag.

Een andere autonome driver van technologische vernieuwingen die het Reviewteam hoort aan de aanbodzijde is het gebrek aan personeel: aannemers moeten innoveren, om hetzelfde werk te kunnen doen met minder arbeidskrachten.

Daarnaast neemt het Reviewteam waar dat er de wens is om innovaties in het kader van de energie- en grondstoffentransities via renovatiestromen op te schalen. VRO beïnvloedt dit onder meer door afspraken over energieprestaties en subsidies zoals MEER.

Reflectie: Het Reviewteam herkent dualiteit in de focus van het programma Verbouwstromen. Het Reviewteam heeft het beeld gekregen dat procesvernieuwing in de vraagkant het meest essentieel is om te kunnen komen tot versnelling van de verduurzaming.

Het Reviewteam adviseert:

- Scherp de focus van het programma aan. Leg de focus minder op industrialisatie (aanbodzijde) maar zet volop in op de bundeling aan de vraagkant: meerjarig, continue, gebundeld, gestandaardiseerd, gecommitteerd en voorspelbaar.

## **Resultaten marktstromen**

Bevindingen: Via de interviews en aangeleverde documentatie heeft het Reviewteam een inzicht gekregen in de inzet, omvang en beleving van de activiteiten van het programma Verbouwstromen, zonder compleet te kunnen zijn. Het reviewteam hoort en leest dat veel van de initiatieven en samenwerkingsverbanden zich nog in een beginstadium bevinden. Daardoor is er vaak zicht op de potentie maar nog niet op het daadwerkelijke resultaat van de versnelling van renovatiestromen.

Reflectie: Het Reviewteam vindt het los van de inhoud heel mooi om de passie te zien waarmee teamleden praten over hun trajecten en de bijdrage aan de versnelling van de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Het reviewteam is van mening dat ook na Q1 2026 ondersteuning van de versnelling van renovatiestromen belangrijk blijft om de doelen in 2030 en 2050 te behalen. Het Reviewteam is van mening dat daarbij de meeste versnelling bereikt wordt als een initiatief daadwerkelijk opschaalbaar blijkt met (uiteindelijk) weinig of zonder noodzaak tot ondersteuning vanuit VRO. Het reviewteam heeft het beeld dat de uitdagingen en kansen daarbij per marktstroom verschillen en ziet ook nog veel nieuwe initiatieven. Het reviewteam is daardoor van mening dat het voor een effectieve en efficiënte inzet van het programma essentieel is om bij de verlenging scherp te kijken naar welke initiatieven doorgang te laten vinden, welke te stoppen, en welke anders te beleggen. Daarbij zullen ook de inzichten die het komend jaar worden opgedaan nog van belang zijn.

Het Reviewteam adviseert:

- Kijk bij verlenging van inzet na Q1 2026 scherp naar welke initiatieven doorgang te laten vinden, welke te stoppen en welke anders te beleggen.

Uitgaande van het doel van 'het aanjagen van coalities van renovatiestromen' geven we per marktstroom een eerste reflectie en een aanbeveling.

#### *Marktsegment Koop*

Bevindingen: Het Reviewteam hoort de verschillende geïnterviewden eensluidend praten over de doelen, de prioriteiten en de gevolgde aanpak voor Meerjarige Collectief Ontzorgen (MCO). Meerdere samenwerkingsverbanden van gemeenten gebruiken de aanpak voor het selecteren van een ontzorgder die de vraag stimuleert, het aanbod koppelt en daarbij de diverse beschikbare subsidieregelingen betreft. De aanpak is doorontwikkeld naar een methode die in meerdere gemeenten/regio's kan worden toegepast. En er wordt een nationale community (CoiL) opgericht om tussen regio's te leren.

Daarnaast worden in het marktsegment Koop door Verbouwtomen ook nieuwe initiatieven genomen zoals de IDO (Integraal digitaal ontzorgen) aanpak.

