



Delft University of Technology

Project-overstijgend samenwerken aan een duurzame woningcorporatievoorraad: voorbeelden en leerlessen

Straub, A.; Meijer, F.M.

Publication date

2022

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Straub, A., & Meijer, F. M. (2022). *Project-overstijgend samenwerken aan een duurzame woningcorporatievoorraad: voorbeelden en leerlessen*.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

This work is downloaded from Delft University of Technology.

For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.

MMIP-IEBB PROJECT 7.2 EENDUIDIGE VRAAG EN VRAAG-AANBODBUNDELING

Activiteiten 1 en 2: Eenduidige vraagspecificaties en Verduurzamingsstrategieën woningcorporaties en vraagbundeling

PROJECT-OVERSTIJGEND SAMENWERKEN AAN EEN DUURZAME WONINGCORPORATIEVOORRAAD: VOORBEELDEN EN LEERLESSEN

Auteurs: Frits Meijer en Ad Straub, Faculteit Bouwkunde TU Delft

Projectpartners: Hogeschool Utrecht, Aedes en OnderhoudNL

20 januari 2022

Dit project wordt uitgevoerd met ondersteuning vanuit de MMIP 3&4 regeling van het Ministerie van Economische Zaken & Klimaat en het Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties.

INHOUD

1.	ACHTERGRONDEN EN OPZET	1
1.1	Focus van het onderzoek	1
1.2	Verkenning van de stand van zaken.....	1
1.3	Doel, probleemstelling en verwachte resultaten.....	4
1.4	Onderzoeksaanpak.....	4
1.5	Project-overstijgend samenwerken	7
1.6	Financiële/fiscale ondersteuning	9
1.7	Opbouw rapport.....	10
2.	DE ALLIANTIE.....	11
2.1	Corporatie: beleid, doelen en organisatie.....	11
2.2	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	14
2.3	Aanpak en resultaten	15
2.4	Stimulerende en afremmende factoren	16
2.5	Bronnen en contacten.....	17
3.	AREA WONEN.....	19
3.1	Corporatie: beleid, doelen en organisatie.....	19
3.2	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	22
3.3	Aanpak en resultaten	23
3.4	Stimulerende en afremmende factoren	25
3.5	Bronnen en contacten.....	26
4.	LEFIER.....	27
4.1	Corporatie: beleid, doelen en organisatie.....	27
4.2	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	29
4.3	Aanpak en resultaten	32
4.4	Stimulerende en afremmende factoren	34
4.5	Bronnen en contacten.....	35
5.	WONENBREBURG.....	37
5.1	Corporatie: beleid, doelen en organisatie.....	37
5.2	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	40
5.3	Aanpak en resultaten	40
5.4	Stimulerende en afremmende factoren	41
5.5	Bronnen en contacten.....	41

6.	ZOWONEN.....	43
6.1	Corporatie: beleid, doelen en organisatie.....	43
6.2	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	45
6.3	Aanpak en resultaten	46
6.4	Stimulerende en afremmende factoren	47
6.5	Bronnen en contacten.....	48
7.	GROENWEST	49
7.1	Corporatie: beleid, doelen en organisatie.....	49
7.2	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	51
7.3	Aanpak en resultaten	51
7.4	Stimulerende en afremmende factoren	52
7.5	Bronnen en contacten.....	53
8.	WONEN LIMBURG.....	55
8.1	Corporatie: beleid, doelen en organisatie.....	55
8.2	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	56
8.3	Aanpak en resultaten	57
8.4	Stimulerende en afremmende factoren	59
8.5	Bronnen en contacten.....	60
9.	SAMENVATTING EN CONCLUSIES	61
9.1	Cases.....	61
9.2	Initiatief, doelen en organisatie	62
9.3	Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	63
9.4	Aanpak en resultaten	64
9.5	Stimulerende en afremmende factoren	65
9.6	Conclusies.....	66
9.7	Kansen, leerlessen en aanbevelingen voor project-overstijgend samenwerken	68
	BIJLAGE 1: VERGELIJKEND OVERZICHT CASES.....	71
	BIJLAGE 2: VERSLAG DISCUSSIEBIJEENKOMST (22 september 2021).....	81

1. ACHTERGRONDEN EN OPZET

1.1 Focus van het onderzoek

Oorspronkelijk was IEBB project 7.2 bedoeld als ondersteuning en onderbouwing van het programma De Renovatieversneller. Dit programma richt zich op de vraag-aanbodbundeling van minimaal twee corporaties en twee aanbodpartners binnen één project: oftewel een **organisatie-overstijgende** aanpak van de verduurzamingsopgave. Het was dan ook de bedoeling dat de nadruk in dit onderzoek zou liggen op de analyse van deze organisatie-overstijgende verduurzamingsprojecten. Dit is later door De Renovatieversneller **Collectief Professioneel Opdrachtgeverschap** (CPO) genoemd.

Na een eerste inventarisatie (zie paragraaf 1.2) is eind 2020 besloten om de focus van het project te verleggen. De organisatie-overstijgende aanpak komt (nog) niet of nauwelijks van de grond. De bekende organisatie-overstijgende voorbeelden en initiatieven die er zijn, kregen daarnaast al veel (onderzoeks)aandacht. In de eerste plaats van de partijen die bij De Renovatieversneller betrokken zijn. Daarnaast had RVO/De Renovatieversneller Brink opdracht gegeven om begin 2021 de bestaande initiatieven nader te belichten (zie <https://derenovatieversneller.nl/leerplaats>). Medio 2021 is overigens besloten om tijdelijk met de Renovatieversneller te stoppen, vanwege een gebrek aan succes. Van de vier initiatieven die begin november 2020 waren ingediend, was er een te laat met de inschrijving en aanmelding. De overige drie initiatieven voldeden niet aan de voorwaarden en werden afgewezen. Wel ondersteunt De Renovatieversneller enkele initiatieven met processubsidies. Het is de bedoeling dat er een doorstart wordt gemaakt met de Renovatieversneller in 2022. De ervaringen met de eerste regeling en de geleerde lessen worden gebruikt om te komen tot een aangepaste regeling.

Uit de eerste inventarisatie van voorliggend onderzoek blijkt dat er veel interessante initiatieven zijn van individuele corporaties die samen met één of meer aanbieders (aanbodketens) het onderhoud en de duurzame verbetering van hun bezit **project-overstijgend** aanpakken. Deze corporaties blijken vooral behoefte te hebben aan een integrale verduurzamingsaanpak van hun bezit en niet zozeer op het in engere zin energetisch verbeteren van bepaalde woningtypologieën (waarop de nadruk ligt in de Renovatieversneller). Dit onderzoek richt zich op deze project-overstijgende ontwikkelingen en initiatieven. Voordat nader ingegaan wordt op de probleemstelling en de aanpak van deze project-overstijgende initiatieven, een kort overzicht van de resultaten van de eerste inventarisatie

1.2 Verkenning van de stand van zaken

In het najaar van 2020 is een desktop inventarisatie uitgevoerd om samenwerkingsinitiatieven in kaart te brengen van corporaties rond de verduurzaming van hun bezit. De benadering was breed, de focus lag niet alleen op het zoeken naar concrete voorbeelden van praktische samenwerking bij duurzame renovaties. Ook bestaande overlegstructuren en samenwerkingsverbanden werden in kaart gebracht waarin duurzaamheid een thema is.

Integrale Energietransitie Bestaande Bouw
project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

Als onderlegger en inspiratiebron is vooraf een overzicht gemaakt van de mogelijke stimulerende en belemmerende factoren voor organisatie-overstijgend samenwerken. Het overzicht is gebaseerd op de bestudering van de bestaande ervaringen van corporaties (desktop research). Zie tabel 1.1.

Tabel 1.1 Stimulerende en belemmerende factoren organisatie-overstijgend samenwerken

CORPORATIE (INTERN)	Aspecten
Woningbezit	Leeftijd, typologie, omvang, uniformiteit, kwaliteit, e.d.
Beleid & Organisatie	Rol en visie bestuur(de)r en RvC. Bedrijfscultuur (vernieuwing en samenwerking)
	Draagvlak, competenties en capaciteit medewerkers
	Aansluiting portefeuillebeleid, assetmanagement, e.d.
	Aansluiting meerjarige onderhoud/verbeterprogramma, -planning en -begroting
Bestaande relaties	Met markt: huidige uitvraag en relaties/samenwerking met aanbodpartijen
	Met collega corporaties in de regio
OMGEVING (EXTERN)	Aspecten
Beleid: Lokaal	o.a. Woonvisie; RES /Transitievisie Warmte; Wijk-uitvoeringsplannen en Proeftuinen
Beleid: Nationaal	o.a. Woningwet, Belastingwet, Aanbestedingswet, Mededingingswet, e.d.
Financiële steun	Subsidieprogramma's voor RES, voor het treffen van duurzame maatregelen, e.d.
Markt	Doorbraken/innovaties van processen of producten in relatie met verduurzaming voorraad

De inventarisatie laat zien dat er grofweg twee hoofdgroepen zijn te onderscheiden. Bij de eerste twee categorieën A en B gaat het om 'verbanden', 'platformen' of 'netwerken' waar corporaties in meer en mindere mate kennis uitwisselen en samen optrekken bij het uitzetten van lijnen om hun woningbezit te verduurzamen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen samenwerking in de vier grote steden (A) en in andere woningmarktregio's (B). Bij de categorieën C en D werken corporaties daadwerkelijk samen bij het duurzaam renoveren van hun woningvoorraad. In het ene geval (C) doen ze dat alleen met bouwpartners (project-overstijgend) en in het andere twee (D) willen ze de verduurzamingsopgave samen met andere corporaties gaan uitvoeren.

A. Duurzame samenwerkingsverbanden van corporaties in de grote vier steden.

De overkoepelende 'grote stads' organisaties zijn vooral gericht op belangbehartiging en kennisontwikkeling en kennisdeling. Daarnaast worden concrete acties ondernomen en diensten geleverd op terreinen als woonruimteverdeling. Voor wat betreft het verduurzamen van hun voorraad ligt er tussen samenwerkende corporaties vooral een link op het gemeentelijke niveau via het reageren op en meedenken over de (jaarlijkse) gemeentelijke woonvisie. Er zijn wel gezamenlijke doelen gesteld om de corporatievoorraad duurzamer te maken, maar de corporaties trekken niet direct samen op bij de uitvoering. Daarvoor kunnen verschillende oorzaken zijn: de corporaties zijn over het algemeen groot, waardoor samenwerken minder voor de hand ligt. Bovendien hebben ze vaak zelf al initiatieven ondernomen om project-overstijgende te werk te gaan. Wel sluiten de corporaties bilaterale afspraken met de gemeente(n) om de plannen/doelen te concretiseren.

B. Duurzame samenwerkingsverbanden van corporaties in andere woningmarktregio's

Er zijn allerlei verschillende (regionale) samenwerkingsvormen tussen corporaties. Het aangaan van een 'samenwerkingsverband', het oprichten van een 'platform' of 'netwerk' is niet wettelijk geregeld. Er bestaan wat dat betreft veel vrijheden om met elkaar samen te werken en af te spreken over welke onderwerpen met samen gaat werken, denken en/of aan de slag wil gaan. In de praktijk 'doen' de samenwerkingsverbanden vooral aan belangenbehartiging richting overheden, onderlinge kennisuitwisseling, educatie, het bundelen van het woningaanbod samen het huuraanbod van alle corporaties in de regio op één site, e.d. Er zijn ook 'verbanden'; waar men nadenkt en overlegt om de stap te nemen naar 'samen iets met duurzaamheid te gaan doen'. Een voorbeeld hiervan is netwerk WoON Twente (zie ook *Aedes magazine* nr 3, 2021 en de CPI in de praktijk: derenovatieversneller.nl/cpo/).

C. Project-overstijgend duurzaam renoveren door één corporatie en verschillende aanbieders.

Een groeiend aantal corporaties gaat project-overstijgend te werk. Doelen en werkwijze van de corporaties zijn – logischerwijs – dezelfde: effectiever en efficiënter werken. Gebruikmakend van de expertise en kennis van ketenpartners die meedenken en kennis inbrengen. Openheid, transparantie, vernieuwen en innoveren zijn de sleutelwoorden. Meerjarige samenwerking leidt tot vertrouwen, leren van elkaar en een 'beter' proces. Het werken met vaste teams draagt bij aan het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie. De werkwijze moet leiden tot continuïteit en stabiele werkstromen. Dit alles heeft een positieve invloed op de doorlooptijden, de kosten, de betrouwbaarheid van planningen en begrotingen, de kwaliteit van het werk en het draagvlak onder huurders en hun tevredenheid. In de praktijk denken de ketenpartners vaak mee over (onderhouds- en duurzaamheids-) varianten/scenario's.

D. Organisatie-overstijgend duurzaam renoveren door minimaal twee corporaties en verschillende aanbieders.

Sinds een aantal jaren zijn woningcorporaties in Noord-Brabant, Noord-Holland, Utrecht (en meer recentelijk Limburg (C8) samen bezig om hun duurzame renovatieopgave vorm te geven. Bij de eerste drie gaat het gaat concreet om de volgende consortia: de Brabantse Duurzaamheids Alliantie (BDA), de Noord-Hollandse duurzaamheidscoalitie (NHDC) en het Regioplatform Woningcorporaties Utrecht (RWU, ook bekend als de 'Utrechtse Renovatieversneller'). De NHDC corporaties hebben eerst hun gezamenlijke vraag vastgesteld en die vervolgens aan aanbieders voorgelegd. De corporaties die deelnemen aan de BDA en RWU werken hun vraag samen met de aanbieders uit. Deze samenwerkingsconstructies van vragers en aanbieders hebben zich ook verleden jaar bij de Renovatieversneller gemeld en hebben met ondersteuning van dat programma hun samenwerking verder uitgewerkt en geconcretiseerd¹. Het gaat (zeker vergeleken met de praktijk van project-overstijgend werken) om een beperkt aantal initiatieven. Zoals eerder aangegeven, is medio 2021 besloten om te pauzeren met de Renovatieversneller om de doelen en opzet te herformuleren.

Mede op basis van het voorgaande is besloten de focus van het onderzoek te verleggen naar woningcorporaties die **project-overstijgend samenwerken met minimaal één aanbieder in meerjarige duurzame renovatieprogramma's**. De probleemstelling, het doel en de aanpak van het project komen in de volgende paragrafen aan bod.

¹ De subsidievoorwaarden van de Renovatieversneller gaan uit van "minimaal 2 woningeigenaren met elk ten minste 50 woningen in het project".

1.3 Doel, probleemstelling en verwachte resultaten

Het doel van dit project is een beeld te schetsen van de stand van zaken, de achtergronden, de inhoud en de resultaten van project-overstijgende verduurzamingsaanpak van woningcorporaties in Nederland

De probleemstelling is opgebouwd uit een samenstel van vragen, die later verder zijn uitgewerkt:

- Welke voorbeelden van project-overstijgend werken zijn er?
- Waarom werken corporaties project-overstijgend in (keten)samenwerking met aanbieders?
- Hoe wordt het proces en de aanpak vormgegeven?
- Wat zijn de resultaten?
- Wat zijn de interne en externe stimulerende en belemmerende factoren die deze wijze van samenwerken tussen corporaties en marktpartijen beïnvloeden?
- Wat zijn de leerlessen?

1.4 Onderzoeksaanpak

Bij de onderzoeksaanpak wordt onderscheid gemaakt tussen de onderzoeksvragen, de onderzoeksmethoden en de selectie van de cases.

1.4.1 Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is een groot aantal vragen geformuleerd die zijn gegroepeerd onder vier noemers. De vragen en aandachtspunten zijn: de volgende

1. Corporatie: beleid, doelen en organisatie

- Sinds wanneer deze aanpak en waarom?
- Concrete doelstellingen (KPI's) t.a.v.: hoogte directe kosten, onderhoudskosten en overige exploitatiekosten. Doorlooptijden woningen, complexen, projecten. Energieprestatie en andere kwaliteitsaspecten. Bewonerstevredenheid. Woonlasten. Innovaties.
- Aansluiting nieuwe aanpak op portefeuillebeleid en assetmanagement.
- Aansluiting op (meerjarige) onderhoud/verbeterprogramma's, begrotingen en –planningen.
- Effect op duurzaamheidsprogramma/doelen/wijze van aanpak.
- Draagvlak: leden RvC directeur bestuurder (bestuur), MT, medewerkers.
- Aanpassing competenties en vaardigheden en taken en verantwoordelijkheden.

2. Uitvraag: aanbieders en vraagspecificatie

- Rol en betrokkenheid bij verdere inhoudelijke uitwerking van het proces?
 - Selectiewijze en selectiecriteria.
 - Vormgeving samenwerking (bijv. raamovereenkomst met partners en individuele contracten met partners)?
 - Looptijd (begin en eind jaartal).
 - Vraag gericht op bepaalde typen woningen (zo ja welke)?
 - Formulering vraag (zijn de eisen open en functioneel geformuleerd?)
-

3. Werkwijze/aanpak en resultaten

- Waar ligt de focus op (ingrepen, onderhoudscategorieën, woningtypen, bouwdelen/maatregelen)?
- Rol corporatie en bedrijven bij bepaling maatregelen (bijv. variantenaanbod en keuze corporatie)?
- Rol corporaties/partners bij en praktische organisatie van de uitvoering.
- Communicatie/overleg en keuzeruimte huurders?
- Controle/monitoring van en voortgang en resultaten (in relatie met de doelen).
- Garanties en toekomstige onderhoud en beheer.
- Concrete resultaten tot nu toe: directe/indirecte uitvoeringskosten, verdere exploitatiekosten, doorlooptijden woningniveau/complexniveau, kwaliteitsniveau, energieprestatie, bewonerstevredenheid, gevolgen woonlasten, innovaties, e.d.

4. Afremmende en stimulerende factoren (plus vraagbundeling met collega-corporaties)

- Belangrijkste stimulerende interne en externe factoren?
 - Belangrijkste afremmende (belemmerende) interne en externe factoren en oplossingen.
 - Vraagbundeling met collega-corporaties overwogen, waarom niet en zo ja waarom niet doorgegaan?
 - Toekomstige vraagbundeling toekomst met collega-corporaties en onder welke voorwaarden?
 - Grootse (potentiele) belemmeringen en stimulansen daarbij (onderscheid tussen intern en extern).
-

1.4.2 Onderzoeksmethoden

Op basis van de inventarisatie is er (najaar 2020) een lijst op gesteld met daarop ongeveer vijftien corporaties die op een project-overstijgende manier in ketensamenwerking met aanbieders hun bezit verduurzamen. Sommige corporaties zijn al enkele jaren bezig en anderen hebben recenter een keuze gemaakt voor een nieuwe aanpak². De project-overstijgende aanpak kan verbonden zijn aan het uitvoeren van een programma (programmatisch werken, programmasturing), dit is niet altijd het geval. Zie ook paragraaf 1.5.

Via desktopresearch van openbare bronnen is zo veel mogelijk informatie verzameld over deze corporaties. Op basis daarvan is er een selectie gemaakt van corporaties die nader onderzocht zouden kunnen worden via case studie onderzoek. Bij de selectie en uiteindelijke keuze is rekening gehouden met het werkgebied en de grootte van de corporatie: voldoende spreiding over het land en zowel grotere als kleinere corporaties, zodat er een goed en breed beeld kan verkregen van de mogelijkheden, aanpakken, resultaten, stimulerende en afremmende factoren.

Verdere verdieping heeft plaatsgevonden via interviews, zowel met vertegenwoordigers van de corporaties als met een of enkele aanbieders die bij het proces zijn betrokken. De in paragraaf 1.4.1 gegeven lijst met vragen en aandachtspunten is bij elke interview gebruikt.

Van elke interview is een weergave van het gesprek gemaakt (geen letterlijk verslag). Die tekst is teruggekoppeld met de gesprekspartners. Op basis van de resultaten van de studie van openbare bronnen en de interviews zijn vervolgens verslagen (hoofdstukken) gemaakt per corporatie. Deze hoofdstukken zijn opgebouwd aan de hand van de structuur van de vragen en aandachtspunten en ook weer voorgelegd aan de gesprekspartners van de corporatie en hun partners. Elk corporatiehoofdstuk kan als inspiratiebron dienen voor andere corporaties die overwogen om hun bezit te onderhouden en te verduurzamen via een

² Inmiddels (december 2021/januari 2022) is het aantal voorbeelden van corporaties die hun voorraad samen met ketenpartners project-overstijgend verduurzaamd, flink gegroeid. Het blijkt dat deze manier van werken aanslaat in de corporatiepraktijk.

project-overstijgende aanpak. In een samenvattend overzicht zijn vervolgens de inzichten, de ervaringen, de belemmerende en stimulerende factoren en de leerlessen op een rij gezet.

Uiteindelijk zijn in een discussiebijeenkomst in september 2021 waarvoor alle geïnterviewden zijn uitgenodigd, de overkoepelende resultaten gepresenteerd. Tijdens de bijeenkomst zijn de ervaringen onderling uitgewisseld en is er verder gediscussieerd over project-overstijgend verduurzamen. Het verslag van de bijeenkomst is te vinden in bijlage 2.

1.4.3 Cases

Voor dit onderzoek zijn de volgende woningcorporaties geselecteerd.

1) De Alliantie

- **Locatie:** *Amsterdam, Almere, Amersfoort en Gooi en Vechtstreek (Noord-Holland, Flevoland en Utrecht).*
- **Bezit:** *ca. 50.000 woningen.*
- **Medewerkers:** *ca 585 fte.*

De Alliantie is begonnen met energieverbetering (2013, met twee partners), gevolgd door gevelonderhoud (2014, met zes partners) en niet planmatige mutatie- en reparatieonderhoud (2014, met negen partners). Vanaf 2020 is een nieuwe stap gemaakt onder de naam Sequent NXT (in totaal twaalf partners). Vooralsnog is de samenwerking aangegaan voor een periode van vijf jaar (2020-2024).

2) Area Wonen

- **Locatie:** *Uden, Veghel en de dorpen eromheen (Noord-Brabant).*
- **Bezit:** *ca. 8.200 woningen.*
- **Medewerkers:** *ca. 85.*

Area heeft tussen 2016-2018 in de keten samengewerkt met één aanbieder voor de renovatie van eengezinswoningen. Voor de periode 2019-2023 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met twee onderhoud- en renovatiebedrijven.

3) Lefier

- **Locatie:** *Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal, Borger-Odoorn en Emmen (Groningen en Drenthe).*
- **Bezit:** *ca. 30.000 woningen.*
- **Organisatie:** *ca. 345 medewerkers.*

Lefier heeft voor de periode 2020-2023 een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met vier aanbieders waarbij in vaste bouwteams met een standaard werkwijze 1.500 woningen duurzaam worden verbeterd. De duurzame renovatie van 2.000 andere woningen is in voorbereiding.

4) WonenBreburch

- **Locatie:** *Tilburg en Breda (Noord-Brabant).*
- **Bezit:** *ca. 27.000 woningen.*
- **Organisatie:** *ca. 350 medewerkers.*

WonenBreburch heeft een samenwerkingsconvenant met twee aanbieders afgesloten voor de periode 2020-2035 voor de uitvoering van de 'halve' groot-onderhoudsopgave (renoveren en verduurzamen in bewoonde staat).

5) ZOwonen

- **Locatie:** *Sittard-Geleen, Echt-Susteren, Beekdaelen en Beek (Limburg).*
- **Bezit:** *ca. 14.500 woningen.*
- **Organisatie:** *ca.130 medewerkers.*

ZOwonen werkt in de periode 2016-2026 met twee ketenpartners aan een opgave waarbij er zo'n 1.400 woningen worden gesloopt, 1.300 woningen nieuw worden gebouwd en 1.700 woningen duurzaam worden gerenoveerd.

6) GroenWest

- **Locatie:** *Woerden en omstreken/westelijk deel van de provincie (Utrecht).*
- **Bezit:** *ca. 12.000 woningen.*
- **Organisatie:** *ca. 120 medewerkers.*

Vanaf begin 2020 heeft GroenWest haar hele onderhoudspakket 'ondergebracht' bij zes ketenpartners. In de praktijk zijn er twee ketenallianties met elk twee bouwstromen. Een van die twee 'stromen' richt zich op groot onderhoud en verduurzaming.

7) Wonen Limburg

- **Locatie:** *Roermond en buurtwinkels in: Horst, Venray, Panningen, Weert, Roermond, Sittard en Heerlen (Limburg en zuidoosten van Noord- Brabant).*
- **Bezit:** *ca. 26.000 woningen.*
- **Organisatie:** *ca. 250 medewerkers.*

Wonen Limburg voert sinds 2011 energetische renovaties uit onder de naam Energieprojecten. Van 2017 tot 2022 gebeurt dit grootschalig en worden gemiddeld 1.000 woningen per jaar energetische gerenoveerd. De energieprojecten worden tot tenminste 2022 samen met drie vaste ketenpartners uitgevoerd.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de terminologie die gebruikt wordt of kan worden om deze manier van samenwerken aan te duiden.

1.5 Project-overstijgend samenwerken

Er worden nogal wat termen gebruikt om het project-overstijgend samenwerken en de rol van woningcorporaties en bouwbedrijven daarbij te duiden: bijvoorbeeld ketensamenwerking, regisserend opdrachtgeverschap, vernieuwend opdrachtgeverschap, programmasturing en resultaatgericht samenwerken. In essentie gaan al deze begrippen uit van dezelfde principes en liggen ze nauw in elkaars verlengde.

Met **ketensamenwerking, prestatiegericht onderhoud en resultaatgericht samenwerken** binnen de corporaties sector werd zo'n vijftien jaar geleden een start gemaakt. Vaak eerst in het schilder- en installatieonderhoud, maar inmiddels passen meer en meer corporaties het principe integraal toe bij het bouwen, onderhouden (planmatig onderhoud, mutatieonderhoud en klachtenonderhoud), verbeteren en verduurzamen van hun bezit. De bedoeling is om de samenwerking tussen de partijen in bijv. in dit geval het verduurzamings- (en onderhouds- en verbeter)proces van een corporatie zodanig te optimaliseren

dat er bij wijze van spreken werd gewerkt als één organisatie. Dit zou moeten leiden tot kosten- en tijdsbesparingen, een grotere tevredenheid van de huurders en een beter resultaat. Vaak wordt de ketensamenwerking vormgegeven in meerjarig lopende resultaatgerichte samenwerkingsovereenkomsten en raamovereenkomsten tussen woningcorporatie en een beperkt aantal marktpartijen. De samenwerking krijgt daardoor een strategisch en duurzaam karakter, het gaat om het halen van lange termijndoelen. Principes als vertrouwen, openheid en transparantie, continuïteit, leren van elkaar, kennisdelen en -vergroten, kwaliteit verbeteren, kosten verlagen, rendement verbeteren en innoveren, worden vaak in één adem genoemd met het begrip ketensamenwerking. In de praktijk betekent dit, zeker vergeleken met een traditioneel werkproces, dat het voorbereidings- en uitvoeringsproces veel meer flexibiliteit kent. Vanaf het begin van een project wordt samengewerkt en overlegd over de beste aanpak. De ervaringen en lessen van eerdere projecten worden daarbij meegenomen en tijdens de rit is het makkelijker om zaken eventueel aan te passen.

Regisserend (of vernieuwend) opdrachtgeverschap bouwt voort op ketensamenwerking, waarbij benadrukt wordt dat de corporatie zich concentreert op haar kerntaken en dat de uitwerking en verdere invulling van onderhoud/verbeteropdrachten aan de marktpartijen wordt overgelaten. De corporatie houdt de regie, richt zich op het eindresultaat en vertrouwt op de kennis en vaardigheden van de marktpartijen. Inmiddels hebben veel corporaties ervaring opgedaan met deze nieuwe opdrachtgevende rol. De praktijk leert dat dit ook over het algemeen leidt tot kostenbesparingen, snellere doorlooptijden, een beter resultaat en een hogere klanttevredenheid. Vergeleken met een traditioneel aanbestedingsproces stelt regisserend opdrachtgeverschap wel eisen aan de interne organisatie en de capaciteiten van de medewerkers. Regisserend opdrachtgeverschap kan niet van de ene op de andere dag worden ingevoerd. Het is het resultaat van een ontwikkelingsproces, een proces dat in de praktijk overigens lang niet altijd even soepel verloopt.

Resultaatgericht samenwerken (RGS) is min of meer een antwoord op regisserend opdrachtgeverschap. RGS volgt hetzelfde proces en dezelfde principes en kent dezelfde voordelen als de hiervoor genoemde manieren van samenwerken. Het gaat om een langdurige samenwerking tussen een woningcorporatie en bedrijven, waarbij de corporatie aangeeft wat het eindresultaat en de gewenste kwaliteit moet zijn van de samenwerking³.

Bij **programmasturing** (of programmatisch werken) is sprake van een programma met doelstelling en looptijd, bijvoorbeeld voor de verduurzaming van bepaald type woningen, of woningen in een bepaald gebied.

Voor onderhouds- en verbeterprojecten in de bestaande voorraad hebben Aedes, OnderhoudNL en PB3R in 2018 de **Model vraagspecificatie RGS** ontwikkeld. Het belangrijkste doel is om corporaties met het model een handvat te geven om op een uniforme en complete manier met hun vraagspecificatie de markt te betreden. De inhoud en de vraag kan per corporatie verschillen, maar de vraagspecificatie kent een vaste structuur. Is herkenbaar voor marktpartijen en voorkomt onduidelijkheden en misverstanden. Het model besteedt uitgebreid aandacht aan het ontwikkelingsproces van het specificeren van de vraag binnen de verschillende procesfasen van een onderhouds- of investeringsproject. Daarnaast besteedt het model aandacht aan de sociale, de economische en de technische kant van opdrachten. De Model Vraagspecificatie bestaat uit een theoretisch basisdocument met praktische bijlagen om een vraagspecificatie inhoudelijk vorm te geven⁴.

³ RGS is uitgewerkt in de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken (Stichting RGS, 2021).

⁴ <https://www.rgsnl.nl/>: Aedes vereniging van woningcorporaties OnderhoudNL en PB3R, 2018, Model Vraagspecificatie RGS voor Bestaande Bouw (Februari 2018).

1.6 Financiële/fiscale ondersteuning

Sommige corporaties die project-overstijgend werken, maken gebruik van lopende subsidieprogramma's. De **Renovatieversneller** is een belangrijk onderdeel van de Startmotor in het Klimaatakkoord. De Startmotor mikt op het aardgasvrij of aardgasvrij-ready te maken van 100.000 woningen tussen 2019 en 2023 en op het realiseren van 20% tot 40% integrale kostenreductie voor 2030. De Renovatieversneller die inmiddels tijdelijk stil ligt, zou aan deze doelen moeten bijdragen door versnelde opschaling van energie-renovaties tegen lagere integrale kosten. Dit zou moeten leiden tot meer innovatie en een hogere productiviteit in de bouwsector. Inkoopsamenwerking, ketensamenwerking, standaardisatie, voorspelbare vraagspreiding in tijd en industrialisatie zijn daarbij sleutelbegrippen. De Renovatieversneller wordt aangestuurd door het ministerie BZK, de RvO(N), AEDES, Techniek Nederland, Bouwend Nederland en OnderhoudNL. Daarnaast wordt er samengewerkt met verschillende andere kennis- en netwerkpartners. Er werd gezocht naar projecten die aan een reeks voorwaarden moesten voldoen. De belangrijkste daarvan waren dat er minimaal twee woningeigenaren met elk ten minste 50 woningen moesten deelnemen. Met een pakket energiebesparende maatregelen voor tenminste 150 woningen (bouwjaar tot 1995), met als resultaat een netto warmtevraag van max. 70 kWh/m²/Jaar. De indieningsdatum voor de 1^e ronde projecten sloot op 2-11-2020.

De **Regeling Vermindering Verhuurderheffing Verduurzaming (RVV Verduurzaming)**⁵ biedt fiscaal voordeel bij het verduurzamen van sociale huurwoningen. Per 1 juli 2021 is de regeling opnieuw open gegaan voor nieuwe aanmeldingen. De heffingsvermindering van 2021 is gebaseerd op verbeteringen in de energieprestaties van sociale huurwoningen. Dit gebeurt door het vergelijken van het niveau voor en na de renovatie. De energielabelklasse van de NTA8800 moet met minimaal drie stappen verbeterd zijn. De heffingsvermindering is onder andere mogelijk voor het aardgasvrij maken van sociale huurwoningen. Voor de RVV 2021 heeft BZK een bedrag van € 150 miljoen beschikbaar en vanaf 2022 een structureel bedrag van € 104 miljoen per jaar. Om in aanmerking te komen voor de RVV Verduurzaming, moet een corporatie (of verhuurder):

- Meer dan 50 sociale huurwoningen bezitten.
- Verhuurderheffing betalen.
- De woningen energetisch verbeteren met minimaal drie stappen in de energielabelklasse van de NTA8800, zodat ze allemaal een energielabelklasse B of hoger krijgen.
- Een minimaal bedrag investeren per woning, afhankelijk van het aantal stappen in de energielabelklassen van de NTA8800 (zie overzicht hieronder).
- De renovatiewerkzaamheden binnen drie jaar na de aanvraag afronden en de woningen als gerealiseerde investering aanmelden.

Categorie	Aantal label-stappen	Heffingsvermindering per woning	Minimale investering verhuurder
1	9	€ 10.000	€ 25.000
2	7 of 8	€ 7.000	€ 17.500
3	5 of 6	€ 5.000	€ 12.500
4	3 of 4	€ 3.000	€ 7.500

⁵ <https://www.rvo.nl/actueel/nieuws/heropening-rvv-verduurzaming-nu-met-nta-8800>
<https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/renovatieversneller/veelgestelde-vragen/aanvragen>
<https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/rvv/rvv-verduurzaming-2021>

1.7 Opbouw rapport

De hoofdstukken twee tot en met acht beschrijven achtereenvolgens de cases: de Alliantie (H2), Area (H3), Lefier (H4), WonenBreborg (H5), ZOwonen (H6), GroenWest (H7) en Wonen Limburg (H8).

De casebeschrijvingen zijn volgens dezelfde structuur opgebouwd, wel zijn er verschillen qua 'diepte' en accenten. Dit komt met name omdat de cases zich in verschillende stadia van ontwikkeling bevinden. Sommige corporaties zijn bijvoorbeeld al lang bezig (en hebben veel informatie over de aanpak e.d.) en anderen zijn na een soms lange voorbereidingsfase net gestart. Dat reflecteert zich (qua 'diepte' van de informatie) in de casebeschrijvingen. Op zich staat dat het doel van dit project niet in de weg. Het gaat om dat andere corporaties uit het geheel aan casebeschrijvingen inspiratie kunnen halen om hun eigen koers te kunnen ontwikkelen.

Het rapport wordt afgesloten met hoofdstuk 9: samenvatting en conclusies.

2. DE ALLIANTIE

Locatie: Amsterdam, Almere, Amersfoort en Gooi en Vechtstreek.
Bezit: ca. 50.000 woningen.
Organisatie: medewerkers: ca 585 fte.

Interview met Tamara van de Graaf (De Alliantie) en Ko Enkelaar (Rutges Vernieuwt).

2.1 Corporatie: beleid, doelen en organisatie

Vergeleken met de andere project-overstijgend samenwerkende werkende corporaties die in deze rapportage aan bod komen, heeft De Alliantie al geruime tijd ervaring met deze manier van werken. In 2013 startte de Alliantie met ketensamenwerking onder de naam Sequent (oftewel ‘opeenvolgend’)⁶. Het Sequent traject werd indertijd vooral ingezet om de duurzame onderhouds- en verbeteropgave effectiever en efficiënter te laten verlopen. In trefwoorden: meer continuïteit, planmatig goed ‘in de tijd wegzetten’, zonder tijdsverlies slimmer werken in een aaneengesloten bouwstroom met ‘treintjes’ door het bezit.

