

OPENBARE RAPPORTAGE

IEBB- INTEGRALE ENERGIETRANSITIE BESTAANDE BOUW

Eindrapport deelproject 7.2

Eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

Referentie: TEUE919003

Subsidieregeling: Meerjarig Missiegedreven Innovatie Programma

Datum: 24-01-2022

Aantal pagina's: 17

Auteurs: Ad Straub



Samenvatting

Deelproject 7.2 eenduidige vraag- en aanbodbundeling is onderdeel van Thema 7 en het grotere MMIP-IEBB-programma en draagt met name bij aan de doelstellingen van de MMIP v.w.b. de betekenis van de innovatie/vernieuwing voor de maatschappij. Doel is te komen tot kwalitatief goede, gebruikersvriendelijke, goedkope en opschaalbare renovaties. Het realiseren van een integrale en innovatieve aanpak in de keten is een voorwaarde om deze doelen te bereiken.

De verduurzaming van woningen moet sneller, beter en goedkoper. Woningcomplexen in bezit van woningcorporaties lenen zich in principe goed voor grootschalige aanpak voor verduurzaming. Dit vereist een ander proces aan de vraag- en aanbodzijde, namelijk een project-overstijgende en mogelijk organisatie-overstijgende wijze van samenwerken. In de loop der jaren is echter ook een deel van het woningbezit van woningcorporaties verkocht. Deze verkoop heeft geleid tot een gespikkeld woningbezit. Dit belemmert grootschalige woningrenovatie.

De Renovatieversneller richt zich met name op corporaties die samen met andere corporaties (en met de aanbieders) hun vraag bundelen, een organisatie-overstijgende aanpak van de verduurzamingsopgave. De afgelopen jaren hebben woningcorporaties in onder meer Noord-Brabant, Utrecht en Noord-Holland elkaar opgezocht om gezamenlijk de renovatie-opgave vorm te geven. Zij hebben marktpartijen uitgedaagd oplossingen te bedenken om de woningvoorraad sneller, innovatiever en tegen lagere kosten te verduurzamen. Dit is door De Renovatieversneller Collectief Professioneel Opdrachtgeverschap (CPO) genoemd.

Naast een organisatie-overstijgende samenwerking kan een project-overstijgende samenwerking woningcorporaties, en ook de daarmee samenwerkende marktpartijen, veel voordelen opleveren, in vergelijking met de traditionele projectaanpak. 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 plannings, 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 onderzoek 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. Ander onderzoek 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.

De situatie van gespikkeld bezit komt voor bij veel woningcorporaties. Er zijn geen voorbeelden bekend waarbij alle verkochte woningen van een complex tegelijkertijd met de sociale huurwoningen worden verduurzaamd. Woningcorporaties onthouden zich er (veelal) van om initiatieven te nemen naar de particuliere eigenaren van de verkochte woningen, of hen vroegtijdig te betrekken bij het proces dat gaande is met huurders. Het onderzoek wijst uit dat andere benaderingen mogelijk zijn. In plaats van de volledige regie bij de woningcorporatie kan de verduurzaming plaatsvinden in een bepaalde mate van coöperatieve ontwikkeling en afstemming: co-creatie, en in plaats van een grote sprong in de vorm van een uniforme, gelijktijdige en grootschalig uitvoering van alle woningen kan er in kleine stappen, gefaseerd, per woning worden verduurzaamd.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1 Programma IEBB.....	4
1.1 Inbedding in programma IEBB	4
1.2 Belang deelproject	4
1.2.1 Bijdrage aan de MMIP 3 en MMIP 4 doelen	4
1.2.2 Opbrengsten deelproject	4
1.3 Leeswijzer	5
2 Projectgegevens	6
3 Inhoudelijk eindrapport	7
3.1 Inleiding.....	7
3.2 Doelstelling	7
3.3 Werkwijze	7
3.3.1 Webinars (activiteit 3).....	8
3.3.2 Gespikkeld bezit: doelstelling en werkwijze (activiteit 4).....	9
3.4 Resultaten	9
3.4.1 Inleiding.....	9
3.4.2 Initiatief, doelen en organisatie	9
3.4.3 Selectie ketenpartners en vraagspecificatie	11
3.4.4 Aanpak en resultaten	11
3.4.5 Stimulerende en afremmende factoren	13
3.4.6 Gespikkeld bezit (activiteit 4).....	13
4 Conclusies, leerpunten en aanbevelingen	15
4.1 Conclusies	15
4.2 Leerpunten.....	16
4.3 Aanbevelingen	17