Reflectie: Het Reviewteam concludeert dat met de MCO een methodiek ontwikkeld is die breed uitrolbaar is; die uitrol vindt in de praktijk ook daadwerkelijk plaats. Het beeld van het Reviewteam is daarmee positief over de aanpak, de samenwerking en de uitrolbaarheid van MCO. Het Reviewteam heeft nog onvoldoende zicht op de bijdrage van de nieuwere activiteiten.

Het Reviewteam beveelt daarmee aan:

- Continueer de procesbegeleiding voor Koop na Q1-2026.

#### *Marktsegment VvE*

Bevindingen: De geïnterviewden geven aan dat de verduurzaming van VvE's organisatorisch het meest complexe marktsegment is. Het Reviewteam hoort en leest dat het relatief lang heeft geduurd om binnen het marktsegment VvE een duidelijke rol en propositie te vinden. Maar ook nu nog is dit niet eenduidig: er wordt gesproken over het ondersteunen van de VvE's zelf, of het leveren van formats, of het ondersteunen van de overheid bij het oplijnen van regelgeving. De resultaten zijn daarmee ook nog beperkt in activiteit en in impact.

Nu, eind 2024, wordt de opzet voor 2025 steeds scherper. Het Reviewteam leest en hoort dat de handreiking voor besluitvormingsprocessen daarbij een belangrijke rol speelt. Het Reviewteam hoort dat er ook vanuit de Versnellingsagenda verduurzaming VvE relevante trajecten komen die gericht zijn op het versnellen van de verduurzaming van VvE's.

Reflectie: Het Reviewteam onderschrijft dat de verduurzaming van de VvE's organisatorisch het meest complexe marktsegment is en ziet daarmee een grote opgave en nog maar zeer beperkte stappen. De zeer uitdagende opgave voor de verduurzaming van VvE's staat niet ter discussie. Het Reviewteam heeft aanzienlijke twijfels óf een wezenlijke versnelling mogelijk is door middel van de opzet en

invulling van het huidige programma en vraagt zich af of aansluiting elders, bijvoorbeeld bij de Versnellingsagenda verduurzaming VvE's, passender is.

Het Reviewteam beveelt daarmee aan:

- Rond de activiteiten van het marktteam VvE af per Q1-2026 en onderzoek waar deze versnellingsopgave kan worden ondergebracht.

### *Marktsegment huur*

Bevindingen: De interviews en de documenten geven het Reviewteam een breed scala aan van activiteiten, consortia en potentiële resultaten. In essentie draait het om het inrichten van coalities, waarbij iedere coalitie een andere focus en behoefte heeft, maar wel gericht op bundeling van vraag en aanbod. In essentie heeft verbouwstromen de rol van procesbegeleiding en afhankelijk van de situatie wordt deze rol verschillend ingevuld. Het Reviewteam hoort vaak dat de MEER-subsidie een belangrijke reden is om bij Verbouwstromen aan te sluiten of om deel te nemen aan een coalitie. Tevens leidt de MEER-subsidie tot een verhoging van het ambitieniveau en inzet op opschaling van innovaties. Het Reviewteam hoort dat de innovatiekennis van de verbouwstromers en het ondersteunen van het proces zeer gewaardeerd worden; de praktische kennis valt soms wat tegen. De coalities zijn veelal nog in het beginstadium van samenwerking en de samenwerking is soms nog fragiel, zo hoort het Reviewteam.

Binnen het segment Huur neemt het Reviewteam waar dat er in 2025 wordt ingezet om ook zonder MEER-subsidie renovatiestromen op gang te brengen via het concept van grootschalige tenders van samenwerkende coöperaties. Dit wordt in 2025 verder uitgewerkt.

Reflectie: Het Reviewteam ziet een duidelijke bijdrage die dit marktsegment levert aan het 'aanjagen van coalities van renovatiestromen' – op dit moment met name in de combinatie met de MEER-subsidie. Gezien de meeste projecten nog in de opstartfase zitten lijkt het logisch deze projecten gedurende een langere tijd te begeleiden en lessen uit te wisselen. In hoeverre verdere opschaling van samenwerkingsverbanden lukt en ook mogelijk is zonder MEER-subsidie, is nog de vraag. Het Reviewteam is van mening dat het concept van de grootschalige tenders interessant is om verder te brengen.

