

# shift

SHIFT IS EEN UITGAVE VAN STROOMVERSNELLING  
EDITIE 1 | NOVEMBER 2021

Hoe krijg je de  
**energietransitie**  
gepland? →

Ervaringen en inzichten van  
zes woningcorporaties

## → HIGHLIGHTS

### 6 cases

Ervaringen uit de praktijk

### Beleidsachtbaan

Richting een programmatische aanpak



15 →

"Je moet niet bang zijn om te beginnen, want het is toch een dynamisch proces.

Start met je eigen huiswerk en ga aan de slag met wat er al kan"

© Erik van 't Hullenhaar



21 →

"Als agendastellende en ondernemende organisatie proberen we voorop te lopen en volgen we lang **niet altijd de gebaande paden** als iets ook anders kan."

© Jeroen van Kooten



44 →

**Reint Jan Renes**

lector Psychologie voor een Duurzame Stad

Waar **schuurt** de Shift?



→ VOORWOORD

MARTIN VAN RIJN | VOORZITTER AEDES, VERENIGING VAN WONINGCORPORATIES

vereniging van  
woningcorporaties

aedes

## Hoe programmeer je de **energietransitie** voor woningcorporaties?

*Je zou de vraag maar moeten beantwoorden. Is er eigenlijk wel één antwoord op deze vraag te geven? Je vraagt immers hoe je ervoor zorgt dat zo'n 300 woningcorporaties, elk met hun eigen DNA, speelveld en type woningbezit, voor de komende 30 jaar miljoenen woningen verduurzamen. En daarbij blijven zorgen voor voldoende, betaalbare woningen.*

*Op een dermate complexe vraag is niet één antwoord mogelijk. Meerdere wegen leiden naar Rome, meerdere aanpakken zijn mogelijk. Woningcorporaties zijn hierbij al heel goed op weg en een programmatische aanpak helpt hen hier erg bij. Juist door te sturen op langetermijndoelen, die de gehele portefeuille overzien, wordt de transitie meer behapbaar, planbaar en uiteindelijk ook betaalbaar.*

*Deze handreiking laat aan de hand van aansprekende voorbeelden de kracht van een programmatische aanpak zien terwijl tegelijkertijd ook aangetoond wordt dat iedere corporatie zijn eigen opgave heeft en er dus verschillende manieren zijn waarop een programmatisch aanpak aangevlogen kan worden.*

*Het Europese FitFor55-pakket onderstreept nogmaals de noodzaak hiervoor. FitFor55 is de naam van het ongekend grote wetgevingspakket waarmee Europese Commissie 55 procent emissiereductie in 2030 wil bereiken. De gebouwde omgeving is hierin een centrale pijler. Het Klimaatakkoord voor de Gebouwde Omgeving onderstreept al de noodzaak om schaal te maken en te versnellen. FitFor55 intensiveert dit nog eens.*

*Woningcorporaties zijn enorm betrokken bij het verduurzamen van hun bezit. We zijn koploper, willen bijdragen aan deze maatschappelijke opgave en zorgen voor comfortabele en gezonde woningen. Het is dan ook goed dat ook de (Europese) wetgever duidelijke én ambitieuze doelen stelt. Dat helpt corporaties aan de slag te blijven. Hoe deze doelen het best bereikt kunnen worden, kan vervolgens weer verschillen tussen lidstaten, regio's en zelfs tussen woningcorporaties. Het is belangrijk dat FitFor55 hier voldoende beleidsruimte voor geeft. Een programmatische aanpak vraagt immers ook om autonomie en bewegingsvrijheid. Dus tegen Europese beleidsmakers zeg ik: stel wel de doelen vast, maar laat ons de route bepalen.*

*Als branchevereniging proberen wij onze leden bij te staan bij het uitstippelen van de juiste route door hun inzicht te geven in hun opgave. Dit doen wij onder andere door de nieuwe Aedes Routekaarten. De vorige routekaart was ontwikkeld vóór de totstandkoming van het Klimaatakkoord. Het gaf een eerste beeld van de opgave, maar inmiddels zijn we verder, met bijvoorbeeld de wijkgerichte aanpak en aandacht voor hybride (tussen)oplossingen. Ook is de **Standaard** ontwikkeld voor de isolatie en ventilatie van woningen.*

*Met de nieuwe Routekaart krijgen onze leden beter inzicht in de opgave voor hun bezit. Het biedt verdere handvatten om met de gemeente in gesprek te gaan over de Transitievisie Warmte. Verder krijgen zij inzicht in de consequenties van de Standaard voor hun woningen. Dit alles kan vervolgens weer helpen bij het hanteren van een programmatische aanpak.*

*Deze handreiking zal voor partijen inspiratie geven voor het ontwikkelen van zo'n aanpak. Ik dank Stroomversnelling dan ook voor het initiatief hiertoe en wens u veel leesplezier.*

Martin van Rijn

Voorzitter Aedes, vereniging van woningcorporaties



stroom  
versnelling

## → INHOUDSOPGAVE

- Voorwoord 03 →
- Inleiding 06 →
- Leeswijzer 07 →

## DEEL A - 6 cases - ervaringen uit de praktijk 10 →

- Casade 12 →
- Woonstichting Valburg 15 →
- Woonconcept 18 →
- De Alliantie 21 →
- deltaWonen 24 →
- Vivare 27 →

## DEEL B - Richting een programmatische aanpak 30 →

- **Inleiding** / De Beleidsachtbaan van RIGO 32 →
- **Strategie:** bepaling van doel en richting 33 →
  - Column Reint Jan Renes 44 →
- **Tactiek:** programmatisch werken inrichten 46 →
  - Column / Leen van Dijke - Stroomversnelling 56 →
- **Operationeel:** programma uitvoeren 58 →
  - Column Jacqueline Cramer 66 →
- **Evaluatie van beleid** (en uitvoering) 68 →

- Colofon 74 →
- Bronnen & verwijzingen 75 →



## ← HIGHLIGHTS

→ 24

Woningcorporaties hebben een sociaal maatschappelijke rol als **startmotor van de energietransitie**



27 →

“Duurzaamheid bereik je pas **als je het als onderdeel ziet van alles dat je doet**”



→ 66

**Jacqueline Cramer**  
Woningcorporaties moeten nu **leiderschap tonen**

56 →

Leen van Dijke

**Programmeren**  
van de energietransitie



# De Shift: van projecten naar programmeren

## HOE MAAK JE ALS WONINGCORPORATIE EEN DRAAIBOEK VOOR DE KOMENDE 30 JAAR?

→ Als we uitzoomen en naar het jaar 2050 kijken, dan hebben alle woningcorporaties dezelfde opgave: een CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad. Dat komt voort uit het Nederlandse Klimaatakkoord. Maar de precieze route naar 2050 is voor elke corporatie uniek. Iedere organisatie heeft immers haar eigen DNA, en opereert binnen haar eigen context. De 'hoevraag' levert dus verschillende antwoorden op.



In dit magazine staan de verhalen van zes vooruitstrevende woningcorporaties die ieder voor zich de route naar 2050 hebben uitgestippeld. De Alliantie, Vivare, Casade, Woonstichting Valburg, Woonconcept en deltaWonen gaan in op praktische vragen zoals: hoe zet je de benodigde stappen, hoe krijg je je eigen organisatie mee en hoe ga je om met externe factoren die je planning vertragen of belemmeren?

### Van project naar programma

De Shift gaat over de verschuiving van projectmatig werken naar programmeren. Een project is erop gericht om eenmalig een bepaald resultaat te bereiken, zoals bijvoorbeeld de renovatie van een blok woningen. Maar door te programmeren maak je ook lange termijn-doelen concreet en behapbaar.

De energietransitie-opgave wordt ook wel wederopbouw 2.0 genoemd. Het bezit dat in de wederopbouw-periode werd gebouwd krijgt de komende jaren immers een energetische upgrade. De term wederopbouw 2.0 zegt ook iets over de omvang en de urgentie van de opgave. We moeten ons aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Dat vraagt om een nieuwe mindset, een andere aanpak, interne transformatie. Tegelijkertijd weten we dat veranderen niet vanzelf gaat. Hoe krijg je in zo'n situatie als bestuurder grip op de lange termijn-doelstelling van het Klimaatakkoord?



**SJOERD KLIJN VELDERMAN**  
(STROOMVERSNELLING):

### DRAAIBOEK VOOR DE KOMENDE 30 JAAR

"Programmeren wil zeggen dat je een draaiboek maakt voor de komende dertig jaar, waarbij je de hele portefeuille overziet. Je begint met het ordenen van de opgave, en je kijkt tegelijkertijd naar je organisatie. Hoe je jouw opgave indeelt bepaal je zelf. Dat kan bijvoorbeeld op basis van natuurlijk onderhoudsmoment, bouwjaar, woningtype of sociale-economische omstandigheden van de bewoners. Het uiteindelijke doel van programma-tisch werken is een soepel lopend proces, opschalen en daardoor tempo maken. Als je het goed aanpakt gaan meestal ook de kosten voor de corporatie omlaag. Corporaties moeten hier vandaag, of eigenlijk gisteren al mee aan de slag, want anders lopen we achter de feiten aan."



**SIMON VERDIJN**  
(STROOMVERSNELLING):

### ANDERE MINDSET

"Veel corporaties realiseren zich inmiddels dat de energietransitie-opgave niet gaat lukken binnen de gebaande paden. Als je dan begint met programmeren trek je die opgave even los uit de dagelijkse gang van zaken. Er gaat een apart groepje mensen mee aan de slag, die de ruimte krijgen om met een andere mindset naar mogelijkheden en oplossingen te kijken. En op een gegeven moment, na een jaar of vijf, of misschien tien, worden de vernieuwingen die je doorvoert geleidelijk het nieuwe normaal. Dan heb je dus 'De Shift' gemaakt. Maar dat doe je niet van de ene op de andere dag."



**NIELS SIJPHEER**  
(STROOMVERSNELLING):

### EÉN BESTUURSBESLUIT

"Als je de omslag maakt van procesmatig naar programmatisch werken, dan houdt dat ook in dat je op bestuursniveau een akkoord krijgt op een grootschalig plan. Je hebt het niet meer over een enkel woonblok of een flat maar over meerdere complexen en woningen met hetzelfde kenmerk. Een lijst met investeringen is dan wat de RvC nog ziet en waar jaarlijks in één keer een besluit over wordt genomen. Je gaat alleen terug wanneer bijvoorbeeld het vooraf afgesproken percentage overschrijding een probleem dreigt te worden. Op deze manier werken levert enorm veel tijdswinst op."

### Zes verschillende aanpakken

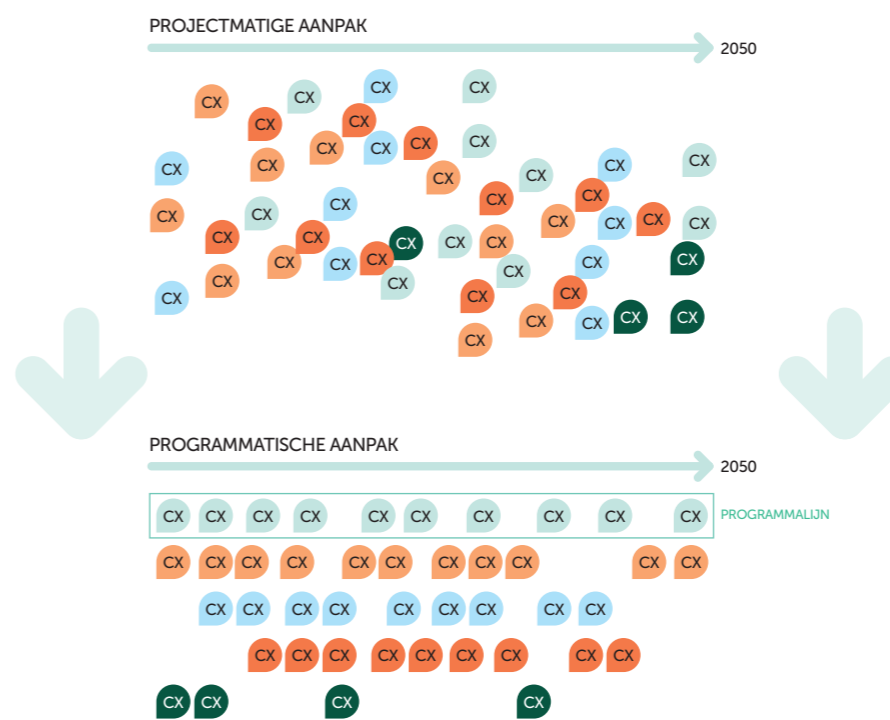
In deze handreiking komen de kartrekkers van woningcorporaties de Alliantie, Casade, deltaWonen, Woonstichting Valburg, Vivare en Woonconcept uitgebreid aan het woord. Iedere corporatie hanteert haar eigen uitgangspunten bij het behapbaar maken van de programmatische aanpak. Wat zijn de meest in het oog springende verschillen?



**JOSÉ VAN DER LOOP**  
(STROOMVERSNELLING):

"Bij de Alliantie worden programma's ontwikkeld op basis van renovatie op natuurlijke momenten, met als doel CO<sub>2</sub> neutraal in 2050. Bij Casade staat juist het bouwdeel centraal, en de daaruit voortkomende bouwstroom. De Alliantie en Casade hebben allebei de nodige ervaring met grootschalige renovatie. Ze zijn inmiddels zo ver met hun programmatische aanpak dat ze middenin de uitvoering zitten, en nu op basis van hun ervaringen en de verzamelde data kunnen bekijken hoe de efficiency verder omhoog kan, en hoe er vervolgstappen gemaakt kunnen worden."

LEES VERDER OP PAGINA 08 >>



## De Shift: van projecten naar programmeren

### Aedes routekaart als basis

“Woonstichting Valburg en deltaWonen hebben met de Aedes routekaart, aangevuld met modellen en tools van externe adviseurs, een basis gelegd voor sturing op de maximale netto warmtevraag. Ze zitten allebei wat vroeger in het proces. Valburg heeft inmiddels de hele beleidscyclus door-gemaakt, van strategische doelen stellen tot aan het vinden van een aanbieder die oplossingen heeft voor het programma van de komende vijf jaar. Het bezit van Woonstichting Valburg is voornamelijk naorlogs, met als zwaartepunt jaren '60 - '70 woningen. De uitvoering vindt stapsgewijs plaats op basis van maatregelpakketten uit hun koersplan, dat is gebaseerd op prestaties. deltaWonen heeft eerst de grote lijnen van het ingeplande bezit inzichtelijk gemaakt op basis van een nettowarmtevraag onder de 50 kWh/m<sup>2</sup>/j. Aan de hand van die inzichten overleggen zij nu met gemeente, net-beheerders en warmtebedrijven. deltaWonen wil de ontwikkeling vooral ook samen met haar stakeholders doormaken, vanuit respect voor elkaars belan-gen.”

### Menukaart

“Ook Woonconcept heeft een eigen aanpak ontwikkeld: een menukaart met maatregelen en daaraan gekop-pelde prestaties, waarmee de hele op-gave gestructureerd kan worden. De menukaart is gebaseerd op segmen-tatie in bouwjaren en woningtypen. En Vivare ten slotte wil duurzaamheid binnen alle strategische doelstellingen een plek geven. Zij sturen meer op Rijksbeleid en werken daarin samen met hun stakeholders. Ze kiezen er bij-voorbeeld voor om eerst met een kop-lerer gemeente aan de slag te gaan en

daarna de geleerde lessen te vertalen naar samenwerkingen met andere ge-meenten. Vivare streeft er ook uitdruk-kelijk naar om verduurzaming een in-trinsieke kernwaarde te maken binnen de hele organisatie.”

Als we kijken naar de overeenkomsten tussen de zes praktijkvoorbeelden in dit magazine, dan is de gemene deler dat je als corporatie je volledige opgave overziet en vervolgens aan de slag gaat met behapbare stukken. Er worden één of meer kenmerken gekozen waarmee je de portefeuille goed kunt indelen, zoals bouwjaar, bouwtype, woningprestaties, bouwdeel of onder-houdsopgave. Daarna is een toegewijd team gedurende een periode van enkele jaren bezig met de eerste deelop-gaves.

### De 'waarom-vraag'

Ten slotte: waarom is de omslag van projectmatig naar programmatisch werken zo belangrijk? In het gunstig-ste geval is programmatisch werken op den duur sneller, goedkoper, beter, efficiënter en voorspelbaarder. Een be-langrijke bijvangst is dat programma-tisch werken in de regel ook leidt tot opschaling. Dat zijn in principe aan-trekkelijke vooruitzichten. Maar uitein-delijk gaat het erom dat de corpora-tiesector als geheel meer grip krijgt op de lange termijn-doelstelling van het Klimaatakkoord, tevens de grootste opgave voor de sector sinds de weder-opbouw. Stap één is dan dat je als cor-poratie durft te kiezen voor ingrijpende veranderingen in je hele doen en laten.

We hopen dat de praktijkvoorbeelden in dit magazine ook jouw organisatie helpen om - liefst vandaag nog - die stap te zetten. ○

## » LEESWIJZER

» Een CO<sub>2</sub>-neutrale ener-gievoorziening voor de woningvoorraad in 2050 is een opgave voor alle gebou-weigenaren, waaronder de woningcorporaties. Deze handreiking is samengesteld op basis van de ervaringen van woningcorporaties die al stappen hebben gezet in het plannen, en die vervolg-ens ook aan de slag zijn gegaan met het program-matisch gereedmaken van hun woningen voor 2050. Het tussendoel is overigens dat in 2030 minimaal een derde deel van het einddoel gerealiseerd is, en het tussendoel vanuit Europa is zelfs ruim 55% CO<sub>2</sub> reductie ten opzichte van 1990.

# LEESWIJZER



Deze handreiking gaat in op de vraag: 'hoe organiseer je dat voor woningen'? We willen op hoofdlijnen meer inzicht geven aan de hand van ervaringen van zes woningcorporaties die hun bezit al hebben geprogrammeerd of daar-mee aan de slag zijn gegaan. We reiken handvatten aan om andere woning-corporaties te inspireren en te enthousiasmeren en ook de energietransitie te gaan plannen. Daarbij beseffen we ons dat iedere corporatie verschillend is en het anders aanpakt. Door de uit-eenlopende voorbeelden en aanpak-ken beogen we voldoende herkenbare situaties te schetsen.

### Deze handreiking bestaat uit twee hoofddelen:

**A** de casuïstiek van zes woningcorporaties.

**B** de daaruit afgeleide toepassingen voor elke woningcorporatie, beschouwd vanuit het perspectief van de RIGO-Beleidsachtbaan.

Je kunt deze handreiking dan ook op twee manieren lezen. In deel A hebben we de verhalen van de woningcorpora-ties samengevat. In deel B zijn de prak-tijkervaringen ingepast in de bekende Beleidsachtbaan van RIGO, een model waar veel woningcorporaties mee wer-ken.