- In 2013 begon dit proces met E-Sequent waarin met twee partners ketengericht werd samengewerkt aan de energetische verbetering van woningen.
- In 2014 werd dit gevolgd door het gevelonderhoud (2014, G-Sequent, met zes partners) en het niet-planmatige mutatie- en reparatieonderhoud (M&R-Sequent, met negen en later acht partners).
- Later kwam daar ook F-Sequent bij, waarmee de afgelopen jaren bij woningen (binnen de ring van A’dam) de fundering werd hersteld en verduurzaamd.
- Vanaf begin 2020 hebben de Alliantie en haar partners (gevel, mutatie en reparatie, dak en installatie) een nieuwe stap in de ketensamenwerking gezet onder de noemer Sequent NXT.

Binnen alle ‘Sequents’ is er aandacht voor duurzaamheid, maar het thema staat met name centraal in E-Sequent (dat ten einde gaat lopen) en het nieuw opgestarte Sequent NXT.

Van E-Sequent tot Sequent NXT

E-Sequent is vooral gericht op de complex- of **projectmatige integrale aanpak** van het Alliantiebezit met een slecht **energielabel**. Deze aanpak is voor een belangrijk deel afgerond en gaat ‘opdrogen’. Het loopt echter nog wel zo’n twee à drie jaar door om circa 1.500 woningen van een ‘nieuwe energiejas’ te voorzien. Daarbij worden woningen met een slecht label opgetild naar een B- of A-label. E-Sequent is uitgevoerd met de kennis die op dat moment aanwezig was, is verhoudingsgewijs kostbaar, maar heeft tot nu toe veel opgeleverd, zoals betere, comfortabele woningen en minder onderhoudskosten tijdens de verdere exploitatieperiode. Er zullen ook in de toekomst complexmatige ingrepen nodig blijven, maar niet meer op deze schaal. Het is mogelijk dat er met deze aanpak op projectbasis verder wordt gegaan. Echter de grote opgave van slechte labels ‘een jasje aandoen’, nadert haar eindpunt.

De stap naar Sequent NXT moet in het licht gezien worden van de complexiteit van de opgave waar de Alliantie voor staat (van minimaal label B voor eind 2020 naar CO₂ neutraal en aardgasloos in 2050). Hierdoor ontstond er urgentie om de bestaande samenwerkingsverbanden ter herijken en toekomstbestendig

⁶ De Alliantie is bij het ontwikkelen van deze samenwerkingsvorm ondersteund door organisatieadviesbureau Rijnconsult.

te maken. Met Sequent NXT zet de Alliantie, dankzij de ervaringen die zijn opgedaan met en de positieve resultaten van het succesvolle E-Sequent traject, de vervolgstap naar een **CO₂ neutrale woningvoorraad**. De woningen zijn –energetisch –gezien al behoorlijk op de toekomst voorbereid, maar nog niet helemaal. In Sequent NXT staat de **modulaire aanpak** centraal: duurzaam onderhouden en verbeteren van de woningen op natuurlijke momenten met als uiteindelijk doel een volledig CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050. Daarbij worden thema's als aardgasloos, circulariteit en klimaatadaptatie meegenomen. Door het uitvoeren van pilots vergaart de Alliantie steeds meer kennis over deze thema's en wordt bepaald of dit meegenomen wordt in de complexscenario's. Bij het toetsen van scenario's kan bijv. ook gekeken worden naar de circulariteitsindex/prestatie (GPR bouw). Deze stappen zullen overigens niet allemaal van vandaag op morgen genomen worden, het heeft tijd nodig om de juiste kennis en ervaring op te bouwen. Met Sequent NXT wil de Alliantie ook de komende dertig jaar de tijd in haar voordeel laten 'werken'. Er staan nog allerlei ontwikkelingen en momenten op stapel waarvan gebruik kan worden 'gemaakt': natuurlijke onderhoudsmomenten, gelijkmatige kasstromen, ander aanbod van energie en nieuwe kennis en oplossingen die er nu nog niet zijn. Ook kan gebruik gemaakt worden van verbeterde en geoptimaliseerde kwaliteitsmethodes en manieren van data opslag en -sturing die momenteel ontwikkeld worden en straks volledig operationeel zullen zijn.

Kort samengevat is er momenteel sprake van een tweesporenbeleid bij het verduurzamen van de woningen:

- Een spoor dat ten einde loopt: de integrale, complexgewijze aanpak (= E-Sequent) om woningen in één keer een forse duurzaamheids-, energetische en comfort verbetering te geven.
- Een spoor dat nu wordt gelegd: de modulaire, meer stapsgewijze aanpak na CO₂ neutraliteit voor woningen waar al energetische maatregelen zijn getroffen.

In de komende jaren zal er deze omslag, van integraal verduurzamen naar verduurzamen tijdens een natuurlijk onderhoudsmoment, worden gemaakt.

Doelen Sequent NXT

De Alliantie wil - samen met haar ketenpartners – uiteindelijk naar een situatie toe waarin al haar woningen veilig, gezond en comfortabel zijn en waarbij de huurder meer regie krijgt bij de keuze voor woonproducten en diensten. Een situatie waarin in trefwoorden: de huurder, samenwerking, samen programmeren, innoveren, datasturing en duurzaamheid (in al haar facetten) centraal staan. De Alliantie streeft met Sequent NXT een reeks van doelen na, waarbij het ene doel wat eerder bereikt zal zijn dan het andere.

- **Kostenbesparing:** Het uiteindelijke doel is dat in 2035 de TCO in het onderhoudsdeel van de exploitatielasten (per VHE met een gelijkblijvende kwaliteit) 20% lager is dan nu. Het doel is dus niet zozeer gericht op de directe uitvoeringskosten (althoewel het proces wel goedkoper en efficiënter verloopt), maar vooral op de toekomstige beheer/exploitatiekosten. Sinds 2012 lieten de benchmarkgegevens zien dat de Alliantie: qua onderhoudskosten een hoger stijgende tendens had, vergeleken met andere grote stedelijke corporaties. Dit is verklaarbaar omdat de Alliantie met E Sequent een forse inhaalslag heeft gedaan in het verbeteren van het woningbezit. Met deze integrale aanpak zijn onderhoudsströmen naar voren gehaald. De verwachting is echter dat de onderhoudskosten norm in de toekomst verhoudingsgewijs een stuk lager is. Ter illustratie: de dak-partners zien dat het aantal reparatieverzoeken fors lager ligt bij de complexen die zijn aangepakt met E-Sequent. Door het samen programmeren vanuit een TCO gedachte, een belangrijk thema binnen Sequent NXT, worden ingrepen op het juiste moment ingepland wat terug te zien moet zijn in een dalende TCO.
- **Kwaliteit:** Het doel is om een constante kwaliteit te realiseren en te borgen. Er wordt gewerkt aan eenduidige, betrouwbare data waarmee de kwaliteit van een opgeleverd werk kan worden vastgesteld

maar daarnaast ook de conditie in de tijd gevolgd kan worden. Op basis van de conditie in de tijd kunnen scenario's en programma's worden opgesteld die actueel, optimaal en goed toetsbaar zijn. Er kunnen dan beredeneerde, 'data-gedreven' keuzes worden gemaakt die eventueel kunnen worden bijgestuurd. Uiterlijk 2050 moet de woningvoorraad CO₂-neutraal zijn. Dit gebeurt zoals aangegeven via een modulaire aanpak waarbij wordt uitgegaan van het nemen van maatregelen tijdens natuurlijke en logische onderhoudsmomenten. Thema's als circulariteit en klimaatadaptatie worden tijdens het proces verder ontwikkeld.

- Er is een gezamenlijke innovatiekalender opgesteld die zowel **proces- als productinnovaties** kan bevatten. Daarbij kan ook gedacht worden aan nieuwe/bestaande technieken die in andere sectoren worden toegepast of het gebruiken van slimme combinaties van bestaande technieken e.d. De Alliantie is er van overtuigd dat er in de komende dertig jaar betaalbare oplossingen bedacht worden die bijdragen aan de belangrijke thema's binnen Sequent NXT. Het is zaak een brede open blik op innovatie te houden en zoeken naar verbinding. Dat betekent ook dat er in de praktijk af en toe moet worden doorgezet en niet gewacht kan worden op een panklare oplossing.
- **Team 'performance'**: Samenwerking is een essentieel element in de aanpak. Er is veel geïnvesteerd in de zachte kant van de samenwerking, bijv. met 'DNA-workshops'. De prestatie van de betrokken teams moet met minimaal een acht worden beoordeeld, bij een zeventje is er dus werk aan de winkel. De 'zachte' en 'harde' prestaties worden onder externe begeleiding via een uitgebreid meetschema in kaart gebracht. De teamuitslag bepaalt de punten die verdere aandacht nodig hebben en hoe het team verdergaat.
- **Klanttevredenheid**: door het verstrekken van dienstverlening op maat en het geven van meer keuze en invloed aan huurders moet de klanttevredenheid worden verhoogd. De tevredenheidsscore van de huurders moet gemiddeld ook een acht zijn.
- **Datasturing en kwaliteitsmeting**: De gegevens die de Alliantie heeft over haar bezit (conditie van woningen, bouwdelen, plattegronden, al gedane ingrepen, e.d.), zijn soms moeilijk te vinden en verspreid opgeslagen. Er is behoefte aan een toegankelijk en betrouwbaar datasysteem. Met een dergelijk systeem kunnen gegevens geoptimaliseerd en geactualiseerd in het beheer worden geïntegreerd. Het doel is om uiterlijk in 2023 te kunnen werken op (of tenminste in verbinding kunnen staan met) één gezamenlijk dataplatform, waar de gegevens bereikbaar en uitwisselbaar zijn met andere partners. In 2019 is de Alliantie gestart om de kwaliteit van daken, metselwerk en kozijnen van woningen met behulp van een drone in kaart te brengen. Samen met enkele collega corporaties is vervolgens (via een startup) gewerkt aan het verder ontwikkelen van de beeldherkenningssoftware. Het uiteindelijke doel is om de inspectie van de buitenschil van de woningen aan de hand van foto's deels te automatiseren. Daarbij wordt naast de drone beelden ook gebruik gemaakt bestaande openbare bronnen (bijv. de satelliet- en Streetview beelden van Google). In beginsel kan met deze werkwijze uiteindelijk het leeuwendeel van de conditiemetingen worden vervangen.

Organisatie

De transformatie naar een nieuwe invulling van de 'rollen' en intensievere samenwerking is soms wel wennen. Men groeit er echter vanzelf 'in' (het woord 'mindset' valt nogal eens in dit verband) en men beseft aan beide kanten dat het ook veel oplevert.

De Alliantie heeft wel organisatorische wijzigingen doorgevoerd in het kader van deze aanpak:

- Het **Commitment team**, dat bestaat uit de directeuren van alle partners en de Alliantie en wordt ondersteund door de **programmamanager** Sequent NXT, bepaalt de grote lijnen, de lange termijn strategie en doelen en draagt mede zorg voor het draagvlak.

- Elke van de vier regio's heeft een **programmaregisseur** vastgoedonderhoud (nieuwe functie) die de regio voert op het proces: De programmaregisseurs leiden het regionale **programmeam** waarin de partners vanuit hun eigen specialisme en perspectieven (dak, gevel, installaties en interieur) input leveren om een onderhouds- en investeringsprogramma tot 2050 (en verder) te maken. In dit team kunnen de partners elkaar kritisch bevragen en oplossingen aandragen om tot een integrale programmering te komen.
- Daarnaast zijn er **specialistenteams**, waarin de verschillende partners per specialisme (dak-partners, gevel-partners, e.d.) onderling o.l.v. een **contractmanager** (nieuwe functie) van de Alliantie op het meer tactische niveau overleggen. Onder meer over zaken als de feitelijke voortgang en het jaarprogramma, prestatie-eisen die nog in ontwikkeling zijn, creëren van draagvlak bij bewoners en interessante ontwikkelingen op hun vakgebied.
- De uitvoering vindt door een partner per specialisme plaats.

2.2 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

Sequent NXT ontstond niet alleen omdat de opgaven en uitdagingen veranderen, maar ook vanuit de wens om de manier van ketensamenwerking te vernieuwen. Voor de modulaire aanpak zocht de Alliantie naar minder partners, maar wel meer specialisten. Specialisten die in staat moesten zijn om hun kennis over de eigen discipline af te stemmen met de specialistische kennis van de anderen om zo tot integrale programma's te kunnen komen. Het 'kennis verbinden' stond daarbij centraal.

Bij de selectie werd er niet voor gekozen op helemaal opnieuw te starten en daarmee alle opgedane ervaringen en investeringen de deur uit te gooien. Voor de 'doorselectie' werden allereerst de bestaande partners benaderd. Zij werden betrokken bij de visieontwikkeling en de benodigde stappen voor het vervolgtraject. Via pitches en gesprekken onder meer met een selectiecommissie met daarin alle relevante geledingen van de Alliantie (marketing, wonen, vastgoed, assetmanagement, e.d.) werden de bedrijven geselecteerd. Zij werden gecheckt aan de hand van en getoetst op een breed scala aan onderwerpen en criteria. Vanzelfsprekend werd er gekeken naar hun vakbekwaamheid en ervaring. Minstens zo belangrijk was dat ze strategisch en tactisch mee moesten kunnen denken en bereid waren te willen investeren in de nieuwe wijze van keten samenwerken. De Alliantie wilde een nieuwe klantbenadering, waarbij thema's als de bereidheid tot samenwerking en kennisdeling met andere specialisten, prioritering van duurzaamheid, innovatiekracht, openstaan voor veranderingen, communicatieve vaardigheden richting de huurders, gelijkwaardigheid essentieel zijn om de doelstellingen van Alliantie te kunnen behalen.

Uiteindelijk zijn er twaalf ketenpartners geselecteerd voor de doorontwikkeling van de ketensamenwerking in de nieuwe vorm. Er vielen partners af (bij mutatie en reparatie-onderhoud van acht naar vier bedrijven; gevelonderhoud van zes naar drie partners).

De keuze voor de bedrijven vooral gerelateerd aan verschillende bouwdelen:

- Dak: Patina, Consolidated, Van Venrooij.
- Gevel: Logchies renovatie en onderhoud, Hemubo, Rutges.
- Installatie: Bonarius, Comfort Partners, Energiewacht.
- Interieur: Aalberts, Logchies renovatie en onderhoud, Intersell, Coen Hagedoorn.

Er is een samenwerking aangegaan voor een periode van vijf jaar (2020-2024). Het is echter de intentie om langduriger met de partners samen te werken.

De Alliantie werkt niet direct met bepaalde standaardoplossingen voor bepaalde woningtypen. Wel wordt er gekeken wat het effect is geweest van bepaalde maatregelen/ingrepen en probeert men daarvan te

leren: zijn er meer complexen waar deze aanpak zou kunnen werken? De precieze aanpak is mede afhankelijk van locatie en de gemeentelijke warmtevisie en de termijn waarop die in wijken geïmplementeerd gaat worden. De Alliantie heeft hierop voorgesorteerd door de Energie atlas op te stellen voor de eigen woningvoorraad waarbij per complex en gebied een voorkeurscenario wordt geschetst voor het type warmte. Daarnaast wordt er in verschillende samenwerkingsverbanden ook actief meegepraat over gemeentelijke visies en plannen. Het gaat om de beste oplossing voor het complex, en om 'no-regret' maatregelen.

Daarnaast zal er in de toekomst gebruik worden gemaakt van kennis, producten, toepassingen en oplossingen die er nog niet zijn. Dat is nu niet te vertalen in 'standaardoplossingen'. De huidige toekomstscenario's zijn deels gebaseerd op verwachtingen (dit kunnen we doen in jaar x en dat in jaar y). De precieze impact is pas optimaal te bekijken op basis van inzicht in de op dat moment aanwezige kennis.

2.3 Aanpak en resultaten

De samenwerking tussen de partners is verdeeld over vier regio's: Amsterdam, Almere, Gooi & Vechtstreek en Amersfoort.

Bij het bepalen van de aanpak spelen de multidisciplinaire programmateams een centrale rol. Op basis van de complexstrategie vanuit het assetmanagement en de Energieatlas stellen zij per complex verschillende scenario's van programmering voor de komende dertig jaar op met een TCO berekening. Elk complex krijgt wat dat betreft een andere 'onderlegger', waarbij – energetisch gezien - de trias energetica het uitgangspunt is: minimaal gebruik, gebruik duurzame energie en de rest slim en efficiënt. De partners brengen samen de risico's in beeld. "Wat is het beste voor dit complex?". De assetmanager bepaald uiteindelijk voor welk scenario gekozen wordt.

De specialistenteams (die onder leiding staan van een contractmanager) blijven verantwoordelijk voor de uitvoering van een scenario voor het complex (en met name voor de gevel en het dak volgens resultaatgericht onderhoud). Binnen E-Sequent werd de productiestroom werd georganiseerd in opeenvolgende processen, zodat er 'treintjes konden rijden' door het bezit. Een dakdekker kreeg bijv. één opdracht om (met vaste teams) door een werkgebied te gaan. Deze aanpak vergrootte de effectiviteit en efficiency van zowel voorbereiding als uitvoering en leidde tot hogere productiviteit en lagere (uitvoerings- en faal)kosten. Bovendien kregen zowel de Alliantie en de betrokken bedrijven meer zekerheid over het halen van planningen, begrotingen en de continuïteit van het werk.

Voor het ophalen van draagvlak en instemming van bewoners zijn de partners van de Alliantie verantwoordelijk.

De partners zijn logischerwijs ook verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het werk. De partners blijven (binnen looptijd van de samenwerking) verantwoordelijk voor het onderhoud van 'hun' bouwdelen.

Resultaten

Het belangrijkste resultaat van de E-Sequent aanpak is het aantal woningen dat de afgelopen jaren is verduurzaamd:

- Tussen 2014 en 2018 hebben Rutges Vernieuwt en Nijhuis Bouw via de E-Sequent-samenwerking 3.000 woningen verduurzaamd.
- In 2019 zijn 1.340 woningen naar label A of B gebracht en op de meeste daarvan (zo'n 1.000) zijn zonnepanelen aangebracht,
- Eind 2019 had de woningvoorraad van de Alliantie een gemiddelde energie-index van 1,38 (energielabel B).

- In 2020 zijn er nog eens bijna 1.400 woningen opgewaardeerd naar energielabel A of B (waarbij er bij 800 woningen ook zonnepanelen zijn geïnstalleerd).
- Eind 2020 waren 16.800 woningen van de Alliantie voorzien van zonnepanelen.

Andere resultaten die zijn gerealiseerd zijn in de jaren tussen 2014 en 2018:

- Een reductie van bijna een kwart (24%) op de stichtingskosten.
- Er werden verschillende innovatieve toepassingen gerealiseerd, zoals bijvoorbeeld:
 - Biobased isolatiemateriaal met een lage CO₂-voetafdruk en een hoge isolatiewaarde.
 - Een lopende pilot met folie isolatie (mocht het lukken zou dat een aanpak veel efficiënter kunnen maken).
 - Circulaire badkamer (via ketenpartner Intersell) is al succesvol toegepast. Incidenteel zijn er problemen met lekkages en daar zou een andere innovatie (de vocht-sensor-toepassing bij dakgoten) mogelijk een uitkomst kunnen bieden.
- Er werd een bewonersdraagvlak behaald bij meer dan negentig procent (93%) van de complexen.
- De gemiddelde klanttevredenheid over de aanpak kreeg een acht.

2.4 Stimulerende en afremmende factoren

De belangrijkste stimulerende factor voor deze project-overstijgende aanpak is dat de partners de juiste en dezelfde 'mindset' hebben. Het komt er op neer dat alle betrokkenen met dezelfde instelling en denkwijze met open vizier kennis delen en verbinden om samen hetzelfde doel te bereiken. Dat doel is het samen delen van verantwoordelijkheden en kennis bij het zoeken en vinden van oplossingen en het optimaliseren van de scenario's, programma's en planningen en begrotingen. Het aantrekkelijke van dit proces voor een aanbieder is dat zij er vanaf het begin bij betrokken zijn. Er kan veel worden ingebracht, gedeeld en bediscussieerd op een gelijkwaardige wijze.

Omgekeerd zou het ontbreken van die mentaliteit het grootste struikelblok zijn. Met de Sequent 'reeks' is er een pad ingeslagen waarbij er onderweg veel geleerd en geïnvesteerd is in het krijgen van diezelfde 'mindset'. Daarbij gaat het over het algemeen redelijk goed en soms loopt het wat minder soepel. Ook in de toekomst zullen er hier en daar wel hobbels in de weg opdoemen. De ervaring tot nu toe heeft geleerd dat men er uiteindelijk toch samen wel uitkomt.

De externe invloed is zeker aanwezig, maar dan vooral op het vlak van de praktische invulling en uitwerking van het programma en de uitvoering. Met name het gemeentelijk beleid (bijv. de warmtevisie) speelt daarbij een rol van betekenis. Dit wordt niet echt als een struikelblok ervaren.

De gedachte dat corporaties hun duurzaamheidsvraag bundelen, is heel goed te begrijpen. Daar kunnen volgens de Alliantie zeker (schaal) voordelen aan zitten. De Alliantie heeft er wel naar gekeken, maar dan blijven er slechts heel weinig complexen over waarmee het eventueel zou kunnen. Het gaat om veel meer dan alleen een technische oplossing. Er speelt een scala aan achterliggende factoren een rol die invloed hebben op de aanpak van een complex, waardoor zo'n samenwerking behoorlijk zou kunnen wringen. Niet alleen het eigen perspectief (het eigen beleid en plannen met het bezit, de complexstrategieën, e.d.). Ook de locatie (gemeente) heeft invloed: hoe ziet bijvoorbeeld de toekomstige gemeentelijke warmtevoorziening er uit? De daarvoor gekozen oplossingen variëren ook per locatie.

De wens om de vraag te bundelen, is kortom zeker interessant. Met name ook voor kleinere woningcorporaties die in hetzelfde gebied met soortgelijk bezit opereren kan het zinvol zijn. Het is niet echter zo-

maar te realiseren. Kijkend naar de projecten die bijvoorbeeld eind 2020 in beeld waren bij de Renovatie-versneller, ging het toch vooral om een beperkt aantal complexen en een beperkte looptijd. Bij Sequent NXT gat het om een meerjarige visie en strategie die voor het gehele bezit geldt.

Opgemerkt wordt dat het vooral eerst zou moeten gaan om het bundelen/verbinden van kennis. De vraag zou daarna gebundeld kunnen worden. Andere corporaties kloppen ook bij De Alliantie aan om te leren over de maner waarop zij het aanpakken. Ook dat is in feite een vorm van bundelen van kennis.

2.5 Bronnen en contacten

De inhoud van dit hoofdstuk is mede gebaseerd op een uitgebreid gesprek met Tamara van de Graaf (de Alliantie, Programmamanager Sequent NXT) en Ko Enkelaar (Verkoopleider, Rutges Vernieuwt).

Aanvullend:

- <https://amersfoort.nieuws.nl/nieuws/32591/de-alliantie-en-partners-klaar-voor-next-step-ketensamenwerking/>.
- <https://www.de-alliantie.nl/media/4019/29-4-def-jaarverslag-2019-stichting-de-alliantie.pdf>.
- <https://www.rijnconsult.nl/nieuws/sequent-ketensamenwerking-tussen-woningcorporatie-en-bouwers>.
- <https://rutges.nl/projecten/tel-uit-je-ruimtewinst/>
- <https://www.logchies.nl/over-logchies/nieuws-logchies/klaar-voor-de-goede-start-van-sequent-nxt>.
- <https://www.aalbertsbouw.nl/aalberts-en-de-alliantie-zetten-de-stap-naar-2050/>.
- <https://www.nijhuis.nl/meer-comfort-voor-huurders-alliantie/>.
- <https://www.nijhuis.nl/e-sequent-woningen-in-bussum-van-energielabel-f-naar-a/>.
- <https://rutges.nl/vernieuwingen/verbinding-door-samenwerking/>.
- [https://www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/tamara van de graaf de alliantie duurzame en comfortabele woningen door unieke samenwerking-6132](https://www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/tamara-van-de-graaf-de-alliantie-duurzame-en-comfortabele-woningen-door-unieke-samenwerking-6132).
- <https://www.de-alliantie.nl/media/4019/29-4-def-jaarverslag-2019-stichting-de-alliantie.pdf>.
- Samenwerkingsverklaring Sequent NXT; Bijlage 5 bij Samenwerkingsovereenkomst Sequent NXT. Versie: 1 januari 2020.
- De Alliantie, Jaarverslag 2019 (vastgesteld op 29 april 2020).
- De Alliantie, Jaarverslag 2020 (vastgesteld op 19 april 2021).

3. AREA WONEN

Locatie: Uden, Veghel en de dorpen eromheen.
Bezit: ca. 8.200 woningen
Organisatie: ca. 85 medewerkers.

Interview met Ronald van Lith (Area Wonen) en Cas de Haan (Caspar de Haan Onderhoud & Renovatie).

3.1 Corporatie: beleid, doelen en organisatie

Area ontstond in 2012 na een fusie tussen SVUwonen en Woonbelang Veghel. In 2013 werd het strategisch voorraadbeleid uitgewerkt tot tactisch en operationeel niveau en werden er pilots uitgevoerd op het terrein van ketensamenwerking. Bij Area lopen er inmiddels twee ketensamenwerkingstrajecten.

Sinds 2014 werkt Area via een RGS-traject samen met drie schilderbedrijven (Gebroeders van der Plas, Dusol en Caspar de Haan) aan het planmatig onderhoud. Het gaat om bedrijven uit de regio die ook al voor de fusiecorporaties werkten. De drie kwamen het beste uit het selectieproces waarin tien bedrijven een meerjarenplan moesten maken voor schilderonderhoud, energetisch opwaarderen, houtrotreparatie en asbestsanering van één specifiek complex. De drie bedrijven kregen elk een eigen gelijkwaardig rayon waarin zij verantwoordelijk werden voor het planmatig onderhoud. Bij de start van de onderhoudsperiode kregen de woningen een nul-beurt en bepaalden Area en de bedrijven samen meerjarige onderhoudsscenario's voor de complexen, passend binnen Area's strategische kaders. Op basis daarvan werd de onderhoudsplanung en begroting voor de komende (veertien) jaren inzichtelijk. Deze aanpak levert Area een stabiel inzicht op in de planning, begroting, uitvoeringskosten en de kwaliteit van hun bezit. De bedrijven weten hoe een deel van hun toekomstige portefeuille er uit ziet qua soort en hoeveelheid werk. Er wordt tot tevredenheid van de partners gewerkt met een uniform data- en monitoringsysteem. De klanttevredenheid is gemiddeld een acht plus en de onderhoudscycli zijn opgerekt van vijf naar zeven jaar. Met de RGS aanpak en renovaties hebben de woningen van Area vanaf half 2018 gemiddeld een label B. Inmiddels nemen de bedrijven ook kleine bouwkundige aanpassingen mee om de woningen energiezuiniger te maken. Elk bedrijf kent de woningen (en bewoners) in haar eigen rayon goed. Communicatie met de huurders gaat direct via de bedrijven. De bedrijven werken met kleine, vaste teams en leveren volgens Area goed werk af. Ze gaan te werk via een uniforme werkvoorbereiding, met één projectleider namens elke bedrijf en één contactpersoon namens de corporatie als contactpersonen. De bedrijven inspecteren zelf of hun werk voldoet aan de kwaliteitseisen die samen met Area zijn opgesteld en rapporteren dat aan Area. Elk jaar voert Area een steekproefsgewijze toets uit. Area stuurt bij op vooraf vastgestelde KPI's, waarvan de status en ambities periodiek op directieniveau besproken en eventueel aangepast worden.

Naast deze drie schildersbedrijven heeft Area drie vaste samenwerkingspartners voor dagelijks-, vraag gestuurd- en mutatieonderhoud. Per 1 juli 2019 is er met deze bedrijven een nieuw RGS-contract gerekend. Belangrijk bestanddeel van binnen deze samenwerking is het centraal stellen van de bewoner. Een van de doelen is om de huurderstevredenheid nog verder te verhogen. Dit gebeurt onder meer door ze bij het onderhoud te betrekken en keuzes te geven (bijv. t.a.v. de kleur en het onderhoudstijdstip).

Mede vanuit de gedachte om niet meer met een reeks (minder efficiënte) afzonderlijke projecten te werken, werd gekozen voor een meerjarige programmatische aanpak uitgevoerd in ketensamenwerking.

Voor de periode 2019-2022 heeft Area een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Caspar de Haan en Hazenberg⁷. Zij moeten project-overstijgend de renovatie- en transformatie van het bezit gaan door ontwikkelen. De twee bedrijven werden al eerder ingeschakeld door Area bij bijv. de energetische renovatie van vijf complexen in Veghel (van label D naar A). Het renovatie/transformatie traject bevat in totaal zo'n 1.800 woningen. Caspar de Haan richt zich met name op de groot onderhoud en renovatie activiteiten en Hazenberg concentreert zich in eerste instantie op de transformatie opgave. Na de programmatische aanpak (tot label A en hoger) worden de woningen in het RGS traject opgenomen. Daarnaast zullen bepaalde woningen die de stap naar B en hoger binnen Area niet gaan maken, worden verkocht (vanuit de 'verkoopvijver'). Woningen die te slecht zijn om te verduurzamen, worden aan het eind van de exploitatieperiode gesloopt.

Doelen

De gekozen programmatische aanpak moet leiden tot een:

- Betere energetische kwaliteit van de bestaande huisvesting (comfort en energietransitie).
- Groter veiligheidsgevoel bij de bewoners (leefbaarheid).
- Verbetering van de biodiversiteit (groen in de wijk).
- Vermindering van de indirecte kosten of transactiekosten (investeren in het vastgoed).
- Optimalisering van de engineering (kwaliteit in de voorbereiding).
- Besparing door tijdovende aanbestedingen (effectief met maatschappelijk geld).

De KPI's zijn en worden gezamenlijk met de partners vastgesteld, volgens een dashboard waarvan de invulling nog in ontwikkeling is. Het dashboard bevat tien KPI's die verdeeld zijn in proces-en project-KPI's:

Proces KPI's:

- 1: Planning continuïteit; geeft een overzicht van respectievelijk het aantal opgeleverde woningen en het aantal woningen in de voorbereidings- en initiatieffase (en het totale aantal woningen).
- 2: Financieel overzicht; geeft inzicht (in €) in het begrootte volume, het werk dat in opdracht is en het werk dat is gefactureerd.
- 3: Koersplan; geeft een overzicht van de omvang van de social return en CO₂ reductie.
- 4: Samenwerking, Evaluatie, Tevredenheid; geeft een overzicht van de gemiddelde tevredenheid van het kernteam en gemiddelde tevredenheid van de stuurgroep.
- 5: Innovatie budget en innovatie onderdelen, visie; uitgedrukt in het aantal Innovaties per jaar.

Project KPI's:

- 1: Planning project; geeft een overzicht van het aantal woningen/adressen dat op planning en niet op planning loopt.
- 2: Kosten project per VHE (in €); uitgesplitst naar minimum van bijkomende kosten, minimum van investeringskosten, minimum van bouwkosten en minimum van winst & risico.
- 3: Kwaliteit (MJOB op planning); uitgedrukt in MJOB in miljoenen euro's per jaar.
- 4: Samenwerking, Evaluatie, Tevredenheid; uitgesplitst naar oplevertevredenheid en gemiddelde rapportcijfers voor communicatie, werklui en het nakomen van gemaakte afspraken (plus eindresultaat).
- 5: Risico's; risico-omschrijving/kans-omschrijving.

⁷ Vanaf 2016 heeft de KnaapenGroep een kleine 220 eengezinswoningen in ketensamenwerking duurzaam gerenoveerd. Het bedrijf heeft de selectie ronde voor dit lopende programma kantje boord gemist, maar is nog steeds in beeld en voert sinds november 2020 groot onderhoud uit bij 432 flatwoningen.

Organisatie

Organisatorisch gezien is een relatief kleine groep medewerkers binnen Area direct bij het programma betrokken. Dat kan het proces kwetsbaar maken (stel er valt een medewerker weg). Een kleine groep betekent echter ook dat het eenvoudiger is om op één lijn zitten en eventuele meningsverschillen en problemen samen op te lossen. Dat loopt volgens Area tot nu toe goed. Intern is het draagvlak ook in orde en is het “programma-denken inmiddels ook omarmd”. De bestuurder/RvC zien dat dit de “enige juiste aanpak” is. De business controller (die min of meer tussen de RvC en bestuurder in staat) kan er goed mee uit de voeten. Area heeft in het verleden bovendien veel RGS ervaringen opgedaan en heeft wat dat betreft ook de nodige hobbels genomen. Volgens Area ziet men binnen de organisatie de voordelen van deze manier van samenwerken. Bovendien is de aanpak inmiddels zodanig ingeburgerd dat een terugkeer naar het ‘traditionele’ vastgoedbeheer inmiddels een gepasseerd station is. Dat gevoel geldt eigenlijk ook voor de bedrijven. Caspar de Haan is zo’n twintig jaar geleden begonnen met RGS schilderwerk en heeft inmiddels haar hele werk –en uitvoeringsproces gericht op ketensamenwerking met onder meer corporaties. Naast Area heeft het bedrijf samenwerkingsovereenkomsten met enige tientallen corporaties (gehad).

De partners werken samen in verschillende overlegvormen. De stuurgroep (met daarin de leidinggevendenden van de partners) richt zich op het strategische niveau (invulling, uitwerking en monitoring van de KPI’s, doelen, prestaties). In het kernteam bespreken de partners onderwerpen als de samenwerking en de aanpak van de projecten (innovaties, communicatie met de bewoners, e.d.). Daarnaast is er direct overleg tussen de projectleiders van de corporatie en de bedrijven bij concrete projecten.

In 2019 vertaalde Area de portefeuillestrategie naar complexstrategieën met voor ieder complex een strategielabel, een huurprijsskasselabel, een exploitatiestrategie en een eerste doorkijk naar geschiktheid voor doelgroepen. Per complex (of asset) werd o.a. de complex prestatie analyse (CPA) ingezet om de financiële, technische en klantwaarden te beoordelen en af te zetten tegen de bijdragen aan de portefeuille. De complexstrategieën hebben geleid tot een renovatieopgave, een vernieuwingsopgave als gevolg van sloop-nieuwbouw en een verkoopopgave. De meerjarige duurzaamheidsopgave maakte en maakt hiervan integraal onderdeel uit.

Om tot een uitvoeringsprogramma te komen, werd er allereerst een lijst gemaakt van welke woningen, wanneer, met welk doel verduurzaamd zouden moeten worden. Die lijst werd binnen de organisatie en met het bestuur gedeeld en er werd een programma opgesteld tot 2030. In dat programma werd de aanpak voor de komende vijf jaar gedetailleerd gepland en begroot. Voor de jaren daarna is het detailniveau wat minder groot. Het programma kan elk jaar worden bijgesteld. Het grote voordeel is dat iedereen weet waar hij/zij aan toe is en dat er wat de verduurzamingsopgave “rust in de tent is”. Er is ook rust richting de huurders: zij weten waar ze de komende jaren aan toe zijn. De wijkteams van Area zijn daarop ook ingericht. Vragen als hoe houden we de huurders betrokken bij het programma en hoe kunnen we het best met hen communiceren?, staan centraal. Area heeft haar plannen laten doorrekenen. Op basis van eigen data en de gegevens van twintig andere corporaties is uitgerekend hoe de duurzaamheidsdoelen gerelateerd zijn aan het programma en de programmavoortgang. Conclusie van de rekenexercitie: Area gaat de goede kant op en heeft nu ook een reëel beeld van haar opgave. Deze doorrekening is alleen van belang geweest voor de verificatie van de programmatische aanpak, maar vergrootte ook het interne draagvlak (men zag dat het programma realistisch was).