1 Programma IEBB

1.1 Inbedding in programma IEBB

Het consortium Integrale Energietransitie Bestaande Bouw heeft als ambitie het haalbaar, betaalbaar en opschaalbaar maken van de energietransitie in de bestaande (woning)bouw. Hierbij richten we ons specifiek op de opschaling naar 200.000 renovaties per jaar vóór het jaar 2030. Om dit te bereiken werken we verdeeld over 9 thema's, aan innovaties op het gebied van industrialisatie van renovatieconcepten (thema 1-4; MMIP 3.1 en 3.2), het transitieproces (thema 5-7; MMIP 3.3) en warmtetechnologie (thema 8 en 9; MMIP 4.1 en 4.3).

Dit deelproject 7.2 eenduidige vraag- en aanbodbundeling maakt onderdeel uit van IEBB thema 7 (keteninnovatie) en de MMIP-lijn 3.2 (blok: 'Enthousiasme van gebouw eigenaren voor energierenovatie').

Dit deelproject van innovatieplan Integrale Energietransitie Bestaande Bouw is uitgevoerd met subsidies van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, uitgevoerd door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

1.2 Belang deelproject

1.2.1 Bijdrage aan de MMIP 3 en MMIP 4 doelen

Het deelproject draagt bij aan het samenbrengen van vraag- en aanbodcondities om te komen tot een eenduidige gestandaardiseerde vraag en vraagbundeling en tot de ontwikkeling van opschaling, innovatie, en integrale kostenreductie (TCO) van duurzame woningrenovaties.

Het onderzoek leidt tot inzichten in project-overstijgend samenwerken door woningcorporaties, onder meer met aandacht voor de vraagspecificatie, de selectie van partners, en het sturen op de samenwerking met KPI's. Het geeft zowel corporaties als bedrijven handvatten en goed onderbouwde tips en suggesties om gezamenlijk te werken aan een het stroomlijnen en versnellen van de verduurzaming van het sociale huurwoningbezit.

1.2.2 Opbrengsten deelproject

Het doel is (om aan de hand van casestudies) een (leer)omgeving scheppen te scheppen waarin corporaties kennis en ervaring over de project-overstijgende verduurzamingsaanpak met andere corporaties kunnen delen. Een aanpak die leidt tot procesinnovaties, waardoor er versneld een groot aantal woningen tijd- en kosten efficiënt worden verduurzaamd, tot grote tevredenheid van de bewoners en de betrokken partners.

Het onderzoek geeft inzicht in stimulerende en afremmende factoren voor organisatie- en project-overstijgend samenwerken tussen woningcorporatie(s) en bedrijven bij verduurzaming van het woningbezit en biedt corporaties en bouw- en onderhoudsbedrijven leerlessen en tips voor project-overstijgend samenwerken: openheid, transparantie, vertrouwen, vernieuwen en innoveren zijn daarbij de sleutelwoorden. Het werken met vaste teams draagt bij aan het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie, door continuïteit en stabiele werkstromen. Dit alles heeft een positieve invloed op de doorlooptijden, kosten, betrouwbaarheid van planningen en begrotingen, op de kwaliteit van het werk en het draagvlak onder huurders en hun tevredenheid.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft in het kort de belangrijkste projectgegevens weer. Het derde hoofdstuk/ gaat inhoudelijk in op het deelproject en beschrijft achtereenvolgens de doelstelling, de gehanteerde werkwijze/onderzoeksmethode en de belangrijkste onderzoeksresultaten. Conclusies, leerpunten en aanbevelingen volgen tenslotte in het vierde hoofdstuk.