Zonder de bijdragen van de zes deelne-mende woningcorporaties was het niet mogelijk geweest om deze handreiking te maken. Op initiatief van Stroomver-snelling zijn er (online) sessies georga-niseerd en we hebben een flink aantal corporatiemedewerkers geïnterviewd. Hierbij hebben wij ervaren dat de ter-minologie die in 'energietransitie land' gebruikt wordt soms tot onduidelijk-heden leidt. We hanteren niet allemaal

dezelfde woordenschat, en we hebben verschillende associaties bij begrippen als 'segment', 'typologie', 'archetype', 'deelpopulatie', 'component' etc. Daar-om hebben we ervoor gekozen om in de tekst van deze handreiking de termino-logie van de verschillende woningcor-poraties over te nemen. Hiervoor zijn dus geen algemene definities opgesteld.



Een rode draad in deze handreiking is het zogenoemde 'programmeren van de energietransitie' en daarom duiden we dit begrip nu alvast. Met een program-matische aanpak kan het volledige be-zit bijvoorbeeld worden onderverdeeld naar één of meerdere onderscheidende kenmerken van de woningen zoals bij-voorbeeld: type, bouwjaar, bouwdeel en/of staat van onderhoud. De com-plexen binnen een programma hebben tenminste één gemene deler. Meest voor de hand ligt een bouwjaar periode in combinatie met bouwtype. Maar het kan hier ook gaan om een bouwdeel of woningen in één buurt, waarbij de geo-grafische indeling leidend wordt. Daaruit ontstaan deelpopulaties van woningen die je als programma kunt benaderen over korte en lange termijn. Vervolgens worden voor de deelpopulaties toege-spitste aanpakken ontwikkeld, zoge-naamde programmalijnen.

Deze handreiking is een actuele weerga-ve van de werkvloer van de energietran-sitie in de gebouwde omgeving; nog niet helemaal helder en concreet maar volop in beweging. Dat lees je terug in de tekst. Deze handreiking heeft de intentie er aan bij te dragen om het programmeren van de energietransitie verder te bren-gen en daarmee de doelen van het kli-maatakkoord bereikbaar te maken. ○

*We wensen je veel leesplezier!*

## TAAL DOET ER TOE...

### Wat verstaan we onder een bouwdeel, component, archetype en segmenten?

*Tijdens de gesprekken met woningcor-poraties merkten we dat ons taalgebruik in gesprekken over de energietransitie aandacht vraagt. We gebruiken verschil-lende termen en woorden voor zaken en onderwerpen die te maken hebben met gebouwen, complexen, (ge)bouwdelen, componenten, segmenten en arche-typen.*

*Dit leidt tot spraakverwarring en het duurt dan ook even voordat iedereen begrijpt wat nu precies bedoeld wordt. Het is niet aan ons om te bepalen welke termen beter of slechter passen in de context van programma's binnen de or-ganisaties en samenwerkingsverbanden. Daarom hebben we de verschillende termen en bewoording in hun eigen context laten staan.*

*Door met elkaar nauwkeurig proberen te zijn in de keuze voor bepaalde termen (in ieder geval binnen de eigen organi-satie) wordt het duidelijker wat precies bedoeld wordt. Het gesprek hierover voeren binnen de eigen organisatie en met de directe ketenpartners is belangrijk om geen 'ruis op de lijn' te krijgen.*

*Wij zien wel een voordeel als de termen branche breed gedeeld zouden worden, want dat maakt het voor aanbieders/ bouwers/ketenpartners die voor meerde-re corporaties aan de slag gaan scherper waar de gecombineerde inkoop of het aanbod uit moet bestaan. Met andere woorden: door eenduidige definitie van de termen kan mogelijk in de markt een grotere inkoop schaal worden gecreëerd. Hierdoor krijgen bouwers/ketenpartners beter zicht op de mogelijke volumes over meerdere jaren, en daarmee wordt het bezettingsrisico van de productie verlaagd.*

# 6 cases

## ervaringen uit de praktijk

## GROOTTES VAN WONINGCORPORATIES EN KENMERKEN

De scope van de deelnemende corporaties is breed: van 1.200 tot 60.000 wooneenheden. Sommige corporaties hebben al veel ervaring met programma's en met het inplannen van opgaven. Bij alle deelnemers zit veel kennis en enthousiasme om de energietransitie ingepland te krijgen, met als aantekening dat duurzaamheid geïntegreerd moet worden in het totale handelen van de organisatie, en niet als 'buitenboordmotor' mag fungeren.

De cases variëren van abstract tot concreet en de woningcorporaties verschillen van omvang. Er komen dus verschillende varianten aan bod. Dat maakt de cases voor een brede doelgroep interessant.

Elke case kent een eigen dynamiek en eigen aandachtspunten. Zo staat bij Casade het bouwdeel centraal en de daaruit voortkomende bouwstroom. Bij De Alliantie wordt modulair verduurzaamd richting CO<sub>2</sub> neutraal op basis van een integrale programmering die samen met de samenwerkingspartners wordt vormgegeven als belangrijkste kader. Woonstichting Valburg is door de hele cyclus heen gegaan, van strategische doelen stellen tot aan het vinden van een aanbieder die oplossingen heeft voor het programma van de komende 5 jaar. Woonconcept ontwikkelt een menukaart met maatregelen per woningtype én bijbehorende prestaties. De hele opgave is op basis van segmenten gestructureerd. Vivare streeft ernaar dat duurzaamheid top of mind wordt in de organisatie en in alle strategische doelen verankerd is. deltaWonen heeft het vastgoed ingepland en werkt vanuit deze eigen planning in afstemming met gemeente, netbeheerders (vanwege net congestieproblemen) en warmtebedrijven. 



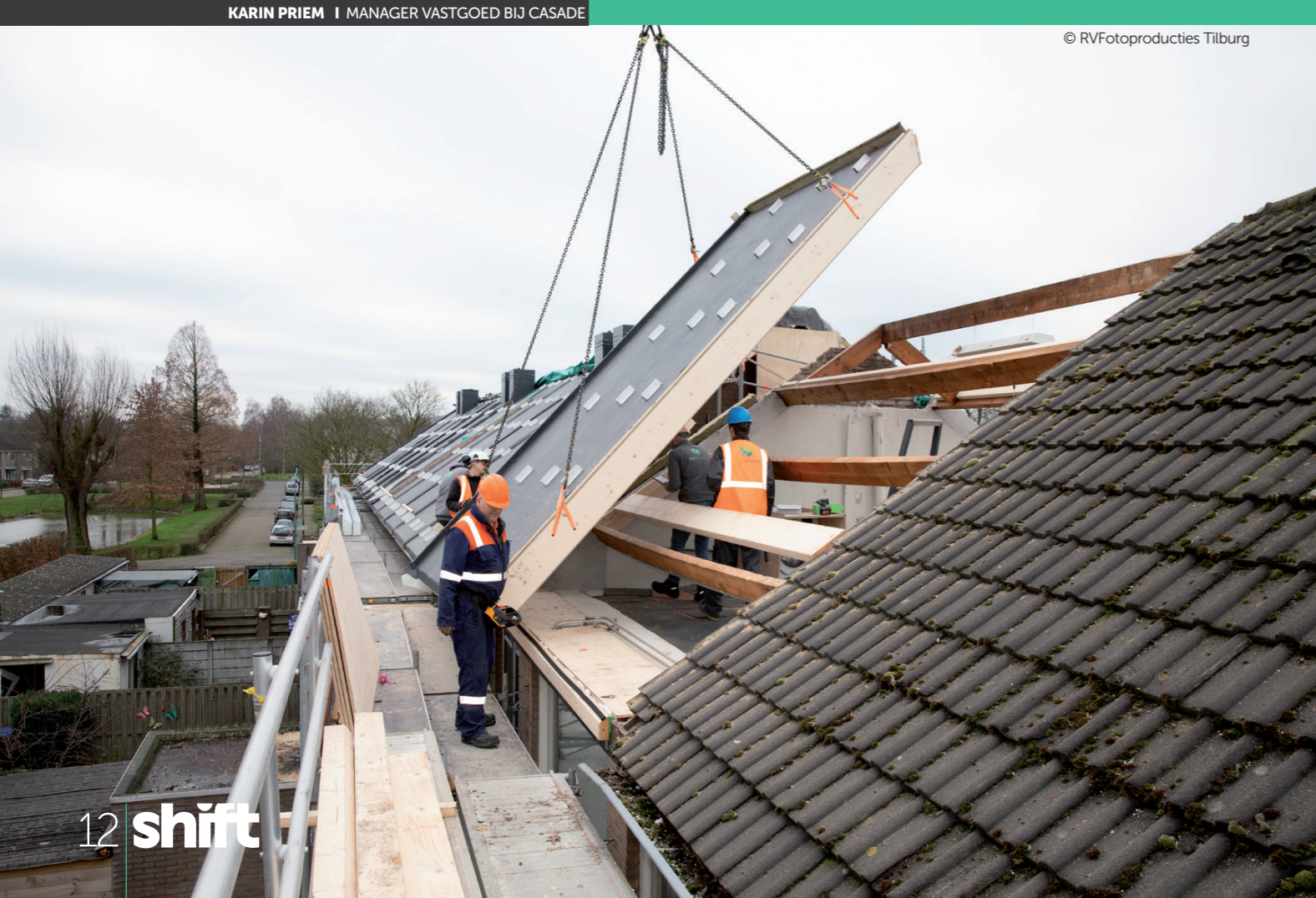


KARIN PRIEM | MANAGER VASTGOED BIJ CASADE

“Als je 75% overziet moet je **gewoon beginnen.**”

Als je wacht tot alles perfect is gebeurt het niet”

© RVFotoproducties Tilburg



➔ Karin Priem is sinds drie jaar werkzaam als manager Vastgoed bij Casade in Waalwijk ( 11.500 wooneenheden). Zij heeft alle ruimte gegeven aan het idee van de Dakenstroom. Ten tijde van Karin's aantreden in 2018 was er urgentie om tempo te maken met de verduurzaming en renovatieopgave van Casade. Er leefden zowel binnen als buiten de organisatie veel ideeën om meters te maken. Door eerst de doelstellingen op lange termijn te formuleren, konden al deze losse ideeën tot bloei komen. Het beleid binnen de organisatie werd breder bespreekbaar gemaakt én gedragen.

#### Terugplannen vanuit 2050 én 2040: wat is de impact van de opgave?

De Dakenstroom past bij verschillende uitdagingen van Casade. Karin heeft samen met Marco Matheeuwsen, het team en het bureau Endule onderzocht welke woningtypologieën Casade in haar bezit heeft, hoe de woningen er technisch voor staan en welke opgave er voor hun 11.500 woningen ligt – is het bijvoorbeeld ook mogelijk om al in 2040 CO<sub>2</sub> neutraal te zijn. Dat daagt uit, “Het kan, maar dat levert natuurlijk een hele grote ‘ja maar’ op”, vertelt Karin. Welke financiële middelen zijn er beschikbaar, en welke ideeën en mogelijkheden zijn er om tot uitvoering te komen?

#### NOM niet in één keer haalbaar? Dan stapsgewijs.

Om het doel ‘CO<sub>2</sub> neutraal in 2040’ te halen zijn verschillende scenario's uitgewerkt. Eén daarvan was om al het bezit naar nul-op-de-meter (NOM) te brengen. Vanuit dit principe is het volledige bezit tegen het licht gehouden door een externe, technisch adviseur, en door de financiële afdeling. En hoewel het technisch mogelijk was, zou het voor Casade financieel onhaalbaar zijn. Dat betekende dat óf de stip aan de horizon verlegd moest worden (dus toch naar 2050) en/of er moest naar creatievere oplossingen worden gezocht.

#### Groot onderhoud dak + isoleren + PV = Dakenstroom

“We hebben beide gedaan. We stortten ons op de vraag: ‘hoe kunnen we met behulp van NOM (als middel, en dus niet als doel) stapsgewijs CO<sub>2</sub> neutrale woningen bereiken?’. Waar assetmanagement zich in eerste instantie richtte op de 2.000 slechtste woningen van Casade, wilde Karin dat

naar de mogelijkheden van alle 11.500 woningen werd gekeken. Hieruit werden verschillende centrale opgaven gedefinieerd. Eén daarvan was het groot onderhoud van daken. En omdat via het dak veel warmte verloren gaat was de combinatie met isolatie snel gemaakt. “Om toekomstige (energetische) verbeteringen niet in de weg te staan, is gekozen voor een no-regret aanpak waarbij niet een upgrade van het huidige dak centraal staat, maar het dak dat we in de toekomst nodig hebben om onze duurzaamheidsdoelstellingen te behalen”. Toen na onderzoek bleek dat Casade met een postcoderoos ook het collectief van huurders kon dienen door PV te plaatsen, is de Dakenstroom gestart.

#### Van project naar programma

Dakenstroom ging toegepast worden op een flink deel van het bezit van Casade. In fase 1 (2020) betrof het 185 woningen, in fase 2 worden meer dan 300 woningen aangepakt. Als het MT voor ieder afzonderlijk project akkoord moet geven kost dat veel tijd en moeite. Vanuit de praktijk was het daarom logischer om af te stappen van het traditionele denken in projecten, en te gaan werken vanuit een programma. Maar daarmee wordt het ook spannend: je vraagt het MT en de RvC akkoord te geven op een programma voor de langere termijn. De RvC komt een aantal keer per jaar samen: zij bevinden zich plots in een reeds draaiende film en vragen zich af “waar gaan we ‘ja’ tegen zeggen, en wat betekent dat precies?”. Logisch, want, zo vertelt Karin, “met Dakenstroom gingen we een programma begroten in een bestaand systeem dat hier eigenlijk niet op is ingericht”.

#### Om tot besluiten te komen, moet je een voorstel soms tot de kern terugbrengen en uitleggen

Toch probeer je het programmavoorstel zo goed mogelijk in dit systeem in te bedden, vertelt Karin. De ketensamenwerking met een raamovereenkomst zonder afnameverplichting (dus een intentieovereenkomst) is aan de RvC voorgelegd, samen met de verwachting dat 300 daken per jaar gerealiseerd zouden worden. En die 300 daken per jaar, stonden in de investeringsbegroting. In het proces tot aan de goedkeuring hebben nog verschillende gesprekken plaatsgevonden. “Je moet goed aanvoelen wat op welk moment nodig is. Technische vragen zijn voor de projectleider en bestuurlijke voor de directeur”. Dat is



van belang. Mensen toetsen een voorstel vaak aan eigen zakelijke en persoonlijke ervaringen. ‘Waarom kost dit programma zoveel geld per woning, als ik zelf veel minder kwijt ben voor het plaatsen van PV?’. Dit was een van de moeilijkste stappen, vertelt Karin. “Vanuit de gedrevenheid en professionaliteit op de werkvloer, ook anderen in de besluitvorming meenemen”. Dat wat voor het programmateam heel logisch was, moest helemaal tot de kern teruggebracht en uitgelegd worden.

LEES VERDER OP PAGINA 14 ➔



casade  
zo wil ik wonen


 Vervolg Case 1

## KARIN PRIEM:

*“Als we teveel inzoomen en over één enkel detail praten, ga ik terug naar onze gezamenlijke ambitie.”*

**Blijf het waardegaspraken voeren. Met alleen over geld praten dan is alles te duur**

Karin legt uit dat voor haar het voeren van het ‘waardegaspraken’ in dit soort situaties cruciaal is. In dat gesprek staat namelijk ook de huurder en de maatschappelijk waarde centraal: waar woont onze huurder over 10, 20, 30 jaar? Voor de huurder van de toekomst wil je een goede en gezonde woning in een fijne omgeving. Redden we dat met hoe we het nu doen? En als dat niet zo is: wat moet je dan nu doen? In die 2 à 3 keer in 50 jaar dat je voor groot onderhoud bij een woning langskomt, moet je dat moment optimaal gebruiken. Maar een ander voorbeeld: een groen dak levert in het traditionele denken niets op, maar is wel degelijk van (meer)waarde. Karin: “Hier grijp ik steeds op terug. Als we teveel inzoomen en over één enkel detail praten, ga ik terug naar onze gezamenlijke ambitie. Zo hou je de discussie gaande over wat wél kan. Ook als je weinig geld hebt, kijk toch wat je kan doen. Dat motiveert”.

**Als je 75% overziet, durf dan ook te beginnen. Heb lef!**

En lef hebben met elkaar. Als je iets voor 75% overziet, ga er dan voor. Natuurlijk moet er uitgezocht worden of een idee kan en solide is en niet teveel omkleed is met risico's. Maar durf


dan ook te beginnen, roept Karin op. “Innoveer en ontwikkel door tot iets waarmee je ook echt de bulk kan maken”. Er is genoeg tijd en ruimte om bij te sturen. Dat regel je in het contract. Het eerste dak dat Casade heeft gelegd ziet er heel anders uit dan het 250e dak dat nu gelegd wordt: dat hoort bij het proces. Vertrouwen in het team is hierbij cruciaal: welke expertise is aanwezig (financieel, technisch, juridisch, sociaal) en is het team compleet? Als manager had Karin een toetsende rol. Ze keek actief mee, stelde toetsende vragen, maar gaf vooral ruimte aan het team om een goed programma neer te zetten.

**Samenwerken met externe adviseurs en ketenpartners**

Zowel bij het ontwikkelen van het programma als in de uitvoering ervan wordt actief de kennis en expertise van externe partijen gezocht. Het Dakenstroomteam, met daarin Innax, Slim-Renoveren, Fier Dakcontrol, Tausch Projects, Comzone Architect, Arcadis, Unitura en uitvoeringspartners Weijerseikhout en Coen Hagedoorn, werkt als één team samen aan de opgave en aan continue verbetering. De uitvoering van het programma heeft Casade in een ketensamenwerking belegt. Vooraf is de uitvraag in detail voorbereid. Aantallen, dakoppervlak, opbouw dak en soorten dakbeschot

zijn allemaal omschreven. Na de marktconsultatie hebben vier partijen ingeschreven. Twee partijen voeren het uiteindelijk samen uit. Samenwerkingsverbanden, ook met andere ketenpartners, gaat Casade voor 5 jaar aan. Bij Dakenstroom werken we met een raamovereenkomst van telkens één jaar en verlenging op basis van behaalde prestaties. Lang aan een contract vastzitten kan een zorg zijn voor onder meer bestuurders en de RvC. Casade gaat in haar contracten geen omzetgaranties aan, maar biedt wel langdurig ontwikkelruimte, partnership en flow. Wederzijds vertrouwen, continuïteit en blijven leren staan centraal.

**Van dynamisch leertraject naar mainstream, regulier proces**

Dat Dakenstroom voor alle partijen een leertraject is, staat voor Karin buiten kijf. Zowel intern als extern. Er zit constant dynamiek in de processen en veel is trial and error. Zo probeert Casade alle partners in de keten mede-probleemeigenaar te maken als een project niet uit kan, bijvoorbeeld. Dan komen de creatieve oplossingen. Ook leren de ketenpartners van elkaar, omdat ze verschillende bedrijfsculturen hebben die andere manieren van werken met zich mee brengen. Voor Casade is het noodzakelijk dat opgedane kennis intern geborgd wordt. Omdat er veel met externe partijen gewerkt wordt, is het daarom van belang dat meer interne medewerkers aan het programma gekoppeld worden om kennis te borgen. Daarbij komt dat Dakenstroom steeds meer een regulier proces wordt. “Mainstream, dat kan worden afgehamerd. Dat vraagt het leren loslaten van de initiators en het met vertrouwen laten oppakken en doorontwikkelen door andere collega's”. 