Meer in algemene zin speelt een goed inzicht in betrouwbare gegevens een belangrijke rol bij het kunnen voeren van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en voorraadbeleid. Area ging in 2016 van start met

het project 'Hart voor Digitaal' om haar online dienstverlening naar huurders én ketenpartners te optimaliseren. Doelen: verlaging van de kosten, tevredenheid van huurders behouden/verhogen en risico's beperken. Ondersteund door een adviesbureau (Movin'U) benaderde Area haar vastgoedbeheer integraal en werd de ketensamenwerking verder vorm gegeven. In de praktijk gebeurde dit momenteel met behulp van verschillende modules: het Woning Opname Systeem, het Aannemersportaal, het Prijzenboek & digitaal bestek, de Planningtool (incl. voorraadbeheer en Vakman-app) en de Cartotheek 2.0. Het dagelijkse onderhoud wordt inmiddels op een eenduidige wijze afgehandeld, wat inzicht, efficiëntie en grip op de kosten geeft. Daarnaast leidt de software voor een stroomlijning van de ketensamenwerking en procesverbetering.

3.2 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

Bij de selectie ging Area op zoek naar partners die hetzelfde DNA moesten hebben. Ze moesten betrouwbaar en toegankelijk zijn en ze moesten met de bewoners kunnen omgaan en goed met hen kunnen communiceren. Bij de selectie zocht men twee soorten bedrijven om de dubbele opgave van Area goed te kunnen uitvoeren: een groot onderhoud plus energiereductie opgave en een transformatie-opgave (bijv. scholen verbouwen). Er werden ongeveer tien bedrijven uitgenodigd om mee te doen. Daarvan viel de helft af op basis van de selectiecriteria en de bedrijfspresentaties. Met de vijf overgebleven werd een intensief traject ingegaan (interviews, prijzenboek, presentaties e.d.) waarbij alle geledingen van Area betrokken waren. De keuze viel uiteindelijk op de twee eerder genoemde bedrijven. Eén bestaande partner viel nipt af, maar is desondanks in beeld gebleven.

Caspar de Haan voelde zich goed thuis bij deze open wijze van selecteren. Zij hadden het gevoel meteen te begrijpen wat er werd verlangd en konden er goed mee uit de voeten. Mogelijk nadeel is wel dat die volledige openheid ook lastig kan zijn bij volgende selectieprocedures. Bij een nieuwe aanbesteding weten de andere gegadigden precies waar de kwaliteiten van de ander liggen. Aan de andere kant is het dan ook weer een positieve uitdaging om de eigen kwaliteiten te herijken en zo het onderscheid te maken.

Vraagspecificatie

Qua uitvraag gaat Area uit van drie 'typen' woningen: BENG, label A en B). Het behalen van dat label is het doel voor de bedrijven. Het beschikbare budget geeft ook een heldere richting welke oplossingen al dan niet haalbaar zijn. Daarnaast werkt Area vanuit de principes van de 'Natural Step'. De vijf strategische thema's van deze methode (Levendige wijken, 100% circulariteit, Wonen in het groen, Energierijk in de wijk en Bewust beter samenwerken) bieden ook aanknopingspunten en kwaliteits- en duurzaamheidscriteria bij het zoeken en vinden van de juiste maatregelen. Area gebruikt deze strategieën zelf ook (bijv. met circulariteit) en geeft ze aan de bedrijven mee. Het gaat hierbij weliswaar in eerste instantie vooral op het vergroten van de bewustwording, maar ze sturen er wel op.

Area probeert de bedrijven zelf ook te 'triggeren' om met oplossingen te komen. Een aandachtspunt daarbij is volgens Area dat het denken in scenario's nog wennen is voor opdrachtnemers. Van hen wordt verwacht dat ze actief meedenken over de vraag wat het scenario is dat het optimale resultaat oplevert voor een complex waarmee iederéén tevreden is. Zo'n zoektocht vereist flexibiliteit en een van de twee bedrijven heeft nog steeds de neiging terug te vallen in een houding van "zeg maar wat we moeten doen en dan voeren we het wel uit". Zij zitten nog te veel in de opdrachtnemersrol.

3.3 Aanpak en resultaten

In een raamovereenkomst (februari 2019) met de twee bedrijven werden de algemene zaken geregeld. Op basis van deze overeenkomst wordt er jaarlijks met elk bedrijf een projectopdracht (planvorming en uitvoering) gesloten over het desbetreffende werk. Er zijn afspraken gemaakt over de uurlonen, staartkosten, bouwplaats kosten, coördinatievergoedingen en engineeringskosten. Een externe kostendeskundige is ingehuurd om marktconformiteit te bewaken. Elk jaar wordt er een ontwikkelagenda opgesteld waarin de ambities voor het komende jaar en de groei daarin in de afgelopen periode in beeld worden gebracht.

De procedures en organisatie om de uitvoering heen worden zo beperkt mogelijk gehouden. Er is wel budget voor onderling overleg en dat wordt zeker ook gestimuleerd, maar de stelregel van Area is dat “de omzet in het vastgoed moet worden gemaakt en niet terecht moet komen in allerlei procedures en onderzoeken eromheen”. Belangrijk bij de samenwerking is wel dat de bedrijven van elkaar leren. Daarvoor zijn de ‘sprintteams’ waarin de partners ongeveer elke zes weken bij elkaar komen om bepaalde problemen en oplossingen samen te bespreken.

De wijze van datasturing en de bereikbaar- en betrouwbaarheid van de basisgegevens zijn op orde. Zoals eerder aangegeven, is er één systeem/platform waar de partners ook gebruik van kunnen maken. Ook hierbij moesten er hobbels worden genomen, bijv. v.w.b. het feit dat iedereen zijn eigen ICT systemen heeft en het antwoord op de vraag in hoeverre data voor iedereen toegankelijk moeten zijn.

Het is de bedoeling dat Area in de programmatische aanpak van het groot onderhoud met energetische verbeteringen (GO+) in de periode 2020 – 2028 circa 1.800 woningen gaat verbeteren: de schil (vloer, gevel, dak) en eventueel de installatie. Het gaat om woningen met een redelijke kwaliteitsniveau. Rigoreus ingrijpen is niet nodig, ze zijn echter ook niet een eenvoudig naar een NOM-niveau te upgraden. Vandaar dat de aanpak gericht is op het maken van een tussenstap in afwachting op de verwachte (product) innovaties in de toekomst. Het gaat om ‘no-regret’ maatregelen. Na een periode van tien tot vijftien jaar zou dan een volgende verduurzamingsingreep kunnen plaatsvinden (bijv. gasloze oplossingen en andere maatregelen richting CO₂ neutraal). In de periode 2020 – 2024 wil Area van bijna duizend woningen de energetisch kwaliteit verhogen. Daarvan zouden er zo’n vierhonderd woningen naar een BENG niveau en een zelfde aantal woningen naar energie-label A moeten worden gebracht. Ongeveer 120 woningen worden opgewaardeerd naar label B (en gaan in de ‘verkoopvijver’) en de rest (iets meer dan zestig woningen) valt onder transformatie-opgave.

Hazenbergh heeft zich in eerste instantie gericht op enkele transformatieprojecten, maar pakken nu dezelfde projecten op als Caspar de Haan. Bij de manier van werken wordt geprobeerd een uniform proces in te richten (met dezelfde processtappen, formulieren en documenten). Ieder bedrijf doet zijn eigen project maar op dezelfde manier. Caspar de Haan maakt scenario’s binnen het kader van de projecteisen (energieverbruik/label/EI, beschikbaar budget/begroting, specifieke duurzaamheidseisen, bijv. circulariteit, leefbaarheid/sociale cohesie). Installaties worden ook meegenomen in de scenario’s en de berekeningen, maar worden uitgevoerd door een contractpartner van Area (van Thiel). Een planontwikkelaar gaat met de plannen aan de slag: scenario’s opstellen, ramingen, inspectie van de woningen, e.d. Er wordt door de partners een keuze gemaakt, dan volgt een (voorlopig ontwerp) intern overdrachtsdocument. Bij het definitief ontwerp komen de projectleider en de calculator in beeld.

In de praktijk ligt het accent, qua techniek en maatregelen, in het programma vrijwel volledig op de schil-aanpak. Het nemen van ‘no-regret’ maatregelen heeft ook draagvlak binnen de organisatie. Area is wel in

overleg (ongeveer tweewekelijks) met een andere corporatie en met een producent/leverancier van warmtepompen om oplossingen voor de toekomst te bedenken ('minicollectiefjes'). Ook wordt er via de Warmtewissel⁸⁸ met CV ketels op kleine schaal in woningen geëxperimenteerd. Er is niet één installatie-technische oplossing. Eerst moet alles goed geregeld en uitgezocht worden voordat de installaties worden uitgerold. Area wil het "Het Purmerend syndroom" kost wat kost voorkomen⁹.

Area voert periodiek een bewonersscan uit. Dat zijn één op één gesprekken over hoe de bewoner zijn/haar woning, straat, buurt e.d. ervaart. De eerste bewonersscan doet Area zelf en daarna haken de bedrijven aan. Dat vloeit weliswaar langzaam wel in elkaar over, maar Area wil aan de voorkant blijven zitten ("het zijn onze bewoners"). Er zit ook een 'speciaal ploegje' op die de gesprekken voorbereid en uitvoert. Deze gesprekken vergen qua tijd weinig en leveren veel op. Het scheelt veel in de voorbereidings- en uitvoeringsfase van de aanpak. De huishoudens en hun situatie zijn bekend en daarop kan naadloos worden ingespeeld.

De programmatische aanpak leidt weliswaar tot een huurverhoging, maar die is beperkt en wordt veelal (net als bij de zonnepanelen) bovenlangs weggewerkt via de totale huurverhoging of de ruimte tot de streefhuur. De ingreep is voor de desbetreffende huurders 'kosteloos'. Kosteloos betekent in dit geval dat de opbrengsten voor de huurder altijd hoger zijn dan de kosten. Naar eigen zeggen kan Area het wat dat betreft: "richting bewoners en richting de duurzaamheidsdoelen niet beter doen".

Resultaten

Jaarlijks wordt het programma geëvalueerd en waar nodig vinden er bijstellingen plaats. Het Management team en de Raad van Commissarissen van Area worden geïnformeerd over de voortgang m.b.t. de hiervoor genoemde proces- en project KPI's. Er zijn nog weinig concrete resultaten van de duurzame aanpak bekend. Enkele algemene opmerkingen:

- Volgens de partners verloopt de 'programmatische aanpak' naar tevredenheid. Na drie jaar volgt er een evaluatie en als die goed is, wordt er samen verder gegaan (tot 2028).
- De voortgang van de vijf proces- en vijf projectdoelen (KPI's) worden gemonitord m.b.v. een dashboard. Dit KPI-dashboard helpt Caspar de Haan ook om haar interne proces te optimaliseren om uiteindelijk in één keer een goed scenario te kunnen neerleggen.
- De scores zijn over het algemeen goed, mindere scores hebben vrijwel altijd te maken met personeelsdruk/capaciteitsgebreken. De KPI 'social return' wordt geborgd door het PSO keurmerk (de Prestatieladder Sociaal Ondernemen met o.a. eisen t.a.v. het in dienst hebben van mensen met afstand op de arbeidsmarkt). Er is qua product- en materiaalgebruik een continue zoektocht gaande naar verbeteringen. Nieuwe bewezen producten worden aangeboden. Qua materialen/producten wordt gezocht naar producten die continu en standaard gebruikt kunnen worden.

⁸⁸ 'Lente' (een samenwerkingsverband van acht Brabantse woningcorporaties) riep eind 2019 met de prijsvraag De Warmtewissel marktpartijen op om met duurzame oplossingen te komen voor individuele CV ketels. De acht corporaties vervangen op jaarbasis bij zo'n vijfduizend woningen individuele (combi)ketels en zochten naar een compacte oplossing met minimaal 80% CO₂-reductie ten opzichte van de huidige ketel, minder of geen aardgasgebruik, betaalbaar en eenvoudig in gebruik. In maart 2020 werden de drie winnaars bekend gemaakt en is een start gemaakt met het in de praktijk testen van de winnende oplossingen.

⁹ In Purmerend werd eind 2020 een belangrijk proefproject om huizen van het gas te halen van de ene op de andere dag gestopt. Nadere info: b.v. <https://www.purmerendgasvrij.nl/assets/files/gempur-gv-2010-me-dia.pdf>.

3.4 Stimulerende en afremmende factoren

Het grootste afbreukrisico is volgens Area dat de zaken intern qua beleid en organisatie niet op orde zijn. Er moet een breed draagvlak voor zijn. Het commitment van de directeur-bestuurder(s) en Raad van Commissarissen is essentieel en dat is bij Area goed geregeld. De aanpak is ook geen probleemoplosser: “je kunt het alleen doen als de eigen organisatie op orde is”. Dat vereist tijd en over en weer aanpassingen. De RGS-ervaringen zijn meegenomen bij de programmatische aanpak. Het heeft ook een aantal jaren geduurd voordat bij Area dat RGS traject goed op de rails stond, maar uiteindelijk heeft men elkaar wel gevonden. Een andere belangrijke voorwaarde is dat de bewoners moeten meewerken. Willen zij niet, dan houdt het ook snel op.

Area is van plan om in de toekomst met Woonmeij (Sint Oedenrode en Schijndel) een gezamenlijk project bij de Renovatieversneller in te dienen. Mogelijk dat BrabantWonen (Oss) en Zayaz (Den Bosch) zich daarbij op termijn aansluiten. Nu de precieze verdere invulling van de Renovatieversneller nog niet bekend is, liggen deze ontwikkelingen even stil. Area werkt al met Woonmeij samen bij een deel van haar dienstverlening en ICT, en Woonmeij staat voor ongeveer dezelfde duurzame renovatieopgave. Bovendien kan met hetzelfde soort woningen en dezelfde soort bedrijven er ook op redelijk eenvoudige wijze een flinke productiestroom worden gerealiseerd. Voorwaarde voor Area bij de samenwerking is dat ze niet haar aanpak en werkwijze overboord hoeft te zetten. Area doet in de toekomst graag mee aan een initiatief als de Renovatieversneller, maar het moet goed aansluiten bij haar huidige aanpak. Mocht dat doorgaan dan zal Area naar verwachting slechts een deel van de haar aanpak daarbij onderbrengen. De subsidie eisen zullen niet zo’n probleem zijn omdat Area verhoudingsgewijs goed scoort qua warmtevraag. Het feit dat er subsidie verkrijgbaar is, speelt bij de overweging om een gezamenlijk project in te dienen zeker mee. De wens om kennis te delen en leren wat anderen binnen zo’n programma doen is echter ook een belangrijke drijfveer.

Samenwerken heeft vooral ook met een goede onderlinge verstandhouding tussen de betrokken te maken. Met Woonmeij zijn de contacten goed. Als er geen goede onderlinge relatie is, kan het gaan wringen in de samenwerking. Dat kan met inhoudelijke redenen te maken hebben (te veel voorwaarden, te weinig inschikkelijk, geen duidelijk doel) maar ook met de aard en het karakter van personen. Dat ‘wringen’ hoeft zich niet alleen op de niveau van de projectmanagers af te spelen. Als bestuurders het niet met elkaar eens zijn, loopt het ook spaak. Dat geldt ook wanneer twee samenwerkende corporaties vanuit welke redenen dan ook (financieel, organisatorisch, e.d.) een andere tempo wil/kan aanhouden dan de andere. Vooralsnog speelt dat allemaal niet met Woonmeij, dus wat dat betreft zijn de vooruitzichten positief.

Het voorgaande wordt in grote lijnen onderschreven door Caspar de Haan. Het bedrijf ziet niet snel een situatie ontstaan waarbij bijv. vier corporaties samen een uitvraag doen en het proces en projecten samen opzetten. Corporaties hebben hun eigen portefeuillebeleid, prioriteiten, begroting, organisatie, cultuur en werkwijze en partners. Het is al niet eenvoudig om alleen een programma op te zetten. Echter, als een corporatie – met bijv. hetzelfde woningtype en dezelfde doelen – zou kunnen en willen aansluiten bij een corporatie die al samenwerkend bezig is, zou het kunnen werken.

Volgens Caspar de Haan is het vooral van belang om in de toekomst de planmatig (gevel) onderhoudsstromen en de groot onderhoud/verduurzamingsstromen programmatisch te combineren, samen met een aantal partners. Uiteindelijk zouden die stromen integraal bij elkaar moeten komen, zowel wat betreft de scenario’s, de aanpak en de TCO-berekening. Het bedrijf is bezig een TCO-tool te ontwikkelen die maatwerk biedt, zodat per bouwcomponenten/elementen optimaal gefaseerd en geclusterd kunnen worden in de tijd. De tool hopen ze ook bij Area te kunnen gaan inzetten.

3.5 Bronnen en contacten

De inhoud van dit hoofdstuk is mede gebaseerd op een twee uitgebreide individuele gesprekken. De een met Ronald van Lith (Manager wijkontwikkeling, Area Wonen) en de ander met Cas de Haan (directeur van Caspar de Haan).

Aanvullend:

- Area (intern), 2020, Informatie nota voor de maatschappelijke Cie RvC, 9 april.
- Area (intern), 2020, KPI's: Proces Dashboard en Project Dashboard (in ontwikkeling, juni)
- <https://www.areawonen.nl/over-ons/nieuws-publicaties/actueel-nieuws/bijzondere-samenwerking-met-area-caspar-de-haan-en-hazenberg-bouw/>
- <https://areawonen.nl/media/2630/bestuurverslag-en-jaarrekening-2019.pdf>
- <https://docplayer.nl/39230231-Resultaatgericht-samenwerken-steeds-breder-ingezet.html>
- <https://www.areawonen.nl/media/1136/jaarverslag-2013.pdf>
- <https://caspardehaan.nl/ketensamenwerking/>
- <https://www.hazenberg.nl/actueel/bijzondere-samenwerking-met-area-en-caspar-de-haan>
- https://www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/movinu_levert_innovatie_aan_project_hart_voor_digitaal_bij_area_wonen-2408
- <https://www.noorderberg.nl/projecten/selectie-ondersteuning/selecteren-360o>
- <https://knaapen.nl/renovatie/projecten/bogerd/>
- <https://knaapen.nl/blog/jongens-en-meisjes-uden-bekijken-duurzaamheid-en-renovatie-nu-hele-positieve-bril/>
- <https://www.areawonen.nl/over-ons/nieuws-en-publicaties/actueel-nieuws/werkzaamheden-aan-de-flats-in-uden-gestart-1/>
- <https://areawonen.nl/duurzaamheid/bewust-samenwerken/warmtewissel/>
- <https://www.areawonen.nl/over-ons/nieuws-en-publicaties/actueel-nieuws/serieuze-stappen-naar-h%C3%A9t-alternatief-voor-de-cv-ketel/>
- <https://www.hendrixcoppelmanns.nl/actueel/partnership-onderhoud-groeit-door-bij-area/>
- <https://www.gebroedersvanderplas.nl/category/uncategorized/page/2/>
- <https://www.areawonen.nl/over-ons/nieuws-en-publicaties/actueel-nieuws/area-gaat-flink-investeren-in-uden-wijken/>

4. LEFIER

Locatie: Kantoren in: Groningen, Hogeveen, Stadskanaal en Emmen. Bezit in de gemeenten Groningen, Midden-Groningen, Stadskanaal, Borger-Odoorn en Emmen.
Bezit: ca. 30.000 woningen.
Organisatie: ca. 345 medewerkers (305 fte)

Interview met Jan Willem Stevens en Hans Vegter (beiden Lefier).

4.1 Corporatie: beleid, doelen en organisatie

Lefier ontstond in 2009 na een fusie tussen In (Groningen), Volksbelang (Hogeveen-Sappemeer) en Wooncom (Emmen, Borger-Odoorn, Stadskanaal). In 2014 werd Lefier gereorganiseerd.

Tot en met 2020 heeft Lefier vanuit de samenwerking “De Stroomversnelling” een reeks verduurzamingsprojecten in ketensamenwerking met BAM Wonen, Dura Vermeer, Ballast Nedem en Volker Wessels uitgevoerd. Vanuit De Stroomversnelling was er wel een overkoepelend samenwerkingsverband met inspanningsverplichting voor het aanleveren van aantallen woningen door de corporaties, maar de overeenkomsten werden per project afgesloten. De verduurzaming van zo’n zeventig woningen in de Sterrenbuurt in Klazienaveen was de laatste in de reeks projecten. De eengezinswoningen uit de jaren zestig werden in bewoonde staat gerenoveerd naar nul-op-de-meter woningen

Eind 2020 heeft Lefier een driejarige samenwerkingsovereenkomst (2021-2023) afgesloten met vier bedrijven (Dura Vermeer Bouw Hengelo, Jorritsma Bouw, Buursema Bouwbedrijf en Bouwgroep Dijkstra Draisma) om in vaste bouwteams met een standaard werkwijze minimaal 1.500 woningen duurzaam te gaan verbeteren¹⁰. Met de renovatie van de eerste 1.500 woningen is een investering gemoeid van zestig miljoen euro. In haar nieuwe Energiebeleidsplan heeft Lefier vastgesteld dat zij haar woningen vooral naar label A (Energie Index van 1,0) wil brengen. Een E.I. van 1,0 betekent een score in het midden van label A. De ene woning zal iets beter scoren dan de andere, maar gemiddeld wordt label A gehaald. In de toekomst zullen deze woningen (of in ieder geval een groot deel daarvan) nog verder naar CO₂ neutraal gebracht worden. Dit kan bijv. door de installaties te vervangen of ze aan te sluiten op een warmtenet e.d. Voor de komende drie jaar is het de bedoeling dat de eerder genoemde 1.500 woningen naar energielabel-A verbeterd worden. In totaal zullen de komende tien jaar zo’n 5.000 Lefier woningen in het “label-A bakje terechtkomen”. Het precieze aantal wordt uiteindelijk bepaald door de wijze waarop het asset management verder wordt ingevuld.

Lefier wil deze woningen vooral met bouwkundige maatregelen (m.n. gericht op de schil) duurzaam renoveren. Het is (zoals bij het halen van het NOM niveau) niet meer nodig “om er een theemuts overheen te zetten”¹¹. Lefier wilde daarbij de praktijk verlaten dat er per afzonderlijk project van soms tien tot twintig

¹⁰ Lefier neemt daarnaast ook andere maatregelen om haar woningen te verduurzamen, zoals het plaatsen van zonnepanelen in Midden-Groningen, het aansluiten op warmtenetten en het gasloos maken van woningen.

¹¹ Het NOM-concept is volgens Lefier ‘prachtig’, alleen niet/nauwelijks financieel haalbaar voor de bestaande voorraad. Lefier behoorde tot een van de aanjagers stroomversnelling en dat proces is eigenlijk vastgelopen, omdat het te kostbaar en niet rendabel is voor corporaties. Uitvoerende partijen hebben grote aantallen nodig, de vraag blijft echter achter omdat corporaties voorzichtig zijn geworden.

woningen de hele rompslomp van afzonderlijke besluitvormingstrajecten rond planontwikkeling, aanbesteding, realisatie en overdracht moest worden doorlopen. Het uitgangspunt van de nieuwe aanpak van vijf- tot zeshonderd woningen per jaar is dan ook dat het proces in één keer via één overeenkomst goed geregeld wordt: “er moet één strik omheen”. Met de huidige raamovereenkomst 2020-2023 met vier partners zit die strik er omheen. Dat daarmee een (in en externe) efficiencyslag kan worden gemaakt, elkaars kennis wordt gedeeld en dat Lefier meer de rol van ‘regisseur op hoofdlijnen’ kan spelen, zijn slechts enkele van de voordelen. Het gaat er uiteindelijk primair om dat het verduurzamingsproces versneld kan worden, met een hogere kwaliteit, een hoger comfortniveau en lagere woonlasten als belangrijkste gevolgen.

Doelen

Bij het besluit om één raamovereenkomst voor drie jaar af te sluiten met verschillende aanbieders spelen verschillende (met elkaar samenhangende) overwegingen of doelen een rol. In meer algemene zin wil Lefier door op deze nieuwe manier samen te werken:

- Deels taken afstoten (en dus ‘ontzorgd’ worden) voor wat betreft het proces, de begeleiding tijdens de bouwfase en de uitvoering.
- Van elkaar leren en de continuïteit voor beide partijen waarborgen.
- Een lagere kostprijs realiseren door efficiënt te werken en de vraag te bundelen.
- Een hoge klanttevredenheid en een hogere uitvoerings- en proceskwaliteit realiseren door continu te verbeteren en het proces verder te vereenvoudigen en transparanter en efficiënter te maken.

Wanneer uit de jaarlijkse rapportage en/of projectevaluatie van de geleverde diensten blijkt dat een aanbieder onvoldoende presteert, heeft Lefier het recht om de overeenkomst tussentijds te beëindigen. Dit geldt in beginsel eveneens wanneer de klanttevredenheid gemiddeld per project lager dan een zeven is. Als dat gebeurt, moet de aanbieder een verbeterplan opstellen en bij het volgende project uitvoeren. Als dan nog niet wordt voldaan aan de KPI klanttevredenheid, kan Lefier de raamovereenkomst (of delen daarvan) eenzijdig ontbinden. In de projectgroep (zie onder ‘organisatie’) worden momenteel de KPI's geformuleerd. Die zijn op dit moment (december 2021) nog niet exact bekend.

Het verduurzamingsdoel is om in 2050 CO₂-neutraal en zo veel mogelijk aardgasloos te zijn. Om dit te bereiken wordt er gestuurd op tussendoelen met een maximale tijdshorizon van tien jaar. Eind dit jaar (2021) moet de gemiddelde energie index per woning 1,4 (label B) zijn. In 2030 moet de CO₂-uitstoot 49% lager zijn dan in 1990 en moet 20% van de voorraad aardgasloos zijn. Voor de komende tien jaar (2030) heeft Lefier haar duurzaamheidsopgave als volgt ingevuld:

- 3.900 tot 4.600 woningen naar label A.
- 200 tot 250 woningen NOM ready.
- 15 tot 550 woningen NOM.
- 1.200 tot 2.100 woningen uitvoeren van eenvoudige energiemaatregelen (zoals bijv. zonnepanelen).

Er wordt niet direct gemikt op het verminderen van de uitvoeringskosten. De kosten van materialen en producten zullen niet lager worden. Kostendaling zal waarschijnlijk wel een neveneffect zijn. De verdien-capaciteit zit vooral in het efficiënter werken, besparingen op de eigen inzet, de scherpe uitvoeringsprijs lagere bouwplaats kosten, e.d. Er is geen rekening gehouden met TCO achtige doelen, met besparingsdoelen t.a.v. de resterende exploitatieperiode en toekomstige onderhoudsbehoefte.

Organisatie

Het initiatief voor deze samenwerking lag vooral binnen het realisatieteam Vastgoed. Daar was men al langer bezig om het thema ‘professioneel opdrachtgeverschap’ vorm en inhoud te geven in de manier van samenwerken met aanbodpartijen. De gedachte om de toekomstige verduurzamingsopgave in een meerjarige raamovereenkomst met meerdere bouwpartners te bundelen, was daarvan een logisch uitvloeisel. Om een breder draagvlak te creëren binnen Lefier werden er presentatie gehouden en daarbij werden in een interne roadshow alle afdelingen meegenomen. Er waren kritische reacties (“waarom moeten die veranderingen plaatsvinden” en “wat betekent dat voor het werk en mijn baan”), maar over het algemeen was er consensus over de voordelen van deze wijze van samenwerken. Het bundelen, standaardiseren, van elkaar leren, continuïteit waarborgen en stroomlijnen, zou een positieve invloed hebben op de effectiviteit en efficiency van het proces. Een proces waarin bovendien de klant centraal komt te staan. In het ontwikkelingstraject is de directie meegenomen. De RvC heeft de uiteindelijke beslissingen genomen.

Ook vanuit het beginsel van professioneel opdrachtgeverschap werden en worden er binnen het realisatieteam Vastgoed van Lefier gesprekken gevoerd over de vraag “wat laten we aan de markt over en wat doen we zelf?”. Daarbij komen vragen aan de orde wat dat voor de eigen organisatie betekent in termen van functie-inhoud en eventuele toekomstige bezetting. Binnen het team zijn inmiddels alle processen doorgenomen en er zijn leerlijnen per functiegroep ontwikkeld. Periodiek wordt bekeken of bepaalde functie en taken nog worden uitgevoerd of dat er (deel)taken zijn overgenomen door de bouwer. De opgave voor de komende jaren is zo groot dat er op korte termijn geen effecten te verwachten zijn voor huidige bezetting van de medewerkers. Wel wordt er bij natuurlijk verloop (vertrek, pensionering) kritisch gekeken of, en zo ja, in welke vorm de functie opnieuw wordt ingevuld. Overigens is er nu ook al een ontwikkeling waarneembaar dat de bouwer binnen de Lefier organisatie ‘dichter naar voren schuift’. Bijvoorbeeld in de richting van de assetmanager om al in vroeg stadium betrokken te zijn bij de planning en de maatregelen van toekomstige projecten.

De samenwerking is nog vers en in deze beginperiode is de tijdsinvestering van de betrokkenen intensief. Verwacht wordt dat dat vanzelf zal verminderen als het samenwerkingsverband eenmaal op de rails staat. Intern wordt de samenwerking aangestuurd en begeleid door een stuurgroep (komt twee keer per jaar bijeen) en een projectgroep (vier keer per jaar). In de stuurgroep worden ook de KPI's geformuleerd, besproken en (t.z.t.) geëvalueerd en eventueel aangepast. Tijdens de rit zullen werkenderwijs zaken (zoals bijv. formulering van de doelen, taakverdeling tussen bouwpartners, het prijsniveau, e.d.) bijgesteld worden. Het is een doorlopend proces. Het gaat daarbij om thema's als doorlooptijden, continuïteit, kwaliteitsniveau, klanttevredenheid, investeringen en kosten, e.d.. Er komen aparte KPI's voor Lefier en de bouwpartners.

Essentieel daarbij is daarbij de verschillende belangen afgewogen en gedeeld zijn en het gezamenlijke perspectief voorop blijft staan. Afspraken over het te behalen rendement voor de bouwers, kunnen niet worden losgeknipt van het halen van voldoende deelname bij de bewoners. Zonder die toestemming is er namelijk geen project.

4.2 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

Als eerste stap maakte het realisatieteam Vastgoed van Lefier een lijst met ongeveer vijftientig bedrijven die op basis van ervaringen en referenties geschikt zouden kunnen zijn voor de uitvraag. Uit deze lijst selecteerden projectteamleden en projectmanagers vervolgens tien bouwers: Bij deze tien zaten ook voor

Lefier 'onbekende' bouwers en het was een mix van grotere en kleinere bedrijven. In het voorjaar van 2020 werden deze bedrijven uitgenodigd met de vraag of ze bereid waren voor een periode van drie jaar als uitvoerder en als partner van Lefier circa 1.500 woningen naar een gemiddelde energie-index van 1,0 te brengen. Van de bedrijven werd het volgende verwacht:

- Vaststellen van de energie index van elke woning in een project.
- Opstellen van verduurzamingsmaatregelen per type woning en complex om de woningen op een gemiddelde EI van 1.0 te krijgen (plus opstellen van eventuele andere maatregelen).
- Uitvoeren, sturen en plannen van het volledige vergunningstraject.
- Organiseren van bewonersavonden en voeren van startgesprekken, gezamenlijk met de projectopzichter. Opstellen bewonersboekje met informatie over maatregelen, proces, vergoeding en huurverhoging (conform de protocollen van Lefier))
- Tijdens de uitvoering: bezoeken van bewoners, eventueel regelen van tijdelijke huisvesting, informeren van bewoners en met hen communiceren, en hierover verslag doen aan Lefier.
- Uitwerken van de maatwerkadviezen voor uitvoering via de gestandaardiseerde maatregelen van Lefier.
- Controle na uitvoering, EI per woning bepalen, opgeleverde woningen afmelden en basisinformatie rapporteren en bij Lefier indienen voor opname in hun cartotheek.

Verder werd er van de bedrijven verwacht dat zij tijdens de uitvoering aandacht zouden schenken aan zaken als de klanttevredenheid, het opstellen van kwaliteitsrapporten, het verlagen van de eenheidsprijzen (door slim en efficiënt werken), het verlagen van de bedrijfskosten van Lefier (door hen te ontzorgen), het uniformeren van het proces en het krijgen van meer grip en sturing op kosten en investeringen. Een andere eis was dat zij zouden moeten leren van hun projecten en bereid moesten zijn om die ervaringen en leerlessen ook te delen met de andere bouwteams.

Om te laten zien dat ze hieraan kunnen voldoen, werd de aanbieders gevraagd om – anoniem -een plan van aanpak op te stellen en een prijzen- en maatregelenboek in te vullen.

In het **plan van aanpak** moest de aanbieder haar/zijn visie op de volledige projectuitvoering beschrijven (maximaal vier A-4tjes). In dat plan moest worden aangegeven hoe de doelen van de uitvraag plus de relevante wet- en regelgeving zouden worden geborgd. De aanbieder moest aangeven wat hun onderscheidend vermogen zou zijn als uitvoerend bedrijf en wat hun meerwaarde kan zijn voor Lefier in voorbereiding, oplevering en nazorg. Een reeks van thema's moest in het plan van aanpak aanbod komen zoals klanttevredenheid; kwaliteit; afhandeling en doorlooptijden; procesinrichting en ruimte voor verbetering en innovatie.

Daarnaast moesten de aanbieders een **prijzen- en maatregelenboek** invullen. Om de bouwers op een efficiënte en eenduidige manier te kunnen laten bepalen welke maatregelen nodig zijn per project, stelde Lefier een maatregelenboek en een technisch programma van eisen opgesteld. In het technisch PVE was de kwaliteit van de werkzaamheden en het materiaal vastgelegd. In het maatregelenboek werden de verschillende onderzoeken beschreven en de mogelijke energiemaatregelen opgenomen. Ook waren het PVE van de KBT's, inclusief prijzen (prijzenboek mutatieonderhoud, medio april 2020), en de maatregelen planmatig onderhoud met de vastgestelde prijzen (VGR) erin opgenomen.

Tot medio juni 2020 konden de bedrijven hun aanbidding indienen en daarna zou aan het eind van die maand de beoordeling, selectie en gunning plaatsvinden.

Terugkijkend, verliep dat proces volgens Lefier in grote lijnen naar tevredenheid. Al waren er wel enige hobbels te overwinnen.

