



Delft University of Technology

## Webinars organisatie- en project-overstijgend samenwerken aan een duurzame woningcorporatievoorraad

Straub, A.

### Publication date

2022

### Document Version

Final published version

### Citation (APA)

Straub, A. (2022). *Webinars organisatie- en project-overstijgend samenwerken aan een duurzame woningcorporatievoorraad*.

### 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*

*Activiteit 3: Leeromgeving vraagbundeling en afstemmen aanbod*

# **WEBINARS ORGANISATIE- EN PROJECT-OVERSTIJGEND SAMENWERKEN AAN EEN DUURZAME WONINGCORPORATIEVOORRAAD**

Auteur: 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.	Inleiding.....	1
1.1	Leeromgeving.....	1
1.2	De Renovatievernellor.....	1
1.2	Achtergrondinformatie CPOs en C8.....	2
1.3	Webinars .....	3
2.	Programma's Webinars.....	4
2.1	Webinar 17 juni 2020.....	4
2.3	Webinar 11 november 2020 .....	4
2.3	Webinar 16 november 2021 .....	5

## 1. Inleiding

### 1.1 Leeromgeving

Het IEBB project 7.2 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. Dit is door De Renovatieversneller **Collectief Professioneel Opdrachtgeverschap** (CPO) genoemd.

Eind 2020 is besloten om de focus van de activiteiten 1 en 2 van project 7.2 te richten op een project-overstijgende verduurzamingsaanpak door woningcorporaties. De organisatie-overstijgende voorbeelden en initiatieven die er waren kregen al veel (onderzoeks)aandacht.

In activiteit 3 van onderzoek 7.2 is in de vorm van Webinars aandacht gegeven aan de organisatie-overstijgende initiatieven. Deze zijn ook in een bredere context geplaatst van collectief opdrachtgeverschap en inkoop samenwerking tussen (semi-)publieke opdrachtgevers.

Het was de bedoeling om fysieke seminars te organiseren, echter die zijn door de (voortdurende) Covid-epidemie allemaal georganiseerd als Webinars.

### 1.2 De Renovatieversneller

In de regel komt de verduurzamingsstrategie van woningcorporaties vooral tot uiting in renovatie- en verbeterprojecten. Daarbij is er onderscheid mogelijk tussen een stapsgewijze aanpak (niet-ingrijpend, een aanpak per bouwdeel; vaak bij een natuurlijk moment, einde technische of functionele levensduur) of een complete/ingrijpende aanpak.

De verduurzaming van woningen moet sneller, beter en goedkoper. Dit vereist een ander proces aan de vraag- en aanbodzijde, namelijk een project-overstijgende en mogelijk organisatie-overstijgende wijze van samenwerken. De Renovatieversneller is een meerjarig landelijk ondersteuningsprogramma bestaande uit begeleiding, kennis en subsidie. Het landelijk ondersteuningsprogramma biedt een stimulerende leeromgeving waarin corporaties en aanbieders samenwerken aan: (1) standaardiseren en bundelen van de vraag, (2) optimaliseren van de aanbodketen door het creëren van juiste condities voor opschaling, innovatie, industrialisatie en integrale kostenreductie en (3) adopties en opschaling van innovaties (van product tot proces) door een open leeromgeving en experimenteerruimte te bieden.

De Renovatieversneller richt zich met name op corporaties die samen met andere corporaties (en met de aanbieders) hun vraag bundelen. Voor een corporatie is de keuze voor samenwerken met andere corporaties van veel factoren afhankelijk, maar een belangrijke voorwaarde is wel dat zij volgens hetzelfde stramien hun vraag specificeren en zo herkenbaar maken voor elkaar en de aanbieders. De precieze uitvraag kan dan verschillen, maar de opbouw blijft dezelfde. De vraag van de corporatie wordt niet meer vóórschrijvend geformuleerd, maar gespecificeerd naar functionaliteiten en meetbare resultaten en prestaties. Door deze eenduidige vraagspecificaties kan de beschikbare renovatiecapaciteit zo efficiënt en effectief mogelijk worden ingezet. In plaats van duidelijke afgebakende opdrachten, worden de noodzakelijke werkzaamheden gebundeld. Het is daardoor mogelijk om duurzame onderhoudsoplossingen op natuurlijke momenten te combineren met stapsgewijze of ingrijpende renovaties.