“Je moet niet bang zijn om te beginnen, want het is toch een **dynamisch proces**.”

**Start met je eigen huiswerk en ga aan de slag met wat er al kan”**

- ➔ Rob Swartjes, ruim 9 jaar werkzaam bij Woonstichting Valburg te Zetten (1200 wooneenheden), is projectmanager vastgoed & strategie. In 2019 is hij begonnen met het inzichtelijk maken van de verduurzamingsopgave. Daarbij is er bewust voor gekozen niet te wachten op de plannen van de gemeente en de Regionale Energie Strategie (RES). “Door proactief met eigen plannen te beginnen, hou je de regie zelf in handen en kun je het gesprek met andere stakeholders beter voeren.”

*Samen Goed Wonen*  


ROB SWARTJES (LINKS) | PROJECTMANAGER VASTGOED & STRATEGIE BIJ WOONSTICHTING VALBURG



**Uitgangspunt van de programmering is CO<sub>2</sub> neutraal en all-electric in 2050**

“Het startpunt was ‘CO<sub>2</sub> neutraal in 2050’. Er moest duidelijkheid komen over de definitie van CO<sub>2</sub> neutraal, en over de kosten die daarmee gemoeid zijn. Kaderstellend was dat Woonstichting Valburg niet te maken heeft met warmtenetten. De te volgen route tot het alternatief voor aardgas is daarmee ‘all-electric’. Vanuit dit principe is Rob, samen met zijn team, begonnen met het opstellen van een koersplan en aan de slag gegaan.

**CO<sub>2</sub> neutraal: alleen aardgasvrij of nog meer?**

‘CO<sub>2</sub> neutraal’ wordt in de praktijk door corporaties verschillend geïnterpreteerd, vertelt Rob. Er zijn organisaties die alleen op ‘aardgasvrij’ inzetten, of op aardgasvrij en groene energie die extern ingekocht wordt. Anderen stellen dat alleen gebouwgebonden verbruik met eigen opwek gegeneerd moet worden. Woonstichting Valburg stelt als ambitie dat CO<sub>2</sub> neutraal all-electric is, waarbij het eigen én het gebouwgebonden verbruik op eigen dak wordt opgewekt.

LEES VERDER OP PAGINA 16 



## » VERVOLG CASE 2

### Een stapsgewijze aanpak geeft ruimte voor evaluatie en tussentijdse aanpassingen

De uitvoering vindt stapsgewijs plaats: eerst wordt de warmtevraag teruggebracht door middel van isolatie en ventilatiemaatregelen. Pas bij stap 2 worden de warmtepomp en PV-panelen geïnstalleerd. Bij het programmeren van de opgave zijn deze maatregelpakketten op voorhand in een koersplan beschreven, berekend en meegenomen. Met de eerste stap wordt in 2021 begonnen. Stap 2 volgt (pas) over 12 jaar. Onzekerheden rondom saldering en verwachte technologische verbeteringen maken dat Woonstichting Valburg de ruimte neemt om haar huidige strategie te evalueren en waar nodig aan te passen.

Keuzes wat betreft de prioritering van complexen worden gemaakt op basis van typologie: waar kan wat, en wat moet er gebeuren? Het bezit van Woonstichting Valburg is voornamelijk naorlogs, met als zwaartepunt jaren '60 – '70 woningen. Prioritering van de complexen heeft uiteindelijk plaatsgevonden op basis van typologie: appartementen en VvE's zijn hierdoor verder naar achteren geschoven. Enerzijds hebben ze relatief betere energielabels, anderzijds zijn ze lastiger te combineren met onder andere de EPV. De verwachting die leeft is dat voortschrijdend technologisch inzicht voor dit type woningen uitkomst gaat bieden.

### Starten met een pilot, om gekozen kaders te toetsen

De maatregelen die zijn opgenomen in het koersplan, zijn getoetst door een externe adviseur en bij collega corporaties. Op basis daarvan zijn de verwachte kosten opgenomen. Gekoppeld aan dit traject is er een pilot opgestart: een complex van 9 wonin-

gen wordt 'NOM ready' gemaakt. De warmtevraag wordt significant verlaagd in combinatie met ventilatie met WTW. De warmtepomp en PV-panelen komen in stap 2. De warmtevraag wordt dusdanig gereduceerd dat er in de toekomst EPV gevraagd kan worden. Doordat in de totale doorrekening van het bezit is bepaald welke kosten ieder complex met zich meebrengt, was dit vooraf duidelijk. Dat is dan ook in de uitvraag meegenomen. Uiteindelijk dient de pilot ervoor om de uitgangspunten van het gehele programma te toetsen. "Als het totaal niet klopt, dan moeten we terug."

### Betaalbaarheid moet je op bedrijfsniveau bepalen, niet op projectniveau

Het werk van een woningcorporatie richt zich op de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van woningen. Dit weegt allemaal mee in het kunnen financieren van de ambities. Wat betreft beschikbaarheid ambieert Woonstichting Valburg een groei

van 10%. Kwaliteit wordt gekenmerkt langs de lijn van typologiewisselingen (woningen aanpassen tot comfortwoningen voor senioren, en voor 1 à 2 persoonshuishoudens) en het verduurzamen naar CO<sub>2</sub> neutraal. Betaalbaarheid wordt bepaald op basis van de huidige huursom (inlatievolgend) en de EPV. Daarmee wordt 'betaalbaarheid' op bedrijfsniveau bepaald, en niet op projectniveau. Met de EPV heeft de organisatie in eerdere projecten ervaring opgedaan en de berekeningen tonen aan dat de uitvoering financieel haalbaar gemaakt wordt door de EPV. De opgave is daarmee kostenneutraal te krijgen. "De EPV compenseert de extra investering".

### Beleidsinstrumenten zijn communicerende vaten


Het opstellen van de programmatische aanpak is zowel bottom-up als top-down verlopen. Rob is, samen met een team van vijf collega's, gestart met het maken van een koers-

plan, gericht op de energietransitie. Dit koersplan heeft invloed gehad op het strategisch voorraadbeleid en het ondernemingsplan en vice versa. Het worden daarmee communicerende vaten.

### Stap terug om uitkomsten intern gedragen te krijgen

Dit proces is overigens niet vlekkeloos verlopen: de RvC bevatte enkele nieuwe leden, waardoor een stap teruggezet moest worden in het proces om iedereen mee te krijgen. Ondanks de discussies is de slotsom dat dit een positief resultaat heeft gebracht: het verhaal is er scherper en beter van geworden, en wordt door de hele organisatie gedragen. Rob denkt wel dat de grootte van de corporatie danig invloed heeft op de wendbaarheid van het proces: bij evaluatie van de strategie en nieuwe inzichten kunnen aanpassingen snel en gemakkelijk doorgeerekend worden.

### Extern draagvlak door proactief je plannen te delen

Wanneer je vervolgens een integraal beeld hebt van je opgave als corporatie en de betaalbaarheid ervan, kan je het gesprek met andere stakeholders beter voeren. Woonstichting Valburg heeft zowel met de huurdersvereniging, de gemeente en netbeheerder proactief gesprekken gevoerd over de bedrijfsbrede implicaties van de plannen. Met de huurdersvereniging zijn de bedrijfsbrede plannen besproken, en wat ze betekenen voor de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van woningen. Vooral de keus om stapsgewijs aan de slag te gaan, waarbij PV-panelen pas in stap 2 komen, had uitleg nodig. Door voorbeelden te laten zien hebben we de plannen kunnen illustreren. Met de gemeente (zowel wethouders als ambtenaren) en Liander waren de gesprekken positief. De doorberekening van de gecombineerde ambities geven een volledig inzicht. En de gemeente hoort natuurlijk graag dat het betaalbaar is binnen de gestelde normen. 

ROB SWARTJES:

*"Betaalbaarheid moet je op bedrijfsniveau bepalen, niet op projectniveau."*

# 'Stenen, hartje en euro' als pijlers van strategie en verduurzamingsprogramma



→ Marien Schouls is vier jaar geleden in een nieuw team gestart binnen het team vastgoedsturing bij Woonconcept te Zwolle (12.500 wooneenheden, ook bedrijfspanden). Het nieuwe team was verantwoordelijk voor het professionaliseren en het opzetten van vastgoedsturing.



MARIEN SCHOULS | TECHNISCH PROGRAMMAMANAGER BIJ WOONCONCEPT



© Thomas Klomp | Scherpgesteld

Vastgoedsturing omvat het portefeuille en assetmanagement. Het doel was om effectiever en efficiënter met het vastgoed om te gaan. Effectiever betekent een grondige afweging tussen mogelijke richtingen zodat de beslissingen ook zo goed mogelijk bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen. Efficiënter betekent dat op het gebied van vastgoed geen verspilling plaatsvindt. Nicole Peters, de directeur bestuurder had eerder een vergelijkbaar team opgezet bij een andere woningcorporatie en zag de urgentie daarvan in. Marien: "Ik dacht, dit is een niche binnen de corporatiewereld, als ik daarin stap zit ik aan de voorkant".

## Strategie en programma op basis van de afweging: 'hartje en euro'

Woonconcept heeft een strategie en programma uitgewerkt. De afweging tussen het hartje en de euro vormen het afwegingskader ervan. Wat is je maatschappelijke opgave en hoe verhoudt die zich tot je financiële opga-

ve? Hoe en wat je dan verandert in de 'stenen' is op basis van deze afweging de resultante. De euro en het hartje zijn de balancerende uitgangspunten van vastgoedsturing.

Woonconcept heeft bewust gekozen voor een programma en niet voor beleid. Beleid impliceert alsof iets voor een lange termijn wordt vastgesteld en in de energietransitie die nog volop in ontwikkeling is heb je die zekerheid niet. Alleen al de bestendigheid of robuustheid van financieringsconstructies zoals salderen zijn in het programma veranderlijke invloeden die snel kunnen wijzigen. Daar kan je beter geen lange termijn beleid op maken. Het programma van Woonconcept kent een aantal globale uitgangspunten die onveranderlijk zijn. Daarnaast wordt de opgave geprogrammeerd voor perioden van 5 jaar (onveranderlijk) en 10 jaar en later (door de oogharen). Daarmee zijn de eind- en tussendoelen over 5, 10 jaar en later in zicht.

## De drie strategische uitgangspunten voor het duurzaamheidsprogramma zijn:

- Wooncomfort waarbij het huidige wooncomfort gebruikt wordt om het gesprek te voeren met de bewoner en ook om te praten over het toekomstig wooncomfort
- Minimaal Woonlasten neutraal betekent dat een bewoner er na renovatie financieel tenminste niet op achteruit gaat
- Samenwerking betekent dat Woonconcept dit doet met alle betrokken partijen. De interne organisatie, de bewoners, aanbieders, gemeenten, netbeheerders en anderen.

**"Overall moet duurzaamheid over 'het Huis van de toekomst' gaan."**

Om het bezit te programmeren zijn eerst alle woningen opgedeeld in segmenten. Er is gewerkt met twee typologieën: grondgebonden woningen en meergezinswoningen. Deze zijn vervolgens opgedeeld in bouwperiodes: voor 1945, 1945 tot en met 1964, 1965 -1975, 1976 tot 1992, en na 1992. Daarna zijn de woningen in deze verschillende bouwperiodes geordend op basis van overeenkomstige componenten (dak, gevel, vloer en installatie). Vervolgens is generiek omschreven welke strategie en duurzaamheidsoplossing bij een bepaalde woning hoort. De drie gehanteerde strategieën die gehanteerd zijn conserveren, renoveren naar e-neutraal en transformeren. De 10 segmenten en drie strategieën leiden tot 30 combinaties. Marien licht toe "zo kunnen we bijvoorbeeld een grondgebonden woning van na 1948 transformeren door een opbouw of uitbouw, bij renoveren laten we het casco intact en gaan we naar energieneutraal. Conserveren kan bestaan uit spouwisolatie, of slopen of verkopen richting 2050" (Conserveren zijn 'light maatregelen die passen bij de strategie om de exploitatie voor 2050 te beëindigen door verkoop of sloop).

De sociale situatie is projectspecifiek. Waar de vastgoedopgave goed te programmeren is geldt dat niet voor dit onderdeel. Deze sociale paragraaf wordt door het MT belangrijk gevonden. Wat leeft er achter de voordeur, wat kunnen we extra doen. Deze paragraaf kan je deels vooruitwerken maar niet helemaal. Woonconcept is bezig om complexen te verrijken met sociale data. Data die niet gaat over vastgoed of exploitatiedata. Dat geeft een extra dimensie aan de opgave. Vervolgens kan er dan aan de slag gegaan worden gebieds- en wijkgerichte plannen. De overlastdossiers geven bijvoorbeeld op complexniveau aan wat er loopt. Incasso's of achtergestelde betalingen geven al aan dat het moeilijk kan worden om duurzaamheid te verkopen. "Je moet dat goed inzichtelijk maken" zegt Marien, "het zijn vaak 'buurtjes', en het is niet goed in een percentage uit te drukken of het gaat lukken of niet. Je hebt altijd

een burgemeester in het complex". Dit soort casuïstiek kan een bewonersconsulent goed inbrengen.

## Menukaart met prestaties voor bouwdelen en maatregelen

Vanuit de segmentering en het beeld wat dan ontstaat ontwikkelt Woonconcept een projectoverstijgende aanpak. Marien legt uit "we maken een soort menukaart, die we doorvertalen naar de uitvraag en (keten)samenwerking. Veel mensen denken op bouwdeelniveau zoals dak, gevel en installaties. Daar liep ik tegenaan want een woning bestaat vaak uit meer dan 150 bouwdelen. Met ons aantal woningen heb ik 1,8 miljoen bouwdelen voor alle 12.000 eenheden". Die zijn teruggebracht naar componenten of bouwdelen en de portefeuille is teruggebracht naar 15 segmenten. Een component kan dan gedefinieerd worden als alle samenhangende bouwdelen die voorzien in een gebruiksfunctie. We hebben 5 componenten: dak, gevel, vloer, installatie en uitrusting met al hun samenhangende bouwdelen. Dit maakt het onderhoudsprogramma ook overzichtelijk. Vervolgens heeft Woonconcept op portefeuilleniveau het programma van wensen vastgesteld met 2050 als einddoel. Op componentniveau is generiek beschreven hoe de componenten eruit zien. Plus de strategieën van conserveren renoveren en transformeren. Vervolgens zijn alle segmenten gekoppeld aan prestaties. Dat resulteert in menukaart met componenten en prestaties. Op die manier kan Woonconcept voor het hele bezit de woonlastenbesparing en CO<sub>2</sub> besparing doorrekenen. De projectleider vastgoed krijgt die specificaties en op de achterkant van het aanbod staan de prestaties die hij moet inkopen.

LEES VERDER OP PAGINA 20 >>

## » VERVOLG CASE 3



Die prestaties zijn deels gebaseerd op het 'NOM-Keur' ontwikkeld door Stroomversnelling. Het gaat daarbij onder meer om de nettowarmtevraag en de luchtdichtheid. De installatiecomponent laten we achterwege of open. No-regret betekent een bepaalde mate van isoleren. Marien: "we worstelen wel eens met een warmtevraag van 50 of 70 kWh, maar woningen uit de jaren '70 kunnen we uitrusten met balansventilatie, dan wordt 50 kWh wel bereikbaar. Het uiteindelijke doel is om met 40-45 graden de woning te verwarmen" zegt Marien.

De menukaart is ook bedoeld voor de bewoners. Per maatregel staat ook waar bewoners rekening mee moeten houden. Zoals wanneer het dak vervangen wordt, dat ze de zolder leeg moeten halen of de opties die erbij zitten, zoals bijvoorbeeld dakvensters, PV panelen etc. Zo concreet naar de opgave kijken helpt ook in de gesprekken met de gemeente. Marien vervolgt, "die gesprekken zijn vaak nog abstract, het helpt om dan op basis van een menukaart concreet te worden over kosten, maatregelen en wat er verder bij komt kijken. Dat is ook behulpzaam voor particulieren. We nemen dit ook mee naar onze gesprekken met de gemeente".

### Ketenpartners

Woonconcept werkt nauw samen met RGS ketenpartners voor onderhoud en vaste partners voor de renovatie en de nieuwbouwopgave. Vaste part-

ners voor de renovatie en de nieuwbouwopgave. Met hen zijn afspraken gemaakt over aantallen woningen. Er zijn afspraken gemaakt over vijvers van met aantallen woningen per ketenpartner voor renovatie. Dat is niet altijd ideaal omdat je soms iets nodig hebt van een andere aanbieder dan degene die de betreffende woningen gaat renoveren of bouwen. Je wilt de beste aanbieder voor de betreffende productkeuze en opgave" vindt Marien "dat kan er één zijn maar ook meerdere. Het focuspunt is het product dat je nodig hebt. Ook omdat we naar een projectoverstijgende aanpak werken. Dat moet je goed uitwerken met elkaar, want de belofte in de schaalgrootte is dat andere woningcorporaties dat ene dak of die gevel ook kunnen bestellen bij de aanbieder".

### Duurzaamheid als thema verankerd in de organisatie

Duurzaamheid is echt als thema in de organisatie verankerd. Eerder lag het versnipperd op veel tafels en een overall beeld werd gemist. Marien verduidelijkt dit: intern en extern werd gezocht naar een duidelijk loket voor dit onderwerp. "Wie is binnen



Woonconcept verantwoordelijk is voor duurzaamheid?. Dat is mij toen gevraagd en op dit moment is het voor woningcorporaties de grootste uitdaging van de 21e eeuw".

Verduurzaming is onderdeel van de totale organisatie maar krijgt globaal vorm in het Team Vastgoedsturing en wordt praktisch uitgewerkt binnen de afdeling

### MARIEN SCHOOLS:

*"De belofte in de schaalgrootte is dat andere woningcorporaties dat ene dak of die gevel ook kunnen bestellen bij de aanbieder."*

vastgoed. Om Duurzaamheid te verankeren is het een doelstelling in de ondernemingsstrategie.

### Je kunt veel 'samenpakken' met de energietransitie

"Je kunt bijvoorbeeld bijdragen aan de sociale component: woonlasten en de manier waarop bewoners wonen", merkt Marien tot slot op. "Financieel los je op door levensduur van vastgoed te verlengen en toekomstbestendig maken. Ons gewaagde doel is dat al onze bewoners 'trots zijn op hun thuis'. Vanuit dat oogpunt is de energietransitie een argument om te veranderen maar reikt de opgave verder. Het gaat om goede, comfortabele woningen waar onze bewoner trots op is. Daar doen we het allemaal voor".

"Als agendastellende en ondernemende organisatie proberen we voorop te lopen en volgen we lang **niet altijd de gebaande paden** als iets ook anders kan."