- In het plan van aanpak moesten de bedrijven zoals hiervoor aangegeven hun visie op het proces geven en het mocht niet langer dan vier pagina's zijn. Dat laatste leverde wat vragen op: "is dat eenzijdig of dubbelzijdig?". Maar over het algemeen waren de PvA's volgens Lefier een meevaller en waren ze redelijk ingevuld. Wel was in nogal wat gevallen de stijl (door gebruik van kleurschakeringen in figuren/tabellen) van de bouwer te herkennen (dat gold vooral voor het prijzenboek). Van sommige bedrijven viel het PvA mee en van andere bouwers juist weer niet. Over het algemeen hadden de grote bedrijven het beter voor elkaar. Zij hadden er toch al wat meer ervaring mee. De kleinere bedrijven waren minder gericht op het procesdeel en besteedden vaak ook minder tijd aan de vraag waarom ze dingen op een bepaalde manier zouden gaan doen. Met het plan van aanpak konden maximaal veertig punten worden verdiend. Een beoordelingsteam hield de inhoud van de ingediende aanbiedingen anoniem tegen het licht. Naast de hierboven genoemde criteria vergeleken de beoordelaars de door Lefier gewenste situatie met het beeld dat de bedrijven schetsten. Ook werd waarde gehecht aan een vooruitstrevende visie op het gebied van haalbaarheid en beperking van risico's.
- Het prijzenboek leverde iets meer problemen op. Voordat het uitvraagproces startte, had een extern bureau geïnventariseerd welke bouwkundige maatregelen in de woningen uitgevoerd zouden moeten/kunnen worden om ze naar energielabel A te brengen. Die maatregelen kwamen allemaal in het prijzenboek terecht. In de praktijk bleken er toch nog de nodige vragen, onduidelijkheden en misverstanden te zijn over wat er nu precies moest worden meegerekend en wat er geleverd moest worden bij een maatregel. Er werden verschillende rondes doorlopen voordat Lefier een goede basis had om een eerlijke en reële keuze te kunnen maken. Het prijzenboek leverde maximaal zestig punten op.

Uiteindelijk werden er vier bedrijven geselecteerd: Dura Vermeer Bouw Hengelo, Jorritsma Bouw, Buursema Bouwbedrijf en Bouwgroep Dijkstra Draisma. Drie daarvan stonden eigenlijk gedurende het hele selectieproces al bovenaan de lijst. De nummers vier tot en met zes 'ruilden wel van stuivertje'. Lefier kende alle vier 'winnende' bedrijven al uit het verleden. Terugkijkend kwamen de uiteindelijke nummers een en twee niet als een verrassing en dat gold ook voor de bedrijven die het laagst scoorden. In de middenmoot zaten er wel wat verrassingen. Aan de afvallers (waaronder bestaande relaties) werd uitgelegd waarom ze het niet waren geworden.

De prijs waarvoor het werk wordt uitgevoerd, is bepaald door de prijzen per maatregel van de vier laagste aanbieders te middelen. Alle inschrijvers zijn daarmee vooraf akkoord gegaan. De bouwpartners krijgen dus dezelfde prijs voor dezelfde producten en materialen en de werkzaamheden die worden verricht. Uit de voorbereiding van de eerste projecten bleek overigens dat het niet altijd lukt om label A alleen met bouwkundige maatregelen te halen. In veel gevallen zijn er ook maatregelen op installatiegebied nodig (en/of de installatie van zonnepanelen) om label A te halen. Voor maatregelen m.b.t. installaties/zonnepanelen is nu een vaste prijs afgesproken. Het gaat om integrale prijzen voor een maatregel (niet uitgesplitst naar bouten, moeren, monteren, installeren, e.d.), dit geeft duidelijkheid en voorkomt onderhandelingen over euro's tijdens het proces.

De hoop dat de uitvraag met deze aanpak - in plaats van de gebruikelijke stapel aan bestekken en bijkomende stukken - beperkt kon blijven tot één A viertje ("breng deze woningen gemiddeld naar energie label A") bleek in de praktijk dus toch wat weerbarstiger te zijn. Met name de aanpassingen rond het prijzenboek hebben de uitvraag toch iets dikker gemaakt. Leerles voor de toekomst is dat het prijzen- en maatregelenboek gedetailleerder en zorgvuldiger worden geformuleerd. Achteraf is ook met de bedrijven 'gespard' hoe de instructie vooraf beter zou kunnen.

Vraagspecificatie

De uitvraag was in vrije algemene termen geformuleerd. De woningen die duurzaam gerenoveerd worden, moeten na de ingreep een energie-index hebben van gemiddeld 1,0 per project. Het gaat bij de uitvoering hoofdzakelijk om het treffen van duurzame bouwkundige maatregelen. Bij een beperkt deel van de projecten is er meer nodig, zoals bijv. het uitvoeren van planmatig onderhoud, een BKT renovatie, asbestsanering en het verbeteren van de brandveiligheid, e.d.). Als bijlage bij de uitvraag is een technisch PVE verduurzaming bestaande bouw 2020 gevoegd waarin gedetailleerd wordt aangegeven hoe de maatregelen er uit moeten zien qua materiaalgebruik e.d.

In het prijzenboek wordt wel onderscheid wordt gemaakt tussen:

- Twee 'categorieën' grondgebonden woningen (hoek- en tussenwoningen).
- Twee 'categorieën' portieketagewoningen (1^e t/m 2^e bouwlaag en 3^e t/m 4^e bouwlaag).
- Drie 'categorieën' galerijwoningen (1^e t/m 3^e; 4^e t/m 6^e en 7^e t/m 8^e bouwlaag).
- Twee 'categorieën' appartementencomplexen (zelfstandige eenheden en niet-zelfstandige eenheden).

Er is verder geen informatie beschikbaar of er gewerkt wordt met standaardmaatregelen voor bepaalde woningtypen.

4.3 Aanpak en resultaten

Ten aanzien van de aanpak en de daarbij te volgen werkwijze gelden de volgende uitgangspunten:

- Er worden in drie jaar minimaal vijftien label A renovatieprojecten uitgevoerd.
- Bij de uitwerking/programmering zitten Lefier, de ketenpartners (en hun bouwpartners) om één tafel en maken gebruik van elkaars kennis.
- De projecten worden via een standaardproces uitgevoerd als één organisatie.
- Per regio worden de projecten per regio gebundeld tot een of twee bouwstromen, waardoor ze achter elkaar kunnen worden uitgevoerd. Hetzelfde team (Lefier en ketenpartner) voert zowel het participatieproces als de realisatie uit. Hierdoor moet de efficiëntie worden vergroot, de continuïteit worden gewaarborgd en een zelflerende keten ontstaan.
- In de projecten waar BKT renovaties worden gerealiseerd, worden de werkzaamheden in twee bouwstromen achter elkaar uitgevoerd met een minimale rustperiode van twee weken.
- De verschillende bouwteams (per regio zijn dat er een of twee) gebruiken gestandaardiseerde processen en methoden en ze wisselen de opgedane kennis uit. Zo kunnen de bouwteams van elkaars aanpak en resultaten leren en eventuele verbeteringen direct doorvoeren in het volgende bouwproject.

Vooraf had Lefier de hoop dat de bouwpartners o.b.v. het prijzenboek (dat alle mogelijke maatregelen bevat) in staat zouden zijn om zelf per project met een voorstel voor aanpak te komen. Dat zou hun kracht moeten zijn: zij hebben de kennis, de ervaring en de vaardigheden. Het blijkt dat Lefier hierop toch iets meer moet sturen dan verwacht. Ook het feit dat er naast met bouwkundige maatregelen ook werk op installatiegebied nodig is, leidt wat meer tot overleg. Verwacht wordt dat dit verandert wanneer de aanpak eenmaal goed op de rails staat en 'loopt'.

Het woningbezit van Lefier ligt verspreid over vier regio's. Elke bouwpartner kreeg haar bouwstroom binnen een eigen regio toebedeeld. Per locatie worden 'de mandjes gevuld en gaan de treintjes door het complex rijden'. In elke regio gaat het om een mix van woningtypen: veel grondgebonden woningen, maar

ook portieketage woningen en galerijflats. Het kan zijn dat deze verdeling op basis van regio's wordt aangepast en men bijv. daarnaast een onderverdeling gaat maken naar specifieke expertise voor een bepaalde woningtype. Een bouwer die bijv. goed uit de weg kan met de verduurzaming van appartementen zou zich vooral daarmee kunnen gaan bezighouden ook al ligt het complex buiten 'zijn' regio.

Wat voorbereiding en uitvoering betreft, vindt Lefier het belangrijk om met heldere overlegstructuren en kleine vaste teams te werken. Met dezelfde mensen van Lefier en dezelfde mensen van bouwers. Met zo'n kleine vaste groep gaat het wennen aan elkaar, het samenwerken en het kennisdelen makkelijker dan in een grote en steeds van samenstelling wisselende groep mensen. Dit kost in het begin veel tijd en energie, maar daarna werkt het als het goed is als een team. Op dit moment vind dit proces (het overleg, de beslissingen en bijsturing over de voorbereiding van de aanpak en straks de uitvoering) op projectniveau plaats. Het is de bedoeling dat de direct betrokken projectleiders, projectmanager en manager vastgoed die daarbij namens Lefier zijn betrokken, hun ervaringen in kaart brengen. Uiteindelijk wil men al 'werkenderwijs lerend', verder komen. In de KPI's zal de eigen inzet van de Lefier medewerkers wat dat betreft ook periodiek tegen het licht worden gehouden. Naast de overleggen op projectniveau zullen alle partijen ook een keer per jaar bij elkaar komen. Er wordt nog gezocht naar een goede vorm, om de opgedane ervaringen en kennis met elkaar te kunnen delen.

Het is niet de bedoeling dat de bouwpartners ook het onderhoud van 'hun' complexen gaan doen. Daar ligt wel een mogelijk spanningsveld. Wanneer er onvoldoende deelname onder de huurders wordt binnengehaald, gaat het verduurzamingsproject niet door maar het onderhoudsdeel moet (vroeger of later) wel gebeuren. De verduurzamingspartner heeft de woningen opgenomen, kent ze goed en zou prima in staat om het onderhoud uit te voeren. In zo'n geval wordt het project uit het investeringstraject gehaald en gaan ze verder met een nieuw project in 'hun' bouwstroom. Toch zijn dit soort onderhoudsmaatregelen ook in de raamovereenkomst ondergebracht met de vier verduurzamingspartners¹². Dat is omdat het veel efficiënter en effectiever is om die werkzaamheden in één keer mee te nemen als men toch bezig is. Anders moet men later terug naar de woning en de huurder nog eens 'lastigvallen'. In deze gevallen gelden voor de duurzaamheidspartners dezelfde eisen, voorwaarden en prijzen die aan de reguliere onderhoudspartners worden gesteld¹³. Daar is dan zowel intern en extern ook helemaal geen discussie meer over.

Resultaten

Begin november 2021 is een start gemaakt met het eerste Label A-verduurzamingsproject binnen de samenwerkingsovereenkomst. Het gaat om de renovatie van dertig eengezinswoningen in de wijk Emmermeer in Emmen. De komende jaren volgen er nog meer Label-A renovaties in Emmen en de omliggende dorpen.

¹² Een factor die ook op de achtergrond meespeelt is van financieel/fiscaal/boekhoudkundige aard. Deze ontwikkeling om maatregelen te bundelen, was al ingezet door Lefier. Voornamelijk omdat het efficiënter en effectiever is en de overlast voor de huurder wordt beperkt. Bijkomend voordeel is dat wanneer een bepaald aantal onderhoudsactiviteiten worden meegenomen in de verduurzamingsaanpak (wat een investeringsopgave is), de projectkosten geactiveerd mogen worden. Dat blijkt dan – tot tevredenheid van de afdeling Financiële zaken - weer een positief effect te hebben op de investeringscapaciteit.

¹³ Het dagelijks onderhoud van Lefier wordt uitgevoerd door regie partners. Het planmatig onderhoud wordt uitgevoerd via raamcontracten met aanbieders per werksoort (dak- en schilderwerk e.d.).

Concrete resultaten zijn kortom nog niet bekend. Wel heeft hebben de eerste ervaringen tijdens het voorbereidingsproces geleid tot enkele wijzigingen in de oorspronkelijke opzet. Het idee vooraf om de bouwers ook in het voortraject een rol te laten spelen bij de communicatie met de huurders, is inmiddels losgelaten. Lefier neemt nu (ook na kritiek van huurders en hun organisaties) zelf het voortouw. Het zijn hun huurders, bovendien gaat de ingreep gepaard met een huurverhoging en moet er 70%-draagvlak worden opgehaald. De bouwpartners onderhouden nog wel zelf de communicatie met de huurders tijdens de uitvoering. Dat pakken ze nu nog allemaal op hun eigen manier aan. De een heeft een speciale bewonersapp en een ander heeft een medewerker die de klantencontacten onderhoudt. Het is de bedoeling dat de bouwers hun kennis delen, van elkaar leren en hun werkwijze verder gaan uniformeren.

Ook in het overleg met de huurdersorganisaties is inmiddels een efficiëntie slag gemaakt. Voorheen werd bijv. het advies over de geplande aanpak per project gevraagd en nu gaat dat gezamenlijk voor alle projecten. Dat neemt niet weg dat er ruimte blijft zitten tussen de plannen van Lefier en de mogelijkheden / wensen van de huurders(organisaties). De meeste huurders zijn volgens Lefier niet zo bezig met duurzaamheid, zeker niet als dat tot een huurverhoging leidt. Een mooie keuken of badkamer staat hoger op het verlanglijstje. Lefier is bezig een zodanige manier te vinden dat de bewoners via de weg van communiceren en motiveren een goed gevoel en ‘zin’ krijgen om mee te doen. Dat blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. De ervaringen met de bewonerscommunicatie worden periodiek geanalyseerd om continu verbeterlagen te kunnen maken.

Tijdens de aanpak wordt niet actief ingezet op productinnovaties. Lefier staat zeker open voor productinnovaties, maar het is niet realistisch om ze bij deze opgave te verwachten. Om label A te halen “moeten er stenen gestapeld worden” om de productie en de doelstellingen te kunnen halen. De winst van deze aanpak blijkt toch vooral te zitten in het stroomlijnen en innoveren van het proces.

4.4 Stimulerende en afremmende factoren

Wat de mogelijke interne belemmerende factoren betreft, is het binnenhalen van onvoldoende deelname onder de huurders het grootste struikelblok. Een ander risico is dat het financieel niet haalbaar is. Samenwerking met andere corporaties bij deze aanpak zou ook een forse externe afremmende factor kunnen zijn. Los van de discussies over de vraag hoe de gezamenlijke aanpak eruit moet komen te zien, gaan corporaties (anders dan bij nieuwbouw vaak het geval is) toch vaak op hun eigen manier met hun bestaande voorraad om. Beslissingen hangen van tal van factoren af en ook de cultuur en interne organisatie hebben vaak een eigen karakter.

Lefier is wel in overleg geweest met Woningstichting Wierden en Borger om complexen te bundelen en bij de Renovatieversneller in te dienen¹⁴. Een van de problemen daarbij is de warmtevraag-eis van de Renovatie versneller geweest, die ze niet gaanhalen. Lefier maakt overigens gebruik van de RVV Verduurzaming regeling. De subsidie die zij krijgen, is vergelijkbaar wat zij zouden krijgen via de Renovatieversneller en deze “subsidies” mogen niet beiden ingediend worden voor hetzelfde project. In beginsel wil Lefier graag samenwerken, maar alleen als zij hun aanpak niet hoeven te veranderen. Die staat op de rails en als

¹⁴ Op andere vlakken bestaat die samenwerking er al langer. Samen met vijf corporaties uit Noordoost Nederland (Actium, Domesta, Woonservice, Woonconcept en Wold & Waard) wordt sinds 2012 als de Drentse Bouwstroom samen ingekocht. Deze inkoop samenwerking is recentelijk uitgebreid met de inkoop van betaalbare nieuwbouw. Bij/met Dura Vermeer en Trebbe Wonen worden tussen 2021 en 2025 samen 1.000 nieuwe woningen gekocht, waarmee een kostenbesparing van 25% gerealiseerd zou kunnen worden.

andere corporaties mee willen doen en aanhaken bij de Lefier's opzet is dat prima. Er gaat echter niet een nieuwe samenwerkingsconstructie worden ontwikkeld, want dat leidt alleen maar tot vertragingen. Bovendien is de eigen verduurzamingsopgave van Lefier groot genoeg om het alleen af te kunnen. De noodzaak tot bundelen ontbreekt dus.

Lefier participeert (zeer) actief in samenwerkingsvormen die op nieuwbouw zijn gericht zoals de Drentse Bouwstroom (productie) en Drenthe Woont Circulair (innovatie). Binnen die samenwerkingsconstructies leren de corporaties veel van elkaar.

4.5 Bronnen en contacten

De inhoud van dit hoofdstuk is mede gebaseerd op een uitgebreid gesprek met Jan Willem Stevens (Manager vastgoedrealisatie) en Hans Vegter (Projectmanager) van Lefier.

Aanvullend:

- Lefier, Kaderbrief 2021-2030 Partner in duurzame betaalbaarheid, mei 2020
- Lefier, Portefeuillestrategie 2021-2030, juni 2020
- Lefier, Aanvraag ten behoeve van: Raamovereenkomst Verduurzaming bestaande bouw. Auteur : Jan van der Giezen Versie : 06 mei 2020 | definitief 1.0.
- <https://bgdd.nl/nieuws/lefier-start-unieke-samenwerking-voor-snellere-verduurzaming-van-1500-woningen/>
- <https://www.lefier.nl/over-lefier/nieuws-en-publicaties/nieuws/lefier-start-unieke-samenwerking-voor-snellere-verduurzaming-van-1500-woningen/>
- <https://www.jorritsmabouw.nl/project/ketensamenwerking-lefier/>
- <https://www.bamwonen.nl/nieuws/2019/12/lefier-en-bam-wonen-tekenen-overeenkomst-voor-verduurzaming-van-71-woningen-naar-nul>
- <https://www.lefier.nl/projecten/71-eengezinswoningen-sterrenbuurt-klazienaveen-zijn-grondig-verduurzaamd/>
- <https://www.consultancy.nl/nieuws/11470/ketensamenwerking-van-belang-voor-woningcorporaties>
- <http://vastgoedberichten.nl/2020/08/31/bam-wonen-levert-71-verduurzaamde-nul-op-meterwoningen-in-klazienaveen-op-aan-lefier/>
- <https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/bouwstroom/samen-1000-woningen-inkopen-als-drentse-bouwstroom.html>
- <https://www.duravermeer.nl/nieuws/een-nieuwe-samenwerkingsvorm-met-de-ambitie-1000-nieuwe-woningen-voor-de-prijs-van-750/>
- <https://www.lefier.nl/over-lefier/nieuws-en-publicaties/nieuws/eerste-label-a-renovatie-in-emmen-van-start/>

5. WONENBREBURG

Locatie: Tilburg en Breda (verdeeld over ongeveer 60 wijken).
Bezit: Circa 27.000 woningen (met ruim 40.000 mensen).
Organisatie: Ongeveer 350 medewerkers.

Interview met Nina Viegers (Wonen Breburg), Frans Fonteijn (BAM Wonen Zuid) en Paul Uppelschoten (Huybregts Relou).

5.1 Corporatie: beleid, doelen en organisatie

Huybregts Relou en BAM Wonen Zuid zijn al bijna tien jaar partners van WonenBreburg. De onderstaande kaders gaan daarop kort in. In de begintijd van de samenwerking had WonenBreburg nog twee vestigingen in Breda en Tilburg met een eigen vestigingsdirecteur met een eigen team dat verantwoordelijk was voor haar eigen wooneenheden. De samenwerking met Huybregts Relou is indertijd in Breda gestart als reactie op een groot onderhoudsproject waarvan de uitvoering problematisch verliep. In die jaren wilde WonenBreburg de technische kennis nog graag in eigen huis houden. Er werd aanbesteed op de laagste prijs middels bestek en tekeningen waarbij de aannemer werd voorgeschreven wat er moest gebeuren.

Sinds 2015 werkt **BAM Wonen Zuid** (en verschillende van haar gespecialiseerde partners) project overstijgend samen met WonenBreburg bij het groot onderhoud en het treffen van energetische maatregelen. Vanaf die periode heeft BAM Wonen verschillende projecten uitgevoerd voor en samen met WonenBreburg. Het eerste project dat in de samenwerking werd gerealiseerd was een groot onderhoudsproject aan galerijflats in Tilburg (Sweelincklaan, uitgevoerd tussen 2015 en 2016). Een ander voorbeeld was het groot onderhoud en verduurzamen van de 96 appartementen in Tilburg (Bartokstraat, 2018)). Uitgangspunt was het verlagen van de totale woonlasten en het verhogen van het wooncomfort. Het integrale groot onderhoudsplan zette tevens in op het verlagen van de totale 'life-cycle en user costs'. De volgende maatregelen werden onder meer uitgevoerd: aanbrengen van nieuwe geïsoleerde galerijgevels en HR++ beglazing; gasloos maken en aansluiten op een duurzaam warmtenet, installeren van individuele CO₂ gestuurde ventilatiesystemen; vernieuwen keukens, badkamers en toiletten; en het schilderen van de gevel. De energetische kwaliteit werd verhoogd van label E/F naar label A. Vanaf 2020 is de 'renovatie trein' gestart voor het verduurzamen van de woningen in de wijk 'De Heuvel' in Breda, waarbij BAM al in de initiatieffase actief betrokken is en partijen samen kijken naar het best passende plan middels scenario denken. Inmiddels hebben partijen zo'n 700 woningen verduurzaamd.

In 2013 startten WonenBreburg, **Huybregts Relou** en haar ketenpartners met het samenwerken bij groot onderhoud. In de jaren daarna werden onder meer de volgende groot onderhoudsprojecten uitgevoerd: 81 woningen in Tilburg (Outshoornstraat), 79 woningen in Breda (Vestingstraat), 89 woningen in Tilburg (Kruizemuntweg), 81 woningen in Breda (Lindeplein, 2017), 68 woningen in Breda (Dijkplein, 2019) en 200 woningen Kruidenbuurt in Tilburg (2020-2021). Huybregts Relou is vanaf de initiatieffase betrokken bij het ontwerp van de projecten en bij het beslissen en oordelen over hoe de aanpak eruit gaat zien. Dit heeft geleid tot de invoering van verschillende (proces) innovaties binnen de samenwerking met als motto: "denken en werken als één bedrijf": digitaal afrekenen met onderaannemers; ABC-costing; digitaal opnemen (Ed-Controls); social return in de keten; verhogen betrokkenheid bouwplaats medewerkers via 'daily stands'; kick-off gespreken vóór aanvang van het werk met betrokkenen en JIT-leveringen middels

Leanworks. Bestaande individuele woningen worden gasloos gemaakt via een uitbreiding op het stadsverwarmingsnet. Een continue productiestroom wordt in de keten gerealiseerd door meerdere projecten tegelijk in behandeling te nemen in het ontwerptraject.

De aannemers en toeleveranciers waren weliswaar technisch goed onderlegd maar dit soort renovatieprojecten met (soms moeilijke) bewoners vereisten meer en andere kwaliteiten en vaardigheden. Mede op basis van de ervaringen uit eerdere werkring en voortbouwend op kennisuitwisseling binnen het toenmalige samenwerkingsverband Futura werd ketensamenwerking als een oplossing gezien. Rond 2012/13 participeerde WonenBreborg in Futura samen met drie andere Brabantse corporaties en een zestal partners¹⁵ Binnen dit platform werd vanuit verschillende geledingen van de deelnemers en partners gezamenlijk kennis uitgewisseld over actuele zaken en vraagstukken die bij hen allen speelden. Een van de thema's die dit netwerk aan de orde kwam was de wijze waarop er samengewerkt zou kunnen worden met aannemers, bijv. via ketensamenwerking. Meer sturen op kwaliteit, in een vroegtijdig stadium samenwerking zoeken en taken verdelen met een aanbieder die zelf eigen kennis en ideeën inbrengt, zou veel effectiever en efficiënter kunnen zijn, zo was de gedachte. Renoveren in een bestaande situatie is een vak apart en een goede communicatie met de bewoners is essentieel. De voornaamste aanleiding om samen te gaan werken, was vooral de uitvoering van risicovolle projecten, waar kennis in de voorbereiding en een goede communicatie noodzakelijk zijn.

Uiteindelijk is dit proces uitgemond in het samenwerkingsconvenant dat de drie partijen hebben gesloten voor de periode 2020-2025. Met het samenwerkingsverband met Huybregts Relou en BAM Wonen Zuid is ongeveer de helft van het groot onderhoud- en verduurzamingsbudget van WonenBreborg gemoeid. De andere helft van dat budget wordt aanbesteed in de markt. WonenBreborg kiest ervoor om de 'routinematige projecten' in de markt te zetten. Veel aannemers hebben ervaring met dit soort projecten en met verschillende typen woningen en systemen.

Onderhoudsaanpak WonenBreborg

Het totale groot onderhoud- en verduurzamingsbudget is iets minder dan de helft van het totale onderhoudsbudget van WonenBreborg. De andere helft van het budget is beschikbaar voor het dagelijks/reparatie-onderhoud en het planmatig onderhoud. Het dagelijkse en reparatie-onderhoud wordt voor 80% uitgevoerd door eigen medewerkers. In 2016 zijn onderhoudsprocessen en onderliggende applicaties vernieuwd. De huurder kan daardoor de storing sneller melden en de juiste (dichtstbij gelokaliseerde) vakman wordt automatisch aan de storing gekoppeld. Die laatste beschikt digitaal over alle gegevens, weet precies welk materiaal benodigd is, waardoor de kans veel groter is dat de storing in één keer goed wordt verholpen. Voor het planmatig onderhoud is in 2016 is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met acht vastgoed onderhoudsbedrijven om voor een periode van vijftien jaar (2031) het schilderonderhoud uit te voeren (zo'n twee keer per complex in die vijftien jaar). De bedrijven¹⁶ zijn geselecteerd op kwaliteit, ervaring en prijsstelling en zijn voor een belangrijk deel verantwoordelijkheid voor het werk. WonenBreborg geeft de complexstrategie aan, de bedrijven denken structureel mee, geven advies per complex en

¹⁵ De deelnemers aan Futura zijn: AlleeWonen (Roosendaal), Casade (Waalwijk), WonenBreborg (Tilburg) en Zayaz (Den Bosch). Partners zijn: Aert Swaens (Veldhoven), Domein (Eindhoven), Thuisvester (Oosterhout), Woonpartners (Helmond), Woonbedrijf (Eindhoven) en Vieya (Dongen).

¹⁶ De acht: Caspar de Haan, Gebroeders Van der Plas, Lindhout schilder-vastgoedonderhoud, Van Aarle, Coolen Vastgoedonderhoudsbedrijven, Van Son onderhoud en schilderwerken B.V., Vergouwen Schilderwerken en Wits Vastgoedonderhoud Nederland.

voeren het bijbehorende onderhoud uit. Elk bedrijf heeft ongeveer een even groot aandeel, wat zekerheid geeft over (een deel van) hun inkomsten. Andere voordelen: planning is duidelijk, voorbereidingstijd is korter, uitvoering verloopt efficiënter en kosten zijn lager.

Doelen

De drijfveer van alle partijen is continuïteit en een doorlopende uitvoeringsstroom. Het gemeenschappelijke doel is om de woningen in bewoonde staat duurzaam te onderhouden binnen het vastgestelde budget en de planning met een hoge klant- en bewonerstevredenheid. De meerjarige looptijd van het convenant geeft meer ruimte voor vernieuwing en verbetering. Verwacht wordt dat daardoor het voorbereidings- en uitvoeringsproces continu verbeterd en versneld kan worden en de integrale kostprijs kan dalen. Er wordt nog niet gestuurd op de toekomstige onderhoudskosten (TCO). Binnen de samenwerking tussen WonenBregburg, Huybregts Relou en-BAM Wonen Zuid zijn er voor de budgetbewaking twee externe kostenbureaus ingehuurd die vanaf de voorbereiding tot en met de afrekening van het project meekijken of de prijzen marktconform zijn.

Belangrijk voor de aanbieders is ook het vergroten van de voorspelbaarheid en zekerheid, zowel ten aanzien van de benodigde capaciteit (aansluitend projecten realiseren), de kosten en investeringen en de productie (het aantal woningen dat jaarlijks wordt verduurzaamd). Het gaat om het duurzame rendement en niet om het korte termijn rendement. De twee samenwerkingspartners en WonenBregburg zijn er daarnaast van overtuigd dat de nieuwe aanpak positieve effecten heeft op het draagvlak en de huurderstevredenheid.

De duurzame maatregelen zijn altijd gericht op het budget gestuurd verbeteren van de energetische kwaliteit op basis van no-regret maatregelen en het gasloos maken van de woningen en het aansluiten op warmtenetten. Thema's als circulariteit worden zo mogelijk in de planvorming meegenomen. Er kunnen wat dit betreft verschillen zijn tussen de projecten. Er is de afgelopen jaren volop geïnnoveerd op het gebied van samenwerkings-, kwaliteits- en budgetbewakings-, afrekenings-, en uitvoeringsprocessen. Binnen de samenwerkingsaanpak ligt de nadruk weliswaar op procesinnovaties, maar elke partner streeft ook naar productinnovaties. Die worden ook toegepast, bijvoorbeeld de droge badkamer. Kennisdeling vindt plaats binnen de samenwerkende keten maar ook tussen de twee ketensamenwerkingen die parallel opereren binnen het convenant.

Middels KPI's worden de doelen bewaakt. Vanuit het strategisch voorraadbeleid is de planning van de projecten voor de komende drie tot vijf jaar duidelijk. Het meest kritische pad is de besluitvorming binnen WonenBregburg. Dat geldt ook voor de precieze doelstellingen van de projecten. Het belang daarbij is het halen van het budget, het tempo van de voorbereiding en uitvoering, de aansturing van het programma en het halen van deadlines. De rode draad door alle processen heen, is het verlagen van woonlasten en het toevoegen van wooncomfort.

Organisatie

Essentieel in het proces van voorbereiding tot aan oplevering is dat er goede overleg- en besluitvormingsstructuren zijn. Er is een onderlinge overlegstructuur op directie- en op projectniveau. Project overstijgend is er een stuurgroep overleg en per project is er een projectteamoverleg. Op directieniveau worden de samenwerkingsdoelen en strategische doelen bepaald. De inhoudelijke projectdoelen en randvoorwaarden daarbij worden in de stuurgroep vastgesteld. De uitwerking vindt via de projectteams plaats, waarbij er ruimte is voor het toepassen van innovaties en toepassen van continue verbeteringen.

5.2 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

Zoals uit het voorgaande al is gebleken, is de selectie van de partners vooral een ontwikkelingsproces geweest. Beide bouwbedrijven (en hun toeleveranciers) waren al geruime tijd tot tevredenheid werkzaam voor WonenBregburg en zijn langzamerhand naar de samenwerkingsovereenkomst toegegroeid. Nadat de plannen voor ketensamenwerking bij WonenBregburg enkele jaren geleden vastere vorm kregen, werd besloten om op basis van deze ideeën een groot onderhoudsproject in Tilburg als pilot te nemen. Huybregts Relou was daarvoor via een partijselectie als partner geselecteerd. Samen met haar ketenpartners werd een gezamenlijk leertraject ingegaan om de principes van 'lean management' te volgen (zie ook kader in paragraaf 5.1). Deze principes werden vervolgens gezamenlijk toegepast op het eerste project. Vanaf de initiatieffase ontwikkelden alle betrokken partijen in onderling overleg het plan van aanpak voor deze pilot dat uiteindelijk ook werd uitgevoerd. Deze eerste projecten werden telkens opgevolgd door andere projecten en langzamerhand en werkenderwijs zijn er stappen en keuzes gemaakt om de samenwerking te verstevigen en te bestendigen. BAM Wonen Zuid werd nadat ze een hoge score behaald hadden op basis van het Past Performance metingssysteem van WonenBregburg over de laatste drie gerealiseerde projecten ook gevraagd om partner te worden. De bouwers investeerden in zichzelf en volgden bijvoorbeeld samen met corporatiemedewerkers cursussen om de samenwerking en gekozen aanpak te verbeteren. Het gaat om het vertrouwen in en leren van elkaar. "Het DNA van de bedrijven en mensen moeten matchen", "Je moet werken en denken als één bedrijf" En uiteindelijk: "Je moet gewoon je best blijven doen".

5.3 Aanpak en resultaten

Vanaf de start van een project brengen BAM Wonen en Huybregts Relou hun specifieke kennis en expertise in om het best haalbare plan te ontwikkelen. Beide bedrijven zijn zelfstandig en voeren elk hun eigen projecten uit, wel proberen ze als één bedrijf op een open en transparante wijze te denken en te werken. De projectleider bepaalt het uitvoeringstempo niet meer, maar de samenwerking. Daarbij kunnen meerdere projecten gelijktijdig in voorbereiding kunnen zijn, maar de realisatie is dan aaneensluitend. Binnen het samenwerkingsconvenant wordt niet het hele proces geformaliseerd. De projecten worden contractueel vastgelegd, maar elk project heeft ook haar eigen unieke karakter ("de 80/20 regel"). Vanaf de start van een project wordt op basis van de specifieke kennis en expertise gekozen wat het best haalbare plan is binnen een drietal voorgelegde scenario's. Vergeleken met de 'normale' werkwijze zijn de aanbidders veel eerder bij het proces betrokken. Bij de voorbereidingsfase komen de wensen van de bewoners en de technische (on)mogelijkheden en globale kosten veel eerder bij hen in beeld. Dit verhoogt niet alleen het draagvlak maar vergroot in beginsel ook de effectiviteit en efficiëntie van de voorbereiding en de uitvoering die in bewoonde staats plaatsvindt. Er wordt gestreefd naar een continu werkvolume. Aaneensluitend renoveren, werkend van project naar project en optimaal gebruikmakend van de beschikbare capaciteit. Dit vergroot de voorspelbaarheid van alle partijen.

Bij de project overstijgende groot onderhoudsaanpak ligt de focus op het isoleren van woningen, het minimaliseren van het aantal energieaansluitingen per woning, het aansluiten op warmtenetwerken en het plaatsen van zonnepanelen.

De te behalen warmtevraag na renovatie is niet voor alle woningen gelijk. Voorheen streefde WonenBregburg naar label A. Nu wordt het isolatieniveau van een deel van de woningen afgestemd op de toekomstige aansluiting op een warmtenet en deels op een midden temperatuur verwarming. Het functioneel

kwaliteitsniveau volgt uit het SVB en is duidelijk (keuken, badkamer, toilet). Het eigen onderhoudsbedrijf van WonenBregburg werkt veel met voorgeschreven materialen.

Zoals eerder aangegeven wordt er niet nadrukkelijk gestuurd op de toekomstige onderhoudskosten (TCO). Wel wordt momenteel verkend of de geveelpartners (schildersbedrijven) voor het planmatig onderhoud van WonenBregburg met de verduurzamingsplannen kunnen meekijken, zodat er optimaal rekening kan worden gehouden met toekomstige onderhoudsopgaven.

Bij de communicatie met de bewoners wordt er samen opgetrokken. Waar eerst WonenBregburg vrijwel het volledige initiatief had bij voorbereiding en uitvoering wordt er nu veel meer samengewerkt met de bedrijven. Zij zijn medeverantwoordelijk voor de communicatie tijdens het volledige renovatieproces. WonenBregburg blijft verantwoordelijk voor de communicatie in het voortraject en het ophalen van de vereiste 70% instemming van huurders. Er zijn inmiddels digitale communicatie systemen ontwikkeld die zowel voor de bewoners, de corporatie als de bedrijven van nut zijn.