Corporaties en aanbieders kunnen voor een periode van meerdere jaren afspraken maken. Samenwerkende corporaties kunnen hun vraag onderling afstemmen. Aanbieders krijgen dan te maken met een over de periode verspreide vraag. De aanbodcapaciteit kan daardoor optimaal en veel effectiever en efficiënter worden ingezet. Dit nieuwe proces leidt tot een drastische wijziging van de rolverdeling tussen vragers en aanbieders. De aanbieders hebben vervolgens binnen de afgesproken kaders meer taken en verantwoordelijkheden dan voorheen. In de praktijk wordt deze nieuwe rolverdeling meestal aangeduid als regisserend of vernieuwend opdrachtgeverschap. Sleutelbegrippen daarbij zijn ketensamenwerking, resultaatgericht samenwerken, innovaties, productiviteitsgroei, standaardisatie en industrialisatie en voorspelbare vraag- en aanbodspreiding in tijd. Verondersteld wordt dat deze procesinnovaties een flinke stimulans zijn bij het vinden en toepassen van oplossingen die grootschalig en herhaalbaar kunnen worden toegepast. De CO<sub>2</sub>-reductie – en energieprestatiedoelen en gewenste kostenbesparingen kunnen op deze wijze worden gehaald.

## 1.2 Achtergrondinformatie voorbeelden Collectief Professioneel Opdrachtgeverschap en C8

Het gaat hier om twee of meer corporaties die samen duurzame renovatieprojecten (gaan) aanpakken met tenminste één bouwpartner. Er zijn CPOs die verduurzamingsprojecten uitvoeren, namelijk:

- Brabantse DuurzaamheidsAlliantie (BDA);
- Noord-Hollandse DuurzaamheidsCoalitie (NHDC);
- Regioplatform Woningcorporaties Utrecht (RWU, initiatief ook bekend als de 'Utrechtse Renovatieversneller').

Deze consortia volgen verschillende strategieën in hun vraagspecificatie en vraagbundeling:

- Vraag en aanbod samenwerking (voorbeeld BDA: corporaties Thuisvester en TIWOS);
- Vraag centraal, gevolgd door uitvraag (voorbeeld NHDC: corporaties Kennemer Wonen, Pré Wonen, Elan Wonen en Stek Wonen);
- Vraag en aanbod samenwerking, met gerichte aanpak bouwdelen (voorbeeld RWU: corporaties Bo-Ex, GroenWest, Mitros, Provides, SSW).

Zie onder meer De Renovatieversneller: Aanbod: Leerplaats: CPO in de praktijk en actuele nieuwsberichten. *In de rapportage van Brink voor De Renovatieversneller worden ook genoemd WoON Twente en het Mureno Concept, beide met sterk afwijkende karakteristieken.*

### **Brabantse Duurzaamheids Alliantie (BDA)**

- Twee woningcorporaties: Tiwos en Thuisvester.
- Vijff bedrijven: Van Agtmaal, Hendriks Coppelmans, De Kok Bouwgroep, Huybregts Relou en Zwaluwe Bouw.
- Doel verduurzaming (schilisolatie) 4.500 woningen.

### **Utrechtse Renovatieversneller RWU**

Samenwerking tussen corporaties en marktpartijen met gerichte aanpak van bouwdelen en mogelijk een stapsgewijze renovatie.

- Vier woningcorporaties: GroenWest, Mitros, Provides en SSW.