→ Maartje Brans werkt bijna 12 jaar bij De Alliantie te Amsterdam (56.000 wooneenheden). Toen begon ze als trainee, inmiddels is ze ruim drie jaar werkzaam als directeur Vastgoed Onderhoud & Verduurzamen. Haar opgave is de Alliantie toekomstbestendig maken met het oog op CO<sub>2</sub> neutraliteit in 2050. Maartje's afdronk: "Begin met onderkennen dat de energietransitie een andere samenwerking met de markt vraagt en dat je ook je eigen organisatie anders moet inrichten die past bij deze nieuwe vormen van samenwerking".

 de Alliantie

LEES VERDER OP PAGINA 22 »

MAARTJE BRANS | DIRECTEUR VASTGOED ONDERHOUD & VERDUURZAMEN BIJ ALLIANTIE



**MAARTJE BRANS:**

*"Aan de basis van de samenwerking ligt vertrouwen en het zoeken naar een fusie van belangen."*

met gevelonderhoud in een integrale samenwerking. Daaruit is Sequent voortgekomen: een nieuwe manier van samenwerken. Zaken die je partner kan doen, doe je niet meer zelf. En er is geen kwaliteitscontrole meer, maar kwaliteitsborging. Aan de basis van de samenwerking ligt vertrouwen en het zoeken naar een fusie van belangen. In Maartje's ogen past dat bij de nieuwe generatie bestuurders: steeds zoeken naar deze fusie van belangen en hieruit voor alle partners een win-win situatie creëren.

**Versnellen lukte niet: we werkten project-voor-project**

De behoefte naar een programma werd door meerdere zaken ingegeven bij de Alliantie: in de eerste periode waarin we de integrale verduurzaming middels ketensamenwerking hebben vormgegeven hebben we het laaghangend fruit geplukt – de projecten werden echter steeds complexer en duurder, gesloten contracten liepen af, en er was behoefte aan versnelling. "We hadden een methodiek, een leerprogramma, een menukaart en een configurator en toch lukte het niet om te versnellen en daarmee echt op voorsprong te komen", vertelt Maartje. Hoe dat kwam? Omdat de werkwijze project-voor-project was. De stap naar het opstellen van een programma werd gestart met het verankeren van de uitgangspunten – over welke zaken zijn we het per definitie eens? En vanuit deze gedeelde uitgangspunten zijn we af gaan pellen naar de kern van de opgave.

**VERVOLG CASE 4**

**De energietransitie is in de eerste plaats een organisatievraagstuk**

Maartje, opgeleid als organisatiekundige, vertelt dat je niet in één keer van 0 naar 100 kan. Je begint niet direct bij 'modulair verduurzamen op basis van een integrale programmering tot CO<sub>2</sub> neutraal in 2050'. Als je nog aan het begin staat van deze transitie is het belangrijk om in stapjes naar het einddoel toe te werken. Het begint bij het onderkennen dat deze transitie een andere manier van (samen)werken vergt. Het is daarmee in eerste plaats een organisatievraagstuk.

Zoek mensen die samen het risico durven te nemen, en het leuk vinden. Een organisatie bestaat uit mensen, en zonder goede mensen kan je zo'n grote transitie niet realiseren. Je hebt zowel in je interne organisatie als externe partners mensen nodig die het kunnen, het leuk vinden, en samen met jou een risico aan durven te gaan. Met hen kan je verder kijken dan de opgave van vandaag en praten over de horizon tot 2050. Dat betekent dat een deel wel, en een deel niet mee kan. Met een klein clubje voorlopers is de Alliantie 7 jaar geleden begonnen



**Gedeelde uitgangspunten**

De Alliantie definieerde een drietal uitgangspunten:

- **Technisch:** al het bezit met label E en slechter wordt integraal verduurzaamd;
- **Financieel:** op basis van de ervaringscijfers van de voorgaande jaren een richtbedrag per archetype;
- **Geen gekke dingen doen:** alleen voorspelbare projecten, zonder 'extra's' (zoals een entree-renovatie), worden vernieuwd met behulp van isolatie en PV.

Vanuit deze uitgangspunten werden de eerste 15 projecten gedefinieerd: van label F naar A door dak, gevels en vloer aan te pakken, PV te plaatsen en installaties te vervangen wanneer dit samenviel met het natuurlijke moment. De rendementen waren lang niet allemaal positief, maar "we waren het er op basis van onze uitgangspunten nog steeds over eens dat deze woningen echt aangepakt moesten worden". Hiermee werden de uitgangspunten verankerd.

**Op basis van jarenlang verzamelde data kosten realistisch begroten**

De begroting heeft plaatsgevonden op basis van archetypes. Omdat er vier jaar aan data was, kon goed voorspeld worden wat de kosten per archetype zijn. De totale opgave werd opgedeeld in tranches: de eerste van € 64 miljoen voor 1.140 woningen. Hiermee was de besluitvorming voor 19 projecten in één keer doorlopen. Voorwaarde: bij een marge van (tot) 5% boven het afgesproken budget moet er een melding gedaan worden, boven de 105% van het budget is aanvullende besluitvorming nodig.

**Ook het stapsgewijze, modulaire wordt vanuit het integrale perspectief aangepakt**

De volgende stap die de Alliantie zet, nu bijna alle woningen met een Label E of slechter in deze programmatische aanpak een plek hebben gekregen, is het verduurzamen van de gehele portefeuille vanaf het huidige basisniveau (gemiddeld over de portefeuille label B) naar CO<sub>2</sub> neutraal in 2050. De integrale aanpak is gekanteld naar modulair. Hierin worden vier bouwdelen onderscheiden: dak, gevel, installaties en interieur. Op alle vier de vlakken moeten stappen gezet worden, maar die worden enkel op een natuurlijk moment uitgevoerd. De optimale weg naar CO<sub>2</sub> neutraal geeft de Alliantie samen met haar verduurzamingspartners vorm. Uniek aan deze samenwerking is dat niet meer de Alliantie het programma bepaalt, maar dat gezien de complexiteit van de opgave waar we voor staan de partners ook als inhoudelijk specialist aan tafel zitten.

**Werken met gelegenheidsteams**

Dit voorbeeld karakteriseert de manier waarop de Alliantie met haar partners samenwerkt. In Sequent NXT (het vervolg op Sequent) is er sprake van programmeerteams. Het programmeerteam is voor één deel van de bestaande voorraad verantwoordelijk voor het programmeren van de meest optimale weg naar CO<sub>2</sub> neutraal. Dat programmeren gebeurt met de kennis van nu. Daarnaast zijn er gelegenheidsteams. Deze teams werken aan vernieuwingen die de samenwerking verder helpen. Denk hierbij aan innovatie, datagedreven werken en een nieuwe klantbenadering. Ieder kwartaal wordt getoetst of een team moet blijven voortbestaan of niet. Naast KPI's als kwaliteit en klanttevredenheid meet de Alliantie in deze samenwerking ook de TCO (doelstelling is 15% reductie) en samenwerking in de teams.



**En nu? Onze systematiek overdragen**

"Woningcorporaties willen graag alles zelf doen", stelt Maartje. De Alliantie wil haar opgedane kennis en systematiek voor het integraal verduurzamen graag overdragen aangezien de Alliantie samen met haar partners deze opgave in de komende twee jaar afrondt. Daarnaast wordt op dit moment met corporaties van een kleinere omvang onderzocht of ze kunnen participeren op de productietreinen van de Alliantie en haar partners. Daarnaast is woningcorporatie Eigen Haard een pilot gestart waarin maximaal gebruik wordt gemaakt van de samenwerking die door de Alliantie is vormgegeven: zij laten de trein doorlopen. Advies van Maartje: "begin klein, en creëer van daaruit een olievlek effect".

# Woningcorporaties hebben een sociaal maatschappelijke rol als **startmotor van de energietransitie**

WIM WIJNHOUDE | PROGRAMMAMANAGER ENERGIETRANSITIE BIJ DELTAWONEN

→ Wim Wijnhoud is programmamanager energietransitie bij deltaWonen te Zwolle (14.600 wooneenheden) en verantwoordelijk voor de hele CO<sub>2</sub> strategie, het programmeren van vastgoed en innovaties. deltaWonen heeft een stappenplan gemaakt.

Wim: "we wilden weten: wat moeten we doen om ons bezit te verduurzamen en wat kost het ons. We hebben met het pakket van Endule gewerkt waarin we al ons bestaande vastgoed hebben gezet. In het pakket zit een standaard maatregelpakket, het is een aanvulling op de routekaart van Aedes."



## De grote lijn inzichtelijk maken, dan weet je waar je het over hebt

Met het pakket is een analyse gemaakt van hoeveel woningen deltaWonen in 2030 van het aardgas af kan halen. Wim: "zo weten we hoeveel woningen we van het gas kunnen halen. Zes wijken zullen volgens de gemeentelijke Wijk Uitvoeringsplannen in 2030 aardgasvrij worden. Als wij onze voorraad aanpakken en we maken voor 2030 in totaal 1.200 bestaande woningen aardgasvrij voldoen we ruim aan de klimaatdoelstellingen omdat we dan ruim 23% van onze voorraad aardgasloos hebben. Echter, dat betekent per Aardgasloze wijk 'slechts' 200 woningen; daar voeren we de gesprekken met de gemeentes over. Maak die grote lijn maar eens inzichtelijk, dan zie je de consequenties ervan en dan weet je waar je het over

hebt. Als je dan ziet dat je daarna 600 woningen van het aardgas af moet halen ontstaan weer nieuwe vragen".

Hoe groot moet je warmtevraag eigenlijk zijn als je naar aardgasloos wilt? Bij deltaWonen zien ze dat het meer is dan in een bestek maatregelen voorschrijven. Het gaat om samenwerken met een belangrijke adviesrol vanuit de ketenpartners om de juiste dingen te doen. Die bewustwording ontstaat door het inzichtelijk krijgen van de grote lijn. Vervolgens heb je wat in handen om intern en extern te bespreken.

"Vervolgens is het maatregelenpakket doorgelopen met projectmanagers vanuit de vraag: wat moeten we in onze woningen aanpassen om onder een netto warmtevraag van 50 kWh

per m<sup>2</sup> per jaar uit te komen.", zegt Wim. Welke maatregelen moeten dan eerst genomen worden? deltaWonen heeft met het Endule pakket op hoofdlijnen de vraag beantwoordt welke projecten dan eerst aangepakt moeten worden en daar een begroting op gemaakt. De hoofdlijnen zijn steeds verder uitgewerkt en zo ontstond een goed beeld op assetniveau. Ook de onzekerheden zijn inzichtelijk gemaakt zodat er op gestuurd kan worden. "En vergeet niet, uiteindelijk zijn woningcorporaties er voor de huurder en je moet zijn belang in beeld houden. Betaalbaarheid en woonlasten zijn belangrijk voor de huurder".

## Voer het goede gesprek met stakeholders en heb respect voor elkaar

Op basis van deze inzichten konden ook met stakeholders gesprekken gevoerd worden. Wim vertelt dat deltaWonen zich in die gesprekken open opstelt zodat wederzijds begrip kan ontstaan. deltaWonen spreekt geregeld met netbeheerder Enexis. Belangrijk onderwerp van gesprek is 'elkaars belangen kennen'. Enexis is bezorgd over congestieproblemen:

het netwerk kan de terugvoer van opgewekte energie het niet aan zeggen ze. "Je moet elkaar kunnen vinden en loslaten" zegt Wim. "Je moet open kunnen zijn. De gemeente zegt dat we van het aardgas af moeten. Wij zeggen dan ja, maar we willen wel de kosten inzichtelijk hebben. In Zwolle weten we nu al dat het netwerk het niet aan kan. Enexis wil 'meer koper in de grond' om de congestieproblematiek en piekspanningen te beslechten. Dit soort gesprekken voeren en er met elkaar uitkomen, dat is ook onze sociaal maatschappelijke rol als startmotor. Woningcorporaties moeten echt nadenken over dit soort samenwerkingen. Denk in proces en niet in project", vervolgt Wim. "Daar moet je de kracht uit halen. Je wilt een ontwikkeling met elkaar door en dan moet je respect hebben voor elkaar. Je kwetsbaar opstellen, het glas half vol zien en niet je armen overal omheen houden. We willen de planeet doorgeven aan onze kinderen. Hoe vang je dat goed en zet je de koers uit. Dát is het vraagstuk".

LEES VERDER OP PAGINA 26 >>





## » VERVOLG CASE 5

### Wil je alles zelf weten of niet? Welke kennis heb je wel of niet nodig?

Welke kennis heb je nodig om in te kunnen kopen? Wim vindt dat je als woningcorporatie niet alles hoeft niet te weten. "Ik hoef niet te weten hoe de motor van een vrachtwagen werkt maar ik wil er wel mee kunnen rijden. En als je kennis buiten zet, hoe stuur je dan nog? Waar leg je die kennis neer, dat is het vraagstuk voor kleinere corporaties."

Oude kennis werkt ook niet altijd. In deze nieuwe beweging kan je niet goed voortbouwen op oude kennis en een besteksartikel toevoegen op het punt waar het eerder niet goed ging. Vivare noemt de aannemer geen 'aan-

nemer' maar een ketenpartner die in jouw proces meedenkt. Je kunt soms last hebben van het denken van oudgedienden, die veel ervaring hebben maar ook roepen: "zo doen we dat nooit, dit werkt niet en zo gaan we dat echt niet doen". Dat is een risico als je leunt op eigen kennis. Je moet wel kunnen vernieuwen. Dat geldt ook voor innoveren stelt Wim. "We testen veel apparaten en stellen pro actief alternatieve wijk(opslag)systemen voor. We doen onderzoek en monitoren met TNO en leggen conclusies naast elkaar. Is het iets waar je bang voor moet zijn en dan denken 'we doen het maar niet'? Of moet je het in een platform oppakken om het samen te doen? Dan ben je met elkaar aangehaakt".

### WIM WIJNHOUD:

*"Je wilt een ontwikkeling met elkaar door en dan moet je respect hebben voor elkaar."*

### Niet wachten op wat er uit de warmtevisie komt

"Juist als je zelf een sterke visie hebt ben je ook een goede gesprekspartner voor de gemeente om een sterke warmtevisie op te stellen", vervolgt Wim. "In Zwolle is ook sprake van een warmtenet. Wij stellen dan kritische vragen over de technische en financiële betaalbaarheid. We wachten niet maar denken erin mee, dat stelt de gemeente ook op prijs. Ze luisteren wel naar ons". In de uitvoering van projecten buiten wacht deltaWonen wel op wat er komt. Soms is al wel zeker dat ergens geen warmtenet gaat komen. Dan weet je vaak al goed wat je moet doen. Plus dat stap 1, het isoleren en toepassen van de Standaard en Streefwaarden zaken zijn waarvan je weet dat ze 80% zeker komen en daar kan je al mee aan de slag. Dat is de hybride variant waar deltaWonen mee aan de slag gaat. ○



# vivare

## "Duurzaamheid bereik je pas als je het als onderdeel ziet van alles dat je doet"

→ Jaya Sicco Smit is met een frisse blik binnengekomen bij Vivare te Arnhem (24.890 verhuureenheden, waarvan 23.779 woningen). Daarvoor werkte ze bij overheden: twee provincies, een waterschap en vier gemeenten. Zij kent het begrip duurzaamheid van die kant. Door haar achtergrond bij overheden kijkt ze met een frisse blik naar woningcorporaties. Dat is waardevol in de energietransitie waar processen op een andere manier worden ingericht. Jaya is bezig om een programma op te zetten rond de energietransitie inclusief klimaatadaptatie en circulariteit, dat zijn koppelkansen die je mee kunt nemen. Haar uitgangspunt is vooral: 'probeer duurzaamheid niet als doel op zich te laten zijn. Duurzaamheid bereik je pas als je het als onderdeel ziet van alles dat je doet'.

### Duurzaamheid binnen alle strategische doelstellingen een plek geven

Jaya zegt dat "als je iets als extra ziet dan loop je vast. Je wilt een goede kwaliteit én toekomstbestendigheid. Klimaatadaptatie en circulariteit wil je er ook bij betrekken. Ik ben er geen voorstander van om duurzaamheid als 'extra' te zien. Dan ontstaat de discussie 'is het nodig of niet'. Natuurlijk geldt binnen Vivare ook dat we denken vanuit betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Dat geldt voor iedereen. "Elke keer denk ik wel: de huurder staat centraal en die moeten we niet uit het oog verliezen".

Bovendien komt er misschien een toekomst aan waar we minder of geen subsidies meer krijgen. Houd er daarom gezamenlijk rekening mee wat subsidies in je haalbaarheid doen. Zijn subsidies fijn of moeten we er juist minder mee werken? Dat is een goede vraag. En wat als de verhuurderheffing verdwijnt? Dat moet je ook meerekenen op de lange termijn, want dáár hebben we het over. Het doorbreken van subsidies is heel moeilijk.



JAYA JACCO SMIT | STRATEGISCH ADVISEUR DUURZAAMHEID BIJ VIVARE

LEES VERDER OP PAGINA 28 »

## » VERVOLG CASE 6

### Opknippen in delen

Op dit moment worden de Transitievisies Warmte door de gemeente ontwikkeld. Veel gemeenten weten nog niet precies voor welke warmtebron gekozen wordt. Je moet het goede nu doen en geen spijt krijgen dat je dingen te laat of te vroeg doet. Als woningcorporatie ben in een bepaalde mate afhankelijk van gemeenten en netbeheerders en daar ligt tegelijk wel een rol voor hen. "De vraag is ook", zegt Jaya, "waar kan je zelf aan de knoppen draaien en waar kan je op acteren".

Vivare heeft alle opties voor wat betreft de aanpak nog open, omdat de keuze voor een warmtebron nu nog niet gemaakt kan worden. Over 10 jaar heb je dat overzicht wel. "De planning is dat we voor de eerste 10 jaar stapsgewijs en modulair werken met isolatie, ventilatie en installaties verbeteren. Ze gaan ook hybride systemen toepassen. Na 10 jaar plant Vivare opnieuw. Ze richten zich niet op laaghangend fruit. Op dit moment wordt een zonnepanelen project uitgerold.

Vivare knipt de opgave op in drie stukken of tijdvakken, waarmee het haalbaar wordt. De komende jaren zijn voor Vivare tot 2024 al gepland, vervolgens een doorkijk naar de jaren erna tot 2030 en daarna. "We gaan wel verder plannen maar over 15 jaar, dat is juist een moeilijker planningsverhaal", aldus Jaya.

### Aardgasvrij is voor Vivare geen doel op zich

Vivare heeft een omslag gemaakt. "All electric of nul-op-de-meter is geen doel voor ons" vertelt Jaya. Vanuit de drie tijdvakken wil Vivare vanuit verschillende warmteoplossingen denken. En daarbij flexibel zijn en alle verschillende oplossingen openhouden. Dit doen ze bijvoorbeeld door te sturen op verlaging van de warmtevraag in het eerste tijdvak, om daarna meer te sturen op CO<sub>2</sub> besparing. Ook is een ketelstrategie ontwikkeld en zal worden gewerkt met hybride oplossingen. "Ondertussen gaan we zoveel mogelijk daken van PV voorzien. Bij alle projecten die we aanpakken is de regel: als we iets met het dak doen, dan ook PV", zegt Jaya. Klimaatadaptatie en circulair krijgen in opgaven meer aandacht. Denk aan geveltuintjes waardoor je bestrating vermindert, dat zijn volgens Vivare kleine maatregelen waar je huurders enthousiast voor krijgt, net als het afkoppelen van regenwater.