Resultaten

Een procesmatig belangrijk resultaat tot nu toe is dat het gehele traject - van voorbereiding tot en met oplevering – gestroomlijnd en voorspelbaar is geworden: qua (doorloop)tijd, de gerealiseerde kwaliteit en de kosten. Werkenderwijs heeft men ook veel meer zicht gekregen voor elkaars belangen en hoe daarmee kan en moet worden omgegaan. Dit is essentieel gebleken om de samenwerking succesvol te maken. Andere positieve resultaten volgen dan vanzelf. De focus qua uitvoering ligt op het beperken van de overlast voor zowel de bewoners als de wijk. De aanpak leidt tot snellere doorlooptijden, lagere kosten, een hoge klant,- en bewonerstevredenheid, een optimale onderlinge communicatie en hogere teamtevredenheid.

5.4 Stimulerende en afremmende factoren

De drie partijen verwachten dat de samenwerking wordt gecontinueerd. De voorbereidings- en uitvoeringsprocessen zijn gestroomlijnd en de betrokken teams zijn goed ingewerkt. Er blijft altijd ruimte voor vernieuwing, verbetering en versnelling van het voorbereidings- en uitvoeringsproces en dus het verlagen van de integrale kostprijs. Er is geen aanleiding om de samenwerking te verbreden, er is massa genoeg. Daarbij is het wel van belang dat de ‘renovatie trein’ blijft rijden, zodat toekomstige voorspelbaarheid gewaarborgd blijft. Dat is niet alleen van belang om de doelen en ambities van WonenBregburg te kunnen verwezenlijken, maar geeft ook zekerheid aan haar bewoners maar ook aan BAM Wonen Zuid, Huybregts Relou en al haar partners. Op deze wijze kan tevens hoofd worden geboden aan de huidige druk op de arbeidsmarkt en inkoopmarkt. Essentieel bij dit alles is dat voldaan blijft worden aan de belangrijkste voorwaarden om succesvol project-overstijgend samen te kunnen werken: vertrouwen in en betrokkenheid bij elkaar en werken vanuit dezelfde kaders met helder inzicht in elkaars werkprocessen.

5.5 Bronnen en contacten

De inhoud van dit hoofdstuk is mede gebaseerd op een uitgebreid gesprek met Nina Vieggers (Manager vastgoedprojecten, WonenBregburg), Frans Fonteyn (Commercieel directeur, BAM Wonen Zuid) en Paul Uppelschoten (Directeur, Huybregts Relou).

Integrale Energietransitie Bestaande Bouw
project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

Aanvullend:

- <https://www.wonenbreburg.nl/projecten/oranjeboomstraat-en-jakob-edelstraat/>
- <https://www.wonenbreburgjaarbeeld.nl/naamloze-pagina.html>
- <https://www.bamwonen.nl/nieuws/2020/1/denken-en-werken-als-een-bedrijf-het-ultieme-doel-van-nieuwe-samenwerking-tussen-bam>
- <https://www.wonenbreburg.nl/over-ons/publicaties/nieuws/weekvanhethuren-meer-wooncomfort-na-het-groot-onderhoud/>
- <https://www.gebroedersvanderplas.nl/wp-content/uploads/2020/07/WonenBreburg-sluit-samenwerkingsovereenkomst-met-schilders-voor-komende-15-jaar-030216.pdf>
- https://www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/remi_de_jong_wonenbreburg_evolutie_van_preventief_naar_geautomatiseerd_gepland_onderhoud-4381
- <https://www.huybregts-relou.nl/projecten/?theme=verbeteren+groot+onderhoud+%28vbgo%29>
- <https://www.huybregts-relou.nl/projecten/1953/breda--renovatie-81-woningen/>
- <https://www.bamwonen.nl/projecten/96-appartementen-bartokflats-tilburg>
- <https://www.noorderberg.nl/advies/haalbaarheidsstudies/pve-sweelincklaan-tilburg>
- <https://www.renda.nl/artikel/interview-nina-viegers>

6. ZOWONEN

Locatie: Sittard-Geleen, Echt-Susteren, Beekdaelen en Beek.
Bezit: ca. 14.500 woningen
Organisatie: ca.130 medewerkers

Interview met Mischa Coenen (ZOwonen), Saskia Pijnenburg (Heijmans) en Fred Hartmans (Van Wijnen-Sittard).

6.1 Corporatie: beleid, doelen en organisatie

Rond 2012 kwamen bij ZOwonen de eerste vragen op als “wat doen we nog zelf en wat laten we over aan partijen/partners die dat vaker en beter doen?” De allereerste voorwaarde daarvoor was dat de eigen organisatie daarvoor klaar moest zijn. Niet alleen in organisatorische zin (qua cultuur, competenties en vaardigheden) maar ook wat betreft het vastgoed beleid (het bepalen van de gewenste portefeuilleontwikkeling). Uiteindelijk ging ZOwonen in 2016 op zoek naar ketenpartners om bij te dragen aan de vastgoedopgave voor de komende tien jaar. Dit leidde tot een project-overstijgende samenwerkingsovereenkomst voor de periode 2016-2026 met Van Wijnen en Heijmans om duizenden woningen in de regio Sittard Geleen te vernieuwen en verduurzamen. Bij de opgave ging het grofweg om de sloop van 1.400 woningen, de nieuwbouw van 1.300 woningen en de renovatie van 1.700 woningen.

Doelen

Een belangrijke reden om in de keten te gaan samenwerken was om de voorbereiding en uitvoering van projecten sneller, beter en kosten efficiënter te laten verlopen. De oorspronkelijke KPI's waren de volgende:

- De gewenste portefeuilleontwikkeling van ZOwonen zou niet in een periode van tien jaar maar in negen jaar moeten worden gerealiseerd.
- Het financiële rendement van de projecten zou meer dan drie procent moeten bedragen. Dit zou moeten worden gerealiseerd door het verlagen van de stichtingskosten en/of de exploitatielasten. Daarnaast zouden de woonlasten van de huurders (huur plus energiekosten) lager moeten uitkomen.
- De bewonerstevredenheid moet hoger worden, door te eisen dat:
 - ✓ Huurders de kwaliteit van de dienstverlening met minimaal het rapportcijfer acht belonen
 - ✓ Zij ook minimaal een acht geven m.b.t. hun tevredenheid over de woning en woonomgeving.
 - ✓ Er maximaal één oplevergebrek per woning is.
 - ✓ Er maximaal één klacht per woning wordt ingediend binnen een jaar na oplevering.
- Er sprake moet zijn van verbeteren en innoveren: er moeten minimaal twee verbetervoorstellen per project zijn.

Het idee om van tien jaar naar negen jaar te gaan, is uiteindelijk losgelaten omdat er zich in de praktijk ontwikkelingen voordeden en voordoen die los staan van de projecten. Te denken valt dan aan projecten die vanwege veranderd beleid anders in de tijd worden gepositioneerd en voorbereidings- of besluitvormingstrajecten die vertraging oplopen. Uiteindelijk is er – met name tijdens de uitvoering - wel tijdswinst, maar die is beperkt. Het is volgens de betrokkenen ook een leerproces. De projectvoorbereiding begint soms al twee jaar van te voren, omdat het essentieel is om het proces aan het begin goed te regelen en

organiseren (bijv. het voldoen aan de flora en fauna wetgeving, alvast de kwaliteit van de woningen in kaart brengen, e.d.). Op deze manier kan de werkvoorraad op orde worden gebracht “zodat er straks productie kan worden gehaald”. De KPI ‘tijd’ wordt door de partners niet beschouwd als een ‘dealbreaker’. Als er vertragingen zijn of dreigen, probeert men dit in overleg bij te sturen. Dat geldt ook voor andere KPI’s die, afhankelijk van de omstandigheden, niet worden gehaald of worden bijgesteld.

Wat de kostenbesparingen betreft, wordt er gemikt op het besparen op de directe investeringen en TCO. De bouwpartners leveren aan de ‘voorkant’. In hun scenario’s geven ze de toekomstige onderhoudslast wel aan, maar zij maken de cirkel niet rond. Daarvoor zijn andere onderhoudspartners. Er wordt wel aan gedacht om deze nu nog gescheiden werelden, meer bij elkaar te brengen.

De partners proberen de ketens continu te verbeteren en te innoveren. Dat kan iets heel kleins zijn, maar dat kan ook een complete productinnovatie zijn. In het gesprek met de partners wordt onder meer gewezen op de ontwikkeling van het dak-concept met geïntegreerde pv-panelen van Heijmans (wat ook een vorm van standaardisatie is) en de gerealiseerde aansluitingen op het lokale Het Groene Net¹⁷ (HGN).

De bedrijven zien dat de visie van ZOWonen in de loop van de tijd verandert. Aanvankelijk ligt de nadruk meer op techniek en investeringen en nu staan de bewoners (en hun tevredenheid) meer centraal: “er wordt een switch gemaakt van vastgoed naar leefbaarheid”, aldus de samenwerkende partners.

Organisatie

Voor deze manier van samenwerking is er binnen de organisaties van alle ketenpartners een cultuur en -gedragsverandering nodig geweest. Dat is volgens de partners een kwestie van lange adem en actief blijven werken aan de samenwerking: “de teams moeten soms bij de hand worden genomen”. Dat komt mede omdat het aantal projecten toeneemt en ook personele wisselingen hebben daarop invloed. De nieuwe medewerkers moeten zich soms wat aanpassen aan de manier waarop er wordt samengewerkt en dat vereist een zekere gewenning. Eventuele problemen probeert men bespreekbaar maken en gelijk met elkaar op te lossen. Dat vereist onderling vertrouwen. Volgens de partners is dat vertrouwen gegroeid en lijkt er ook meer rust in de projectteams te zijn gekomen.

Binnen de samenwerkingsorganisatie zet de stuurgroep met daarin de directies van de drie bedrijven de grote lijnen uit. De ketencoördinatoren uit de drie bedrijven sluiten daarbij regelmatig aan. Op dat strategische niveau gaat het vooral over de projecten die er de afgelopen periode zijn uitgevoerd, de plannen voor het komende jaar en de stand van zaken m.b.t. de KPI’s. De project/uitvoeringsgroepen met daarin onder meer de drie ketencoördinatoren komen maandelijks bij elkaar en zij bespreken de projectvoortgang. Het zijn over het algemeen vaste teams die het werk uitvoeren. Afhankelijk van het project worden ze soms uitgebreid. De duurzame schilverbeteringsaanpak (DE-aanpak) gaat als een treintje door het bezit heen. DE staat voor ‘Duurzaamheid en Energie’ (oftewel comfortverbeteringen).

Door het werken in vaste teams en samenstellingen is het DE-team in de afgelopen jaren efficiëntere gaan werken en zijn er minder mensen nodig om het aan te sturen. Voor wat betreft de communicatie (extern en naar de bewoners) is er een tweewekelijks overleg met de drie partners. Expertise en kennis worden uitgewisseld en de project-overstijgende communicatiemiddelen worden verder uitgewerkt.

¹⁷ Het Groene Net is een lokaal warmtebedrijf dat duurzame warmte en koude levert in Sittard-Geleen, Beek en Stein. De warmte is afkomstig van twee lokale bronnen: hernieuwbare warmte van de Biomassacentrale Sittard en restwarmte van een naftakraker op Chemelot. Om de overstap te versoepelen, wordt er een totaal pakket aangeboden: uitleg waarom deze keuze voordelen oplevert, traject om bewonersdraagvlak te creëren, aantrekkelijk aanbod voor woningcorporaties, keukenblok met alle ins en outs over de nieuwe kooksituatie en een bouwkundige overstap die in twee dagen gerealiseerd wordt.

6.2 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

ZOwonen heeft intensief naar ketenpartners gezocht. ZOwonen ging daarbij niet op zoek naar het beste plan (kostbare tenderprocedure met voor elke kandidaat plankosten), maar naar de beste partner om het beste plan mee te maken. Technische kennis en vaardigheden werden natuurlijk wel vereist. De aanstaande partners moesten bereid zijn om (of al bezig zijn met) organisatorische veranderingen door te voeren, open te staan voor een andere manier van werken, zich kwetsbaar durven opstellen en beseffen dat zo'n samenwerkingsproces tijd vergt. Er werd begonnen met elf bedrijven tijdens de informatieverzamingsfase (RFI fase). Vervolgens werd er met zes bedrijven de RPF fase doorlopen (Request for Proposal). De kandidaten moesten onder meer twee cases doorrekenen om gevoel te krijgen voor de marktwerking en de marktprijs. De nadruk lag echter op het achterhalen van hun visie, cultuur en missie. Om daar beter zicht op te krijgen, ging ZOwonen met een uitgebreide delegatie op bezoek bij de vier bedrijven die de eerste selectierondes doorkwamen.

Voor de meeste aanbieders was deze manier van uitvragen nieuw en stond het loodrecht tegen over het traditionele aanbestedingsproces. Ook binnen een van de bedrijven moesten er 'aarzelingen' worden overwonnen. Ter illustratie een reactie van een oudere werknemer bij het zien van de informatievraag: "Dat is niks voor ons en we gaan er niet aan meedoen. Ketensamenwerking is een containerbegrip, daar doen we niet aan". Ze deden uiteindelijk mee omdat een collega die ervaring met ketensamenwerking had opgedaan hen kon overtuigen.

De bedrijven kijken positief terug op het uitvraagproces. Er is volgens hen echt gekeken naar de cultuur en aard van de bedrijven en de samenwerkingspotentie en niet alleen naar de prijs. De bedrijven hebben vaker te maken met uitvragen voor ketensamenwerkingsprojecten, waarbij ze zien dat de prijsbeoordeling toch vaak het essentiële criterium blijft. Het blijft dan toch steken in het "hinken op twee gedachten". Van Wijnen was overigens al een bestaand contact van ZOwonen. Zij hadden al nieuwbouw- en renovatieprojecten uitgevoerd. Heijmans werd een nieuwe partner voor ZOwonen.

De samenwerking had in eerste instantie betrekking op renovatie en nieuwbouw. Later werden daar de DE-projecten (schilverbetering, isoleren) ook aan toegevoegd. Het zijn relatief eenvoudige en repeterende projecten, waar samenwerkingseffecten makkelijker te meten en inzichtelijk zijn te maken. De sloopopgave kwam er ook later bij. Die groei van de keten laat volgens de partners zien dat de samenwerking een succes is.

De ketens gaan verder dan alleen de twee partners. Van Wijnen en Heijmans werken met onderaannemers, toeleveranciers en soms met partners van ZOwonen uit de onderhoudsketen. De wens is om de investeringsketen en de onderhoudsketen verder te integreren.

In eerste instantie werd met behulp van GPR een routekaart gemaakt om de duurzaamheid van de woningen zichtbaar te maken. Daarbij werden ook wel 'archetypes' gemaakt van woningen met dezelfde eigenschappen zoals typologie, bouwjaarklasse en energieprestatie, maar die vormen niet de basis van de uitvraag. Bij de bepaling wat er moet gaan gebeuren met welke woning, stuurt ZOwonen veel meer vanuit de gebiedsopgaven. Het gaat in dit stadium met name om de vraag "wat moet er in de buurten gebeuren om ze leefbaar en kwalitatief op niveau te houden"? De volgorde van de integrale programmering wordt dan ook niet bepaald door types en standaard duurzaamheidoplossingen. Een verdere visie ontwikkeling en sturing die is gebaseerd op typologieën/standaardisering/industrialisering, zou volgens de partners een mooie doorontwikkeling zijn.

Er moet over de gehele linie een energetische sprong voorwaarts worden gemaakt. De route van de DE-trein wordt vooral ingegeven door het energielabel/-index. De partners bepalen in overleg wat er – binnen de randvoorwaarden van het complexbeleid – aan duurzaamheidsmaatregelen mogelijk en haalbaar is. Het gaat daarbij altijd om isolatiemaatregelen, maar daar zijn inmiddels vanuit een andere ketensamenwerking zonnepanelen bij gekomen. ZOWonen is nu bezig te sturen op het verlagen van de CO₂-uitstoot in plaats van het halen van bepaalde energielabels. Aan circulariteit wordt nu nog beperkt aandacht geschonken. Er worden wel stapjes gezet, maar dat moet nog een vertaling gaan krijgen richting projecten.

6.3 Aanpak en resultaten

De ketensamenwerking werd afgetrapt met een eerste gezamenlijk renovatie van de Carmelflats in Beek: acht flats met 384 appartementen uit de jaren zestig van de vorige eeuw. Voor dit (DE) project in Beek hebben de twee bedrijven een VOF opgericht. Het werk werd gelijkwaardig verdeeld, de aanpak naar de bewoners was dezelfde en er was geen onderscheid in de werkwijze van beide bedrijven. Op deze manier werd het leer-en kennisuitwisselingstraject geoptimaliseerd (wat zijn de knelpunten, wat doen we goed, wat kan beter, wat kunnen we van elkaar leren, e.d.). Tussen 2017 en 2019 werden in dit DE-project de woningen in bewoonde staat geïsoleerd, kregen ze nieuwe kozijnen en per woning vier zonnepanelen. Daarnaast werden de woningen stapsgewijs voorbereid op straks gasloos.

Belangrijke elementen bij aanpak van dit eerste gezamenlijke project:

- Vroegtijdige betrokkenheid van de belangrijkste betrokken (ook externe partners en huurders) leidde tot een snel en breed gedragen, ontwerp- en besluitvormingstraject.
- Alle drie de ketenpartners waren verantwoordelijk voor bewonerscommunicatie. De huurders dachten mee tijdens het ontwerptraject en in bouwvergaderingen.
- Doordat het een reeks dezelfde woningen met dezelfde werkzaamheden betrof, leverde het project een goede basis op voor “leren, evalueren en verbeteren”

Deze aanpak werd daarna volgens dezelfde lijnen vormgegeven en voortgezet in de vervolgprojecten.

De bedrijven hebben de meeste kennis van de techniek, het uitvoeringsproces en de doorlooptijden. Zij zijn daarom naar voren geschoven in de keten en zitten na het startbesluit in het voortraject aan tafel. Op dat moment worden vragen beantwoord als: Wat gaan we in de projecten doen? Wat is haal- en maakbaar? De partners maken samen een keuze uit de voorliggende scenario's. Er wordt niet alleen gekeken naar de initiële prijs van het project, maar ook om de exploitatiekosten (TCO). Daarna volgen er investerings- en programmabesluiten (inclusief bijbehorende taken zoals het ophalen van de 70% instemming van huurders). Dit proces wordt voor alle projecten gevolgd. Communicatie met de huurders doen de partners samen. De vorm is afhankelijk van het precieze project, maar persoonlijk informeren met een boekje langs de deur is het meest gebruikelijk. Bewonersinformatie avonden komen (zeker in deze Corona tijd) minder voor. De bedrijven stemmen de communicatiemiddelen en -methodes onderling af om ze eenduidig bij alle projecten te kunnen gebruiken.

De projecten zijn vervolgens over de bedrijven verdeeld. Er wordt nauw overlegd over het verbeteren van de processen en ze op één lijn te brengen. Het doel is dat de huurders niet merken welk bedrijf in hun woning aan het werk is.

Resultaten

Het DE-programma begon vanuit ZOwonen met twee projectleiders en de gedachte dat er de eerste jaren zo'n 500 woningen moesten worden aangepakt, oplopend tot zo'n 1.000 woningen in de jaren daarna.

Aantal woningen binnen het DE-programma

2017	2018	2019	2020	2021	2022
491 woningen	296 woningen	708 woningen	1.104 woningen	1.190 woningen	1.000 woningen

De verwachting om de eerste 500 woningen in 2017 te realiseren, bleek in eerste instantie te optimistisch te zijn, met name omdat het DE-project pas in het 2e kwartaal van het eerste uitvoeringsjaar werd gestart. Er werden in 2017 ongeveer 100 woningen duurzaam verbeterd. De trein moest eerst goed op de rails worden gezet. Inmiddels is men weer op schema en worden (met één projectleider van ZOwonen) de geplande aantallen gehaald.

6.4 Stimulerende en afremmende factoren

Personeelwisselingen kunnen een remmende factor zijn voor deze manier van samenwerken. Het maakt daarbij in principe niet zoveel uit of dat bij ZOwonen, Heijmans of Van Wijnen is. De samenwerking kan daardoor worden beïnvloed. Er komt een andere input en dat vergt dan weer een andere aansturing. Dit illustreert het feit dat persoonlijke factoren (karaktereigenschappen) een belangrijke rol spelen bij de samenwerking.

Een goede afstemming met het gemeentelijk beleid is ook een uitdaging. Het is zaak dat alle stakeholders de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad gezamenlijk vorm weten te geven. Er zijn op verschillende niveaus contacten en bepaalde overlegvormen met de gemeente, waar aan een verdere concretisering van de samenwerking wordt gewerkt. Het is daarbij ook van belang dat er duidelijkheid is over de vraag waar welke energiestrategieën en warmtevisies gaan gelden.

ZOwonen participeert in de C8 (de acht grootste corporaties van Limburg) op het gebied van inkoop-samenwerking. Daar is ook de collectieve inkoop van zonnepanelen uit voortgekomen. De acht corporaties zitten al lang aan tafel en de gezamenlijke aanschaf van zonnepanelen is een van de eerste echte concrete resultaten. Voor een verdergaande praktische samenwerking op de kortere termijn bij de uitvoering van duurzame renovatieprojecten moeten er hier en daar nog wat hobbels worden genomen. Elke corporatie blijft in eerste instantie toch er naar te neigen om vast te houden aan haar eigen strategische voorraad/portefeuillebeleid, haar aanpak en haar eigen partners. Bij (de conceptuele) nieuwbouw zijn wat dat betreft al (veel) verdergaande stappen gezet. In de Bouwstroom werken samenwerkende corporaties al concreet aan meer betaalbare, duurzame woningen met een hoog comfort middels een gestandaardiseerd proces.

De ketensamenwerking heeft (los van de productie) veel kennis en meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid opgeleverd. De constante monitoring en gegevensverzameling levert waardevolle inzichten op. De 'feedbackloop' uit de projecten genereert meer en betere uitvoerings- en kostendata waardoor het portefeuille- en assetplan kan worden verbeterd en bijgesteld. Dit heeft tot gevolg dat de vastgoedsturing stabiel is. Voor de komende vijf jaar staan de projecten en aanpakken in hoofdlijnen vast, daar waar zaken veranderen is er nu veel beter op te anticiperen. Het kan zijn dat er nog bijgestuurd moet worden op 'mijlpalen', maar er is bekend wanneer er actie moet worden ondernomen om de projecten volgens de planning uit te voeren. Dat alles geeft een hoop rust bij alle partners, die inmiddels samenwerken aan de

tweede fase van de ketensamenwerking: Samen Groeien. De missie, visie en strategie van de ketensamenwerking worden herijkt. Dat gebeurt langs vier themalijnen: 1) Sturen vanuit evaluaties, 2) Trots op resultaten; 3) Standaardisatie in maatwerk en 4) Eerlijke prijs voor humane kwaliteit.

6.5 Bronnen en contacten

De inhoud van dit hoofdstuk is met name gebaseerd op een uitgebreid gesprek met Mischa Coenen (Staf-medewerker MJOB, ZOwonen), Saskia Pijnenburg (Manager Innovaties & Marketing, Heijmans), Koen Vermeer (Ontwerpmanager Renovatie & Onderhoud, Heijmans) en Fred Hartmans (Projectcoördinator/ketenmanager, Van Wijnen Sittard). Mischa Coenen is tijdens het onderzoek vertrokken naar een andere corporatie. In dit hoofdstuk zijn mede daarom ook de reacties van Bob Houben (Teammanager Vastgoed & inkoop ZOwonen) en Joeri Voorn (directeur Vastgoed & Inkoop ZOwonen) verwerkt.

Aanvullend:

- *Heijmans, ZOwonen, Van Wijnen, 2019, Presentatie t.b.v. Stuurgroep overleg, 2 december.*
- *Heijmans, ZOwonen, Van Wijnen, 2020, presentatie t.b.v. Stuurgroep overleg, 8 juli.*
- *ZOwonen, 2019, 2016-2019 OGSM Keten-DEF (Objectives, Goals, Strategies, Measures), precieze datum onbekend.*
- <https://www.heijmans.nl/nl/projecten/zowonen-sittard-geleen/>
- <https://sittard-geleen.nieuws.nl/nieuws/20160720/zowonen-van-wijnen-en-heijmans-tekenen-samenwerkings-overeenkomst/>
- <https://www.heijmans.nl/nl/projecten/zowonen-sittard-geleen/>
- <https://www.heijmans.nl/nl/projecten/DE-ZOWonen-verduurzaming-woningen/>
- <https://www.renda.nl/samenlerenindeketen>
- <https://www.w-e.nl/portfolio-item/ketensamenwerking-versnelt-verduurzaming/>
- <https://www.heijmans.nl/nl/projecten/carmelflats/>
- <https://www.vanwijnen.nl/nieuws/carmelflats-beek-succesvol-door-persoonlijke-aanpak/>

7. GROENWEST

Locatie: Woerden en omstreken/westelijk deel van de provincie Utrecht
Bezit: ca. 12.000 woningen
Organisatie: ca. 120 medewerkers.

Interview met Egbert Kunst (GroenWest), Rob Withaar (Talen Vastgoedonderhoud) en Jasper van der Hoek (Hemubo).

7.1 Corporatie: beleid, doelen en organisatie

GroenWest ontstond in 2011 uit een fusie van drie corporaties. Na de fusie werd besloten om in de keten te gaan samenwerken, waarbij de organisatie werd aangepast op die nieuwe manier van samenwerken. Na een reorganisatie in 2014 werkte de afdeling vastgoedonderhoud als een matrixorganisatie, waardoor 'verkokering' voorkomen werd. In het beleidsplan 2014-2018 werd RGS integraal in het beleid opgenomen en ging GroenWest de "keten vullen" met bedrijven met dezelfde visie. Met deze vaste partners werden vervolgens afspraken gemaakt over de invulling van de onderhouds- en verbeterprocessen. Rond 2017 waren alle processen op orde en had GroenWest het gevoel 'in control' te zijn: de planningen waren helder en werden gehaald. Hoewel de nieuwe werkwijze niet gepaard ging met directe kostenbesparingen, werd er efficiënter en effectiever gewerkt. De samenwerking met ketenpartners werd verder geïntensiveerd en uitgebreid naar alle onderhoudsprocessen. In 2018 besloten GroenWest en de zes strategische ketenpartners (Coen Hagedoorn, Rutges, Talen Vastgoedonderhoud, Weijman, Smits Vastgoedzorg en Hemubo) hoe de samenwerking verder en efficiënter zou kunnen worden ingericht. Vanaf begin 2020 zijn zij officieel gestart met een nieuwe manier van ketensamenwerken die het hele gebied van het vastgoedonderhoud bestrijkt (dagelijks -, planmatig - en groot onderhoud). Vanaf begin 2020 heeft GroenWest haar hele onderhoudspakket 'ondergebracht' bij zes ketenpartners. In de praktijk zijn er twee ketenallianties met elk twee bouwstromen. Een van die twee 'stromen' richt zich op groot onderhoud en verduurzaming..

Doelen

De zeven partners hebben afspraken gemaakt over zes strategische KPI's:

- Kosten: alle onderhoudsprocessen en begrotingen zijn op elkaar afgestemd met als doel de totale MJOB kosten te verlagen. Het kan voordeliger door efficiënter en effectiever te werken. Volgens de ketenpartners moet veel duidelijker voor het voetlicht worden gebracht dat ketensamenwerking niet automatisch 'goedkoper' betekent. Sommige corporaties verwachten dat de directe kosten naar beneden gaan als ze gaan 'RGS-en', maar dat is een illusie. Die kosten staan gewoon vast. Wel wordt het proces over de gehele linie voordeliger: er zijn minder advies-, aanbestedings-, organisatorische, faalkosten e.d.. Dit zijn besparingen die bovendien jaarlijks en op een langere termijn gerealiseerd worden. Het is moeilijk om deze besparingen in harde cijfers uit te drukken. Volgens de ketenpartners gaat het bij de samenwerking vooral om het gezamenlijke streven "meer met minder te doen", zodat onnodige faalkosten vermeden kunnen worden. Met deze manier van samenwerken 'dwingt' men elkaar om kritisch naar het corporatiebezit te kijken over een periode die veel langer is dan de gebruikelijke vijf jaar in het assetmanagement.
- Klanttevredenheid (hoe tevreden zijn de huurders met hun woning/woonomgeving?).
- Teamtevredenheid (nog niet helemaal duidelijk hoe dat gemeten gaat worden).

Integrale Energietransitie Bestaande Bouw

project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

- Procestijd: continu gericht zijn op de vraag waar kan het proces efficiëntere worden.
- Verduurzaming: eerst sturing via energielabels (het verbruik) en nu op de CO₂ uitstoot (materialen/circulariteit). Hoewel alle woningen van GroenWest al gemiddeld naar label B zijn gebracht, heeft dat per saldo nauwelijks effect gehad op de totale CO₂ uitstoot. Het levert winst op in relatie met de reductie van de energievraag, maar over het totaal is het effect beperkt. De materialisatie, productie van nieuwe materialen en de montage zorgen er volgens de ketenpartners voor dat er uiteindelijk een minimaal effect is op de CO₂ voetafdruk van de woning. De twee ketenallianties sturen op drie elementen van CO₂ besparing: sociaal domein (bewoners energievraag), publiek domein (groene / grijze energieaanbieding) en het vastgoeddomein (materialisatie).
- Kwaliteit: is moeilijk te meten. Wordt nu aangetoond aan de hand van kwaliteitsuitgangspunten en project-specifieke eisen; de partners keuren en leveren aan conform RGS-rapportages (bij het begin en tijdens het verdere verloop van het proces). Ook wordt er naar de opleverkwaliteit gekeken. Het gaat dan om de tevredenheid m.b.t. opleverpunten bij planmatig en groot onderhoud. Bij planmatig onderhoud bekijken GroenWest en de uitvoeringspartner dat. Bij groot onderhoud wordt er onderscheid gemaakt tussen de binnenkant van de woning (rol van bewoner en uitvoeringspartner) en de buitenkant (GroenWest en partner).

Er is geen KPI vastgesteld voor innovaties. Binnen deze samenwerking wordt het proces geoptimaliseerd, de opstart van een nieuwe productlijn en/of een verdergaande standaardisatie zou daarvan een logisch gevolg kunnen zijn. De markt ontwikkelt zich ook. In 2030 zijn er wellicht andere oplossingen mogelijk, waardoor innovatieve stappen makkelijker zijn te maken. In de ogen van GroenWest zijn corporaties geen ondernemers, maar risicomijdende organisaties. Grootschalige projecten worden uitgevoerd met bewezen producten met een voorspelbare kwaliteit en levensduur. GroenWest doet daarnaast veel pilotprojecten waar wel innovatieve producten worden toegepast en getest. Bij deze pilotprojecten wordt geen risico gelopen. Als het bij een beperkt aantal woningen geen succes is, is het niet erg. Als het wel lukt, kan het iets grootschaliger worden getest en daarna worden uitgerold. Dit is ook het principe achter de Utrechtse Renovatieversneller, waar er gewerkt wordt met koplopers, (snelle) volgers en een peloton.

Organisatie

GroenWest en de zes ketenpartners willen de ketens zo kort mogelijk houden. Om het dagelijks -, planmatig - en groot onderhoud efficiënter en effectiever te laten verlopen, wordt er zoals al eerder is aangegeven, in de praktijk met twee ketenallianties gewerkt (Noord en Zuid). Binnen iedere alliantie zijn er twee bouwstromen. Twee richten zich op het groot onderhoud en de verduurzaming en twee nemen het planmatig onderhoud en een klein deel van de verduurzaming voor hun rekening. Dagelijks onderhoud wordt ook door de twee allianties uitgevoerd, maar daar worden geen energetische maatregelen getroffen. Wel zijn de allianties verantwoordelijk voor het 'naar beneden krijgen' van de totale kosten (MJOB).

De allianties worden namens de bedrijven aangestuurd door twee ketenregisseurs (de ene voor de Ketenpartners-Noord en de andere voor de Ketenpartners-Zuid). De ketenregisseurs zijn wat betreft de schakel tussen de ketenallianties en GroenWest. GroenWest bepaalt (aan de hand van haar portefeuillestrategie) welke onderhoudsstrategie van toepassing is. De desbetreffende alliantie werkt variantenstudies en scenario's uit en GroenWest maakt de keuze uit de varianten. De ketenregisseur is namens de alliantie verantwoordelijk voor alle voor te bereiden en uit te voeren onderhoudsprojecten van de gekozen variant. De ketenpartners zorgen voor de werkvoorbereiding en uitvoering en communicatie met de huurders. GroenWest voert de overkoepelende regie, toetst de ketensamenwerking op deze doelen en toetst de uitvoering; zelf en via externe audits.

Binnen de ketens wordt overlegd over de varianten en scenario's en zoekt men naar oplossingen. Dit alles wordt binnen en tussen de ketens gedeeld. Binnen de ketensamenwerking hebben alle bedrijven een gezamenlijk belang: effectief en efficiënt werken om in 2050 een CO₂ neutrale voorraad te hebben. Daarnaast heeft iedere partner ook deelbelangen, "maar zolang de partners dat van elkaar weten en respecteren, is er niets aan de hand". De gekozen vorm daagt uit om vanuit het gezamenlijke belang te blijven praten vanuit de ketenpartners. Deze 'zachte' kant van de samenwerking is net zo belangrijk om de harde kant van de samenwerking te kunnen verwezenlijken op de manier zoals de partners dat zouden willen.

7.2 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

De bedrijven en GroenWest waren al bekenden van elkaar. Tijdens het selectieproces is met name ingegaan op de cultuur en visie van de bedrijven. Belangrijke aspecten die daarbij aan de orde kwamen, waren onder meer het vermogen hebben om mee te denken over het bezit van GroenWest (bijv. door het kunnen uitwerken en aangeven van ingreepvarianten), het zien van het gemeenschappelijke belang, coöperatief zijn, de bereidheid hebben onderling kennis te delen en een open houding hebben naar de andere partners.

De bedrijven die nu bij GroenWest ketenpartner zijn, behoren tot een selecte groep van zo'n dertig à veertig bedrijven die landelijk actief zijn en in (veel) meer samenwerkingsconstructies met andere corporaties deelnemen. Dit levert volgens de bedrijven soms ook wel eens 'schizofrene' situaties op. De bedrijven worden geacht om kennis te delen, maar zitten ook in dezelfde vijver te vissen als het om ketensamenwerking met andere corporaties gaat.

Hoewel openheid en transparantie belangrijke voorwaarden voor succes zijn, is het in de praktijk soms moeilijk te realiseren. Als GroenWest bijvoorbeeld naar een oplossing/product vraagt voor een bepaald probleem, noemen verschillende bedrijven andere oplossingen/producten. Maar welk product is nu beter voor een bepaald probleem? De gesprekspartners, die wijzen op de Utrechts Renovatieversneller, waar het in de praktijk toch lastig blijkt om echt volledige openheid te creëren tussen de negen partners. Men wil het wel, maar toch worden 'de kaarten nog voor de borst gehouden', omdat dat nu eenmaal in de cultuur zit ingebakken. Toch zal alle kennis van de marktpartijen en alle producten van de leveranciers bij elkaar moeten komen. Pas dan kunnen voor de juiste complexen de juiste oplossingen/maatregelen worden genomen en de juiste producten worden toegepast. Dit heeft tijd nodig. Niet alleen om de producten te ontwikkelen, ze zullen zich eerst ook nog in de praktijk moeten bewijzen. Volgens een van de bedrijven zal "delen is het nieuwe hebben", uiteindelijk het nieuwe credo moeten gaan worden.