## **Integrale Energietransitie Bestaande Bouw**

### project 7.2 eenduidige vraag en vraag-aanbodbundeling

- Elf bedrijven: Breman, Bos, Coen Hagendoorn, Hemubo, Rutges, Smits Vastgoedzorg, Talen Vastgoedonderhoud, Weijman, Salverda, Octo, WE-adviseurs.
- Ca. 2.000 woningen.

#### **Noord-Hollandse DuurzaamheidsCoalitie (NHDC)**

Samenwerking tussen een groot aantal woningcorporaties in Noord-Holland. Gezamenlijke selectieleidraad en vraagspecificatie voor eengezinswoningen en portieketagewoningen 1945-1982:

1. Woningcorporaties Elan Wonen, Kennemer Wonen, Pré Wonen en Stek Wonen en Coen Hagendoorn Bouw: Raamovereenkomst verduurzaming 2.000 woningen eengezinswoningen.
2. Elan Wonen, Kennemer Wonen, Pré Wonen en BAM Wonen: Raamovereenkomst verduurzaming 1.000 portieketagewoningen.

#### **C8 Limburg**

Samenwerking tussen de acht grootste corporaties van Limburg: HEEMwonen, Servatius, Weller, Wonen Limburg, Wonen Zuid, Woonpunt, Woonwenz en ZOwonen op het gebied van inkoop. De gezamenlijke aanschaf van zonnepanelen is een van de eerste concrete resultaten. HEEMwonen en Servatius willen de programmatische aanpak van de energieprojecten en de samenwerkingsvorm met bedrijven van Wonen Limburg voor hun eigen organisatie 'kopiëren'.

#### **Wonen Limburg**

Vanaf 2017 tot en met tenminste 2022 worden energieprojecten door drie vaste ketencombinaties uitgevoerd: Janssen en Driessens (dak, gevel en kozijnen), Janssen de Jong OnderhoudPlus en Cuypers-Pex (kozijnen en dak). Deze drie partners werken samen met vier installatiepartners: Feenstra en Kemkens (m.n. CV en zonnepanelen) en Spiro Clean en Breman (m.n. ventilatie). Tussen 2017 en eind 2020 zijn 4.000 woningen grootschalig verduurzaamd. In 2021-2022 volgen 2.000 woningen. Vanaf 2023 gaat Wonen Limburg verder met partners voor 'integraal onderhoud': energie, planmatig onderhoud en reparatieonderhoud, en zal de focus minder op isoleren van woningen liggen en meer op nieuwe installaties.

### **1.3 Webinars**

Er zijn drie Webinars georganiseerd als samenwerking tussen MMIP-IEBB project 7.2, Aedes en (in 2020) De Renovatieversneller. De Webinars vonden plaats op 17 juni 2020 (het was de bedoeling een fysieke ontmoeting te organiseren in maart 2020 die door Covid niet door kon gaan), 11 november 2020 en 16 november 2021.

De gratis toegankelijke Webinars trokken 40 tot 80 deelnemers, voor het overgrote deel werkzaam bij woningcorporaties.

## 2. Programma's Webinars

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. In 2020 en 2021 zijn samenwerkingen met het ondersteuningsteam van de Renovatieversneller geformaliseerd.

### 2.1 Webinar 17 juni 2020

Tijdens het Webinar gingen de sprekers in op vragen als:

- Hoe kunnen publieke opdrachtgevers gezamenlijk inkopen?
- Waarom werken corporaties samen in vraagplanning en inkoop van renovatie, hoe kunnen ze dat doen, wat betekent dit voor de betrokken organisaties?
- Wat betekent continuïteit in de vraag voor bouwbedrijven en hoe kunnen (lokale) bedrijven samen aanbodcapaciteit organiseren?