Het Reviewteam beveelt daarmee aan:

- Continueer de procesbegeleiding van de bestaande coalities in de Huur, ook na Q1-2026. Zorg in het komende jaar voor verbreding van het aantal coalities – specifiek ook zonder MEER-subsidie.

### **Communicatie en bekendheid**

Bevindingen: Het Reviewteam heeft gelezen dat er diverse initiatieven zijn op het gebied van communicatie die tot een grotere bekendheid van Verbouwstromen heeft geleid. Zowel met de digitale communicatie als met events wordt nu een grotere doelgroep bereikt.

Reflectie: Het Reviewteam heeft de ervaring dat je nooit genoeg kunt communiceren. Blijft dit doen. Blijf hierbij ook aandacht houden voor de communicatie met strategische stakeholders.

Het Reviewteam beveelt daarmee aan:

- Blijf communiceren. Meer zichtbaarheid helpt bij de ontwikkeling van de vraag die benodigd is voor het grotere doel van 2030 en 2050.

## Bijlage A

### **Doelen Gateway Review 0: Strategie en bereik**

Tijdens de Gateway Review 0 kan in elke fase van een programma getoetst worden in hoeverre een programma op koers ligt, waarbij de bestaansgrond voor het programma en de planning als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast toetst het Gateway Reviewteam de aanpak, de beoogde resultaten en de voortgang van de trajecten die onderdeel van het programma uitmaken (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de overige Gateway Reviews is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de opdrachtgever nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Review 0 ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid.

In dit type Gateway Review kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is duidelijk welke resultaten er gehaald worden en waarom dat nú moet?
- Past de verandering binnen de strategische koers van de organisatie(s)?
- Is er vertrouwen dat de programma-aanpak tot succes gaat leiden?
- Is er aansluiting met andere programma's en projecten?
- Zijn de belanghebbenden in beeld en is hun steun verzekerd?
- Is er een realistische planning en effectieve controle van de voortgang?
- Is er een passende sturing voor de huidige programmafase?
- Zijn de benodigde financiële en andere bronnen beschikbaar?
- Beschikt het programmateam over de juiste kennis en ervaring?
- Wat is er nog nodig om de volgende fase in te kunnen gaan?

## Bijlage B

### Geraadpleegde documenten

	<b>Titel document</b>
<b>Aanleiding, context, beschikking</b>	
	Kamerbrief kostenreductie en innovatie in de bouw
	Kamerbrief structureel opschalen (ver)bouwcapaciteit
	Subsidiebeschikking programma Verbouwstromen
	Samenwerkingsovereenkomst Programma Verbouwstromen
	Evaluatie Renovatieversneller
<b>Programma</b>	
	Programmaplan Verbouwstromen
	Notitie Visie, Missie, Doel en Strategie
	Notitie Vermeerderen, Verdiepen, Verankeren
	Jaarplan 2023
	Jaarplan 2024
	Jaarplan 2025
	Voortgangsrapportage t/m mei 2023
	Voortgangsrapportage t/m okt 2023
	Voortgangsrapportage t/m mei 2024
	Voortgangsrapportage t/m okt 2024
	Verbouwstromen Academie leeswijzer
<b>Media</b>	
	Staatscourantpublicatie MEER
	Staatscourantpublicatie SPOR
<b>Overige documenten</b>	
	Intentieovereenkomst Renovatiedaal Twente
	Boekje Renovatiedaal Twente
	Memo Samenwerking en Versnelling VRDRS (Haaglanden)
	MEER ondersteuningsprogramma
	MEER consortia-analyse
	MEER consortia ambities
	Impactoverzicht Huur + opschaalpotentie
<b>Overige afspraken</b>	
	Overzicht MCO aanpak
	Convenant regio Drechtsteden en VBS
	Samenwerkingsconvenant MCO Utrecht - VBS
	Convenant VBS - omgevingsdienst Midden Holland



	Samenwerkingsovereenkomst inzake intervisieprogramma Gemengde VvE's
	Team VvE – Handreiking VvEs.ZIP