### De grote lijnen haal je uit het Rijksbeleid

Jaya: "hoe dan ook, de grote lijnen haal je uit het Rijksbeleid. Het Rijk is geen rechtstreekse stakeholder, maar natuurlijk wel van invloed op de manier waarop je je planning inricht. Kijken wat het Rijk wil is een makkelijke manier om richting te vinden en je van daaruit te organiseren. Die richting is heel duidelijke



lijk het magische jaar 2050, en wat Vivare betreft niet alleen energieneutraal maar ook klimaat adaptief en circulair".

### Regiecorporatie en ketenpartners

Vivare is een regiecorporatie. Bij voorkeur doen ze niets zelf en besteden ze alles uit. Daarbij voeren ze regie over de ketenpartners, die het werk doen. Goed regie voeren met je ketenpartners is cruciaal. Er komen veel signalen van ketenpartners, over ideeën en oplossingen die zij hebben. Het is belangrijk om los te laten en vertrouwen te hebben in je ketenpartners en signalen van buiten op te vangen. Jaya grapt "ik ben nog nooit zo populair geweest op LinkedIn, ik word bestookt met ideeën".

### Organisatie en HRM beleid

Uiteindelijk moet de energietransitie ook geïntegreerd zijn in de organisatie. En in je HRM beleid. Je interne kennisdeling en het aantrekken van de juiste mensen en kennis is hiervan afhankelijk. Vaak moet iemand 'verduurzaming' of 'de energietransitie' erbij doen en het wordt alleen maar complexer.

De afdeling HRM die medewerkers aantrekt en vacatures opstelt moet ook een goed beeld hebben van wat er nodig is om de energietransitie in de organisatie te integreren. Het gaat om je hele strategische personeelsplanning. "We zijn hier nu extra alert op omdat we een keer meemaakten dat de een programmamanager duurzaamheid en een HR-manager in dezelfde RvC vergadering hun duurzaamheidsvisie voor de organisatie presenteerden. Dat bleek niet uitgelijnd te zijn. Naast het programmeren van je voorraad loop je hier ook tegenaan".



COLUMN / REINT JAN RENES

Waar schuurt de Shift?

44



COLUMN / LEEN VAN DIJKE

Programmeren van de energietransitie

56



COLUMN / JACQUELINE CRAMER

Woningcorporaties moeten nu leiderschap tonen

66



JAYA SICCO SMIT:

"De richting is heel duidelijk het magische jaar 2050, en wat Vivare betreft niet alleen energieneutraal maar ook klimaat adaptief en circulair."



# Richting een programmatische aanpak

## VERDUURZAMEN MET DE BELEIDS- ACHTBAAN

Bijna alle woningcorporaties werken al aan de verduurzaming van hun woningvoorraad. De verre tijdshorizon, de onzekerheden op de weg ernaartoe en de investeringen maken het een opgave om je hoofd flink over te breken. In 2050 een woningvoorraad met een energievoorziening die geen CO<sub>2</sub> emissie veroorzaakt; isoleren, ventileren, duurzame warmte voorzieningen en opwekken van duurzame elektriciteit. Hoe vertaal je dit naar een haalbare ambitie? Er moet immers ook nieuw gebouwd worden en de huren moeten betaalbaar blijven. Hoe kun je tempo maken én de bewoners erbij betrekken? Hoe om te gaan met de onzekerheid over de wijze van energieopwekking en de technologische innovaties? Hoe stem je de reeds geplande ingrepen in het woningbezit af op andere betrokken partijen, zoals overheden en (energie)infrabeheerders? En in welke complexen kun je dan het best beginnen? ○



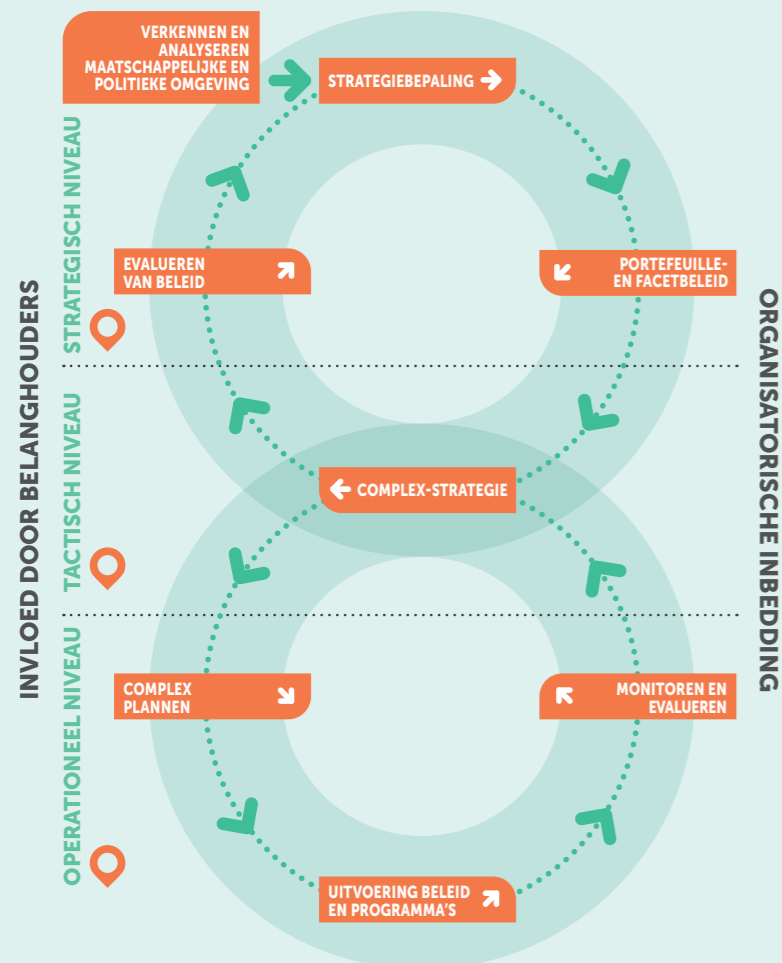
# Van routekaart naar routeplanner met de Beleidsachtbaan van Rigo

Verduurzaming van vastgoed is een vraagstuk van voorraadbeleid op strategisch, tactisch en operationeel niveau – en weer terug. De Beleidsachtbaan van RIGO en de routekaart van Aedes zijn vertrouwde instrumenten voor woningcorporaties. Daarom is deze handreiking opgesteld met de Beleidsachtbaan als centrale structuur.

De achtbaan van RIGO is bedoeld om de integrale bedrijfsvoering van de corporatie mee te beheersen. De Beleidsachtbaan en de logica achter de opbouw heeft Stroomversnelling geïnspireerd om dit model in aangepaste vorm te gebruiken als beleidsinstrument om programmeren van de energietransitie vorm te geven. Dit deel B heeft daarom de volgende opbouw:

- **Strategie:** bepaling van doel en richting
- **Tactiek:** programmatisch werken inrichten
- **Operationeel:** programma's uitvoeren
- **Evaluatie:** van beleid en uitvoering

Onder bovenstaande kopjes worden de ervaringen leerpunten en ideeën van de woningcorporaties geplaatst om de programmering van de energietransitie concreet te maken.



## De Beleidsachtbaan van RIGO

De Beleidsachtbaan is een procesmodel voor het vormgeven en implementeren van vastgoedsturing (ook wel strategisch voorraadbeleid of portefeuille- en assetmanagement). Dit model is ontwikkeld door Peter van Os (2007).

De Beleidsachtbaan bestaat uit twee gescheiden cycli. De ene cyclus loopt van het strategische naar het tactische niveau en terug. De andere cyclus loopt van het tactische naar het operationele niveau en terug. De cycli raken elkaar op het tactische niveau, bij het vormen van de complexstrategie (het labelen van complexen).

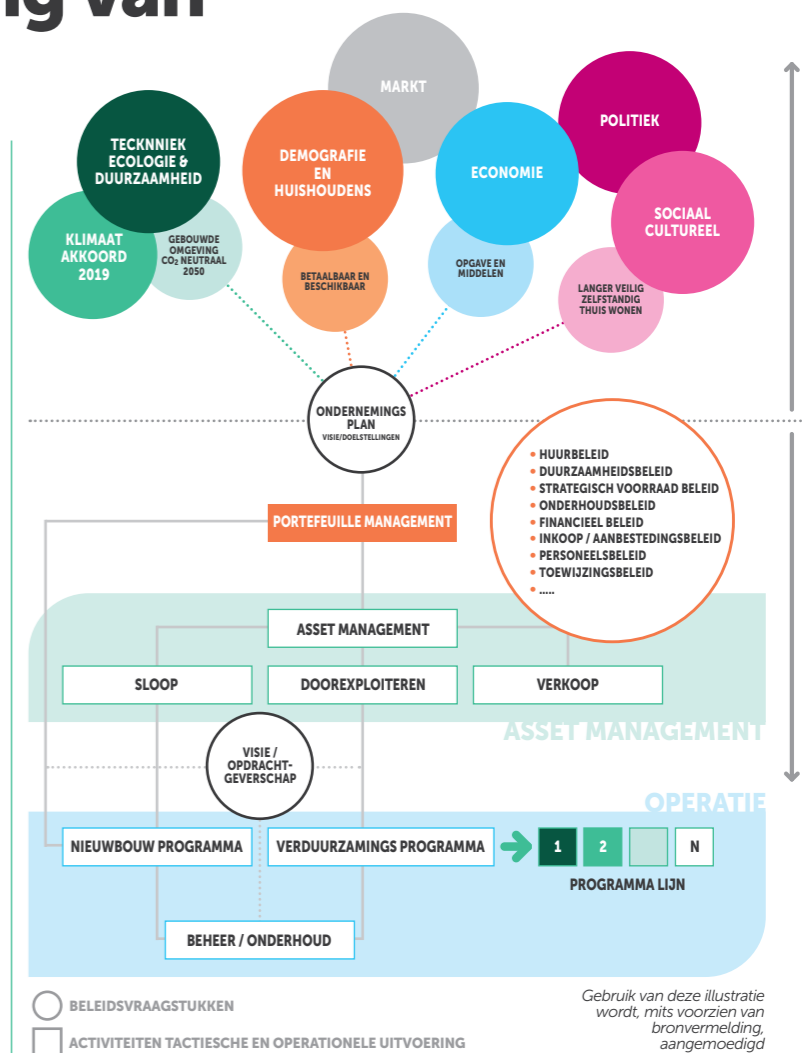
## Strategie: bepaling van doel en richting

Op basis van externe en interne analyses bepaalt de corporatie de strategische uitgangspunten. Daarbij gaat het ook om een verkenning van het andere kapitaal dan de stenen: de mensen en de organisatie. De voornemens van de corporatie worden geconcretiseerd in doelstellingen, waarvan de belangrijkste betrekking hebben op de gewenste maatschappelijke prestaties die gerelateerd zijn aan de voorraad(ontwikkeling). De woningcorporatie maakt bijvoorbeeld een portefeuilleplan voor een periode van 10 jaar waarin beleidsvelden bij elkaar komen. De gevolgen van dit portefeuilleplan worden doorgeerekend. Het is daarmee ook een afwegingsmoment: waar gaat het geld heen.

In het algemeen hebben de maatschappelijke prestaties betrekking op de betaalbaarheid, de beschikbaarheid en de kwaliteit van het woningaanbod. Deze drie pijlers zijn bij woningcorporaties goed verankerd. Door de afspraken in het klimaatakkoord speelt ook verduurzaming een belangrijke rol in de strategiebepaling, prestatieafspraken en financiële kaders. Duurzaamheid is (nog) geen 'vierde pijler' naast betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Maar wat is het dan wel? Het is een onderwerp dat de andere drie pijlers raakt en daar invloed op uitoefent en in samenhang gezien moet worden. Het is iets dat verwacht wordt van corporaties, en de meeste corporaties zijn ook van zin om er mee aan de slag te gaan als het niet ten koste gaat van de volkshuisvestelijke doelstellingen (de drie pijlers). Corporaties hebben in 2021 overigens meer ruimte gekregen in de Woningwet voor verduurzaming.

Uiteindelijk worden de doelstellingen vastgelegd in het ondernemingsplan en worden er prestatieafspraken met de gemeente, huurdersorganisatie en overige belanghebbenden opgesteld. De doelstellingen gaan voornamelijk over de gewenste maatschappelijke prestaties die gerelateerd zijn aan de woningvoorraad.

De centrale vraag is hoe verduurzaming goed geïntegreerd kan worden naast betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit? Kan het investeren in het verduurzamen van de portefeuille ook positief uitwerken op één van of alle pijlers?



### Strategische en beleidsmatige aandachtspunten voor verduurzaming zijn:

- Ontwikkel een gedragen visie op verduurzaming
- Zorg dat je een goede gesprekspartner bent voor je stakeholders
- Creëer een samenhang van verduurzaming met andere doelen op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en/of kwaliteit in plaats van een tegenstelling
- Maak je ambitie SMART met meetbare prestaties op vastgoed en/of aantallen die iedereen begrijpt
- Hanteer een 'kapstok' waarmee je boven de materie kan hangen als (financiële) details de ambitie en bestuurlijke besluitvorming belemmeren
- De energietransitie leidt tot een organisatie vraagstuk
- Hoe richt je je organisatie om de enorme opgave aangepakt te krijgen?
- Wat betekent verduurzaming voor de competenties van medewerkers?
- Bepaal een reëel benodigd investeringsniveau; voorkom dubbelingen tussen MJOP (meerjaren onderhoudsplan) en MJIP (meerjaren investeringsplan) en benut ook beschikbare opbrengsten (EPV, vergoedingentabel sociaal huurakkoord)

## Visie en strategie (ondernemingsplan en portefeuilleplan)

→ Iedere woningcorporatie zal de volgende vragen moeten beantwoorden: wat is onze visie op duurzaamheid? Wat willen we, kunnen we en moeten we? Het is evident dat de woningcorporatie een intern gedeelde visie en ambitie nodig heeft die op elk niveau in de organisatie bekend, gedragen en doorvertaald is in processen. Van medewerkers tot bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC). De visie en ambitie moet, in relatie tot de andere doelstellingen, te verantwoorden zijn. Hierbij speelt intern- en extern toezicht een rol. Intern toezicht door de RvC en extern toezicht door de Autoriteit Woningcorporaties.

### Waarom werken met programma's

Er zijn verschillende redenen te verzinnen om met programma's te werken en het is een keuze om op deze manier te werken. Drie redenen om dit te doen zijn bijvoorbeeld;

- aanbrenge van overzicht en samenhang
- scherper sturen op inzet van middelen
- doelgerichter samenwerken met partijen

Een heldere visie over de aanpak van de energietransitie via programmalijnen zorgt voor een vaste koers voor de organisatie en maakt de opgave duidelijk en behapbaar.

Deze keuze en daaruit volgende gedeelde ambitie kan het best óók afgestemd zijn met en gedeeld worden door de stakeholders. Woningcorporaties hebben te maken met verschillende actoren buiten de eigen organisatie. ○

## Samenwerking met stakeholders

→ Meestal werk je als corporatie vanuit je eigen doelstellingen binnen een woningmarktregio. Soms bestaat er een intensieve samenwerking met gemeenten op bepaalde vlakken, zoals het terugdringen van CO<sub>2</sub>-emissies in de gebouwde omgeving, al zijn er grote verschillen tussen gemeenten onderling. Zo zijn woningcorporaties gesprekspartner voor gemeenten bij het opstellen van de Transitievisie Warmte en er worden jaarlijks prestatieafspraken gemaakt door gemeenten met woningcorporaties.

Gemeenten zijn volgens het Klimaatakkoord de regisseurs van de warmtetransitie voor de gebouwde omgeving. Samen met vastgoedeigenaren, bewoners, netbeheerders en medeoverheden moeten zij eind 2021 een Transitievisie Warmte klaar hebben. Daarin staan voorstellen voor duurzaam aardgasvrij verwarmen en koken. De Transitievisie Warmte geeft richting in de aanpak. De visie bevat ook een wijk-voor-wijk stappenplan dat alle partijen houvast geeft voor de planning. Idealiter zijn de eindgebruikerskosten als leidraad genomen in de afweging en uitgangspunten.

De Transitievisie Warmte wordt door de gemeente opgesteld voor eind 2021. Daarna wordt deze periodiek (5 jaar) herzien. Woningcorporaties zijn in hun beleid overigens wel deels afhankelijk van de richting die wordt gekozen in o.a. de Transitievisie Warmte. In veel gevallen bepalen corporaties nu al een eigen koers op basis van wat zij verwachten dat er gaat gebeuren.

Landelijke, regionale en gemeentelijk samenwerkingen en (tussen)doelen zorgen regelmatig voor een diffuus beeld van wat er daadwerkelijk moet gebeuren. Er wordt veel gepraat over de kansen en bedreigingen die de opgave haalbaar of juist onhaalbaar maken. Een gemeente maakt bijvoorbeeld wijkgerichte plannen terwijl de woningcorporatie zich bijvoorbeeld richt op woningsegmenten- en typen: twee verschillende benaderingen waar overleg over gevoerd moet worden om tot een effectieve uitvoering ervan te komen.

Er zijn verschillende opvattingen over de wijze waarop een corporatie haar opgave aan kan pakken. Dit veroorzaakt regelmatig een afwachtende houding bij corporaties en gemeenten, vaak vanuit onzekerheid.

Woningcorporaties zijn de beste gesprekspartner voor stakeholders wanneer ze grip hebben op hun eigen opgave. Inzicht in de haalbaarheid van een plan met een duidelijke opvatting over hoe de woningvoorraad het beste kan worden aangepakt voor de huurder van vandaag en van de toekomst. Een haalbaar plan met draagvlak binnen de eigen organisatie én bij de huurders draagt bij aan het tempo en draagt bij aan gerichte actie.

### De energietransitie is per definitie een multi-actor vraagstuk

De energietransitie is, zoals hierboven aangegeven, per definitie een multi-actor vraagstuk. Waarvoor aanvullende specialistische (technische, organisatorische en financiële) kennis nodig is. De randvoorwaarden die nodig zijn, zoals flankerend beleid (en budget) vanuit het Rijk, zijn nog niet duidelijk. Hoe wordt stakeholdermanagement door de cor-

poratiesector met haar aandacht voor maatschappelijk ondernemen concreet vormgegeven in de context van verduurzaming?

Voor **Vivare** is de koers van het Rijk een voor de hand liggende manier om dingen te organiseren. Die koers is heel duidelijk gericht op het jaar 2050. Het doel: niet alleen energieneutraal maar ook klimaatadaptief en circulair.

Naast rijksbeleid en het Rijk als stakeholder zijn er meer partijen om rekening mee te houden en mee af te stemmen. Dat vraagt om een nieuwe vorm van 'samenwerkingskunde'. Het is in deze context belangrijk om naar de ander te luisteren en de ander ook te willen begrijpen. Het gaat erom dat je redeneert vanuit het doel en dat je daar gezamenlijk aan werkt.