7.3 Aanpak en resultaten

Bij de start van deze samenwerkingsronde (2018-2022) is de aanpak geconcretiseerd: zoals hiervoor al aangegeven, zijn er twee aanspreekpunten voor de continuïteit en vaste teams die continu aan het werk zijn en niet hoeven te wisselen naar een andere corporatie. Bekeken is hoeveel mensen en treintjes er nodig zijn voor de twee allianties per kalenderjaar: zowel voor de voorbereiding als voor de uitvoering. De allianties Noord en Zuid zien er hetzelfde uit qua aantal mensen, competenties en werkzaamheden.

GroenWest heeft in 2017 de MJOB "vastgezet" om op basis daarvan ingrepen en varianten te kunnen analyseren en te monitoren. De 'kosten-KPI' is nu dat de MJOB steeds lager wordt over een periode van 25 jaar: de kosten per woning per jaar worden dus berekend over 25 jaar. Daarbij is rekening gehouden

met alle onderhoudsingrepen die in deze periode verwacht worden tegen standaardprijzen. Verbeteringen en andere zaken (zoals een nieuwe warmtepomp) zijn er uit gefilterd. Door de partners ontwikkelde variantenstudies per complex worden langs deze 'normale' MJOB lat gelegd, zodat duidelijk wordt hoe de varianten scoren. De MJOB meetlat bevat ook de begrote kosten voor reparatie-, mutatie- en contractonderhoud. De ketenpartners worden zo aangespoord om in overleg met bijv. de reparatiepartners, ook die maatregelen zoveel mogelijk te stroomlijnen. Soms wordt er besloten om de aanpak van een bouwdeel uit te stellen of niet onnodig zaken te vervangen omdat er bijv. twee jaar later toch een groot onderhoudsbeurt gepland staat. De partners worden zo gestimuleerd om mee te denken over de toekomstige kwaliteit en het 'hogere belang' te zien. Dat denken vergt volgens de bedrijven een cultuuromslag en ook dat vraagt weer tijd.

De concrete planning voor de complexen wordt drie tot vier jaar van te voren gemaakt. Het strategisch voorraadbeleid van GroenWest is leidend: "Wat willen we met het complex?" Grofweg gezegd: als het complex toegevoegde waarde heeft voor de portefeuille, dan kan het veertig jaar mee. Als de toegevoegde waarde niet zo groot of twijfelachtig is, wordt er gekozen voor vijftien jaar instandhouding. Aan de ketenpartners wordt gevraagd aan te geven wat er de komende vijftien jaar echt moet gebeuren en wat de mogelijkheden zijn zodat het complex in 2050 voldoet aan de eis van CO₂ neutraal. De ketenpartners moeten dit in variantenstudies meenemen, inclusief MJOB plus een onderhoudsvoorstel. GroenWest kijkt vervolgens wat er haalbaar is en of de kosten in verhouding staan tot de baten. De ingrepen worden op natuurlijke momenten (MJOB) gefaseerd uitgevoerd. Ter illustratie: in 2012 werd er nog uitgegaan van een gemiddelde investering van rond de € 40.000, dat is inmiddels opgelopen tot zo'n € 80 à 90.000. Er wordt overigens niet alleen financieel getoetst er wordt nu ook gekeken naar de CO₂ consequenties (materialen en verbruik).

Resultaten

Concrete resultaten zijn nog niet voorhanden. Wel is het volgens de partners evident dat de voorspelbaarheid, transparantie en betrouwbaarheid van het onderhoud- en verbeterproces veel groter is geworden. Het groot onderhoud wordt drie jaar vooruit gepland. Dat levert voor zowel GroenWest als de ketenpartners continuïteit en rust op. De ketenpartners weten welke projecten op stapel staan en welke werkzaamheden wanneer moeten worden uitgevoerd. Dat heeft een positief effect op de werksfeer en motivatie van de medewerkers. Daarnaast weten de huurders ook precies wat er wanneer op stapel staat.

Bij de KPI's gaat het vooral om de combinatie. De eerste verdienste zou zijn als het cyclische onderhoud van complexen kan worden uitgesteld (1 jaar uitstel levert 16/17% besparing op de MJOB op). Als de maatregelen daarnaast de klanttevredenheid verhogen en het onderhoud beperken, is de winst hoog. De directies komen twee keer per jaar bij elkaar en op dat strategische niveau worden de KPI's besproken. Tot nu toe wordt er volgens de betrokkenen goed 'gescoord' op de KPI's en zit er een stijgende lijn in.

7.4 Stimulerende en afremmende factoren

De kwetsbaarheid heeft vooral te maken met het personeelsverloop. GroenWest ziet zichzelf als een van de koplopers op dit gebied waardoor ze een kweekvijver is voor medewerkers die met deze samenwerkingsvorm uit de voeten kunnen. Er vertrekken relatief veel medewerkers naar elders, wat betekent dat er soms weer vanaf nul moet worden begonnen. Er zijn weinig mensen in de vastgoedwereld die integraal vastgoed onderhoud echt in de vingers hebben en de processen aan elkaar kunnen vastknopen en dat ook nog in nauwe samenwerking met ketenpartners. Bij de uitvoerende partners gebeurt hetzelfde.

Nieuwe mensen kijken toch vaak met hun eigen traditionele bril naar de onderhoudswereld. Deze samenwerkingsvorm vergt een veel hoger abstractieniveau. De nieuwkomers moeten intern worden opgeleid en volgens de bedrijven “ben je daar wel even zoet mee”.

De huidige samenwerking loopt van 2018 tot 2022. Met name de ‘zachte’ kant heeft het afgelopen jaar door de beperkingen van Corona stil gelegen en daaronder ook geleden. Een ander knelpunt voor de komende tijd is dat GroenWest de nadruk moet gaan leggen op nieuwbouw en dat gaat ten koste van deze samenwerking. De verduurzaming van het bezit zal op een andere manier worden aangepakt. De woningen zitten nu gemiddeld op een B label. Er zullen de komende jaren veel minder groot onderhoudsprojecten worden uitgevoerd. Wel zullen er veel meer ‘Just in Time’ maatregelen worden genomen bij andere onderhoudsmomenten (bijv. planmatig onderhoud-plus of mutatie-plus). De opgave is om die ‘Just in Time’ maatregelen te nemen die noodzakelijk zijn om de woningen in 2050 CO₂ neutraal te krijgen. Dat betekent dat de focus komt te liggen op de aanpak van bouwdelen: hoe krijgen we het dak naar 2050, idem voor de kozijnen, de gevel, de installatie, e.d. In feite is dit ook de doelstelling en het uitgangspunt van de Utrechtse Renovatieversneller, waarbij dan ook verdere aansluiting zal worden gezocht. GroenWest zal ook in de toekomst verder blijven werken met de huidige ketens en partners. De opzet zal gelijk blijven, maar het zal anders moeten worden ingericht en veel meer worden toegespitst op de CO₂ voetafdruk van de woning.

De huidige twee ketenallianties passen precies op de schaal van GroenWest. Vraagbundeling met andere corporaties op deze schaal (integraal vastgoedbeheer) wordt ook niet overwogen. Vraagbundelen is volgens GroenWest ook niet het woord dat de lading dekt. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het fictieve voorbeeld van de innovatieve dakgoot met warmteopslag. Met het instrumentarium van OCTO (partner binnen de Utrechtse Renovatieversneller) kan in de hele regio bekeken worden waar dezelfde dakgoten zitten en dan kan aan de desbetreffende corporaties gevraagd worden of ze ook die innovatieve dakgoot willen gaan toepassen. Als zij dezelfde visie hebben en de maatregel in hun plannen en begroting past, kan er samen worden ingekocht en kan samen het voorbereidings- en uitvoeringstraject worden doorlopen. Dat is volgens GroenWest een optimale samenwerking tussen de markt en de corporaties. Dan houdt iedere corporatie zijn eigen strategisch voorraadbeleid en begroting. Daar moet ook niet aan worden getornd, want dat eigen beleid (plus begroting) gaan corporaties nooit op het spel zetten. Samenwerking zou kunnen, maar dan alleen op bouwdeelniveau. Het succes van deze samenwerking vertaalt zich nu ook binnen de RWU Utrecht breed. Daarin trekken de zes ketenpartners samen op om meerdere corporaties te voorzien van de modellen die binnen deze samenwerking zijn ontwikkeld.

7.5 Bronnen en contacten

De inhoud van dit hoofdstuk is met name gebaseerd op een uitgebreid gesprek met Egbert Kunst (Strategisch adviseur techniek, GroenWest), Jasper van der Hoek (RGS Procesbegeleider, Hemubo), Patrick Bakker (Adviseur vastgoedonderhoud, Talen Vastgoedonderhoud) en Rob Withaar (Commercieel directeur, Talen Vastgoedonderhoud).

Aanvullend:

- <https://www.groenwest.nl/over-groenwest/actueel/nieuws/groenwest-en-ketenpartners-zetten-handtekening-onder-ketensamenwerking/>.
- <https://www.groenwest.nl/over-groenwest/actueel/nieuws/groenwest-zet-volgende-stap-in-ketensamenwerking/>.

Integrale Energietransitie Bestaande Bouw
project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

- <https://de-vormgevers.foleon.com/groenwest/ketensamenwerking/voorwoord/>.
- <https://de-vormgevers.instantmagazine.com/groenwest/ketensamenwerking/tips-voor-succes/>
- RENDA, 2021, *Twintig jaar ketensamenwerking* (interview met Egbert Kunst van GroenWest), 28 januari.
- <https://www.atriensis.nl/atriensis-in-gesprek/groenwest-resultaatgerichte-samenwerking-bij-verduurzaming-woningvoorraad>

8. WONEN LIMBURG

Locatie: Provincie Limburg en Zuidoost-Brabant (hoofdkantoor in Roermond: zeven buurtwinkels in: Horst, Venray, Panningen, Weert, Roermond, Sittard en Heerlen).
Bezit: ca. 26.000 woningen (en 3.000 eenheden overig maatschappelijk vastgoed).
Organisatie: ca. 250 medewerkers.

Interview met Frank Gielens (Wonen Limburg) en Marcel Raemaekers (Driessens).

8.1 Corporatie: beleid, doelen en organisatie

Verskillende factoren speelden een rol om rond 2012/2013 de blik te richten op de mogelijkheden van het samenwerken in de keten. Het planmatig onderhoud werd indertijd redelijk ad-hoc vanuit de begroting uitgevoerd, waarbij er per project werd bekeken of er nog wat (en zo ja wat dan?) aan de aanpak kon worden toegevoegd. De woonlasten kwamen, met name door de stijgende energiekosten en gemeentelijke heffingen, steeds meer onder druk te staan. Er was behoefte aan een aanpak en benadering waarbij de woningen vanuit één duurzaamheidsvisie op natuurlijke momenten bij vervanging van bouwdelen in één keer kwalitatief goed zouden kunnen worden aangepakt. Met als belangrijkste doelen: een verhoging van de energie prestatie van de woningen en een verlaging van de energielasten voor de bewoners. Uitgangspunt daarbij waren de principes van de trias energetica en het streven om eerst de buitenkant en dan eventueel de installaties aan te pakken (meer isolatie, minder installaties). Zo werd er vanaf 2011 begonnen met de energetische renovaties onder de naam **Energieprojecten**.

Vanaf 2017 tot en met tenminste 2022 worden de energieprojecten door drie vaste ketencombinaties uitgevoerd: Janssen en Driessens (resp. dak en gevel en kozijnen), Janssen de Jong OnderhoudPlus en Cuypers-Pex (resp. kozijnen en dak). Deze drie partners werken samen met nog vier installatiepartners: Feenstra en Kemkens (m.n. CV en zonnepanelen) en Spiro Clean en Breman (m.n. ventilatie). Wonen Limburg heeft daarnaast voor nieuwbouw en onderhoud ketensamenwerkingsovereenkomsten afgesloten met andere partners¹⁸:

Doelen

Tot de doelen behoren onder meer:

- Tussen 2017 en (eind) 2020 het grootschalig verduurzamen van 4.000 woningen. Inmiddels uitgebreid in 2021 met 700 woningen en in 2022 met 1.300 woningen.
- Begrenzing van de investeringen tot IS-max (Investering Maximaal) per woning. Een bedrag dat momenteel iets onder de 30.000 euro ligt (€ 29.690),

¹⁸ Nieuwbouw- en Transformatie-opgave: in 2014 werd er een handvest met twee bouwbedrijven afgesloten. Niet-Planmatig Onderhoud (reparaties, mutaties en BKT-vervangingen): na een jaar 'proefdraaien' werd begin 2015 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend met zeven ketenpartners voor een periode van vijf jaar. Begin 2020 werd de overeenkomst verlengd met twee jaar. Planmatig Vastgoed Onderhoud: tussen 2014 en 2019 liep het pilottraject 'Resultaatgericht samenwerken voor schilderwerkzaamheden' met negen ketenpartners. Begin 2020 werd er een nieuwe samenwerkingsovereenkomst afgesloten waarin ook rekening gehouden is met duurzaamheid en CO₂-reductie.

- Per woning een gemiddelde energielabelsprong van tenminste twee labels tot minimaal energielabel B. Per bouwdeel minimale isolatiewaarden (bijv. de RC waarde van het dak was in eerste instantie 3 tot 4, inmiddels is Rc 6 de standaard).
- Woningen worden integraal aangepakt (ook bijv. het slechte voegwerk) vanuit de gedachte: “we komen één keer langs en de komende vijftientig jaar niet meer”.
- Continue aandacht bij de organisatie en uitvoering van de aanpak voor het toepassen van proces- en productinnovaties.
- Het voorsorteren op de volgende stap naar CO₂ neutraal. Bijv. de kozijnen zijn voorbereid op trippelglas en buitenisolatie; de dak overstek maakt toekomstige buitenschil mogelijk; de hybride installatie kan worden ge-upgrade naar all-electric met warmtepomp.
- Klanttevredenheid moet hoog zijn, waarbij wel wordt gekeken in hoeverre het oordeel realistisch is. Het komt voor dat in een bepaalde wijk onvrede heerst die niet direct is gerelateerd met de aanpak. Dit beïnvloedt de cijfers; ook al wordt er nog zo goed en intensief gecommuniceerd en is de uitvoering in orde. Daarnaast zijn er bewoners die het gewoonweg niet interesseert of het structureel oneens zijn met elke beslissing van de corporatie.

Organisatie

De keuze voor ketensamenwerking heeft interne gevolgen gehad voor zowel Wonen Limburg als de bedrijven. Niet alleen voor wat betreft de competenties en vaardigheden. Voor het goed kunnen voeren van het overleg met de bewoners is er bijv. bij de bedrijven een medewerker bijgekomen met technische bagage en communicatievaardigheden. Wonen Limburg heeft een aantal energiecoaches aangesteld, die door middel van een huisbezoek de bewoners kunnen adviseren en ondersteunen bij het verlagen van de energiekosten. Ook zijn de rolverdeling en de taken en verantwoordelijkheden gewijzigd. De kunde, kennis en contacten met betrekking tot de voorbereiding en uitvoering van de projecten zijn veel meer naar de drie ketenconsortia van Wonen Limburg verschoven. Er is daardoor bij de corporatie veel minder menskracht nodig bij de voorbereidings- en uitvoeringsprocessen. Volgens plan verdwijnt Wonen Limburg steeds meer uit beeld en treden de ketenpartners meer op de voorgrond. Wonen Limburg kijkt wel overal mee en regisseert: Loopt de aanbesteding zoals afgesproken?, Klopt het technisch?, Wordt de klant goed geholpen?

Er zijn twee overlegvormen binnen de samenwerking in het leven geroepen:

- Ketencoördinatoren overleg: bestaande uit de ketenpartners plus Wonen Limburg. Met name bedoeld om het proces te stroomlijnen en te uniformeren: zoals bijv. het monitoringsproces, de correspondentie en communicatie met de bewoners en het werk van energiecoaches.
- Uitvoeringsoverleg: bestaande uit de ketencoördinatoren van de bedrijven en Wonen Limburg. Gericht op de praktische uitvoering en planning: bijv. Hoe verloopt de uitvoering?, Wat zijn ervaringen en lessen?, Hoe gaan we het in de volgende complexen doen?, Welke maatregelen gaan we nemen en zijn daarbij innovaties mogelijk?

8.2 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

Voor de aanbesteding voor het contract voor de periode 2017-2020 werden in eerste instantie dertien bedrijven uitgenodigd. Een extern deskundige bewaakte de juridisch-organisatorische aspecten van het proces. Er werd niet perse naar aannemers/allround onderhoudsbedrijven gezocht. De ervaringen van

Limburg Wonen tot dan toe, wezen uit dat combinaties van gespecialiseerde dak-, gevel- en kozijnbedrijven ook kwaliteit tegen concurrerende prijzen konden leveren. Naast deze bedrijven werden er ook aannemers uitgenodigd evenals de NPO/PVO ketenpartners.

Voor de uitvraag werden de 4.000 woningen in vijf categorieën/complexen met diverse woningen verdeeld waarop de dertien bedrijven zich konden inschrijven: o.a. een appartementenblok uit 1980, een gezinshoekwoningen uit 1963 en bejaardenwoningen uit 1970. Daarbij was er ook nog een onderscheid tussen klein versus grootschalig en een onderscheid in diverse energielabels. De bedrijven werden gevraagd voor deze mix aan complexen een plan van aanpak te maken. Het ging om woningen met een E, F of G label en er moesten minimaal twee stappen worden gemaakt. De bedrijven konden zelf de keuzes maken en moesten de kansen en mogelijkheden aangeven: Wat gebeurt er met de kozijnen en het dak?, Wordt er vloerisolatie en spouwmuur isolatie aangebracht?, e.d.. De oplossingen moesten worden doorgerekend naar labels en kosten. Daarop werd ook mede geselecteerd. Ook moest worden aangegeven hoe in een latere fase, via tussenstappen, CO₂.-neutraal gerealiseerd zou kunnen worden. Andere belangrijke criteria waren aspecten als initiatiefrijk, innovatief en bewonerscommunicatie.

Op basis van de plannen van aanpak werden er vervolgens acht bedrijven geselecteerd. Die moesten een inhoudelijke presentatie geven over hun aanpak. Daarbij waren veel toehoorders aanwezig. Niet alleen medewerkers van Wonen Limburg, maar ook externe adviseurs. Van de acht bedrijven werden er vervolgens vier geselecteerd. Dat waren specialisten: dakdekkers en kozijn- en gevelbedrijven. Zij staan nu centraal bij de uitvoering, terwijl ze vroeger de onderaannemer van de grote onderhoudsbedrijven waren.

8.3 Aanpak en resultaten

De complexaanpak en de keuze voor de 4.000 woningen is tot stand gekomen in 'complexensessies'. Goed voorbereide sessies waarin alle relevante afdelingen zijn betrokken (wonen, leefbaarheid, vastgoed, assetmanagement, de buurtwinkels, e.d.). Tijdens deze sessies wordt besloten wat er met een complex moet gaan gebeuren en welke aanpak mogelijk zou zijn. Daar komt uiteindelijk een IS max uit en een oordeel: groen (kan doorgaan), oranje (op het randje, maar wordt meestal wel naar groen bijgesteld) of rood (eigenlijk onhaalbaar). Rood betekent echter niet automatisch slopen, het kan zijn dat het vanuit andere, bijv. maatschappelijke, overwegingen toch een plan van aanpak wordt gemaakt. Iedereen binnen de organisatie kijkt naar de plannen en 'geeft er een klap op'. De plannen gaan ook allemaal langs de directie, het bestuur en de Raad van Commissarissen. Wat dat betreft is het draagvlak voor deze manier van werken groot.

In het uitvoeringsoverleg en het keten-coördinatoren overleg worden vervolgens 'de puntjes op de i gezet'. De drie consortia richten zich samen met Wonen Limburg één-op één op de aanpak van het dak, gevel, kozijnen en vloer- en spouwmuurisolatie. Daarnaast zijn er onderaannemers (ook ketenpartners) voor de installaties. Zij worden meegenomen in de planning, denken mee en kijken ook naar mogelijke oplossingen. Een 'traditionele' aannemer wordt ingehuurd voor de bouwkundige aanpassingen die eventueel nodig zijn. Deze aanpak werkt volgens Wonen Limburg en de ketenpartners perfect.

Het heeft zo'n twee jaar geduurd voordat de bedrijven volledig open naar elkaar toe werden over hun methodes, werkwijzen, planningen, begrotingen, e.d. Dat is volgens de bedrijven vooral een kwestie van wennen geweest en het langzaam doordringend besef dat dit toch vooral allerlei (praktische) voordelen met zich zou kunnen meebrengen. Nu werken ze vanuit dezelfde visie en met de dezelfde uitstraling bijna als één functionerend geheel en wordt samen overlegd en bepaald wat er bijvoorbeeld in de complexen gaat gebeuren, hoe met elkaar wordt gecommuniceerd, hoe met de bewoners moet worden omgegaan,

e.d. Er is volgens de partners een balans in de samenwerking ontstaan. Ook is er steeds meer verwevenheid met de andere ketenpartners. Daarbij beseffen de partners dat ze op sommige fronten (bijv. aanbestedingen bij andere opdrachtgevers) toch concurrenten van elkaar blijven.

Wonen Limburg werkt met een geautomatiseerd monitoringsoverzicht (SAP) als bedrijfsinformatiesysteem en daarmee kan inmiddels ook onderling met elkaar worden gecommuniceerd.

Tussen 2011 en 2016 verzorgde Wonen Limburg de communicatie met de huurders zelf. Er werd een zaaltje gehuurd en er werd uitgebreid verteld wat ze van plan waren te gaan doen. De bewoners kregen een map en een formuliertje mee om toestemming te geven. Dit kostte een hoop energie en gedoe en leverde vaak niet veel op omdat de opkomst laag was. Vanaf 2017 zijn de ketenpartners voor de communicatie verantwoordelijk en dat gebeurt via huiskamer/keukentafel gesprekken. De bedrijven geven aan dat er een afspraak moet worden gemaakt en vervolgens gaan zij het gesprek aan. Ze geven aan wat er gaat gebeuren, hoe het wordt uitgevoerd, welke bedrijven over de vloer komen, wat de hinder wordt, hoe ze dat gaan proberen te beperken, e.d. . Ook wordt er een nulmeting in de woning uitgevoerd (bekijken, opmeten en/of fotograferen van zaken als het type glas, de isolatie, de ventilatie en het type cv-ketel). Op deze manier leert het bedrijf de bewoners en hun specifieke achtergrond kennen. In het gesprek met de bewoner wordt ook aangegeven wat het sociaal plan van Wonen Limburg is en hoe er met de nieuwe voorzieningen (zonnepanelen, e.d.) moet worden omgegaan. Tijdens de uitvoering houdt een vast contactpersoon de bewoner op de hoogte van de planning en het verloop van de werkzaamheden. Na afloop van de ingreep wordt een woonwijzer in de meterkast opgehangen die zal worden gevuld met informatie over de nieuwe systemen in de woning.

Deze manier van werken is wel erg wennen geweest voor de partners. In eerste instantie werd gedacht: “we gaan met een paar technuten langs, bellen aan en vertellen over het hoe en wat”. Dat bleek niet zo simpel te zijn. Eén bedrijf heeft vervolgens een speciale medewerker aangenomen, die beschikt over een technische achtergrond en communicatieve vaardigheden, die zich fulltime bezig houdt met de communicatie. Inmiddels hebben alle drie de ketenpartners hun eigen communicatie medewerker. Deze drie medewerkers en de communicatie medewerker van Wonen Limburg hebben één keer in de maand overleg met elkaar.

Resultaten

De resultaten tot nu toe zijn als volgt:

- Tussen 2011 tot 2016 zijn zo'n 3.500 woningen verduurzaamd. In die periode werd er (met uitzondering van één jaar) met huurverhogingen gewerkt. Bij de maatregelen ging/gaat het meestal om het isoleren van het bestaande dak of vervanging door een geïsoleerde dak, het aanbrengen van nieuwe raam- en deurkozijnen of alleen het plaatsen van HR++ glas in bestaande kozijnen, het isoleren van de spouw en waar mogelijk de vloer. Eventueel wordt een gewone combiketel vervangen door een HR ketel en worden er zonnecollectoren aangeboden.
- Tussen 2017 en (eind) 2020 zijn 4.000 woningen grootschalig verduurzaamd. Eind 2020 zijn er dus in totaal 7.500 woningen energetisch aangepakt (bijna dertig procent van het woningbezit)
- De komende twee jaar komen daar nog eens 2.000 woningen bij.
- Geschat wordt dat de uitvoeringskosten zo'n tien tot vijftien procent lager zijn dan wanneer er traditioneel zou worden aanbesteed.
- Om het toekomstig onderhoud te beperken wordt bij de aanpak continue bekeken en ook met de andere ketenpartners (de schildersbedrijven die werken met het programma RGS resultaat gericht samenwerken) onderling overlegd, of bouwdelen vervangen moeten worden of niet. Dit scheelt in de directe de exploitatiekosten. Hoe groot de besparing precies is in euro's, is niet bekend.

- De kosten voor Wonen Limburg zijn fors lager geworden. Er is veel minder menskracht nodig voor de voorbereiding en uitvoering van de projecten. Ook hier is het niet exact bekend wat dit scheelt in euro's.
- Gemiddeld liggen de energiekosten na de ingreep dertig tot veertig procent lager dan voorheen (met uitschieters tot zeventig procent). De energievoorziening gaat dat na in verschillende woningen.

Naast procesinnovaties, wordt er ook gewerkt aan productinnovaties: Twee voorbeelden:

- Mede gezien de eisen uit de Flora en Fauna wet is de dakoverstek iets groter gemaakt en zijn er in de betimmering gaten gemaakt voor de gierzwaluw, vleermuis en huismus. Innovaties hoeven dus niet perse 'high tech' te zijn. Sinds 2019 laat Wonen Limburg periodiek onderzoek uitvoeren om te kijken waar deze beschermde diersoorten voorkomen.
- De hoge-temperatuur-lucht-water-warmtepomp die speciaal ontwikkeld is voor een kuikenboerderij in Veldhoven, blijkt ook toepasbaar te zijn bij het woningen van Wonen Limburg die niet meer verder geïsoleerd kunnen worden¹⁹. Op basis van het voorbeeld in Veldhoven zijn de installateurs van Wonen Limburg zelf aan de slag gegaan met subsidie van RVO en de MOOI regeling. Inmiddels zijn 48 woningen met deze installatie van het gas gehaald en wordt dat nog gedaan bij drie woningbouwcomplexen in Venray en vier woningbouwcomplexen met in totaal 128 woningen. Landelijk is dit mogelijk voor zo'n 30.000 woongebouwen, er is dus wel een markt voor.

8.4 Stimulerende en afremmende factoren

Wonen Limburg maakt onderdeel uit van de C8, waarin de acht Limburgse corporaties deelnemen. Het lijkt erop dat er van de deelnemers twee andere corporaties zich willen aansluiten bij de aanpak van Wonen Limburg: HEEM wonen (met bezit in Kerkrade en Landgraaf) en Servatius (met bezit in Maastricht en Eijsden). Dat heeft mede te maken met de gedachte om 'iets' te doen in het kader van de Renovatieversneller, een programma dat momenteel even pauzeert. Wonen Limburg stelt hun samenwerkingsvorm met bedrijven beschikbaar. De anderen kunnen zich daarbij aansluiten en mogen overal gebruik van maken, Wonen Limburg gaat echter niet van haar concept afwijken. In de praktijk blijkt dit toch moeizaam te lopen, is de ervaring van de ketenpartners. Met Wonen Limburg lopen de rollen volgens hen steeds meer in elkaar over en vullen elkaar aan, waardoor het steeds meer één bedrijf lijkt te worden. De onderlinge verwevenheid en het vertrouwen is groot. Bij de eventuele nieuwe corporaties begint alles weer helemaal van voren af aan en moet het vertrouwen van de corporaties in de bedrijven nog groeien. Wat dat betreft kijken deze corporaties volgens de ketenpartners nog steeds met een meer 'traditionele bril' naar de verhouding tussen de corporatie en de aannemer. Het blijkt moeilijk te zijn om een onderlinge eenheid te krijgen met andere corporaties.

Een belemmering die in algemene zin wordt ervaren, is het 'stroperige verloop' van sommige procedures bij de verschillende overheden. Dat geldt bijv. voor het voldoen aan de Flora en Fauna Wet (daarmee moet worden begonnen twee jaar voor de aanpak begint), het krijgen van subsidies (het kost veel voorbereiding om alle gegevens vooraf te verzamelen), het krijgen van een omgevingsvergunning (voor het leggen van kabels voor de innovatieve warmtepomp) en de mogelijkheid tot terug levering van energie

¹⁹ Daarbij moet worden aangetekend, dat deze nieuwe toepassing voornamelijk een gevolg is van een 'persoonlijke' innovatie (het resultaat van een zoektocht om de installatie een privé woning te verbeteren) dan van een innovatie binnen de Energieprojecten.

aan het net (is nog een punt van discussie). Kortom Wonen Limburg doet een oproep voor het volgende motto: “Denk positief en overheid: help mee!”.

8.5 Bronnen en contacten

De inhoud van dit hoofdstuk is met name gebaseerd op een uitgebreid gesprek met Frank Gielen (sr. projectleider planmatig onderhoud, Wonen Limburg) en Marcel Raemaekers (technisch uitvoerend manager, Driessens).

Aanvullend:

- https://www.wonenlimburg.nl/wij_doen/Energie/Energieprojecten:s0-8cNZbT5S44WopQpMa3w
- https://www.wonenlimburg.nl/wij_doen/Energie/Energieprojecten:s0-8cNZbT5S44WopQpMa3w/Energieprojecten:VLQp9XIPSRGGwrEMIXoHLg/Welke_stappen_worden_ondernomen
- https://www.wonenlimburg.nl/wij_doen/Ketensamenwerking/Ketensamenwerking_voor_nieuwbouw_renovatie
- https://www.wonenlimburg.nl/Home/Nieuws_Archief/2020/Verlenging_ketensamenwerking_dagelijks_onderhoud
- <https://www.brink.nl/evaluatie-ketensamenwerking-wonen-limburg/>
- https://www.wonenlimburg.nl/Home/Nieuws_Archief/Archief/2017:N8GwABEtTs-MnD_toltQPA/2017_jan_mrt/Projectleiders_Frank_en_Thieu_over_onze_energieprojecten
- <https://www.weertdegekte.nl/2020/12/wonen-limburg-verduurzaamt-4-000-woningen-in-4-jaar-tijd/>
- <https://www.wijlimburg.nl/nieuws-overzicht/cuypers-pex-wint-grote-aanbesteding-wonen-limburg-1000-huur-woningen-duurzamer-maken/>

9. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

9.1 Cases

In dit rapport zijn de volgende zeven cases nader geanalyseerd (met tussen haakjes het werkkerrein van de desbetreffende corporatie):

- A. De Alliantie (Noord-Holland, Flevoland en Utrecht).
- B. Area (Noord-Brabant).
- C. Lefier (Groningen en Drenthe).
- D. WonenBreborg (Noord-Brabant).
- E. ZOwonen (Limburg).
- F. GroenWest (Utrecht).
- G. Wonen Limburg (Limburg, Noord- Brabant).

Onderstaand overzicht geeft enkele belangrijke kenmerken weer van de zeven corporaties (bezit en aantal medewerkers) en de ketensamenwerking weer (startdatum, aantal partners en focus).

Woningcorporatie			Project-overstijgend samenwerken			
	Bezit (ca.)	Medewerkers (ca.)	Sinds	huidig	Partners	Focus op
A	50.000	585	2013	2020-2024	12	Integraal vastgoedbeheer: bouwdeelgerichte aanpak CO ₂ neutraal in 2050.
B	8.200	85	2014	2019-2022	2	Project-overstijgende renovatie (BENG, label A en B).
C	30.000	345	2020	2020-2024	4	Duurzame renovatie naar gemiddeld label A.
D	27.000	350	2012	2020-2025	2	Risicovolle grootonderhoud/renovatie projecten (label A).
E	14.500	130	2012	2016-2026	2	Vernieuwing/ duurzame schilverbetering (eerst label, nu meer op CO ₂).
F	12.000	120	2014	2018-2022	6	Integraal vastgoedbeheer: 'just in time' aanpak CO ₂ neutraal in 2050 (vergelijkbaar met A).
G	26.000	250	2011	2017-2022	3	Energieprojecten (label B; straks CO ₂ -neutraal).

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies in hoofdlijnen samengevat. Bijlage 1 bevat een meer gedetailleerd vergelijkend overzicht van de verschillende cases.

De cases zijn zeker niet representatief voor 'de' corporatiesector. Ze zijn met name geconcentreerd in het zuiden van het land (vier van de zeven). Provincies Friesland, Gelderland, Overijssel, Zuid Holland en Zeeland zijn niet 'vertegenwoordigd'. Het gaat daarnaast om relatief grote corporaties. Representativiteit is ook nooit het doel geweest van dit project. Het doel is een beeld te schetsen van de stand van zaken, de achtergronden, de inhoud en de resultaten van de project overstijgende verduurzamingsaanpak. Om uiteindelijk een (leer)omgeving te scheppen waarin corporaties hun kennis en ervaring van project-overstijgende verduurzamingsaanpak met andere corporaties kunnen delen.

Verder kan worden geconstateerd dat samenwerking bij 'duurzame renovatie/groot onderhoud' relatief nieuw is. De looptijd is vaak zo'n vier tot vijf jaar met een uitschieter naar tien jaar. De intentie van alle corporaties is om langdurig met de partners samen te werken. Qua maatregelen volgen alle corporaties in wezen een stapsgewijze aanpak: eerst de schil isoleren en in een later stadium worden de installaties aangepakt (mede afhankelijk van de plannen van de gemeenten waar zij hun bezit hebben). Wel zijn er verschillen in focus van de programma's: de een richt zich op complexe projecten, terwijl een ander zich juist weer op de meer 'eenvoudige' projecten richt. Corporaties zitten voor wat deze samenwerking betreft in verschillende 'ontwikkelingsfasen'. Sommigen zijn al langer bezig en anderen zijn meer recent gestart. Daarnaast hebben de corporaties allemaal al eerder ervaring opgedaan met resultaatgericht samenwerken (met name gericht op schilder- en planmatig onderhoud). De onderzochte corporaties werken ook bijna allemaal met een beperkt aantal partners voor het klachten- en mutatieonderhoud.

9.2 Initiatief, doelen en organisatie

Voor wat betreft het initiatief voor het ontwikkelen en uitwerken van deze project-overstijgende samenwerkingen en programmasturing zijn er nuance verschillen tussen de cases. In sommige gevallen ligt het initiatief bij individuen binnen de uitvoeringsorganisatie zelf. In de andere gevallen ligt er vooraf een strategische beleidskeuze aan ten grondslag die op het hogere (management)niveau is genomen. In alle gevallen wordt het initiatief breed gedragen en maakt het onderdeel uit van het strategisch voorraad/portefeuillebeleid van de corporaties. Zo'n combinatie van individuen die het voortouw nemen en het aanwezig zijn van bestuurlijke ondersteuning is volgens de gesprekspartners cruciaal om deze manier van samenwerken te ontwikkelen en te laten slagen en te laten doordringen in alle lagen van de betrokken organisaties.

Bij het project-overstijgend samenwerken gaat het er in eerste instantie om de kennis en vaardigheden van de partners zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten en dit ook gedurende het proces te willen verbeteren. Het is daarbij van belang om vooraf goed in kaart te brengen en onderling af te stemmen wie wat doet en waar de competenties van de verschillende partners liggen. Alle partijen in de samenwerkingsketen (niet alleen de partners maar ook de onderaannemers) hebben dezelfde lange termijn doelen en de verantwoordelijkheden die daarbij horen. De voorspelbaarheid en de continuïteit van het proces wordt vergroot. Dit geldt zowel voor de corporaties als voor de bedrijven (zekerheid over investeringen, begrotingen, productie aantallen, benodigde capaciteit, orderportefeuille, e.d.)