Tijdens het Webinar stond de aanpak van de Brabantse Duurzaamheidsalliantie centraal.  
Programma 17 juni 2020:

- Welkom en toelichting programma, Ad Straub (TU Delft/Faculteit Bouwkunde/MBE/LPO).
- Wilbert Koppers, ambassadeur van de Renovatieversneller, introduceerde de Renovatieversneller aan de hand de Praatplaat Renovatieversneller.
- Ditmar Waterman, directeur Stichting Inkoop samenwerking Rijk, over zijn ervaringen met inkoop samenwerking bij gemeenten.
- Pierre Hobbelen, directeur-bestuurder Thuisvester, over de Brabantse Duurzaamheidsalliantie en de vraag van de woningcorporaties (Thuisvester en TIWOS).
- Paul Uppelschoten, directeur Huybregts Relou Bouw, over het beantwoorden van de vraag door vijf bouwbedrijven.
- Joris van Heuvel, programmaleider Renovatieversneller over de Regeling Ondersteuning Renovatieversneller.

Presentaties:

<https://www.tudelft.nl/bk/over-faculteit/afdelingen/management-in-the-built-environment/organisatie/leerstoelen/publiek-opdrachtgeverschap-in-de-bouw/webinars/webinar-renovatieversneller-17-juni-2020/>

### 2.3 Webinar 11 november 2020

Tijdens het Webinar van 11 november stond de aanpak van de Utrechtse renovatieversneller centraal.  
Programma 11 november 2020:

- Welkom en toelichting programma, Ad Straub (TU Delft/Faculteit Bouwkunde/MBE/LPO).

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

- Fredo Schotanus, bijzonder hoogleraar Publieke Inkoop Universiteit Utrecht, gaat in op de kansen en stimuli voor vraagbundeling en inkoop samenwerking tussen publieke opdrachtgevers.
- Egbert Kunst (GroenWest) en Arthur Lippus (KMIDB), leden kernteam projectgroep, spreken over de aanpak Utrechtse renovatieversneller.
- Margriet Drijver, boegbeeld Renovatieversneller, reflecteert op de behaalde resultaten van het programma de Renovatieversneller en de toekomst.

Presentaties:

<https://www.tudelft.nl/bk/over-faculteit/afdelingen/management-in-the-built-environment/organisatie/leerstoelen/publiek-opdrachtgeverschap-in-de-bouw/webinars/webinar-renovatieversneller-11-november-2020/>

### 2.3 Webinar 16 november 2021

Woningcorporaties werken hard aan de verduurzaming van de woningportefeuille. Ze werken in renovatieprogramma's samen met bedrijven en zoeken elkaar op om te versnellen. In project 7.2 is onderzoek uitgevoerd naar renovatieprogramma's van corporaties: project-overstijgende samenwerkingen tussen een corporatie en bedrijven. Het werkt: versnelling vindt plaats, kostverlaging ook, met name de proceskosten van de corporatie. Daarnaast kunnen woningcorporaties uit verschillende smaken kiezen in collectief professioneel opdrachtgeverschap (CPO) inzake de vraag- en aanbodbundeling en de samenwerking met de markt. In Utrecht (RWU), Noord-Brabant (BDA), Noord-Holland (NHDC) en Limburg (C8) zijn er samenwerkingen tussen meerdere woningcorporaties en bedrijven om woningen sneller, innovatiever en daarmee betaalbaar te verduurzamen. De BDA kiest nadrukkelijk voor het isoleren van de schil met bevoegde producten, maar er is ook een innovatietafel. De RWU kiest voor een model van koplopers en volgers en het verder ontwikkelen van oplossingen voor bouwtypen per woningtype. De NHDC kiest voor het leren van samenwerking in een aantal innovatieve processen voor verduurzaming van eengezins- en meergezinswoningen en b.v. ook blokverwarming.