**deltaWonen** zit voor een aantal opgaven met netbeheerder Enexis aan tafel omdat er congestieproblemen dreigen: het netwerk kan de toevoer van energie uit zonnepanelen (die door deltaWonen geplaatst zijn) niet aan in Zwolle. deltaWonen ziet congestieproblematiek, als onderdeel van hun sociaal maatschappelijke rol, omdat woningcorporaties fungeren als startmotor van de energietransitie. Veel woningcorporaties voeren dergelijke gesprekken met netbeheerders omdat de congestie uitdaging ook op andere plekken speelt. Enexis ziet 'meer koper in de grond' als oplossing maar de vraag is of dat de oplossing is. Om voor dit soort uitdagingen oplossingen te vinden is nieuwe kennis nodig en vaak ook kennis die nog maar beperkt beschikbaar is en waar niet veel ervaring mee is of voorbeelden van zijn. Dat vraagt naast nieuwe inhoudelijke expertise ook om de vaardigheid om elkaars belangen te kunnen vinden, te respecteren en gezamenlijk nieuwe oplossingen te vinden. Daarvoor moeten partijen ook open zijn over kosten en ambities.



*Inspelen op verschillende stakeholders vraagt procesvaardigheid van woningcorporaties.*

© Thomas Klomp | Scherpgesteld (WoonConcept)

Onder meer **deltaWonen** en **Woonconcept** noemen bijvoorbeeld de ambitie van gemeenten, die aangeven "we moeten van het aardgas af". Waarop de corporaties zeggen: "goed idee, maar we moeten wel de kosten en het natuurlijke moment inzichtelijk maken". Vaak hebben gemeenten geen idee van deze kosten. Het helpt om informatie uit te wisselen en de gemeente inzicht te geven in wat de kosten daarvan zijn. In veel gevallen is het niet bij alle stakeholders bekend wat een hoge ambitie (in tijd en aantallen) financieel precies betekent. Daar moet het gesprek over worden gevoerd. Wacht daarom ook niet op bijvoorbeeld de Transitievisie Warmte van de gemeente. Juist als woningcorporaties zelf sterke visies hebben, zijn ze een goede gespreks-

partner voor de gemeente om samen een sterke Transitievisie Warmte op te stellen.

Inspelen op verschillende stakeholders vraagt procesvaardigheid van woningcorporaties. **Vivare** werkt in zes gemeenten met grote onderlinge verschillen in aanpak tussen gemeenten. "Wat we in Arnhem doen verschilt heel veel van bijvoorbeeld de aanpak in Overbetuwe. In Arnhem gaan we voortvarender te werk dan bijvoorbeeld in Renkum. Dus leren we in Arnhem en vertalen we ervaringen naar Renkum". Het gaat erom dat je leert van verschillende ervaringen en dat op een slimme manier kan hergebruiken. ○

## Duurzaamheid in verhouding tot betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit

**Jaya Sicco Smit, Vivare:** 'Duurzaamheid kan je het best helemaal integreren en binnen alle strategische doelstellingen een plek geven. Dus ook binnen de doelstellingen: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Mét de huurder centraal.'

**Marien Schouls, Woonconcept:** de praktijk vraagt vanuit technisch oogpunt dat je iets aan je woningen moet doen en de energietransitie is het argument om deze uitdagingen onder een grote paraplu te hangen.



**Maartje Brans, De Alliantie:**

*'Je moet momenten creëren of aangrijpen'*

→ Woningcorporaties maken bij de inzet van de financiële middelen steeds afwegingen tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Hoe verhouden duurzaamheid en de energietransitie zich hiertoe?

De energietransitie - voor de gebouwde omgeving vooral gericht op de overstap naar duurzame warmtevoorziening - vraagt corporaties om investeringen te doen. Investerings die bijdragen aan de kwaliteit van woningen en aan de betaalbaarheid van woonlasten. Het verduurzamen van de bestaande voorraad hoeft dus geen belemmering te zijn voor het behalen van de kerndoelstellingen van de corporatiesector: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

**Woonconcept** zegt hierover: "je kunt veel 'opruimen' met de energietransitie". Je kunt bijvoorbeeld bijdragen aan de sociale component: woonlasten en de manier waarop bewoners wonen. Financieel los je dit op door boekhoudkundig de levensduur van het vastgoed verlengen en toekomstbestendig te maken. De praktijk vraagt vanuit technisch oogpunt dat je iets aan je woningen moet doen en de energietransitie is het argument om al deze uitdagingen onder een grote paraplu te hangen. Dit gaat niet alleen over energietransitie maar ook over circulariteit, klimaatadaptatie en de sociale component. ○

## De energietransitie leidt tot een organisatievraagstuk

→ Het verduurzamen van het bezit en het doorvoeren van verduurzamingsbeleid blijkt ook te leiden tot een organisatieverandering. Bepaalde diensten of afdelingen worden belangrijker, terwijl andere juist afschalen. De vraag die ook gesteld moet worden is: 'wat betekent het doorvoeren van de energietransitie voor je interne organisatie en hoe richt je deze toekomstbestendig in?'.

### Organisatie transformatie

Bij **de Alliantie** is het plannen van de energietransitie ingestoken als transformatie opdracht. De directeur Vastgoedonderhoud en Verduurzamen heeft de opdracht gekregen om het bedrijfs onderdeel vastgoedonderhoud te verduurzamen naar een toekomstbestendig organisatieonderdeel dat klaar is voor het realiseren van de grote uitdaging in de toekomst: CO<sub>2</sub> neutraal in 2050. Onderdeel van deze toekomst zijn zowel de interne organisatie als toekomstbestendige partnerships en datagedreven werken.

"In 2016 zijn we gestart met de bundeling van al onze onderhoudsactiviteiten naar één bedrijfsonderdeel. Vervolgens zijn we ketensamenwerking gaan vormgeven. Terugkijkend zijn we qua productievolume meer dan verdubbeld – van 100 naar 200 miljoen met 6% minder mensen. In transformatie zit je sleutel. Als je doet wat je deed krijg je wat je altijd al kreeg!"

De energietransitie raakt veel bestaande processen bij corporaties maar kan (deels) ook gezien worden als een volledig nieuw organisatieonderdeel. Woningcorporaties komen steeds meer tot het inzicht dat deze opgave niet goed past in de bestaande organisatie. De verduurzamingsopgave past niet bij nieuwbouw maar ook planmatig onderhoud is een wezenlijk andere opgave. Om de complexiteit van deze projecten die voortkomen uit deze opgave aan te kunnen moet capaciteit worden gecreëerd.

De vraag is ook, wat doe je zelf en wat ga je uitbesteden. Dit kan gaan over de eigen servicedienst maar ook over projectmanagers of klantconsulenten die zich richten op de 'zachte' kant van de opgave. Door eerst te bepalen wat voor soort rol je voor jezelf ziet als corporatie wordt vervolgens duidelijk wat je nodig hebt. Zoek je bijvoorbeeld die regisseur die de vraag vooral steeds terug legt bij de markt? Of wil je die inhoudelijke specialist die exact weet wat er geleverd moet gaan worden en door wie? Daar ligt ook een rol voor HRM beleid.

### Invloed van verduurzaming op HRM beleid

Zorg ervoor dat het HRM beleid aangepast wordt op het duurzaamheidsbeleid, zodat je mensen aantrekt met voldoende expertise. Is het strategisch personeelsbeleid ingericht op de integratie van de energietransitie?

Bij het opstellen van profielen van nieuwe medewerkers is het belangrijk om vanuit de totale opgave goed te weten welke andere kennis en kunde voor het verduurzamen van vastgoed nodig is en hoe die kennis en kunde efficiënt georganiseerd kan worden. Want de verwachting is ook dat met steeds minder mensen meer werk moet worden verzet. Maak hier interdisciplinair beleid op en ga met elkaar om de tafel zitten.

LEES VERDER OP PAGINA 38 >>

Bij een corporatie moesten op een bepaald moment een programmamanager duurzaamheid en een HRM manager in dezelfde bestuursvergadering hun duurzaamheidsvisie voor de organisatie presenteren. Die bleken niet uitgelijnd te zijn. De HRM manager had geen zicht op de competenties en kennis die nodig zijn om verduurzaming vorm te geven.

Naast inhoudelijke competenties, moeten mensen zelf ook de uitdaging aan willen gaan, de uitdaging leuk vinden en in iets nieuws durven stappen samen met de organisatie. Een lange horizon willen pakken, tijd willen investeren en hun schouders eronder willen zetten. Mensen moeten het zien zitten om het te kunnen! In de praktijk komt het voor dat corporaties de benodigde organisatie opbouwen naast de huidige. Vaak met eigen medewerkers maar ook veelal met nieuw geworven mensen.

Het is een groeiproces en de vraag is: hoe organiseer je het? Je hebt - zo luidt het cliché - de juiste mensen op de juiste plek nodig die met een duidelijke opgave op pad gestuurd worden. Een van de grootste problemen is dat mensen niet specifiek opgeleid zijn. Veel HBO's leiden traditioneel op en de energietransitie is nauwelijks verankerd in het onderwijs. Je hebt een lange adem nodig om het einddoel voor ogen te houden. Ondertussen is er de continue productiedruk en tegelijk de druk om te veranderen. Als je niet oplet schiet het veranderen erbij in.

Het is mogelijk om hier als woningcorporatie aan bij te dragen. Je kunt invloed uitoefenen op het curriculum van HBO's door lid te worden van de beroepenveldcommissie. Daarin kun je vooruit kijken naar wat er verandert en bijdragen aan het vaststellen van het curriculum. Zo wilde Avans Hogeschool bijvoorbeeld een van de meest duurzame HBO's van Nederland worden. En dat is gelukt met behulp van adviseurs, bouwbedrijven en andere duurzame partijen. Het is belangrijk dat we ons realiseren dat de huidige generatie studenten hun pensioen kunnen halen op deze opgave. ○

## Besluitvorming: Is de duurzame doelstelling concreet genoeg om mee aan de slag te gaan?

→ Zijn de doelstellingen op het vlak van de energietransitie goed doordacht en in begrijpelijke taal geformuleerd? Het is voor de eigen organisatie van belang om te weten welke doelen worden nagestreefd en waarom dat zo is. Deze doelen mogen dan wel wat verder in de tijd staan maar ze geven wel duidelijkheid voor het werk van vandaag.

Alle vraagstukken, van klein tot groot, die na het formuleren van deze doelstellingen in de organisatie terecht komen worden beantwoord binnen de kaders van die voorgenomen doelstellingen. Dan kunnen beleidsdoelen elkaar versterken. Die samenhang kan het best door management en bestuur gegeven worden. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan het slim zijn om ook de concretere afspraken / kaders vast te leggen als houvast in de dagelijkse praktijk. Zo wordt voorkomen dat projectleiders zelf voor beleidskeuzes staan, die soms strategisch van aard zijn zoals bijvoorbeeld betaalbaarheid en een zo laag mogelijke investering. Keuzes worden dan gemaakt op projectniveau terwijl dit in feite organisatie- en beleidskeuzes zijn. Dit bespreekbaar maken en procesafspraken maken over hoe met deze situaties wordt omgegaan is nodig. In een project komen nu eenmaal onverwachte dingen naar boven waar de organisatie antwoord op moet geven.

Naast samenhang is commitment op deze opgave vanuit de organisatie en de primaire stakeholders belangrijk. Creëer samenhang tussen ambities en maak deze praktisch aan de hand van bijvoorbeeld Total Cost of Ownership (TCO) denken, EnergiePrestatieVergoeding (EPV) en prestatiekaders.

### Besluitvormingsproces

Hoe kan men naar besluitvorming en zeggenschap kijken om de ambities te halen binnen de kaders? Zonder dat voor ieder project per fase een compleet besluitvormingstraject tot aan de RvC doorlopen moet worden?

Een gangbare werkwijze om voor een complex/cluster een besluit te nemen is het werken met scenario's. Dat kan gaan om 2 of 3 renovatie aanpakken met een verschillend ambitieniveau (maatregelpakketten). Ook zijn er voorbeelden waarbij naast renovatie ook sloop-nieuwbouw als variant ter besluitvorming voorligt. Dit soort besluitvorming is zeer lastig en bijna onmogelijk. Financieel en maatschappelijk rendement lopen door elkaar heen en besluiten lijken zich te kenmerken door willekeur.

Door niet op projectniveau maar op programmaniveau besluiten te nemen wordt direct voor grote delen van de voorraad de juiste afweging gemaakt. Projecten die onder dit programma vallen, zijn gevrijwaard van complexe scenariostudies. Wel zal het project binnen

de kaders van het programma moeten worden gerealiseerd en zal de marktconformiteit moeten worden aange-toond.

Wanneer je verduurzaming programmeert en inplant over een langere periode verandert dus ook het besluitvormingsproces. Besluitvormings-trajecten spelen een belangrijke rol in de voortgang van programmatische verduurzaming met een doorkijk naar over 5 of 10 jaar.

Door kritisch naar het bestaande besluitvormingsproces te kijken en dit daar waar nodig aan te passen, kan de versnelling deels gevonden worden. Dit kan betekenen dat er meer zeggenschap of verantwoordelijkheid wordt neergelegd bij delen van de organisatie. Dit heeft overigens ook weer een effect op de kwalificaties van de medewerkers. Waarmee mogelijk ook het personeelsbeleid onder de loep genomen moet worden in samenhang met met de totale opgave.

### De rol van bestuurders en RvC's bij het opzetten van programma's

De stap van onderhouds en verduurzamingsprojecten naar een integraal verduurzamingsprogramma voor de gehele portefeuille kan alleen als de randvoorwaarden en beleidsvoorwaarden goed staan. Dit begint met een overkoepelend besluit dat er gestuurd kan gaan worden op bijvoorbeeld een CO<sub>2</sub> neutrale duurzame energievoorziening voor de gehele woningportefeuille in 2050. En op basis daarvan kan worden doorgerekend naar program-masturing.

De Alliantie had vier jaar aan data zodat ze heel nauwkeurig konden voorspellen wat de kosten van een maatregelpakket per archetypen zijn. Op basis daarvan is begroot wat de gehele opgave zou kunnen gaan kosten. Het totale programma is opgedeeld in tranches van ongeveer 60 miljoen euro, dat gaf het bestuur voldoende zekerheid en sturing en het program-

ma voldoende ruimte om op een andere wijze aan de slag te gaan.

De RvC keurt de (meerjaren)begroting goed. Onderdeel hiervan zijn de tranches die bestaan uit een aantal projecten. Op basis hiervan vindt besluitvorming plaats in één keer voor een cluster aan projecten binnen het programma. De Alliantie heeft wel een zogeheten 'piep' systeem afgesproken. Wanneer er met een marge van 5% boven de 100% van het beschikbare budget uitgekomen wordt (naar rato), dan volgt er een melding en wordt aanvul-

lende besluitvorming opgetuigd. Nadat deze afspraken waren gemaakt is gestart met het programma.

Daarbij is de rol, draagvlak en het vertrouwen van het bestuur nodig want je kan dit als manager vastgoed met je afdeling niet alleen. Overigens komt het vaker voor dat elke (nieuwe) bestuurder of directeur het verhaal weer opnieuw uitgelegd moet krijgen. Waarbij elke keer ook weer kritische vragen worden gesteld. Zorg daarom voor organisatiebreed gedragen uitgangspunten.

### Hanteer uitgangspunten waar niemand het mee oneens kan zijn

De Alliantie werkt met een aantal uitgangspunten waar steeds op teruggegrepen kan worden en waar je het niet mee oneens kunt zijn. In het voorbeeld van de Alliantie: vraag jezelf als bestuur en management steeds af: 'zijn we het eens over 3 dingen':

- **Technisch** - Dat al het bezit met label E (of vul een ander niveau in) en slechter integraal verduurzaamd moet worden;
- **Financieel** - Dat dit ook geld kost en dat we het makkelijke bezit gedaan hebben en dat er vanaf daar een prijskaartje aan gekoppeld is;
- **Standaard aanpak** - Alleen projecten meenemen in programmatische aanpak die voldoen aan de standaard aanpak van isoleren/ventileren en opwekken en laat voor deze aanpak de meer complexe projecten buiten beschouwing.

### De Alliantie:

*'zorg voor organisatiebreed gedragen duurzame uitgangspunten waar niemand het mee oneens kan zijn'*

'Zijn we het over alle drie punten eens, mooi! Dan gaan we door'. Het helpt het proces om deze uitgangspunten te herhalen op momenten in het proces wanneer het moeilijk is, of wanneer er veel vragen zijn. Door deze vragen te stellen ga je 'boven de materie' hangen en pak je terug op algemene waarden die iedereen onderschrijft.

Binnen Casade wordt dit het 'waardegesprek' genoemd. Als je duurzame ambities alleen op hoofdlijnen bespreekt vindt iedereen het top: "ja wij willen ook groen en wij willen ook de energietransitie doorvoeren". Wanneer dan een concreet programma voorgelegd wordt, kan het opeens te duur worden gevonden. Het voeren van een 'waardegesprek' zoals bij Casade, of teruggrijpen naar de bedoeling met de drie vragen van de Alliantie kan dan helpen om boven te materie te gaan hangen en vandaar uit weer stappen te nemen. ○

## De rol van Toezicht op verduurzaming programma's

→ Op welke wijze kan een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht invulling geven aan haar rol binnen een programmatische aanpak.

Met bijdragen van:



**ALBERT KERSSIES**  
DIRECTEUR VAN DE VERENIGING  
VAN TOEZICHTHOUDERS (VTW)



**CARO NIESTIJL**  
VTW EN COMMISSARIS  
RIJSWIJK WONEN



**BERT KRIKKE**  
BESTUURSLID VTW, LID VAN DE  
RVC VAN VOLKSHUISVESTING  
ARNHEM EN LID VAN DE RVC VAN  
WOONINVEST IN VOORBURG



**GERARD VAN BORTEL**  
VTW, ASSISTANT PROFESSOR  
HOUSING MANAGEMENT  
TU DELFT & RAAD VAN  
TOEZICHT WONINGSTICHTING  
ROCHDALE EN WONING-  
STICHTING HET GROOTSLAG

De belangrijkste rol van de RvC of RvT is erop toe te zien dat de corporatie invulling geeft aan haar maatschappelijke opgave, zorgdraagt voor financiële continuïteit en integer en transparant handelt. De RvC of RvT kijkt integraal naar de opgave van de corporatie, waarbij verduurzamen van de vastgoedportefeuille één van de opgaves is die binnen het brede kader afgewogen wordt.

De Vereniging van Toezichthouders (VTW) stelt dat woningcorporaties en bestuurders ook procedureel moeten kunnen opereren. De inzet van middelen voor woningen in de context van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid is zo belangrijk: het gaat over veel geld en lange tijd.

Daarover moet van tijd tot tijd een diepgaand gesprek met elkaar gevoerd worden dat periodiek herhaald wordt, want de wereld verandert steeds. Inhoudelijke onderwerpen kunnen variëren per woningmarktregio. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid is voor elke woningcorporatie een goed onderwerp om met de RvC te bespreken. Het is goed om daarbij stil te staan en te praten over hoe je dit organiseert en wat de momenten zijn om bij te sturen. Bijvoorbeeld tijdens themasessies, project- en werkbezoeken of excursies.