2 Projectgegevens

- Projectnummer: TEUE919003
- Titel deelproject: project 7.2 eenduidige vraag- en vraag-aanbodbundeling
- Penvoerder en medeaanvragers: TU Delft, Hogeschool Utrecht, Avans Hogeschool (activiteit 4), Aedes en OnderhoudNL.
- Uitvoeringsperiode: 1-1-2020 tot en met 31-12-2021

3 Inhoudelijk eindrapport

3.1 Inleiding

Deelproject 7.2, activiteiten 1, 2 en 3, was 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 de bedoeling dat de nadruk in deelproject 7.2 zou liggen op de analyse van deze organisatie-overstijgende aanpak. Deze aanpak is later door De Renovatieversneller Collectief Professioneel Opdrachtgeverschap (CPO) genoemd. Eind 2020 is besloten om de focus van het onderzoek te verleggen. De organisatie-overstijgende aanpak komt (nog) niet of nauwelijks van de grond. Uit het vooronderzoek bleek dat er veel interessante, onbekende, 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. Hierop heeft het deelproject, activiteiten 1 en 2, zich gericht. De drie organisatie-overstijgende voorbeelden en initiatieven die er zijn kregen al veel (onderzoeks)aandacht en zijn tijdens Webinars als activiteit 3 van deelproject 7.2 uitvoerig voor het voetlicht gekomen.

Het onderzoek *Energietransitie in Gespikkelde wijken* richt zich op de problematiek van door woningcorporaties verkocht bezit (activiteit 4 van deelproject 7.2). In de loop der jaren is namelijk een deel van het woningbezit van woningcorporaties verkocht. Deze verkoop heeft geleid tot een gespikkeld woningbezit. Dit belemmert grootschalige woningrenovatie. Het doel is om mogelijke strategieën voor het verduurzamen van gespikkeld bezit in beeld te brengen.

3.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek (activiteiten 1 en 2) 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?

3.3 Werkwijze

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

- Corporatie: beleid, doelen en organisatie;
- Uitvraag: aanbieders en vraagspecificatie;
- Werkwijze: aanpak en resultaten;
- Afremmende en stimulerende factoren (en vraagbundeling met collega-corporaties).

Op basis van de inventarisatie is er een lijst op gesteld met corporaties die op een project-overstijgende manier in ketensamenwerking met aanbieders hun bezit verduurzamen. Sommige corporaties

INTEGRALE ENERGIETRANSITIE BESTAANDE BOUW

zijn al enkele jaren bezig en anderen hebben recenter een keuze gemaakt voor een nieuwe aanpak. De project-overstijgende aanpak kan verbonden zijn aan het uitvoeren van een programma (programmatisch werken, programmasturing), dit is niet altijd het geval. Via desktopresearch van openbare bronnen is zo veel mogelijk informatie verzameld over deze corporaties.

Er zijn 7 woningcorporaties geselecteerd. 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.

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.)	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).

Verdieping heeft plaatsgevonden via interviews, zowel met vertegenwoordigers van de corporaties als met een of enkele aanbieders die bij het proces zijn betrokken. Van elke interview is een weergave van het gesprek gemaakt, dat 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 overwegen om hun bezit te onderhouden en te verduurzamen via een 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.

3.3.1 Webinars (activiteit 3)

Er zijn drie Webinars georganiseerd als samenwerking tussen MMIP-IEBB deelproject 7.2, Aedes en (in 2020) De Renovatieversneller. De Webinars vonden plaats op 17 juni 2020, 11 november 2020 en 16 november 2021. De gratis toegankelijke Webinars trokken 40 tot 80 deelnemers, voor het overgrote deel werkzaam bij woningcorporaties.

3.3.2 Gespikkeld bezit: doelstelling en werkwijze (activiteit 4)

Doel van het onderzoek is om mogelijke strategieën voor het verduurzamen van gespikkeld bezit in beeld te brengen.