De directe redenen van alle onderzochte corporaties om project-overstijgend te gaan samenwerken, is te vangen in de zin: "het stroomlijnen en versnellen van het verduurzamingsproces, tegen een hogere (energetische) kwaliteit, een hoger comfortniveau en lagere woonlasten (huur plus energiekosten)". In veel gevallen is er géén sprake van een huurverhoging (waardoor het binnenhalen van de 70%-toestemming ook gemakkelijker is). Wat de concrete doelen betreft:

- Twee corporaties stellen expliciete doelen om de directe uitvoeringskosten te verlagen (Lefier en ZO-wonen). Over het algemeen denken de corporaties dat de directe investeringen niet veel lager zullen worden. Wel wordt er winst behaald doordat het proces effectiever en efficiënter verloopt. Daarnaast zal er in de meeste gevallen sprake zijn van lagere personeelskosten bij de corporaties omdat er taken worden afgestoten naar de partners.
- Ook ten aanzien van de exploitatiekosten (of TCO) stellen de betrokken corporaties weinig 'harde' doelen. Bij twee corporaties wordt er wel expliciet naar een lagere TCO gestreefd. De Alliantie wil dat in 2030 de TCO minimaal 20% lager is en GroenWest wil dat de totale MJOB over de gehele linie omlaag

moet. Bij de andere corporaties wordt niet actief ingezet op het verlagen van de exploitatiekosten. Wel hebben de meeste corporaties de verwachting dat door de programmatische aanpak, toekomstige onderhoudscycli verlengd kunnen worden en de exploitatiekosten dus lager zullen uitvallen.

- De samenwerkingsaanpak leidt vooral tot procesinnovaties. De meeste corporaties noemen het realiseren van (product- en proces)innovaties ook een doel. In een enkel geval wordt dat verder uitgewerkt in een 'innovatiekalender' of wordt soms er een minimum aantal 'verbeteringen/innovaties' genoemd. Alle partners zeggen overigens te streven naar productinnovaties. Men is op continu op zoek naar product- en materiaalverbeteringen.
- Qua aanpak wordt er in eerste instantie gestreefd naar het verbeteren van de energielabels. In een enkel geval zijn er daarnaast eisen gesteld aan de minimale isolatiewaarden (bijv. de Rc-waarde) van bouwdelen (bijv. Wonen Limburg). Bij alle cases gaat het om 'no-regret' maatregelen en verschuift de focus van de aanpak en de samenwerking naar het voorsorteren op CO₂ neutraal.

Voor deze manier van samenwerken, is er binnen de organisaties van alle partners een cultuur en -gedragsverandering nodig geweest. Niet alleen de competenties en vaardigheden, maar ook de onderlinge rolverdeling en de taken en verantwoordelijkheden zijn gewijzigd. Dit is vaak een kwestie van lange adem geweest en er moet actief aan blijven worden gewerkt.

Bij de corporaties zijn er verschillen in doorgevoerde aanpassingen van de eigen organisatie. De Alliantie, ZOwonen, GroenWest en Wonen Limburg hebben (vooraf) uitgebreid stilgestaan bij de gevolgen voor de organisatie (zowel qua competenties als qua taak- en rolverdeling) en hebben organisatorische veranderingen doorgevoerd om de samenwerking 'zo passend' mogelijk te maken. Met name de Alliantie en GroenWest hebben de organisatie fors aangepast om de woningvoorraad op een nieuwe wijze integraal te kunnen verduurzamen en beheeren. Bij de andere corporaties lijken de organisatorische aanpassingen toch vooral werkenderwijs te zijn doorgevoerd. Voor de voorbereiding en uitvoering van de duurzame renovatie/groot onderhoudsingrepen zijn er in alle gevallen nieuwe overlegvormen gecreëerd, zowel op het strategische ('stuurgroep') als op het uitvoeringsniveau ('projectteam/groep'). Daarnaast zijn er vaak andere 'faciliterende' aanpassingen doorgevoerd, zoals bijv. aanpassing op het gebied van het asset management en prioritering van complexen, de dataverzameling, de budgettering, afstemming met onderhoudsprocessen, afstemming met 'afdeling verhuur' e.d.

Ook bij de bedrijven zijn er organisatorische veranderingen doorgevoerd. Er werden cursussen gevolgd om de cultuur en het gedrag te veranderen en het proces effectiever en efficiënter te kunnen maken. In een enkel geval werden er nieuwe functies gecreëerd (bijv. communicatiespecialist richting huurders).

9.3 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie

In alle gevallen was men ontevreden over de traditionele manier van werken en aanbesteden. De verwachting was dat met ketensamenwerking de voorbereiding en uitvoering van projecten sneller, beter en kostenefficiënter zou kunnen. Dit heeft gevolgen gehad voor de wijze van selecteren van de bedrijven.

Alle corporaties hebben hun ketenpartners via een intensief en zorgvuldig proces geselecteerd. In de meeste gevallen via een vooraf vastgelegd (expliciet) selectieproces. In de meeste gevallen verliep de selectie trapsgewijs. De bedrijven moesten bijvoorbeeld eerst een plan van aanpak maken (of soms een 'visiedocument'). Daarbij moesten ze niet alleen ingaan op concreet voorgestelde aanpak maar ook aandacht schenken aan 'zachtere' criteria als 'passend DNA', 'meedenken', 'innovatief', 'rol in bewonerscommunicatie' en 'openstaan voor veranderingen'. Deze wogen vaak net zo zwaar mee bij in de selectie als

de hardere criteria als prijzen voor standaard werkzaamheden. Op basis van de plannen van aanpak werden er vervolgens bedrijven geselecteerd die een inhoudelijke presentatie moesten geven over hun aanpak en daarover werden geïnterviewd. In een enkel geval bezochten medewerkers van de corporatie ook de bedrijven om te kijken hoe ze intern te werken gingen en om de bedrijfscultuur te 'proeven'. De corporaties gingen kortom niet over één nacht ijs bij de selectie van hun toekomstige partners. In veel gevallen hebben de corporaties ook voor hen 'nieuwe' bedrijven geselecteerd.

De uitvraag was over het algemeen functioneel en weinig gespecificeerd. Binnen bepaalde randvoorwaarden (het portefeuillebeleid, het halen van een bepaalde energielabel, inmiddels aangevuld met de eis naar CO₂ neutraal) bepalen veelal de ketenpartners (in overleg met de corporatie) wat er aan de complexen gaat gebeuren. De partners hebben vrijheid om oplossingen te bedenken die passen binnen de beleidsmatige en budgettaire randvoorwaarden. In alle gevallen ligt de focus bij de project-overstijgende verduurzamingsaanpak om het isoleren van de woningen, soms aangevuld met installatietechnische maatregelen en het plaatsen van zonnepanelen. In de nabije toekomst wordt meer gestuurd op het verlagen van de CO₂-uitstoot dan op het halen van bepaalde energielabels. Aan circulariteit wordt nu nog beperkt aandacht geschonken.

9.4 Aanpak en resultaten

In vrijwel alle gevallen zijn de bouwpartners in het voorbereidingsproces naar voren geschoven. Het uitgangspunt bij de meeste samenwerkingsconstructies is dat de partners op basis van hun specifieke kennis en expertise met aanpakscenario's of variantenstudies komen voor de complexen. Deze plannen of studies moeten passen binnen de door de corporaties vooraf opgestelde inhoudelijke projectdoelen, randvoorwaarden, complexstrategieën en het assetmanagement. In sommige gevallen worden er per complex meerjarige programmeringsscenario's ontwikkeld, rekening houdend met doorexplotatie gedurende de komende 30 jaar (inclusief een TCO berekening). De partners brengen vervolgens samen de risico's in beeld. Op basis van de vraag "Wat is het beste haalbare plan van aanpak voor dit complex?", bepaalt de corporatie uiteindelijk voor welke aanpak wordt gekozen. Een aanpak die het beste past binnen de eigen beleidsmatige en budgettaire randvoorwaarden.

Dit is het ideaalbeeld. In sommige cases loopt dit proces gestroomlijnd, terwijl in andere gevallen corporaties toch nog iets meer moeten sturen dan vooraf was verwacht. Vaak zijn dit de samenwerkingen die recent gestart zijn en wordt dit vooral geweten aan aanloopproblemen. De partners moeten nog wennen aan hun nieuwe rollen en verantwoordelijkheden.

De betrokkenen zijn het erover eens dat de corporaties bij het bepalen van de aanpak belangrijke kerntaken blijven houden. Dit geldt bijvoorbeeld voor de communicatie met de bewoners. Het zijn 'hun' bewoners en zijn gaan ook verder met ze. In de praktijk spelen bedrijven in dit traject ook een rol. Tijdens de uitvoering al helemaal. Het beeld qua bewonerscommunicatie en overleg met de bewoners is wisselend. Enkele corporaties vinden dat zij verantwoordelijk moeten blijven voor het ophalen van het draagvlak onder de bewoners. In de meeste gevallen wordt samen opgetrokken met de partners of wordt het organiseren van de instemming helemaal aan de partners overgelaten. In enkele gevallen zijn de ketenpartners daarvoor zelfs verantwoordelijk. Tijdens de uitvoering zijn in alle gevallen de ketenpartners (in meer en mindere mate) verantwoordelijk voor het contact met de bewoners.

Een essentiële voorwaarde voor het slagen van dit proces (zowel qua voorbereiding als uitvoering) is dat er met heldere overlegstructuren en kleine vaste teams wordt gewerkt. Binnen een klein, vast team gaat

het wennen aan elkaar, het samenwerken en het kennisdelen makkelijker dan in een grote en steeds van samenstelling wisselende groep.

Zoals eerder aangegeven richt de concrete aanpak zich vooral het isoleren van de schil, soms aangevuld met het vervangen van de installaties. De nadruk ligt op een stapsgewijze aanpak en het nemen van 'no-regret' maatregelen. Er is weinig directe sturing op inzet van gestandaardiseerde producten en de ontwikkeling van productinnovaties. De ketenpartners werken veel samen, met name gericht op periodieke uitwisseling van kennis en afstemming van processen.

Bij een deel van de cases zijn er nog weinig 'harde' resultaten bekend, omdat de samenwerking recent gestart is en de programma's nog niet zijn geëvalueerd. Bij anderen project-overstijgende samenwerkingsconstructies zijn de resultaten veelbelovend (zie ook bijlage 1):

- Binnen relatief korte termijn is een fors aantal woningen verduurzaamd (vaak naar label A), waardoor ze veel energiezuiniger en comfortabeler zijn geworden.
- Op installatietechnisch gebied zijn er nog geen doorbraken gerealiseerd, wat logisch is omdat de nadruk op de aanpak van de schil ligt. Toch zijn er binnen de project-overstijgende samenwerkingsprojecten bij duizenden woningen zonnepanelen aangebracht.
- Hoewel niet het primaire doel zijn er toch over verschillende innovatieve toepassingen gerealiseerd (zie ook bijlage 1).
- Binnen één case zijn de energiekosten na de ingreep gemiddeld met 30% tot 40% verminderd vergeleken met de situatie voor de ingreep.
- Er zijn duidelijke aanwijzingen voor een stevige reductie op de stichtings- of directe uitvoeringskosten (variërend van 10% tot 15%, oplopend tot bijna een kwart besparing).
- Dit geldt ook voor de exploitatiekosten: doordat het cyclische onderhoud van complexen kan worden uitgesteld, levert dit al gauw een besparing tussen de 15% en 20% op.
- De kosten voor de corporatie zijn fors lager geworden. Er is veel minder menskracht nodig voor de voorbereiding en uitvoering van de projecten (het exacte besparingspercentage is niet bekend).
- Er wordt goed gescoord bij het behalen van het bewonersdraagvlak (oplopend tot meer dan negentig procent van de projecten)
- Dat geldt ook voor de gemiddelde klanttevredenheid over de aanpak (acht) en de teamtevredenheid.

Andere (minder concreet meetbaar) resultaten die worden genoemd, zijn dat de voorspelbaarheid, transparantie en betrouwbaarheid van het onderhoud- en verbeterproces veel groter geworden is. Ook is de onderlinge communicatie tussen de partners geoptimaliseerd, waardoor men veel meer oog heeft gekregen voor elkaars belangen en hoe daarmee kan worden omgegaan. Een inzicht dat essentieel is voor een goede samenwerking.

9.5 Stimulerende en afremmende factoren

Factoren die de project-overstijgende samenwerken kunnen stimuleren dan wel belemmeren, liggen vaak in elkaars verlengde. Over het algemeen worden persoonlijke factoren het belangrijkste gevonden. Het hebben van dezelfde 'mindset', het werken vanuit dezelfde cultuur, het hebben van vertrouwen in elkaar, het bij elkaar betrokken zijn en een helder inzicht hebben in en waardering hebben voor elkaars werk- en besluitvormingsprocessen, zijn essentieel stimulerende voorwaarden voor het welslagen van de samen-

werking. Teneinde succesvol project-overstijgend met elkaar te kunnen samenwerken, moet er één gemeenschappelijk doel en één gemeenschappelijke visie zijn. Aanvullende voorwaarde daarbij is ook dat het voorbereidings- en uitvoeringsproces organisatorisch eenduidig moet zijn vormgegeven: met kleine vaste teams met een heldere rol, taak en verantwoordelijkheidsverdelingen. Omgekeerd zou het ontbreken van deze zaken de grootste belemmerende factor zijn voor samenwerking. Deze factoren zijn ook te relateren aan de continuïteit van de organisaties. Persoonlijke wisselingen (bij zowel de corporatie als bij een van de andere partners) kunnen invloed hebben op de samenwerking. Er moet dan opnieuw geïnvesteerd worden in de samenwerking. Het wordt riskant volgens de onderhoudspartners als de personeelswijzingen ook gepaard gaan met een beleidsverandering binnen een corporatie.

Andere belangrijke stimulerende (of remmende factoren) zijn het (ontbreken van) interne draagvlak binnen de organisatie en het meekrijgen van de bewoners. Als dat draagvlak er niet is, heeft de samenwerking geen kans van slagen. Dat geldt ook wanneer de bewoners niet willen meedoen met de plannen.

In alle cases is ook stilgestaan bij de vraag of de corporatie ook organisatie-overstijgend zou willen samenwerken met deze manier van samenwerken. Hoewel de corporaties de voorbeelden kennen van corporaties die wel deze weg willen inslaan (zie de in hoofdstuk 1 genoemde initiatieven in relatie met De Renovatieversneller), staan zij over het algemeen zeer gereserveerd tegenover dit idee. Iedere corporatie heeft haar specifieke beleid, budgettaire mogelijkheden en partners. Het zal moeizaam zijn dat op elkaar af te stemmen en zou zelfs remmend kunnen werken. Enkele corporaties geven aan samenwerking prima te vinden maar dan moet de collega-corporatie wel naadloos willen aansluiten op hun aanpak en werkwijze.

9.6 Conclusies

Project-overstijgende samenwerking met partners kan een corporatie veel opleveren. Het leidt niet persé tot forse verlaging van investeringskosten maar wel tot een effectiever en efficiënter voorbereidings- en uitvoeringsproces. Met als gevolgen: voorspelbare en betrouwbare planningen, begrotingen, uitvoeringsstromen en doorlooptijden, een duurzame woningvoorraad en een hogere bewonerstevredenheid. Het onderzoek laat overigens zien dat de precieze doelen en KPI's op programma- en projectniveau vaak pas tijdens het voorbereidings- en uitvoeringsproces concreet worden ingevuld.

- Er is sprake van een flinke opmars van het project-overstijgend samenwerken. Naast de in dit project betrokken corporaties, willen steeds meer andere corporaties hun verduurzamingsopgave op deze manier aanpakken. Er is sprake van een voorzichtige trend, maar lang niet alle corporaties zijn al zover. Aedes onderzoek²⁰ geeft een indicatie dat veel corporaties er mogelijk nog niet aan toe zijn om op deze manier samen te werken. Dit geldt zowel voor wat betreft hun interne organisatie als hun huidige inkooppraktijk (zie ook bijlage 2, het verslag van de discussiebijeenkomst).
- De achtergronden om tot deze manier van samenwerken te komen variëren en de genoemde efficiency en effectiviteit voordelen te behalen, varieert. In de meeste gevallen willen corporaties de benodigde kennis en kunde van de marktpartijen zo vroeg mogelijk inzetten bij de voorbereiding en uitvoering van hun complexe verduurzamingsopgaven. Er zijn ook corporaties die de partners vooral inschakelen bij 'eenvoudige' opgaven met een hoge herhalingsfrequentie. Werkenderwijs worden de voorbereidings- en uitvoeringsprocessen steeds meer gestandaardiseerd. De ketenpartners spelen een belangrijke rol bij het bepalen van de ingreep en de aanpak krijgt meer en meer het karakter van een gezamenlijke programmerende sturing.

²⁰ Voorlopige resultaten Aedes inkoopgroeimodel, 2021.

Integrale Energietransitie Bestaande Bouw
project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

- De opgave bestaat vooral uit maatregelen in de schil van de woningen. Het programmatisch combineren van planmatig onderhoud (gevel en dak) en de groot onderhoud- en verduurzamingsstromen lijkt qua opgave, scenario's, aanpak, planning en investerings- en exploitatiekosten (TCO's), voor de toekomst een realistische ontwikkeling te zijn. Enkele van de onderzochte corporaties hebben al stappen in deze richting gezet.
- In algemene zin blijft de organisatie-overstijgende aanpak achter bij de project-overstijgende samenwerking (zie ook de ervaringen met De Renovatieversneller). De cases laten zien dat er ook weinig behoefte is bij de corporaties om in programmatische zin organisatie-overstijgend te werk te gaan. Nu zijn de onderzochte corporaties niet representatief voor de gehele sector. Het gaat vooral om grote corporaties, die de noodzaak van samenwerken met andere corporaties niet ervaren. Los daarvan is het een feit dat corporaties met hun eigen portefeuillebeleid, prioriteiten, begroting, organisatie, cultuur en werkwijze en partners, een flinke barrière ervaren voor samenwerking met andere corporaties. Het is soms al niet eenvoudig om zelf een programma op te zetten. Echter, als een corporatie – met bijvoorbeeld hetzelfde woningtype en dezelfde doelen – zou kunnen en willen aansluiten bij een corporatie die al samenwerkend bezig is, zou het kunnen werken. De aansluitende corporatie conformeert zich aan de gemaakte afspraken tussen de leidende corporatie met bedrijven (vastgelegd in een raamovereenkomst), en neemt een aantal renovaties af. Dit lijkt inderdaad een mogelijke oplossing voor kleinere corporaties die gebruik willen maken van de kennis en kunde van grotere corporaties, en niet veel aanpassingen hoeven te doen in de eigen organisatie en het intern opdrachtgeverschap.
- Bij project-overstijgende samenwerkingsverbanden gaat het nog om een beperkt aantal (vrij grote) corporaties en een min of meer vaste 'pool' van bedrijven dat zich opwerpt als ketenpartner en voldoet aan de selectie-eisen van corporaties. Er is behoefte aan meer bedrijven die, samen met hun ketens van gespecialiseerde bedrijven en toeleveranciers, als strategisch partner van corporaties kunnen optreden. Hier ligt mogelijk een taak voor de brancheorganisaties.
- In de project overstijgende samenwerking ligt het accent op procesinnovaties. Deze procesinnovaties leiden tot versnelling en in beperkte mate tot kostenreductie (transactiekosten). Er wordt weinig direct gestuurd op productinnovaties, de betrokken bedrijven wisselen wel veel kennis uit en passen wel in beperkte mate productinnovaties toe. Van een aanpak met (deel)concepten voor bouwdelen is (nog) geen sprake. De vraag is waarom de toepassing van productinnovaties niet of nauwelijks van de grond komt, terwijl de voedingsbodem ideaal lijkt. Er is vertrouwen gegroeid, er is sprake van continuïteit in vaak meerjarige samenwerking. Samenwerking tussen vragers en aanbieders, maar ook tussen vragers onderling en aanbieders onderling.
- Het uiteindelijk doel zal zijn om een stevige impuls te geven aan het gebruik van innovatieve en geïndustrialiseerde isolatie- en installatieproducten en componenten. Het gaat daarbij om producten en componenten die passen bij de verduurzamingsopgave en -behoeften van deze corporaties. Door het toepassen van deze producten en componenten kan de verduurzamingsaanpak worden versneld, opgeschaald en kosten efficiënter plaatsvinden. Bij het laatste gaat het om zowel de investerings- als de toekomstige exploitatiekosten. Ook de kleinere corporaties kunnen van zo'n ontwikkeling profiteren.
- Een andere mogelijkheid, die met het voorgaande samenhangt is vraagbundeling door aanbieders (fabrikanten of bouwers). Zij komen met een aanbod en corporaties hoeven 'alleen maar' in te schrijven/in te kopen, zoals in volwassen markten. Corporaties hoeven dus niet zelf de bundeling te doen en het is ook niet erg als ze geen grote projecten hebben. Ook hier geldt dat het intern opdrachtgeverschap van de corporatie ervoor klaar moet zijn.

9.7 Kansen, leerlessen en aanbevelingen voor project-overstijgend samenwerken

Zoals eerder aangegeven zijn het met name grotere corporaties die voor deze manier van samenwerken hebben gekozen. Op basis van de in dit rapport weergegeven ervaringen, kan in globale zin worden aangegeven waar kansen liggen voor andere corporaties om ook project-overstijgend hun bezit te verduurzamen en hun vastgoedbeheer integraal vorm te geven. Daarbij moet wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan om de samenwerking kansrijk te maken.

- Het begint vanzelfsprekend met de aard en omvang van het **woningbezit**. Er moet een forse duurzaamheidsopgave liggen voor de nabije toekomst. Voor zowel de corporatie als de beoogde partners is een voorgenomen aanpak van enkele tientallen woningen te weinig.
- Het hebben en creëren van **draagvlak** is een tweede belangrijke factor. Binnen de organisatie moet de gedachte leven dat een andere aanpak dan de traditionele zinvol zou kunnen. Leidend daarbij is de vraag “wat doen we nog zelf en wat laten we over aan de onderhoudspartijen en -partners die dat beter kunnen doen?” De casestudies laten zien dat de opbouw van dat draagvlak soms begint bij initiatiefrijke individuele medewerkers. Er moet echter een breed draagvlak voor zijn. Het commitment van de directeur-bestuurder(s) en Raad van Commissarissen is daarbij belangrijk, maar dat geldt zeker ook voor corporatiemedewerkers van verschillende afdelingen, denk aan assetmanagement, realisatie en technisch beheer, en financiën.
- Project-overstijgend samenwerken heeft weinig kans van slagen als de interne zaken qua beleid en **organisatie** niet op orde zijn. Bij de organisatie gaat het dan vooral om vaardigheden en competenties van de medewerkers en om de heersende denkwijze en bedrijfscultuur. Er moet bereidheid zijn om taken te veranderen en te vernieuwen en samen te werken met partners buiten de eigen organisatie. Dat vraagt nogal wat en vereist tijd en over en weer aanpassingen. De cases laten zien dat de transformatie naar een nieuwe invulling van de ‘rollen’ en intensievere samenwerking soms erg wennen is. Functies, rollen en taken zullen gaan veranderen. Men moet bereid zijn te bekijken wat dat voor de eigen organisatie betekent in termen van functie-inhoud en eventuele toekomstige bezetting. Nieuwe overlegvormen en teams moeten worden opgezet. Het is namelijk onontbeerlijk in het proces van voorbereiding tot aan oplevering van het project-overstijgend samenwerken dat er goede overleg- en besluitvormingsstructuren zijn. In de meeste gevallen zijn er onderlinge overlegstructuren op directie- en op projectniveau. Het directieoverleg richt zich dan op het strategische niveau (invulling, uitwerking en monitoring van de doelen, KPI's en prestaties). In het projectoverleg worden de samenwerking en de aanpak van concrete projecten besproken.
- Niet alleen in organisatorische zin (qua cultuur, competenties en vaardigheden) maar ook wat betreft het **vastgoedbeleid** (het bepalen van de gewenste portefeuilleontwikkeling) zijn er aanpassingen noodzakelijk. In plaats van jaarlijkse plannen en begrotingen, is het van belang te streven naar een samenhangend vastgoedbeheer met een integraal karakter. Het portefeuillebeleid en assetmanagement moet aansluiten op het meerjarige en programmatische verbeterprogramma (inclusief planning en –begroting) dat in ketensamenwerking wordt uitgevoerd. Het uiteindelijke doel is dat de partners samen de verantwoordelijkheden en kennis delen bij het zoeken en vinden van oplossingen en het optimaliseren van de scenario's, programma's en plannen en begrotingen.
- De corporatiemoet de uitvraag functioneel formuleren en de **selectie van partners** op een nieuwe leest schoeien. Niet meer op zoek naar het goedkoopste aanpak, maar op zoek naar de beste partners om de beste plannen mee te maken. De cases laten zien dat dit proces door de corporaties uitgebreid en zorgvuldig is ingevuld, waarbij met name ook is ingegaan op de cultuur en visie van de beoogde partners.

- De **bestaande relaties met onderhoudsbedrijven** is een volgend belangrijk punt. Is er van ketensamenwerking (bijv. bij het planmatig onderhoud van de schil) of niet? Het is de vraag of deze partners ook partners kunnen worden in de renovatie-opgave, en zo niet, hoe zij moeten en kunnen samenwerken met geselecteerde renovatiepartners. Immers, zij worden verantwoordelijk voor de onderhoudsprestaties op de lange termijn en de daaraan verbonden kosten (TCO).
- Dan zijn er nog **externe factoren** die moeten passen en van invloed kunnen zijn op de project-overstijgende samenwerking. Het gaat daarbij met name om het lokale beleid (Woonvisie; RES /Transitievisie Warmte; Wijk-uitvoeringsplannen en Proeftuinen), maar ook om de nationale subsidiekaders (de nieuwe invulling van De Renovatieversneller de Regeling Vermindering Verhuurderheffing Verduurzaming, e.d.).

Kortom:

- Een goede voorbereiding is het halve werk: er moet een interne draagvlak worden gecreëerd zowel om op de werkvloer als bij het management.
- Er moet ruim de tijd worden genomen om de medewerkers en het bestuur vanaf het begin mee te nemen in de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden met andere competenties, vaardigheden en denkwijze. Investeer hierin als corporatie.
- Dit geldt ook voor de selectie van de bedrijven: wederzijdse openheid, transparantie, vertrouwen, vernieuwen en innoveren zijn daarbij de sleutelwoorden. Alleen dan kan het gaan werken.
- Het is noodzakelijk gezamenlijk heldere doelen te formuleren die met KPI's periodiek gemonitord worden.
- Het werken met gestructureerde overlegvormen (op strategisch en uitvoeringsniveau) en vaste teams is essentieel en vergroot ook de effectiviteit en efficiëntie.
- Een heldere en goede communicatie tussen woningcorporatie en ketenpartners, en bewoners is noodzakelijk.
- Ook de ketenpartners, en de met hen samenwerkende gespecialiseerde bedrijven en/of onderaannemers, moeten investeren in een cultuur- en organisatorische veranderingen (kennis, opleidingen, taken en competenties, verantwoordelijkheden, e.d.).

BIJLAGE 1: VERGELIJKEND OVERZICHT CASES

Cases en belangrijkste kenmerken

- | | |
|---|--|
| <p>F. De Alliantie (Noord-Holland, Flevoland en Utrecht)</p> <p>G. Area (Noord-Brabant).</p> <p>H. Lefier (Groningen en Drenthe).</p> <p>I. WonenBrebung (Noord-Brabant).</p> | <p>E. ZOwonen (Limburg).</p> <p>F. GroenWest (Utrecht).</p> <p>G. Wonen Limburg (Limburg, Noord- Brabant).</p> |
|---|--|

CORPORATIES			SAMENWERKING			
	Bezit (ca.)	Mede werkers (ca.)	Sinds	huidig	Partners	Focus op
A	50.000	585	2013	2020-2024	12	Integraal vastgoedbeheer: bouwdeelgerichte aanpak CO ₂ neutraal in 2050.
B	8.200	85	2014	2019-2022	2	Project-overstijgende renovatie (BENG, label A en B).
C	30.000	345	2020	2020-2024	4	Duurzame renovatie naar gemiddeld label A.
D	27.000	350	2012	2020-2025	2	Risicovolle grootonderhoud/renovatie projecten (label A).
E	14.500	130	2012	2016-2026	2	Vernieuwing/ duurzame schilverbetering (eerst label, nu meer op CO ₂).
F	12.000	120	2014	2018-2022	6	Integraal vastgoedbeheer: 'just in time' aanpak CO ₂ neutraal in 2050 (vergelijkbaar met A).
G	26.000	250	2011	2017-2022	3	Energieprojecten (label B; straks CO ₂ -neutraal).

1) Initiatief

- A. Strategische beleidskeuze (management niveau en hoger) voor deze programmatische Sequent-aanpak (vanaf 2013).
- B. Initiatief vanuit de organisatie (de betrokken afdeling) en later draagvlak gecreëerd.
- C. Idem: initiatief tot samenwerking heeft vooral binnen het realisatieteam Vastgoed gelegen.
- D. Idem; initiatief vanuit de uitvoeringsorganisatie. Vooral om de uitvoering van risicovolle projecten (waar kennis in de voorbereiding en een goede communicatie noodzakelijk zijn) te kunnen stroomlijnen.
- E. Strategische beleidskeuze, vooruitlopend op de samenwerking is de organisatie uitgebreid 'voorbereid'.
- F. Strategische beleidskeuze: uitgebreid voorbereid en geïmplementeerd.
- G. Strategische beleidskeuze: planvorming in breed samengestelde 'complexsessies'.

2) Doelen/KPI's

- A:** Concrete KPI's:
- Kostenbesparing: in 2035 is de TCO in het onderhoudsdeel (per VHE) 20% lager is dan nu.
 - Kwaliteit: 95% van het werk moet kwalitatief goed zijn (steekproefsgewijs gemeten).
 - Team 'performance' moet minimaal een acht scoren (beoordeeld via een uitgebreid meetschema).

Integrale Energietransitie Bestaande Bouw
project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

- Klanttevredenheid: de tevredenheidsscore van de huurders moet gemiddeld een acht zijn.
 - Gezamenlijke datasturing en kwaliteitsmeting:
 - Gezamenlijke innovatiekalender voor proces- en productinnovaties.
- B:** Doelen deels in algemene zin geformuleerd: betere energetische kwaliteit, groter veiligheidsgevoel, verbetering van de biodiversiteit, vermindering van de indirecte/ transactiekosten, optimalisering van de engineering, besparing door tijdrovende aanbestedingen. Qua doelen en monitoring is er onderscheid tussen proces- en project-KPI's:
- Proces: 1) Planning continuïteit (opgeleverde woningen en woningen in de voorbereidings- en initiatiefase). 2) Financieel overzicht (begrootte volume, het werk dat in opdracht is en het werk dat is gefactureerd). 3) Koersplan (omvang van de social return en CO₂ reductie). 4) Samenwerking, Evaluatie, Tevredenheid; (tevredenheid van kernteam en stuurgroep) .5) Innovatie budget en innovatie onderdelen, visie (aantal Innovaties per jaar).
 - Project 1) Planning project (aantal woningen dat op planning en niet op planning loopt). 2) Kosten project per VHE (uitgesplitst naar bijkomende kosten, investeringskosten, bouwkosten en W&R). 3) Kwaliteit (MJOB op planning: MJOB in miljoenen euro's per jaar). 4) Samenwerking, Evaluatie, Tevredenheid (oplevertevredenheid en rapportcijfers voor communicatie, werklieden en het nakomen van gemaakte afspraken (plus eindresultaat). 5) Risico's; risico-omschrijving/kans-omschrijving.
- C:** Doel is om het verduurzamingsproces te versnellen, tegen een hogere kwaliteit, een hoger comfort-niveau en lagere woonlasten.
- Er zijn/worden KPI's afgesloten over thema's als doorlooptijden, continuïteit, kwaliteitsniveau, klanttevredenheid, investeringen en kosten. Geen actieve inzet op productinnovaties of het verminderen van de uitvoerings/investeringskosten (besparing kan wel een neveneffect zijn).
- D:** Via KPI's worden de doelen bewaakt, concrete informatie is (nog) niet voorhanden. Het belang daarbij is het halen van het budget, het tempo van de voorbereiding en uitvoering, de aansturing van het programma en het halen van deadlines.
- De rode draad door alle processen heen, is het verlagen van woonlasten en het toevoegen van wooncomfort.
 - Er wordt niet nadrukkelijk gestuurd op de toekomstige onderhoudskosten (TCO). Verwacht wordt dat daardoor het voorbereidings- en uitvoeringsproces continu te verbeteren en versneld en de integrale kostprijs verlaagd kan worden.
 - De partners zijn er daarnaast van overtuigd dat de nieuwe aanpak positieve effecten zal hebben op het draagvlak en de huurderstevredenheid.

Integrale Energietransitie Bestaande Bouw
project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

- E:** Een belangrijke reden om in de keten te gaan samenwerken was om de voorbereiding en uitvoering van projecten sneller, beter en kosten efficiënter te laten verlopen. De oorspronkelijke KPI's:
- De 'wensportefeuille' van zou niet in tien maar in negen jaar moeten worden gerealiseerd.
 - Het financiële rendement van de projecten zou $\geq 3\%$ moeten bedragen. Dit kan worden gerealiseerd door het verlagen van de stichtingskosten en/of de exploitatielasten. Daarnaast zouden de woonlasten van de huurders (huur plus energiekosten) lager moeten uitkomen.
 - De bewonerstevredenheid moet hoger worden, door te eisen dat:
 - ✓ Huurders de kwaliteit van de dienstverlening met minimaal het rapportcijfer acht belonen.
 - ✓ Zij ook minimaal een acht geven m.b.t. hun tevredenheid over de woning en woonomgeving.
 - ✓ Er maximaal één oplevergebrek per woning is.
 - ✓ Er maximaal één klacht per woning wordt ingediend binnen 1 jaar na oplevering.
 - Er moet sprake zijn van verbeteren en innoveren: er moeten minimaal twee verbetervoorstellen zijn per project.
- F:** De 7 partners hebben afspraken gemaakt over zes strategische KPI's:
- Kosten: alle onderhoudsprocessen en -begrotingen zijn op elkaar afgestemd om de totale MJOB kosten te verlagen.
 - Klanttevredenheid (hoe tevreden zijn de huurders met hun woning/woonomgeving).
 - Teamtevredenheid (nog niet helemaal duidelijk hoe dat gemeten gaat worden).
 - Procestijd: continu gericht zijn op de vraag waar kan het proces efficiëntere worden.
 - Verduurzaming: eerst sturing via energielabels (het verbruik) en nu op de CO₂ uitstoot (materialen/circulariteit).
 - Kwaliteit: tevredenheid m.b.t. opleverpunten bij planmatig en grootonderhoud. Bij GO: binnenkant van de woning door bewoner en uitvoeringspartner; buitenkant door corporatie en partner.
- G:** Tot de doelen behoren onder meer:
- Begrenzing van de investeringen tot IS-max (Investering Maximaal) per woning. Een bedrag dat momenteel iets onder de 30.000 euro ligt (€ 29.690),
 - Per woning een gemiddelde energielabelsprong van tenminste twee labels tot minimaal energie label B. Per bouwdeel minimale isolatiewaarden (bijv. de Rc-waarde van het dak was in eerste instantie 3 tot 4, inmiddels is Rc 6 de standaard).
 - Woningen worden integraal in één keer aangepakt.
 - Continue aandacht bij organisatie en uitvoering voor het toepassen van proces- en productinnovaties.
 - Het voorsorteren op de volgende stap naar CO₂ neutraal.
 - Klanttevredenheid moet hoog zijn, waarbij wel wordt gekeken in hoeverre het oordeel realistisch is.