Organiseer een gedegen strategisch traject met de RvC (en niet met een delegatie) om beslissingen zorgvuldig te kunnen nemen. Er moet gewicht aan het traject zitten, dat is belangrijk. Het gaat over de verdeling van middelen over duurzaamheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid, en of dat evenwichtig verdeeld is over de totale opgave van de corporatie voor de kort en lange termijn. En hoe de verduurzamingsopgave kan worden ingepast in de reguliere onderhoudsprogramma's en projecten. Kijk dan ook goed naar de (meerjaren)begroting. De uitgewerkte programma's met scenario's kunnen de RvC helpen om goed toezicht te houden. Spreek met de RvC van te voren af op welk niveau de RvC meegenomen wordt, en welke afsprakenkaders er zijn op basis waarvan besloten wordt. Hierbij is ook belangrijk welke rol de RvC heeft bij het specifieke onderdeel. Bij de strategie, de missie en de lange termijn visie is meer de klankbordrol gewenst en bij de besluitvorming meer de toezichtrol.

Overigens kan duurzaamheid breed benaderd worden. De vraag is, op welke wijze kan het vastgoed invulling geven aan de eisen die vanuit de maatschappij ook gesteld worden ten aanzien van circulariteit, klimaatadaptiviteit en energie. Maar

ook om de leefbaarheid in wijken. Met deze laatste onderwerpen kunnen ook andere en nieuwe partners aan opgaven worden gekoppeld.

Vanuit het perspectief van de VTW kijkt de RvC integraal naar de opgave van de corporatie, zowel op inhoud als op proces. Waar worden middelen ingezet en op welke wijze is de verdeling tot stand gekomen, bijvoorbeeld is de huurdersvertegenwoordiging betrokken geweest? Dit zijn de gesprekken die gevoerd moeten worden in de boardroom. Als er een enorme druk op de woningmarkt zit en er moet veel worden bijgebouwd, hoe maak je dan de afweging? En hoe betrek je de stakeholders erbij, met name huurdersvertegenwoordiging en gemeentes.

Denk hierbij aan de periodieke prestatieafspraken met gemeenten. Neem de RvC ook mee in de processen met de lokale overheden. Zoals de Regionale Energiestrategie en de gemeentelijke Transitievisie Warmte.

Leden van de RvC of RvT hebben een brede verantwoordelijkheid, breder dan alleen de doelstelling uit het Klimaatpakkoord: mensen moeten kunnen wonen en het moet betaalbaar zijn. Daarom is het belangrijk om verstandige afwegingen te maken. Energie- en isolatiemaatregelen kunnen bijvoorbeeld niet of maar ten dele worden doorbelast aan huurders. Bij renovatie moet het dan ook gaan om het weer voor 40 of 50 jaar geschikt maken van de woningen. Door deze

termijn lang te houden kunnen investeringen gemakkelijker worden terugverdiend.

De VTW verwacht dat door een grotere schaal dan alleen wijkniveau soms verrassende oplossingen mogelijk zijn waar ook andere gebiedspartijen bij betrokken kunnen worden. Vooral bij deze categorie is de verwachting dat de RvC in de komende jaren mee kijkt. Deze investeringen concurreren nog het meest met de investeringen in extra woningen, en het dossier Opgaven en Middelen van Aedes<sup>1</sup> heeft duidelijk gemaakt dat een corporatie niet alle uitgaven kan doen die nodig zijn om alle doelstellingen te halen.

LEES VERDER OP PAGINA 42 >>

<sup>1</sup> <https://www.aedes.nl/dossiers/opgaven-en-middelen.html>

## » VERVOLG VAN PAGINA 41

Wanneer de uitvoering in beeld komt is het de vraag of het uitvoeringsproces goed geborgd is en van tijd tot tijd bijgestuurd kan worden. Er mogen nog wel risico's zijn, maar die moeten zo beperkt mogelijk zijn en waar mogelijk gemitigeerd kunnen worden binnen een programmalijn. Kan elke opgave worden geëvalueerd? Helpt de concrete opgave of het project in het bereiken van de doelstelling? Werkt het zoals we beogen en bedoelen? Het is heel slim om over de hoofduitgangspunten te hebben gesproken, zoals bij de Alliantie deed door in tranches over meerdere opgaven besluiten te nemen. Deze kan je dan bijvoorbeeld per drie jaar evalueren. De vraag is hoe Toezicht over het nieuwe besluitvormingstraject in de context van programmeren eruit gaat zien.

*'De vraag is hoe Toezicht over het nieuwe besluitvormingstraject in de context van programmeren eruit gaat zien'*

Voor de uitvoering van het (meerjaren) programma wordt akkoord gevraagd op bestuurlijk- en RvC niveau. Bij de Alliantie is het enige dat de RvC dan nog ziet, een lijst met af te tekenen projecten/investeringen aftekenen in een totaal begroting waar in een keer akkoord op wordt gegeven. Van daaruit gaat opdracht naar (keten)partners uit. Alleen in geval van naderende budgetoverschrijding buiten de van tevoren afgesproken limieten (105% van het project of de investering) wordt teruggegaan naar het bestuur of de RvC.

Woningcorporaties zouden nu meer dan ooit kennis met elkaar moeten delen. Vooral als het gaat over de vraag hoe je innovatie inzet. En niet alleen de successen, maar ook wat er niet goed gaat. Ook dat is ook relevant om te delen.

Een RvC/RvT lid kan persoonlijk bevlogen zijn over duurzaamheid maar blijft verantwoordelijk voor de hele woningcorporatie en de besluiten die genomen worden over verschillende domeinen. De RvC kijkt met een formele bril over alle domeinen heen. Daarnaast onderstreept VTW overigens het belang van inhoudelijke kennis van RvC leden.

### Mensenwerk in de RvC, hoe ga je daarmee om?

'It's all about the people', en dat geldt ook voor bestuurders, de Raden van Toezicht en Raden van Commissarissen. Waar aan de ene kant besluitvorming onderbouwd wordt met financiële- en andere inhoudelijke stukken die nodig zijn, speelt anderzijds de persoonlijke insteek, achtergrond en kennis van de leden ook een grote rol. Soms kan het ingewikkeld zijn als er iemand in de RvC komt die anders tegen de energietransitie aankijkt. Daarom is een goed onderbouwd verhaal, vanuit de visie, strategie belangrijk, zodat de RvC continuïteit heeft in haar toezicht.

Kennis en kunde op een relevant gebied binnen een RvC of RvT valt niet te onderschatten. Bevlogenheid van personen binnen de RvC is ook een succesfactor. Als de bevlogenheid er niet is, dan heb je op alle lagen missiewerk te doen.

Er zijn ook corporaties waar de RvC heel bevlogen is en waar het managementteam zich dan afvraagt hoe ze het moeten aanpakken. Een aantal jaren geleden waren er bijvoorbeeld veel corporatiedirecteuren die wachtten tot label B verplicht was en niets deden omdat ze de ultieme oplossing nog niet hadden gevonden.

Zowel in het bestuur als de RvC en het management kunnen mensen zijn die zitten wachten 'tot ze moeten'. In alle lagen en bij elke organisatie is dit anders. Als je de enige bent met een intrinsieke duurzame motivatie heb je veel missiewerk te doen.

**Casade:** "Het zit in de personen en of je veel bijval oogst of niet. Dat moet je aanvoelen in je bedrijf. Je moet aanvoelen waar je invloed kunt uitoefenen. En de oplossing daarbij zoeken. We hebben dat binnen het systeem dat we hebben geprobeerd in te bedden. We hebben dus de ketensamenwerking voorgelegd aan de RvC en de pro-

jecten in de begroting gezet. Dat ging niet vanzelf, je zoekt naar mogelijkheden in een bestaand systeem dat hier niet op ingericht is. Het is niet universeel en dan moet je een beetje zoeken en creatief zijn. Het hangt af van je managementteam, je RvC en je mensen."

Je kunt het bestuur en de RvC het best geregeld meenemen in je doelen en de ambities maar dat is in de frequentie van het vergaderschema van de RvC soms moeilijk. Op de werkvloer kun je elkaar bij het koffieapparaat vragen stellen, 'heb je het wel goed uitonderhandeld, heb je het goed nagevraagd'. Dan ben je in 5 minuten bij met elkaar.

Een RvC is vaak positief over de ambitie, maar het kan voorkomen dat als het concreet wordt en ze zien een jaar later de consequenties dan kan de reactie zijn 'ho maar wacht even' zijn.

Dat vraagt van betrokkenen (MT-lid, bestuurder, eigenlijk alle medewerkers) een andere 'proceskwaliteit' dan technisch en inhoudelijk, het gaat om mensenkennis, personen voor je voorstel winnen en een inschatting maken op zowel inhoudelijk als menselijk niveau. Onderschat deze (vaak onuitgesproken) onderstroom niet. Van wie denk je dat ze het concept besluit zullen omarmen? Wie niet en waarom?

Wat zit erachter? Hoe kan je bijsturen? En op welke wijze, inhoudelijk, een goed gesprek, een telefoontje extra plegen?

Het best is om de RvC zoveel mogelijk en vroegtijdig te informeren. En vraag als management team regelmatig aan de bestuurder hoe de RvC is aangehaakt en wat de visie van de RvC is. Vanuit de RvC is het belangrijk dat de relevante management team leden ook regelmatig aanschuiven. 





## Reint Jan Renes

# Waar **schuurt** de Shift?

### → Reint Jan Renes, lector Psychologie voor een Duurzame Stad

In september 2021 bezocht ik het Springtij Forum op Terschelling. Daar zag ik een inspirerend optreden van de rapper Typhoon, die zijn publiek tracteerde op poëtische oneliners zoals "Traditie is niet het bewaren van de as, maar het doorgeven van het vuur". Typhoon riep de aanwezigen ook op om "moedig te zijn in het ongemak" van transities en ingrijpende veranderingen. Heel toepasselijk, want een transitie gaat altijd gepaard met ongemak. Sterker nog, als het niet schuurt verandert er niet genoeg.

Wat een grote transitie of 'Shift' zo bijzonder maakt, is dat je iets moet doorbreken. Je moet de dingen anders gaan aanpakken. Daar zijn mensen helemaal niet zo goed in. We hebben allemaal gewoontes en routines die houvast en zekerheid bieden, en die moeten we opeens opgeven. Met andere woorden: een Shift zoals de energietransitie kost ons iets, waarvan het nog maar de vraag is of wij er iets van merken. Ook de opgave waar woningcorporaties en bouwers nu voor staan heeft allerlei consequenties die niet direct prettig of positief zijn. Dat gaat vroeg of laat schuren.

Wanneer je als corporatie met je partners aan tafel gaat zitten, bijvoorbeeld om een nieuwe aanpak te ontwikkelen voor het renoveren van woningen, dan moeten je er aan het begin van het gesprek eigenlijk al van doordrongen zijn dat het inderdaad zal gaan schuren. Sterker nog, je kunt deze transitie alleen

maken als je bij voorbaat bereid bent om - juist wanneer het moeilijk wordt - de pijnpunten met elkaar door te akkeren en daarbij soms ook je kosten te accepteren.

#### False consensus

Als gedragspsychologen zien we bij grote transities heel vaak dat er alleen op een abstract niveau consensus is. Denk maar aan algemeenheden als 'we vinden het tegengaan van klimaatverandering heel belangrijk' of 'we willen heel graag gaan samenwerken'. En als je dat dan maar vaak genoeg herhaalt, denk je op een gegeven moment met z'n allen dat er inderdaad overeenstemming is bereikt. Je krijgt zelfs een beetje een warm gevoel van binnen. Maar zodra de afspraken zich gaan concretiseren blijkt opeens dat er op het praktische niveau helemaal géén consensus is. De gedragspsychologische vakterm daarvoor is false consensus. Als er sprake is van false consensus dan ben je het alleen maar met elkaar eens omdat je nog niet hebt gesproken over het niveau waar de ambivalentie zit, of waar de pijn zit. Je hebt dan in feite nog niet de echte stresstest gedaan.

Met name wanneer het gaat om een waarden-gedreven Shift, zoals het tegengaan van klimaatverandering, wordt het soms heel lastig. Bij het overheidsbeleid rond de energietransitie zie je bijvoorbeeld dat er veel gesproken wordt over ontzorgen. Burgers mogen het niet te veel gaan voelen. Maar hou jezelf niet voor de gek, de energietransitie is een dermate fundamentele verandering dat iedereen de kosten gaat voelen. Uiteindelijk is dat niet zo erg, omdat het gaat

over dingen die we heel belangrijk vinden. De Nederlandse gebouwde omgeving is een groot goed. We vinden het allemaal heel fijn om - samen met onze dierbaren - erin te kunnen verblijven en ons te verplaatsen. De gebouwde omgeving bepaalt voor een belangrijk deel de kwaliteit van ons leven. Dat grote goed willen we graag behouden en dat is waar we het allemaal voor doen. Maar daar moeten we wél af en toe aan herinnerd worden. Volgens mij is dat helemaal geen negatief verhaal, hoewel dat er soms - helaas - van wordt gemaakt.

Daarom vond ik de oproep van Typhoon zo raak: wees moedig in het ongemak. Realiseer je dat iedereen de kosten gaat voelen. Ga samen aan de slag en zorg dat je met elkaar vaststelt wat de waarde is van deze Shift, en dat je uitvindt waar het precies schuurt - voor jou en voor je partners. En vergeet niet dat je per saldo aan het einde van de rit een positieve bijdrage levert, die door toekomstige generaties gewaardeerd zal worden. ○

## Tactiek: programmatisch werken inrichten

→ In deze stap worden de ondernemingsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid vertaald naar de vastgoedportefeuille. Binnen het portefeuille- en assetmanagement wordt gekeken naar de uitgangspunten, kaders en ambities in de ondernemingsstrategie. Gekoppeld aan de ontwikkelingen in de woningmarkt en de gemaakte lokale woningmarkt afspraken wordt de portefeuillestrategie voor de gehele vastgoedportefeuille bepaald tot 2030 en mogelijk ook al tot 2050 met het oog op de CO<sub>2</sub> neutraal-doelstelling.

Op strategisch niveau wordt bepaald wat de wensportefeuille (omvang, kwaliteit, prijsniveau) is met een doorkijk tot 2050. Door deze te vergelijken met de huidige portefeuille wordt de transformatieopgave inzichtelijk. Deze opgave wordt in de vorm van doelstellingen vastgelegd in het portefeuilleplan. Doelstellingen worden hierin vertaald naar de complexplannen en de te behalen prestaties per segment. Daarnaast bepaalt de corporatie met welke aanpak dit op hoofdlijnen gerealiseerd wordt. Hiermee ontstaat een strategie voor een plan of programma, bestaande uit een aantal programmalijnen. ○

### Het ontwikkelen van een programmatische aanpak voor de portefeuille

→ Met een programmatische aanpak kan het volledige bezit worden onderverdeeld naar één of meerdere onderscheidende kenmerken zoals bijvoorbeeld: type, bouwjaar, bouwdeel en/of staat van onderhoud. De complexen binnen een programma hebben tenminste één gemene deler. Meest voor de hand ligt een bouwjaar periode in combinatie met bouwtype. Daaruit ontstaan deelpopulaties van woningen die je als separaat programma kunt benaderen over korte en lange termijn. Vervolgens worden voor de deelpopulaties toegespitste aanpakken ontwikkeld, de zogenaamde programmalijnen. Het kan hier ook gaan om een bouwdeel of woningen in één buurt of gebied, waarbij de geografische indeling leidend is.



#### Indeling: segmenten of typologieën definiëren

Een goede eerste stap is het gehele bezit in kaart brengen op basis van zogenaamde segmenten of woningtypologieën. Een goede basis is de EPA data (Shaere database) met flink wat basisinformatie van de complexen. In deze fase is het belangrijk om de kwaliteit van de data goed op waarde te schatten. Vooral als het gaat om de onderhoudshistorie maar ook de registratie van zelf aangebrachte voorzieningen (ZAV).

Dit kan met behulp van archiefdata en kennis afkomstig van mensen, maar ook met innovaties. Zoals de jonge startup Spotr die met drones woningen en gebouwen in korte tijd analyseert. Daarmee kan een digitale kopie van een woningportefeuille opgebouwd worden. Om een levend en actueel bestand op te bouwen moeten tussentijdse handelingen zoals kozijnveranderingen en isolatiemateriaal goed gedocumenteerd worden. De startup Luxs helpt om alle digitale gegevens slim te koppelen en op die wijze een zo volledig mogelijk beeld van de portefeuille op te bouwen.

Daarnaast is het belangrijk om te weten wat er gemiddeld genomen uitgegeven wordt aan onderhoud en woningverbetering, bedrijfslasten en verduurzaming. Wat geef je gemiddeld uit aan onderhoudslasten? Is dat in kaart gebracht? Is de MJOP op orde? De Aedes benchmark<sup>2</sup> kan helpen om de uitkomsten te vergelijken. Deze benchmark is geordend op basis van 5,3 miljoen woningen.

Aedes heeft ook de routekaart ontwikkeld. Aan de hand van deze routekaart kunnen corporaties de strategische keuzes voor de verduurzaming van hun voorraad op hoofdlijnen herijken op het Klimaatakkoord. Daarnaast geeft deze routekaart een goede basis voor de Transitievisies Warmte. Voor wat betreft segmentering kan de indeling volgens de Renovatieversneller methode behulpzaam zijn. Eventueel aangevuld met modellen die door diverse adviesbureaus en specialisten zijn ontwikkeld.

<sup>2</sup> <https://benchmarkaedes.nl/>

### Voorbeeld:

#### Woonconcept werkt met segmenten en typologieën

Bouwjaar en woningtypen kunnen een goede basis voor de onderverdeling zijn. Woonconcept hanteert, om hun bezit te ordenen, zowel segmentering in bouwjaren als drie strategieën.

- Conserveren
- Renoveren naar energieneutraal
- Transformeren

Tegelijk is een ordening naar segmenten gemaakt waaruit 30 combinaties ontstaan, vijf bouwperiodes, grondgebonden en meergezins, en de 3 strategieën:

#### 2 typologieën

- grondgebonden woningen
- meergezinswoningen

#### 5 bouwperiodes

- voor '40 - '45
- '45 tot en met '65
- '65 - '75
- '75 tot '92
- en na '92

#### 3 Strategieën

- conserveren
- renoveren
- transformeren

Het duurzaam aanbod verschilt per segment en typologie. Voor de 10 segmenten is een aanbod nodig met verschillende duurzame oplossingen.