Middels deskresearch is de aard, vorm en omvang van de problematiek nader in beeld gebracht. Tevens zijn oplossingsrichtingen en (deel-)strategieën geïnventariseerd die in de praktijk worden ingezet bij het verduurzamen van gespikkeld bezit. Er zijn 22 gesprekken gevoerd per telefoon en MS Teams met woningcorporaties, gemeentes, adviesbureaus, particuliere eigenaren, vertegenwoordigers van lokale energiecoöperaties en enkele andere relevante partijen. De inzichten van de desk- en fieldresearch zijn vertaald naar vier typen strategieën voor het verduurzamen van gespikkeld bezit. Co-creatiesessies zijn daarbij ingezet als middel om tot een indeling te komen die correspondeert met de belangrijkste typen strategieën zoals die voorkomen in de praktijk. Aan de co-creatiesessies hebben 12 deelnemers meegedaan. Voor de deelname aan deze sessies is gekozen voor een brede vertegenwoordiging van diverse partijen die met renovatie en verduurzaming van gespikkeld bezit te maken hebben. De co-creatie sessies zijn op 24 september 2020 online gehouden.

3.4 Resultaten

3.4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies in hoofdlijnen samengevat. 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 onderzoek. 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 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 recenter 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.

3.4.2 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. 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. 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 energie labels. In een enkel geval zijn er daarnaast eisen gesteld aan de minimale isolatiewaarden (bijv. de Rc-waarde) van bouwdeelen. 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. Twee corporaties hebben de organisatie fors aangepast om de woningvoorraad op een nieuwe wijze integraal te kunnen verduurzamen en beheren. Bij de andere corporaties lijken de organisatorische aanpassingen toch vooral werkenderwijs te zijn doorgevoerd. Voor de voorbereiding en uitvoering van de duurzame renovatie/groot onderhoudsingenrepen 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).

3.4.3 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 energie labels. Aan circulariteit wordt nu nog beperkt aandacht geschonken.

3.4.4 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.

3.4.5 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 samenwerking. 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 personeelwijzingen ook gepaard gaan met een beleidsverandering binnen een corporatie.

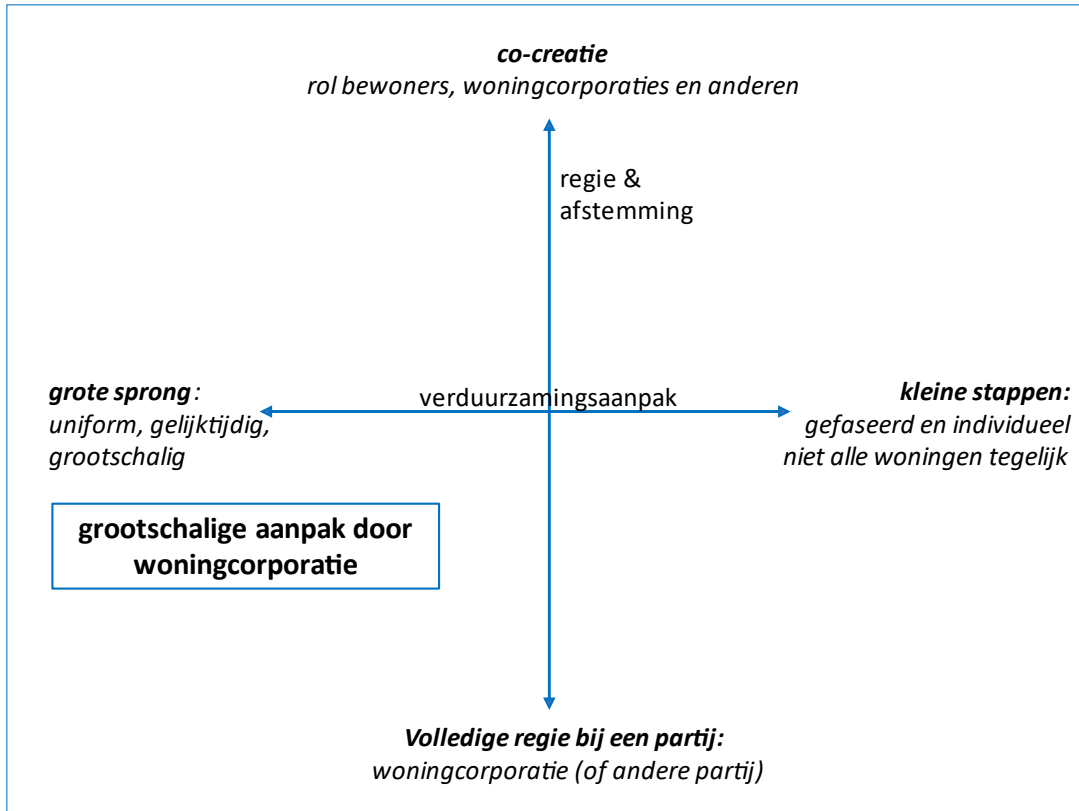
Andere belangrijke stimulerende (of remmende factoren) zijn het (ontbreken van) interne draagvlak binnen de organisatie en het meekrijgen van de bewoners. Als dat draagvlak er niet is, heeft de samenwerking geen kans van slagen. Dat geldt ook wanneer de bewoners niet willen meedoen met de plannen.