3) Organisatie corporaties

- A. Structurele organisatorische veranderingen doorgevoerd: met o.a., een commitment team, programmamanager Sequent NX, programmaregisseurs vastgoedonderhoud, regionale programmateams, specialistenteams en contractmanagers.
- B. Organisatorisch gezien is een relatief kleine groep mensen direct bij het uitvoeringsprogramma betrokken. De procedures en organisatie om de uitvoering heen worden zo beperkt mogelijk gehouden.

- C. Interne aansturing door de afdeling/team Vastgoedrealisatie plus begeleiding door een stuurgroep (komt twee keer per jaar bijeen) en een projectgroep (vier keer per jaar).
- D. Onderlinge overlegstructuur op directie- en op projectniveau. Binnen een project is er stuurgroep- en projectgroep overleg. Op directieniveau worden de samenwerkingsdoelen en strategische doelen in de stuurgroep bepaald. De uitwerking vindt via de projectgroep plaats.
- E. De stuurgroep (directieniveau partners) zet de grote lijnen uit. De project/uitvoeringsgroepen met daarin onder meer de ketencoördinatoren bespreken de projectvoortgang. Uitvoering wordt gedaan door vaste teams.
- F. Structurele aanpassing van de organisatie, Afdeling vastgoedonderhoud werkt nu die als een matrix-organisatie. In de praktijk wordt er met twee ketenallianties gewerkt, met daarbinnen twee bouwstromen. Twee richten zich op het GO en verduurzaming en twee op het PO (en een klein deel van de verduurzaming).
- G. Geen fundamentele organisatorische wijzigingen. Wel deels uitbreiding (met energiecoaches), maar ook minder menskracht nodig bij de voorbereidings- en uitvoeringsprocessen. De corporatie registreert en 'verdwijnt steeds meer uit beeld' en de ketenpartners komen meer op de voorgrond. Er is een uitvoeringsoverleg (stroomlijnen en uniformeren van het proces) en een ketencoördinatoren overleg (praktische uitvoering en planning)

4) Organisatie ketenpartners

Was geen specifiek onderzoekthema:

- A. Interne cursussen, klantgerichtheid, 'lean werken' en dergelijke.
- B. Bedrijfsorganisatie volledig toegespitst op deze vorm van samenwerken (ook met andere corporaties).
- C. Geen informatie.
- D. Gezamenlijk met corporatiemedewerkers cursussen gevolgd om de samenwerking en gekozen aanpak te verbeteren. Samen andere ketenpartners een gezamenlijk leertraject naar de principes van 'lean management' e.d..
- E. Geen specifieke organisatorische veranderingen: constante aandacht en actief werken aan de noodzakelijke cultuur en –gedragsverandering..
- F. Idem (zie E).
- G. Interne aanpassing/wijziging van competenties en vaardigheden om de nieuwe rolverdeling en de gewijzigde taken en verantwoordelijkheden te kunnen opvangen. Voor het bewonersoverleg is bijv. een specialist aangenomen.

5) Selectie bedrijven

- A. Lopend proces: voor de bouwdeelgerichte aanpak is gezocht naar minder partners die meer 'specialist' moeten zijn en in staat zijn om hun kennis over de eigen discipline af te stemmen met de kennis van de anderen om zo tot integrale programma's te kunnen komen ('kennis verbinden' staat centraal). Selectie: corporatie breed en aan de hand van een scala aan criteria: niet alleen de vakbekwaamheid, maar vooral ook hoe is de aanpak, bereidheid tot samenwerken en kennisdelen met andere specialisten, openstaan voor veranderingen, overleg met en de rol van de bewoner in het proces, e.d.

- B. Op zoek naar hetzelfde DNA: betrouwbaar, toegankelijk en communicatief. Twee soorten bedrijven voor de dubbele opgave: GO+ en transformatie. 1^e selectie o.b.v. selectiecriteria en bedrijfspresentaties. Met de vijf overgebleven bedrijven 2^e selectie: corporatie breed via een intensief traject (interviews, prijzenboek, presentaties e.d.).
- C. Grosslijst van 25 aanbieders teruggebracht naar tien die gevraagd zijn een plan van aanpak (visiedocument) op te stellen en een prijzenboek in te vullen.
- D. Het gaat om bouwbedrijven en (hun) toeleveranciers waarmee al langer contacten zijn en goede ervaringen mee zijn opgedaan. Ze scoorden goed op het Past Performance metingssysteem van de corporatie en zijn gevraagd partner te worden, zonder een expliciet en uitgebreid selectieproces.
- E. Intensieve zoektocht naar de beste partner om het beste plan mee te maken. Naast technische kennis en vaardigheden, vooral bereid zijn tot organisatorische veranderingen, open te staan voor een andere manier van werken, zich kwetsbaar durven opstellen en beseffen dat zo'n samenwerkingsproces tijd vergt. De kandidaten hebben twee cases moeten doorrekenen om gevoel te krijgen voor de marktwerking en de marktprijs. Nadruk lag op het achterhalen van hun visie, cultuur en missie. Bezoek van uitgebreide delegatie bij de laatste vier bedrijven.
- F. Tijdens het selectieproces is met name ingegaan op de cultuur en visie van de bedrijven. Belangrijke aspecten die daarbij aan de orde kwamen, waren onder meer het vermogen om mee te denken over het bezit van de corporatie, het zien van het gemeenschappelijke belang, coöperatief zijn, de bereidheid hebben onderling kennis te delen en een open houding hebben naar de andere partners.
- G. Er werd niet persé naar aannemers/allround onderhoudsbedrijven gezocht: o.b.v. eerdere ervaringen was gebleken dat combinaties van gespecialiseerde dak-, gevel- en kozijnbedrijven ook toproducten tegen concurrerende prijzen konden leveren. Daarnaast werden er ook aannemers uitgenodigd evenals de NPO/PVO ketenpartners. In totaal dertien bedrijven in de 1^e ronde. De bedrijven moesten voor een aantal complexen een plan van aanpak maken, waarbij er minimaal twee labelstappen moesten worden gemaakt. De bedrijven konden zelf de keuzes maken en moesten de kansen en mogelijkheden aangeven en hun oplossingen doorrekenen naar labels en kosten. Andere belangrijke criteria in dit stadium waren aspecten als initiatiefrijk, innovatief en bewonerscommunicatie. In de 2^e ronde moesten de geselecteerde bedrijven een inhoudelijke presentatie geven over hun aanpak, voor een breed gezelschap toehoorders.

6) Vraagspecificatie/uitvraag

- A. Werkt niet met bepaalde standaardoplossingen voor bepaalde woningtypen. Wel wordt er gekeken wat het effect is geweest van bepaalde maatregelen/ingrepen en probeert men daarvan te leren: Kunnen de bouwdelen direct naar het eindniveau, of zijn ook 'tussenniveaus' of tussenstappen mogelijk? Zijn de ingrepen kosteneffectief? Zijn er meer complexen waar deze aanpak zou kunnen werken? De aanpak is mede afhankelijk van locatie en de gemeentelijke warmtevisie.
- B. Er wordt uitgegaan van drie 'typen' woningen: BENG, label A en B. Het behalen van die labels is het doel voor de bedrijven. Het beschikbare budget geeft ook een heldere richting welke oplossingen al dan niet haalbaar zijn. Van de bedrijven (en dat geldt in feite voor alle cases) wordt verwacht dat ze actief meedenken over de vraag wat het meest optimale scenario is voor een complex.
- C. De uitvraag was in vrije algemene termen geformuleerd. De woningen die duurzaam gerenoveerd worden, moeten na de ingreep een energie-index hebben van gemiddeld 1,0 per project. Het gaat bij de uitvoering hoofdzakelijk om het treffen van duurzame bouwkundige maatregelen.

- D. Vanaf de start van een project wordt op basis van de specifieke kennis en expertise gekozen wat het best haalbare plan binnen een drietal voorgelegde scenario's. De te behalen warmtevraag na renovatie is niet voor alle woningen gelijk. Voorheen werd er naar label A gestreefd. Nu wordt het isolatieniveau van een deel van de woningen afgestemd op de toekomstige aansluiting op een warmtenet en deels op een midden temperatuur verwarming.
- E. In eerste instantie werden er wel 'archetypes' gemaakt van woningen met dezelfde eigenschappen zoals typologie, bouwjaarklasse en energieprestatie, maar die vormen niet de basis van de uitvraag. Bij de bepaling wat er moet gaan gebeuren met welke woning, wordt veel gestuurd vanuit de gebiedsopgaven. De volgorde van de integrale programmering wordt dan ook niet bepaald door types en standaard duurzaamheidoplossingen. De route wordt vooral ingegeven door het energielabel/-index. De partners bepalen in overleg wat er - binnen de randvoorwaarden van het complexbeleid - aan duurzaamheidsmaatregelen mogelijk en haalbaar is.
- F. Op basis van het door de corporatie vastgestelde strategisch voorraadbeleid werken de ketenpartners variantenstudies en scenario's voor de complexen uit en de corporatie maakt de keuze uit de varianten. Het gaat er uiteindelijk om te bepalen wat er moet gebeuren en wat de mogelijkheden zijn zodat het complex in 2050 voldoet aan de eis van CO₂ neutraal.
- G. De bedrijven maken een plan van aanpak waarbij er (minimaal twee) labelstappen stappen worden gemaakt. De bedrijven geven de keuzes en de kansen en mogelijkheden aangeven. De oplossingen worden doorgerekend naar labels en kosten. Ook wordt aangegeven hoe in een latere fase via tussenstappen CO₂-neutraal gerealiseerd zou kunnen worden.

7) Aanpak/werkwijze

- A. Bij het bepalen van de aanpak spelen de multidisciplinaire programmateams een centrale rol. Op basis van de complexstrategie vanuit het assetmanagement en de Energieatlas stellen zij per complex verschillende scenario's van programmering voor de komende 30 jaar op met een TCO berekening. Elk complex krijgt wat dat betreft een andere 'onderlegger', waarbij – energetisch gezien - de trias energetica het uitgangspunt is. De partners brengen samen de risico's in beeld. "Wat is het beste voor dit complex?". De assetmanager bepaalt uiteindelijk voor welk scenario gekozen wordt.
- B. Het actief meedenken over de vraag wat het scenario is dat het optimale resultaat oplevert voor een complex, is nog wennen voor partners. De procedures en organisatie om de uitvoering heen worden zo beperkt mogelijk gehouden. Er is wel budget voor onderling overleg en dat wordt zeker ook gestimuleerd, maar de stelregel van de corporatie is dat: "de omzet in het vastgoed moet worden gemaakt en niet terecht moet komen in allerlei procedures en onderzoeken eromheen". Wel belangrijk is dat de bedrijven van elkaar leren. In zgn. 'sprintteams' komen de partners ongeveer elke 6 weken bij elkaar om problemen en oplossingen samen te bespreken.
- C. Uitgangspunt is dat de bedrijven zelf per project met een voorstel voor aanpak zouden komen. De corporatie moet hierop toch iets meer sturen dan verwacht. Wat voorbereiding en uitvoering betreft, wordt er met heldere overlegstructuren en kleine vaste teams gewerkt. Met zo'n klein team gaat het wennen aan elkaar, het samenwerken en het kennisdelen makkelijker dan in een grote en steeds van samenstelling wisselende groep.
- D. De inhoudelijke projectdoelen en randvoorwaarden daarbij worden in een stuurgroep vastgesteld. De uitwerking vindt via de projectteams plaats. Vanaf de start van een project wordt op basis van de specifieke kennis en expertise van de ketenpartners gekozen wat het best haalbare plan is binnen drie voorgelegde scenario's.

- E. Vanaf de start van een project wordt op basis van de specifieke kennis en expertise van de partners gekozen wat het best haalbare plan is binnen de vastgestelde scenario's.
- F. De partners bepalen in overleg wat er – binnen de randvoorwaarden van het complexbeleid – aan duurzaamheidsmaatregelen mogelijk en haalbaar is. De partners moeten ook aangeven wat er de komende vijftien jaar echt moet gebeuren en wat de mogelijkheden zijn om het complex in 2050 te laten voldoen aan de eis van CO₂ neutraal. De ketenpartners moeten dit in variantenstudies meenemen, inclusief MJOB plus een onderhoudsvoorstel. De corporatie maakt de uiteindelijke keuze.
- G. De complexkeuze en het plan van aanpak worden in hoofdlijnen in zgn. breed samengestelde complexensessies bepaald. In het uitvoeringsoverleg en het keten-coördinatoren overleg worden vervolgens 'de puntjes op de i gezet'. De ketenpartners richten zich op de aanpak van het dak, gevel, kozijnen en vloer- en spouwmuurisolatie. Ook de onderaannemers (ketenpartners) voor de installaties worden meegenomen in de planning, denken mee en kijken naar mogelijke oplossingen e.d.

8) Bewonerscommunicatie/overleg

- A. Voor het ophalen van draagvlak en instemming van bewoners zijn de partners verantwoordelijk.
- B. De corporatie voert één op één gesprekken met de bewoners over hoe hij/zij de woning, straat, buurt e.d. ervaart. Het eerste gesprek doet de corporatie zelf en dan haken de partners aan. Dat vloeit weliswaar langzaam wel in elkaar over, maar de corporatie wil aan 'de voorkant' blijven zitten. De gesprekken maken de voorbereidings- en uitvoeringsfase van de aanpak een stuk makkelijker.
- C. Voor het ophalen van het draagvlak is de corporatie verantwoordelijk. De bouwpartners onderhouden de communicatie met de huurders tijdens de uitvoering. Dat doen ze nu nog allemaal op hun eigen manier (bijv. via een bewonersapp of m.b.v. een communicatiemedewerker), maar men is bezig met onderlinge afstemming.
- D. Eerst had de corporatie vrijwel het volledige initiatief bij voorbereiding en uitvoering. Nu wordt er veel meer samengewerkt met de partners, die medeverantwoordelijk zijn voor de communicatie tijdens het volledige renovatieproces. De corporatie blijft wel verantwoordelijk voor de communicatie in het voortraject en het ophalen van de vereiste 70% instemming van huurders.
- E. Communicatie met de huurders doen de partners samen. De vorm is afhankelijk van het precieze project, maar persoonlijk informeren met een boekje langs de deur is het meest gebruikelijk. De bedrijven stemmen de communicatiemiddelen en -methodes onderling af om ze eenduidig bij alle projecten te kunnen gebruiken.
- F. De ketenpartners zorgen voor de werkvoorbereiding en uitvoering en communicatie met de huurders.
- G. Tussen 2011 en 2016 verzorgde de corporatie de communicatie met de huurders zelf. Vanaf 2017 zijn de ketenpartners voor de communicatie verantwoordelijk en dat gebeurt één op één via huiskamer gesprekken.

9) Resultaten

- A. E-Sequent: 3.000 woning verduurzaamd tussen 2014 en 2018. In 2019: 1.340 woningen naar label A of B gebracht, plus op de meeste daarvan (zo'n 1.000) zonnepanelen. Eind 2019 had de woningvoorraad van een gemiddelde energie-index van 1,38 (energielabel B). In 2020: bijna 1.400 woningen naar

energielabel A of B (bij 800 woningen ook zonnepanelen. Eind 2020 waren 16.800 woningen van de Alliantie voorzien van zonnepanelen.

Tussen 2014 en 2018: reductie van bijna een kwart (24%) op de stichtingskosten, realisatie van verschillende innovatieve toepassingen, bewonersdraagvlak bij 93% van de complexen en een gemiddelde klanttevredenheid over de aanpak van een acht.

- B. Niet bekend: de 'programmatische aanpak' verloopt naar tevredenheid.
- C. Eerste project is begin november 2021 van start gegaan en er zijn nog geen resultaten bekend.
- D. Belangrijkste resultaat is dat het proces (van voorbereiding tot en met oplevering) voorspelbaar is geworden: qua (doorloop)tijd, gerealiseerde kwaliteit en kosten. De aanpak leidt tot snellere doorlooptijden, lagere kosten, een hoge klant,- en bewonerstevredenheid, een optimale onderlinge communicatie en hogere teamtevredenheid.
- E. De geplande aantallen (ca. duizend woningen per jaar) worden gehaald.
- F. De voorspelbaarheid, transparantie en betrouwbaarheid van het onderhoud- en verbeterproces is veel groter geworden. Het groot onderhoud wordt drie jaar vooruit gepland. Het cyclische onderhoud van complexen kan worden uitgesteld (een jaar uitstel levert 16/17% besparing op de MJOB op). De klanttevredenheid is verhoogd.
- G. Eind 2020 zijn er in totaal 7.500 woningen energetisch aangepakt (bijna 30% van het woningbezit). De komende twee jaar komen daar nog eens 2.000 woningen bij. Geschat wordt dat de uitvoeringskosten zo'n 10%-15% lager zijn dan bij een traditionele aanbesteding. Uitvoeringskosten zijn naar schatting 10%-15% dan bij een traditionele aanbesteding. Er wordt kritisch gekeken of bouwdelen vervangen moeten worden of niet. Dit scheelt in de directe exploitatiekosten. Precieze besparing in €, is niet bekend. De kosten voor de corporatie zijn fors lager geworden. Er is veel minder menskracht nodig voor de voorbereiding en uitvoering van de projecten. Het is niet exact bekend wat dit scheelt in €. Gemiddeld liggen de energiekosten na de ingreep 30 tot 40% lager dan voorheen (met uitschieters tot 70%).

10) Afremmende factoren

- A. Dat partners niet dezelfde 'mindset' hebben. Alle betrokkenen moeten met dezelfde instelling en denkwijze met open vizier en op basis van gelijkwaardigheid kennis delen en verbinden. Anders gaat het niet lukken om samen hetzelfde doel te bereiken.
- B. Grootste afbreukrisico is dat de zaken intern qua beleid en organisatie niet op orde zijn. Er moet een breed draagvlak voor zijn.
- C. Intern is het binnenhalen van onvoldoende deelname onder de huurders het grootste struikelblok. Een ander risico is dat het financieel niet haalbaar is.
- D. Veel belemmeringen zijn er niet. De drie partijen verwachten dat de samenwerking wordt gecontinueerd. De voorbereidings- en uitvoeringsprocessen zijn gestroomlijnd en de betrokken teams zijn goed ingewerkt.
- E. Een afremmende factor kunnen personeelsswisselingen bij de partners zijn. De samenwerking kan daardoor worden beïnvloed. Er komt een andere input en dat vergt dan weer een andere aansturing.
- F. Personeelsverloop maakt het kwetsbaar. Er zijn weinig mensen in de vastgoedwereld die integraal vastgoed onderhoud echt snappen en de processen aan elkaar kunnen vastknopen en dat dan ook nog allemaal in nauwe samenwerking met ketenpartners. Bij de uitvoerende partners gebeurt hetzelfde.

- G. Een algemene belemmering (die niet direct met de nieuwe samenwerkingsaanpak heeft te maken) is de 'stroperigheid' van allerlei overheidsprocedures.

11) Samenwerking met andere corporaties?

- A. Interessante gedachte, maar zou behoorlijk kunnen wringen met het eigen beleid en plannen, de locatie., e.d.
- B. Prima, voorwaarde voor samenwerking is wel dat het moet aansluiten op de eigen aanpak en werkwijze. Er was/is sprake van dat een buurcorporatie woningen wil inbrengen.
- C. Samenwerking met andere corporaties bij deze aanpak zou een forse externe afremmende factor kunnen zijn.
- D. Er is geen aanleiding om de samenwerking te verbreden, er is massa genoeg.
- E. Een verdergaande samenwerking is moeilijk voorstelbaar. Elke corporatie heeft haar eigen aanpak en haar eigen partners en wil dat het liefst ook zo houden. Het zal een grote uitdaging zijn om dat bij elkaar te brengen.
- F. De twee huidige allianties passen precies op de schaal van de corporatie. Vraagbundeling met andere corporaties rond integraal vastgoedbeheer wordt ook niet overwogen. Samen optrekken op bouwdeelniveau heeft wel toekomst. Toch ook samenwerking in de Utrechtse Renovatieversneller, zelfs een van de trekkers hiervan, op zoek naar eenduidige oplossingen die passen op eenduidige woningen binnen alle aangesloten corporaties.
- G. Anderen kunnen zich aansluiten en mogen overal gebruik van maken. De corporatie gaat echter niet van haar concept afwijken. In de praktijk blijkt samenwerking toch moeizaam te zijn. Met de huidige partners lopen de rollen steeds meer in elkaar over en vullen elkaar aan. Bij de eventuele nieuwe corporaties begint alles weer helemaal opnieuw.

BIJLAGE 2: VERSLAG DISCUSSIEBIJENKOMST (22 september 2021)

Deelnemers:

De Alliantie:	Tamara van de Graaf (de Alliantie, Programmamanager Sequent NXT) en Tonie de Jongh (accountmanager Rutges Vernieuwt).
Area Wonen:	Ronald van Lith (Manager wijkontwikkeling, Area Wonen) en Cas de Haan (Directeur Caspar de Haan).
Lefier:	Jan Willem Stevens (Manager vastgoedrealisatie Lefier).
WonenBregburg:	Mark van Diessen (projectleider, Huybregts Relou en Frans Fonteijn (Directeur Zuid, BAM Wonen).
ZOwonen:	Mischa Coenen (was ZOwonen inmiddels Wonen Limburg), Koen Vermeer (Ontwerpmanager Renovatie Onderhoud, Heijmans Woningbouw), Fred Hartmans (Projectcoördinator/ ketenmanager, Van Wijnen Sittard).
GroenWest:	Egbert Kunst (Strategisch adviseur techniek, GroenWest), Rob Withaar (Commercieel directeur, Talen Vastgoedonderhoud en Jasper van der Hoek (RGS Procesbegeleider, Hemubo).
Wonen Limburg:	Eric Sidler (Programmamanager PO & Energie Wonen Limburg), Marcel Raemaekers (Technisch uitvoerend manager, Driessens), Yard Pex (Project Manager, Pex Dakbedekkingen BV) en Niels Valkenburg (Directeur Cuypers Kozijnen).
Partners:	Remko Zuidema (Aedes) en Gaby van der Peijl (Aedes).
TU Delft:	Ad Straub en Frits Meijer.

De vraag of er bij de corporaties sprake is van een **programma-sturende aanpak**, is niet expliciet aan de orde geweest. Over het algemeen vinden zij wel dat er een programma/beleid aan ten grondslag ligt. Een verduurzamingsprogramma dat is gebaseerd op een asset management beleid, gekoppeld aan een meerjarig investeringsprogramma voor een aantal woningen, vastgesteld op directieniveau met instemming van de RvC. Er wordt er in dit verband overigens op gewezen dat recent onderzoek heeft uitgewezen dat de ontwikkeling van het portefeuille- en asset management in de corporatiewereld stagneert²¹.

Bij de belangrijkste **doelen** van project-overstijgend samenwerken gaat het in eerste instantie om overkoepelende doelen als:

- Kennis en kunde delen en daar inzetten waar dit het meest effectief en efficiënt is. Tijdens dit proces moet ook continu worden gestreefd naar verbeteringen.
- Het vergroten van de voorspelbaarheid en zekerheid, zowel ten aanzien van de benodigde capaciteit (aansluitend projecten realiseren), de kosten en investeringen en de productie (het aantal woningen dat jaarlijks wordt verduurzaamd). Het gaat om het duurzame rendement en niet om het korte termijn rendement.
- Het stroomlijnen van de gehele keten, het volledige proces: van de corporaties, de bedrijven, hun onderaannemers (dakdekkers, installateurs, e.d.) en toeleveranciers. Die hebben hetzelfde doel (het realiseren van CO₂-neutrale woningen) met hun eigen verantwoordelijkheid.
- Het waarborgen van de continuïteit voor alle betrokken partijen en het gezamenlijk verantwoordelijk zijn om blijvend over een langere termijn de doelen te realiseren.

²¹ <https://corporatiestrategie.nl/ontwikkeling-portefeuille-en-asset-management-stagneert-onderzoek-2019/>.

Als dat alles goed geregeld is geeft dat rust in de organisatie van alle partijen en worden de afgeleide doelen gerealiseerd zoals die vaak zijn vast gelegd in de KPI's: het versnellen van het verduurzamingsproces, een energiezuiniger huis met een hoger comfort voor de bewoners, een hogere kwaliteit, kostenbesparing (investeringskosten, exploitatiekosten, werkapparaat), een grotere risicobeheersing en –management en een grotere tevredenheid bij de klant de bewoners en de teams.

Het met z'n allen blijven werken aan een gezamenlijk en eenduidig doel (voor 2030/2050) vanuit een gemeenschappelijke visie zijn tegelijkertijd ook de belangrijkste **voorwaarden** om het project-overstijgend samenwerken succesvol te maken en te houden. Waarbij de partners ook beseffen en accepteren dat ze allemaal naast de gezamenlijke doelen en visie, ook eigen belangen en doelen nastreven. In alle openheid kan dat prima samengaan. Daarnaast is het evident dat er voldoende draagvlak binnen de organisaties van de partners moet zijn en dat het proces eenduidig is vormgegeven (overlegstructuren, zelfde 'DNA', goede onderlinge verhoudingen, openheid en vertrouwen in elkaar, e.d.).

Ook een zekere flexibiliteit is van belang. Er wordt een voorbeeld gegeven van een project waar de woningen van het gas werden 'afgehaald' en op de stadsverwarming werden aangesloten, Dat was vooraf niet gepland en volledig dichtgetimmerd, wat heel veel tijd, inspanning en overleg zou hebben gekost. Dankzij het onderlinge vertrouwen in elkaar en via een soepele en open manier van besluitvorming is het wel gerealiseerd.

Opgemerkt wordt dat versnellen van het verduurzamingsproces door project-overstijgend werken niet altijd mogelijk is, het hangt af van de keuze van corporatie van de complexen in het programma. Soms moet er zoveel onderhoud worden gepleegd dat er vertragingen optreden bij het treffen van verduurzamingsmaatregelen. Snelheid maken qua verduurzamingen lukt dan niet altijd.

De belangrijkste **belemmerende factoren** voor succesvol project-overstijgend samenwerken zijn toch vooral het ontbreken van vertrouwen in elkaar, het werken vanuit een 'andere cultuur', het niet betrekken zijn bij elkaar en onvoldoende transparantie in elkaars werkwijzen en processen. Een andere belemmering zou zijn wanneer elkaars kennis en kunde niet volledig 'gespiegeld' wordt. Er wordt een voorbeeld gegeven vanuit de RWU, waar een co-maker/partner recent een oplossing heeft ontwikkeld en die samen met de anderen partners verder wil ontwikkelen en toepassen. Zo moet er worden samengewerkt.

Aandachtspunt is ook continuïteit van het beleid bij de corporatie. Het blijkt soms dat als er iemand vertrekt, het beleid toch gaat schuiven. Dan is de keuze voor deze manier van samenwerken blijkbaar niet volledig verankerd binnen de organisatie. Als er één gemeenschappelijk doel en één visie is, volgen de successen vanzelf. "Waarbij het essentieel is dat iedereen zich voor de volle honderd procent (en niet een beetje) committeert aan die doelen en visie". Andere belangrijke voorwaarden zijn de teamsamenstelling (bij alle partners) en een duidelijk inzicht in elkaars interne organisatie en wijze van besluitvorming: je weet wat je kan verwachten. Het ontbreken van dat inzicht zou belemmerend kunnen werken.

Het meest in het oog springende **resultaat** van de project-overstijgende samenwerking is het aantal verduurzaamde woningen dat tot nu toe binnen een relatief korte termijn is gerealiseerd met deze aanpak. Een fors aantal woningen is via een effectief en efficiënt samenwerkingsproces veel energiezuiniger en comfortabeler geworden. Een ander (minder concreet meetbaar) resultaat is dat men werkenderwijs veel meer oog heeft gekregen voor elkaars belangen en hoe daarmee kan worden omgegaan. Geen makkelijk proces, maar wel essentieel om de samenwerking succesvol te maken. Andere positieve resultaten (snellere doorlooptijden, lagere kosten, grote bewoners- en teamtevredenheid, e.d.) volgen dan vanzelf.

Zowel de corporaties als de bedrijven voelen zich niet direct geroepen om het etiket ‘**koplopers**’ op zich zelf te plakken. Wat is trouwens de definitie van ‘koploper’? Gesteld wordt dat ze in ieder geval niet achter lopen! Er zijn ook andere corporaties die op deze manier werken en waarvan men ook kan leren. Er zijn steeds meer corporaties die hun verduurzamingsopgave op deze manier willen gaan aanpakken. Het is wel een trend, maar lang niet alle corporaties zijn al zover.

Er zijn ook niet zo heel veel bedrijven die zich op deze manier profileren. Er zouden er veel meer bij kunnen komen, want de markt is groot genoeg. Gewezen wordt op een voorbeeld van Woonpartners Midden-Holland waarbij twee grotere aannemers een kleinere aannemer 'meenemen' in de samenwerking. Die kleine aannemer is niet gewend om op deze manier te werken. Deze samenwerking blijkt positief uit te pakken voor alle betrokkenen. Niet alleen de ‘kleinere’ aannemer leert ervan, ook de twee grotere bedrijven doen nieuwe inzichten op. Het zou een goede zaak zijn als dit meer zou voorkomen: ervaren bouwbedrijven die andere bedrijven meenemen in dit proces.

Overigens blijkt dat ook door andere corporaties aan bedrijven wordt gevraagd hoe zij bij andere corporaties te werk gaan bij het project-overstijgend samenwerking. Deze corporaties willen dat proces dan als een soort uitgangspunt of blauwdruk gebruiken om zelf ook een samenwerkingsovereenkomst met bouwbedrijven vorm te geven. Het begint altijd bij de corporaties. Zij zijn de opdrachtgevers en bepalen zelf hun asset management. De ervaring van sommige bedrijven is wel, dat er zo af en toe, er nog een groot verschil blijkt te zijn tussen wat corporaties zeggen en wat zij vervolgens doen.

Voor het van de grond krijgen van zo’n samenwerkingsproces is het zowel belangrijk dat er bij de partners **individuele doorzetters** werkzaam zijn als dat er voldoende **bestuurlijk draagvlak** is. Het een kan niet zonder het ander, ze vullen elkaar aan. Soms wil de bestuurder wel maar de uitvoeringsorganisatie niet. Het is altijd makkelijker (en wellicht noodzakelijk) dat er vooraf bestuurlijk draagvlak is. De individuele doorzetter moet een stem hebben in de bestuurskamer. De olievlek kan zich dan gaan verspreiden binnen de organisatie. Het raakt alle afdelingen binnen de organisatie, die moeten er ook in mee kunnen gaan.

Voor wat betreft de verhouding tussen de **taken en verantwoordelijkheden** van de corporatie en die van de bouwpartners hangt het van de situatie af. In de meeste gevallen zijn de bedrijven in het voorbereidingsproces naar voren geschoven. Toch moet de corporaties belangrijke kerntaken blijven houden. Zij bepalen het beleid, de planning, het budget en de aanpak. De corporaties moeten zeker in het voorbereidingsproces ook een belangrijke taak blijven houden v.w.b. de communicatie met de bewoners. Het zijn hun bewoners en zijn gaan ook verder met ze. In de praktijk spelen bedrijven in dit traject ook een rol. Tijdens de uitvoering al helemaal. Idealiter zouden alle partners gezamenlijk moeten optrekken richting bewoners ook bij het halen van de medewerking van de bewoners. In alle gevallen moet er instemming van de corporatie zijn voordat de partners in actie komen.

Het is van belang om vooraf goed af te stemmen wie wat doet en waar de competenties van de verschillende partners liggen. Er is een verschil tussen ondersteunend werken en de volledige verantwoordelijkheid dragen. Als een corporatie heel goed zijn vraag en opgave kan formuleren en doorrekenen, hoeven de bedrijven niet integraal verantwoordelijk te zijn. Als de bouwer niet integraal ontwerpt, ligt de verantwoordelijkheid bij de woningcorporaties en die kunnen dat ook prima aan derden uitbesteden.

De verschillen in cultuur, beleid en werkwijzen tussen woningcorporaties maken **samenwerking met andere corporaties** in verduurzamingsprogramma’s moeilijk realiseerbaar. Toch zijn er voorbeelden waar het wel werkt en het goed loopt. Bij de aanpak van Wonen Limburg hebben zich inmiddels twee andere corporaties (uit de C8) aangesloten. Het initiatief komt uit een soort ‘versnellingstafel’ en wordt bestuurlijk ‘gedekt’. De corporaties binnen de C8 werken op veel vlakken samen en dat maakt het aansluiten bij

dit samenwerkingsproces makkelijker. Het begint altijd 'klein': je moet je openstellen voor elkaar en elkaar vertrouwen geven en dan kunnen er ook ingewikkelder zaken samen worden aangepakt. Dat is de basis voor samenwerking ook tussen corporaties.

Het is ook voorstelbaar dat de comakers/bouwpartners de verbinding kunnen leggen met andere corporaties. Desalniettemin leert de ervaring dat samenwerking tussen corporaties een moeizaam verhaal blijft. Iedereen is er van overtuigd dat hier nog wel een missie ligt. Belangrijk daarbij is wel dat de organisatie in een keer volledig de omslag maakt. Als je 'beetje bij beetje' wilt gaan veranderen, lukt het niet. Er moet draagvlak zijn, de afdelingen (en de individuen die er werken) moeten het willen en niet gaan dwarsliggen, en daarbij is er een bestuurder nodig die er voor honderd procent achter staat.

Aedes onderzoek geeft een indicatie dat veel corporaties er mogelijk nog niet aan toe zijn om op deze manier samen te werken²². Dit geldt zowel voor wat betreft hun interne organisatie als hun huidige inkooppraktijk. Daarbij komt dat de druk op de sector groot is. Zaken als duurzaamheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid vragen nogal wat van corporaties. Om zo'n ketensamenwerkingsproces te kunnen realiseren, moeten allerlei factoren, afdelingen en individuele belangen op elkaar zijn ingespeeld. Als dat niet op orde is, wordt het heel moeilijk.

Voor wat betreft het realiseren van **productinnovaties** is men niet zo pessimistisch. Binnen de samenwerkingsaanpak ligt de nadruk weliswaar op procesinnovaties, maar elke partner streeft ook naar productinnovaties (uit eigen beweging en niet omdat het een subsidievoorwaarde is). Het speelt altijd een rol op de achtergrond. Daarbij gebruiken ze niet altijd het woord 'innovaties' maar gaat het bijvoorbeeld om 'stroomlijnen' en 'verbeteren'. De procesinnovaties bieden ook de ruimte en geven elkaar ook het vertrouwen om productinnovaties te realiseren. De samenwerking stimuleert dat juist. Bovendien is er binnen de samenwerking ruimte om innovaties uit te proberen. Dat gebeurt nu ook al in de praktijk (alhoewel ze vooral met het proces te maken hebben). Bijvoorbeeld de wijze waarop er (met een nieuwe tool) met bewoners wordt gecommuniceerd, het feit dat het inmeten met drones gebeurt, het ontwikkelen van een methode om grootschalig dakpannen die moeten worden vervangen en te recycleren, e.d.

²² Voorlopige resultaten Aedes inkoopgroeimodel, 2021.