Betrokken bestuurders en medewerkers van de samenwerkende team keken tijdens dit Webinar vooruit naar de realisatiefase. Programma 16 november 2021:

- Welkom, korte introductie; Ad Straub (TU Delft).
- Vraaggesprek Ad Straub met Remco de Maaijer, directeur Stichting Regioplatform woningcorporaties Utrecht (RWU), Pierre Hobbelen, directeur-bestuurder Thuisvester/Brabantse DuurzaamheidsAlliantie (BDA) en Paul Uppelschoten (directeur Huybregts Relou/BDA).
- Vraaggesprek Ad Straub met Haico Offermans en Eric Sidler, Wonen Limburg/C8 en Egbert Kunst, GroenWest/RWU16.00.
- Vraaggesprek Ad Straub met Dyon Noy (Atrienis; programmaman. Noord-Hollandse Duurzaamheidscoalitie (NHDC).
- Vervolg Renovatieversneller, tools en klankbordgroep branches verduurzaming, Remko Zuidema (Aedes).

Tijdens het Webinar kwamen onder meer de volgende vraagstukken aan de orde:

- Duurzaamheidsstrategieën van de betrokken woningcorporaties, collectief opdrachtgeverschap, de samenwerkingsvormen, raamovereenkomsten en KPI's.
- Het bieden van continuïteit in vraag en de zekerheid van het aanbod.



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

- De verscheidenheid in woningen en de harmonisatie van de vraagspecificatie.
- Interne processen en besluitvorming corporaties: Hoe de gezamenlijke aanpak past bij de governance van de afzonderlijke corporaties, en hoe je dit passend kan maken.
- Het standaardiseren van uitvoeringsprocessen en producten.
- De wijze waarop bewoners en toezichthouders aankijken tegen een nieuwe vorm van samenwerking: zijn er andere vormen van bewonersinspraak en toezicht nodig?
- Integraal onderhoud en renovatie en het spoor verduurzaming.
- Het afronden van de isolatie-aanpak en de stap naar de integrale energietransitie.
- De behaalde successen.

Bij zowel de BDA als de NHDC is de huidige staat van de woningen, bijvoorbeeld de zelf aangebrachte voorzieningen (ZAV) door bewoners en de onderhoudstoestand, bepalender dan vooraf gedacht bij het uitvoeren van de verduurzaming. De renovatiestromen richten zich op het isoleren van de schil, maar deze moeten worden gecombineerd met het wegwerken van achterstallig onderhoud, en soms ook verbeteren van badkamer, keuken en toilet. Deze flankerende maatregelen moeten beperkt blijven. Daarnaast kennen de woningcorporaties een eigen cultuur, eigen keuzen in omgaan met bewoners en onderhouden van bewonerscontacten, en met name eigen processen en documenten voor de interne besluitvorming (interne governance). Het is noodzakelijk deze besluitvorming voor de gezamenlijke aanpak van de verduurzaming te stroomlijnen.

De Renovatieversneller ([www.derenovatieversneller.nl](http://www.derenovatieversneller.nl)) heeft samen met onder meer Aedes een aantal tools ontwikkeld die het proces van (collectief) professioneel opdrachtgeverschap bij verduurzaming:

- Inkooptoolbox.
- Conceptenetalage.
- Total Cost of Ownership (TCO).
- Communicatiewijzer voor verduurzamingstrajecten.

Zie tab Aanbod: Leerplaats: <https://derenovatieversneller.nl/leerplaats>.

De TCO toolbox staat op: <https://aedes.nl/opdrachtgeverschap-en-inkoop/de-aedes-tco-tool>.

In het nieuwe Renovatieversneller programma wordt mogelijk onderzocht hoe op deze tool goed is aan te sluiten door de aanbodpartijen

Totdat er een nieuwe opzet is van het vervolgprogramma van de Renovatieversneller blijven de reeds ontwikkelde producten beschikbaar voor gebruik op [www.derenovatieversneller.nl](http://www.derenovatieversneller.nl) en kunnen vragen via de vragendeskl gesteld worden.

Zie:

<https://www.tudelft.nl/bk/over-faculteit/afdelingen/management-in-the-built-environment/organisatie/leerstoelen/publiek-opdrachtgeverschap-in-de-bouw/webinars/webinar-renovatieversneller-16-november-2021>