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 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.

3.4.6 Gespikkeld bezit (activiteit 4)

De situatie van gespikkeld bezit komt voor bij veel woningcorporaties. Er zijn geen voorbeelden bekend waarbij alle verkochte woningen van een complex tegelijkertijd met de sociale huurwoningen worden verduurzaamd. Woningcorporaties onthouden zich er (veelal) van om initiatieven te nemen naar de particuliere eigenaren van de verkochte woningen, of hen vroegtijdig te betrekken bij het proces dat gaande is met huurders. Het onderzoek wijst uit dat andere benaderingen mogelijk zijn. In plaats van de volledige regie bij de woningcorporatie kan de verduurzaming plaatsvinden in een bepaalde mate van coöperatieve ontwikkeling en afstemming: co-creatie, en in plaats van een grote sprong in de vorm van een uniforme, gelijktijdige en grootschalig uitvoering van alle woningen kan er in kleine stappen, gefaseerd, per woning worden verduurzaamd. Zie figuur 3.1.

INTEGRALE ENERGIETRANSITIE BESTAANDE BOUW



Figuur 3.1: Mogelijkheden voor verduurzamen van gespikkeld bezit

4 Conclusies, leerpunten en aanbevelingen

4.1 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 plannings, 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 onderzoek 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. Andere onderzoeken geven 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.
- 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.
- 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. De cases laten zien dat er 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.
- 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.
- 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 voedingsbodemp 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 installatie producten 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.

4.2 Leerpunten

Op basis van het onderzoek 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 aan een aantal voorwaarden worden voldaan om de samenwerking kansrijk te maken. Dit zijn:

- 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.
- Draagvlak. 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?" Opbouw van draagvlak kan beginnen 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 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. 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.
- Ook wat betreft het vastgoedbeleid (het bepalen van de gewenste portefeuilleontwikkeling) zijn er aanpassingen noodzakelijk. In plaats van jaarlijkse plannings- 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 verbeterpro-

gramma (inclusief planning en –begroting). 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 planningen en begrotingen.

- De corporatie moet 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 belangrijk. 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).
- 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 nationale subsidiekaders b.v. de Regeling Vermindering Verhuurderheffing Verduurzaming, e.d.).

4.3 Aanbevelingen

- 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.).

Gespikkeld bezit:

- Woningcorporaties doen er goed aan om bij hun communicatie naar huurders over verduurzaming ook vanaf de start contact te zoeken met de eigenaar-bewoners van de uitgepode woningen. Uiteraard is het nog meer ideaal als eigenaar-bewoners bij de aankoop al zicht hebben op wat er in de planning staat, ook al is het nog vaag en niet heel concreet. Een woningcorporatie heeft er zeker baat bij om contact te leggen met wijkbureaus en lokale initiatieven.
- Het welslagen van de verduurzaming in een wijk met gespikkeld bezit vraagt om verschillende typen mensen en organisaties; een belangrijke factor zijn 'verbinders'. Voorbeelden van verbinders zijn:
 - de aannemer die het aanbod doet aan de eigenaar-bewoner en daarbij ingaat op vraag en behoefte van de bewoner, het wooncomfort en keuzemogelijkheden,
 - de mensen van de lokale energiecoöperatie, wonend in dezelfde gemeente of zelfde wijk die je in de wijk treft en makkelijk kunt aanspreken;
 - de voorlopers die al een verduurzaming doorvoeren en daarin laten zien aan anderen wat daarin zo prettig is.