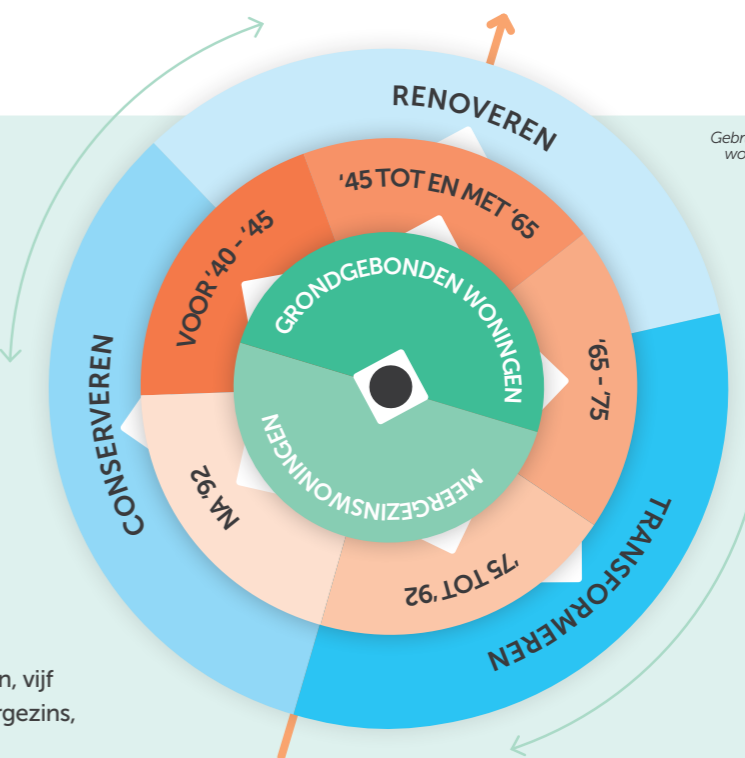
Die worden bij Woonconcept generiek beschreven: bij een bepaalde woning hoort een bepaalde strategie en aanbod. Daar wordt een menukaart voor ontwikkeld. De projectleider vastgoed krijgt dan de menukaart met specificaties en op de achterkant van het aanbod staan de prestaties die hij moet inkopen. Een woning uit de jaren '90 heeft een ander aanbod met prestaties nodig dan een vooroorlogse woning.

Naast de indeling in segmenten of bouwjaren zijn er ook specifieke situaties in een wijk of buurt, of er kan gekeken worden naar een bepaalde huurders doelgroep. Daarnaast moeten woningcorporaties rekening houden met demografische en regio-specifieke ontwikkelingen in het werkgebied, zoals seniorenwoningen, meergezinswoningen of juist meer grondgebonden woningen in de portefeuille. Aangevuld met een visie op strategieën van complexen. Is er sprake van verduurzamen en exploiteren, slopen of verkopen? De bedoeling met het vastgoed kan soms anders kan zijn. Het zijn 'lagen' infor-

matie die op elkaar gelegd moeten worden en op grond waarvan bepaald wordt welke maatregelen getroffen kunnen worden.

LEES VERDER OP PAGINA 48 >>

Gebruik van deze illustratie wordt, mits voorzien van bronvermelding, aangemoedigd





## » VERVOLG VAN PAGINA 47

### Inzicht in de woningvoorraad

Gedetailleerd inzicht in de woningvoorraad helpt om desinvesteringen en vertragingen te voorkomen. Het komt regelmatig voor dat complexen er in werkelijkheid anders bijstaan dan de beschikbare data suggereren. Gebrek aan registratie van eerdere ingrepen en het doen van aannames 'op afstand' leiden tot onbetrouwbare data. Idealiter heeft een woningcorporatie de volledige woning tot in (het juiste) detail in beeld. Beoordeel welke basisinformatie niet mag ontbreken en welke informatie valt onder 'nice to have'.

### In stappen naar het einddoel (stappenplan met prestaties)

In het stappenplan van **deltaWonen** zijn kosten en maatregelen gevat. Zij hebben gewerkt met een model van een adviesbureau om inzicht te krijgen in de vraag: 'wat kost het ons, wat moeten we doen om ons bezit te verduurzamen'. Al het bestaande vastgoed is in het model gezet. Het model bevat een standaard maatregelenpakket dat uitgebreider is dan de Routekaart van Aedes.

### deltaWonen:

*'maak die grote lijn maar eens inzichtelijk, dan zie je de consequenties ervan en dan weet je waar je het over hebt'*

Dit maatregelenpakket is doorgelopen met projectmanagers vanuit de vraag "wat moeten we in onze woningen aanpassen om onder de netto warmtevraag van 50 kWh per/ m<sup>2</sup> per jaar uit te komen?". Door te sturen op de netto warmtevraag zorgt **deltaWonen** ook dat het energiezuinige woningen worden, met een lage energierekening onafhankelijk van het alternatief voor aardgas. Op het strategische doel 'betaalbaarheid' wordt hierdoor ook gescoord. **deltaWonen** vindt de woonlasten belangrijk voor de huurder. **deltaWonen** wilde een netto warmtevraag onder de 50 kWh per/ m<sup>2</sup> per jaar om het CO<sub>2</sub> neutraal doel te behalen. Daar waar het echt niet anders kan is de netto warmtevraag 70 kWh per/ m<sup>2</sup> per jaar. Bij **deltaWonen** is een lage warmtevraag altijd stap 1 en van daaruit is de strategie opgesteld. De strategie wordt op basis van de Standaard en Streefwaarden geactualiseerd in combinatie met wat in de uitvoering van de projecten geleerd wordt.

De volgende vraag is welke maatregelen het eerst genomen moeten worden en welke projecten het eerst aangepakt moeten worden. Daar ontstaan hoofdlijnen uit, waar **deltaWonen** op begroot. Vervolgens worden deze hoofdlijnen steeds verder uitgewerkt zodat op asset niveau een goed beeld ontstaat. Daar zitten ook onzekerheden in, en daar wordt ook op gestuurd.

**deltaWonen** heeft geanalyseerd hoeveel woningen tot 2030 van aardgas afgehaald kunnen worden. Dit is vertaald naar gemiddelden voor het woningbezit. Zo is een beeld ontstaan van hoeveel woningen aardgasvrij kunnen worden gemaakt. Zo'n 1.200 bestaande woningen worden voor 2030 aardgasvrij gemaakt waarmee wordt voldaan aan de klimaatdoelstellingen. Ruim 23% van de voorraad is dan aardgasvrij. Daar ontstaan agendaproblemen en wordt in overleg met de gemeente plannings bijgesteld en

afgestemd. **deltaWonen** is van mening dat je altijd het gesprek hierover moet voeren met elkaar, en met respect voor elkaar. Je moet eerst die grote lijn inzichtelijk moet maken, dan worden de consequenties ervan duidelijk en weet iedereen waar het over gaat.

**deltaWonen:** "Hoe groot moet je warmtevraag zijn als je naar aardgasloos wilt? Als je die vraag stelt kom je erachter dat het iets meer is dan alleen een bestekje, isolatie aanbrengen of naar Label B gaan. Die bewustwording krijg je intern en extern als je je programmalijnen inzichtelijk hebt. Dan kun je gesprekken met elkaar gaan voeren. Die voeren we veel en we stellen ons daarbij open op. Dan krijg je begrip."

### Werken met (energie)prestaties in programma's

CO<sub>2</sub> uitstoot vertaalt zich in de gebouwde omgeving met name naar energieprestaties, aangevuld met comfort prestaties. Want wanneer gebouwen beter zijn geïsoleerd worden andere aspecten belangrijker om het comfort te waarborgen, zoals het tegengaan van oververhitting in de zomer en zorgen voor voldoende ventilatie. Maar duurzame energiebronnen vragen ook iets anders van de woningen die erdoor verwarmd worden. Het vermogen van een aardgas gestookte cv-ketel kan iedere woning warm krijgen, hoe slecht en tochtig het ook is. Duurzame verwarmingssystemen hebben die luxe in principe niet, dus de balans tussen isolatie (netto warmtevraag) en verwarmingsvermogen moet goed zijn. De kennis daarover is nog niet overal aanwezig.

### De prestaties die een rol spelen bij kwaliteit van wonen zijn:


- Comfort en binnenklimaat;
- Woonlasten;
- Gezondheid;
- Energieverbruik en uitstoot van CO<sub>2</sub>;
- Beheer en onderhoud tijdens de exploitatietermijn.

De definitie van prestatiegericht werken is: het op lange termijn borgen en in stand houden van (energie)prestaties en kwaliteit waar een woningcorporatie om vraagt.

Afhankelijk van een passend energie-ambitieniveau (een niveau dat past bij de opgave en de ambitie van de woningbouwcorporatie) kan het gaan om BENG, energieneutraal of nul op de meter met energieprestatievergoeding of al gericht op toekomstige ontwikkelingen zoals de Standaard en Streefwaarden. Om vooral de match tussen isolatie, comfort en installaties goed te krijgen is het sturen op netto warmtevraag van een woning een logische stap. De Standaard en Streefwaarden sturen hierop en ook de Energieprestatievergoeding gebruikt deze prestatie als ijkpunt. Echter zijn er natuurlijk meer thema's die kwaliteit en prestaties vragen. Denk hierbij aan gezondheid, comfort en flora en fauna.

### Om de verduurzaming van woningen te bevorderen zijn een aantal kwaliteitskaders ontwikkeld:

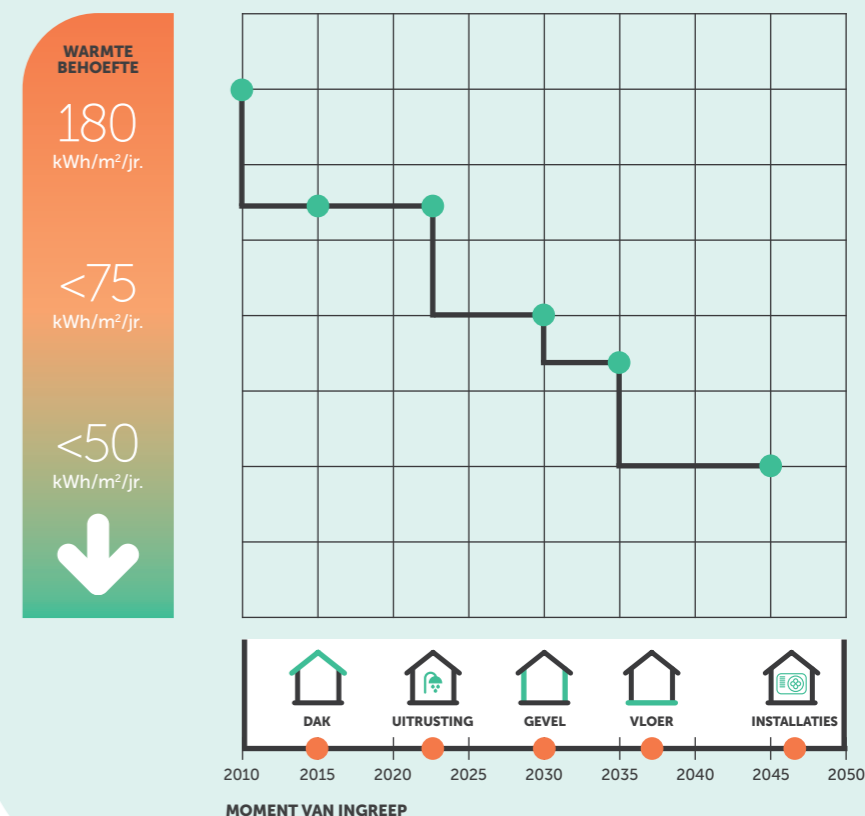
- NOM Keur
- NOM in stappen (onderdeel van NOM keur)
- BENG (verplicht voor nieuwbouw vanaf 2021)
- NZEB (PHPP)
- Energieprestatievergoeding (vanaf 2016)
- Standaard- en Streefwaarden (gaat mogelijk verplicht worden)

Deze kaders worden in de praktijk al vaak toegepast en hebben hun weg gevonden in uitvragen en kwaliteitsprocessen. De manier waarop je dit organiseert is door anders te kijken naar de uitvraag en keuzes te maken in de manier van samenwerken en contracteren. 

## Stapsgewijs richting CO<sub>2</sub> neutraal

Bij programmeren van het bezit op basis van prestaties, kan ondanks de complexiteit van de status van woningen en veelheid van oplossingen, zich door ordening een duidelijk kader aftekenen, bijvoorbeeld:

1. *Breng de warmtebehoefte van de woningvoorraad structureel terug door goed te isoleren en efficiënt te ventileren. Dit is nodig om duurzame energie niet te verspillen én de woning betaalbaar (en comfortabel) te houden voor de huurder van nu en in de toekomst.*
2. *Voorzie de woning van een duurzame warmtebron. Door hier zelf in te investeren als corporatie hou je grip op de woonlasten van de huurder en de prestatie van het energiesysteem. Een alternatief is het aansluiten op een duurzame collectieve bron in de vorm van een (5<sup>e</sup> generatie) duurzaam warmtenet.*



Gebruik van deze illustratie wordt, mits voorzien van bronvermelding, aangemoedigd

# Programmaliijnen in tijd, geld en maatregelen

## → Het dilemma van de natuurlijke momenten en denken in bouwdelen

Bij de aanpak op natuurlijke momenten gaat het om noodzakelijke investeringen om verval tegen te gaan, zoals dakpannen vervangen en gevels voegen, of om investeringen ter verbetering van de woonbeleving, zoals een nieuwe keuken of badkamer. Op zo'n 'natuurlijk' moment worden bijvoorbeeld de verwarmingsketel, het dak, de vloer en/of de gevel vernieuwd of verbeterd. De kosten die hiermee gepaard gaan, zijn normale 'instandhoudingskosten'. Dit natuurlijke moment kan ook meteen benut worden om de energieprestaties van de woning te verbeteren.

**Woonconcept** is uitgegaan van bouwdelen: dakpannen, goten, kozijnen, ramen, raamdorpelstenen, deuren en dergelijke. Als je zo op bouwdeelniveau stuurt, wordt de opgave echter onoverzichtelijk en daarom kijkt Woonconcept nét iets anders. Een woning bestaat grofweg uit 150 bouwdelen. Dit betekent dat de totale portefeuille uit 1,8 miljoen bouwdelen bestaat. Om voor al deze bouwdelen een natuurlijk vervangingsmoment te bepalen is onbegonnen werk. Om de onderhoudsopgave overzichtelijk te maken en te laten aansluiten bij het investeringsprogramma heeft Woonconcept al deze bouwdelen per woning teruggebracht naar componenten van samenhangende bouwdelen. Dak (met alle bouwdelen), gevel (met alle bouwdelen, vloer, installatie) en plattegrond. Op portefeuilleniveau is een programma van wensen vastgesteld met 2050 als einddoel.

Bij **de Alliantie** wordt gewerkt met maatregelpakketten van bepaalde typen woningen die ook in andere regio's voorkomen. Deze worden geordend op archetype en bouwjaar niveau. Daarna kijkt het programmteam vanaf het huidige moment naar 2050 en beantwoorden zij de vraag wat de natuurlijke onderhoudsmomenten zijn en wat er gedaan kan worden aan een specifiek bouwdeel (dak, gevel, installaties, interieur). Daarbij wordt gebruik gemaakt van complex strategieën, wordt de gemeentelijke warmtevisie voor een wijk geïmplementeerd en wordt bekeken of complexen worden doorverhuurd, verkocht of gesloopt.

## De bouwdelen aanpak vraagt om andere structuur in je onderhouds- en investeringbegroting

Op basis van bouwdelen (met prestaties) zijn de meerjaren investeringen ook anders georganiseerd ten opzichte van een reguliere meerjaren onderhoudsbegroting. Daardoor ontstaan er dilemma's. Als bijvoorbeeld dakpannen aan ver-

vangning toe zijn, en de verwachting is dat het dakbeschot enige tijd later pas aan vervanging toe is, dan kan het ook een overweging zijn om het hele component 'dak' te vervangen. Zo kan de onderhoudsbegroting en daarmee de hele opgave op een andere manier gestructureerd worden, waardoor met componenten voldaan wordt aan bijvoorbeeld een energieneutraal einddoel.

Een ander mogelijk dilemma is dat er een natuurlijk moment aangebroken is om het ventilatiesysteem te vervangen terwijl het glas pas over 10 jaar voor een natuurlijk moment staat. De samenhang tussen glas en een ventilatiesysteem is niet direct duidelijk. Maar in het licht van de energieneutrale doelstelling mogelijk wel. Een lage warmtevraag kan dan als een leitmotiv gekozen worden voor de portefeuille. Een ventilatiesysteem met warmteterugwinning kan daarin een logische keuze zijn. Dat is meestal een uitgebreider systeem dan de bestaande kleine ventilatiebox en een rooster boven de ramen. Hierbij kan ook een fiscaal dilemma ontstaan omdat het uitvoeren van beide ingrepen kan leiden tot een 'fiscaal ingrijpende verbouwing'. Dat is wellicht toch het meest logisch om te doen, maar dan kan de renovatie het best opgenomen worden in het investeringsprogramma. Op deze manier ontstaat een andere meerjarenonderhoudsbegroting die gebaseerd is op (samenhangende) bouwdelen of componenten en combinaties daarvan. Bij elke keuze voor een component oplossing kan dan worden gekeken of het aansluit op het energieneutrale einddoel.

**Woonconcept** heeft in de vervangingsplanning tot 2050 alleen daken opgenomen. In vergelijkbare situaties zou het legitiem zijn om ook een Dakenstroom op te zetten zoals **Casade** dat heeft gedaan. Vergelijkbare bouw(deel)stromen kunnen ook worden ingericht voor gevel, ventilatie en badkamer/keuken/toilet (BKT). Op deze manier cluster je de opgave tot een onderdeel of bouwdeel.

De Autoriteit Wonen<sup>3</sup> (AW) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw<sup>4</sup> (WSW) hebben eind 2020 de definities van vervanging en van een investering herijkt. Een kozijn is bijvoorbeeld onderhoud want dit onderdeel was al aanwezig. Dat was eerder een investering. Dit voorbeeld illustreert dat een simpele regelwijziging veel impact kan hebben op een ingestoken programmalijn.

LEES VERDER OP PAGINA 52 ➔



© INDU-ZERO/voorbeeldmedia

<sup>3</sup> <https://www.ilent.nl/onderwerpen/themas/autoriteit-woningcorporaties>

<sup>4</sup> <https://www.wsw.nl>



## » VERVOLG VAN PAGINA 51

### De financiële puzzel leggen, hoe doe je dat?

De energietransitie is niet iets waar we in drie weken klaar mee kunnen zijn. De beschikbare financiële middelen zullen over een periode van 30 jaar ingezet moeten worden om een CO<sub>2</sub> neutrale eindsituatie te bereiken. Dit vraagt een integrale kijk op het huishoudboekje van iedere corporatie.

De Alliantie heeft bepaald dat reductie van de onderhoudskosten met 15% haalbaar moet zijn via de Total Cost of Ownership (TCO) benadering. Hoe maak je dat inzichtelijk? Je begint met kengetallen te rekenen. Wat doe je vanuit je onderhoud en wat doe je erbij. Routekaarten helpen om een eerste richting te bepalen. Hoe kan het betaalbaar en passend bij de Transitievisie Warmte van de gemeente om de woningen nu en in de toekomst comfortabel te kunnen houden. Er zijn meer thema's dan duurzaamheid als het aankomt op TCO. Veiligheid bijvoorbeeld, leidingen van lood, verzakte funderingen en vele andere issues. Uiteindelijk moet je de optelsom van al deze uitgaven kunnen betalen.

De Energieprestatievergoeding (EPV) is een mooi voorbeeld van TCO denken. Een hogere investering staat tegenover een extra vergoeding van de huurder in de resterende exploitatieperiode. EPV maakt het voor woningcorporaties mogelijk om naast huur, ook een bedrag in rekening te brengen voor een energiezuinige woning die het volledige eigen energiegebruik duurzaam opwekt. Voor nieuwbouw past **Woonstichting Valburg** dit standaard toe. Het verschil tussen BENG en de EPV is zo klein dat dit eigenlijk een "no-brainer" is volgens Woonstichting Valburg. Het ligt in de lijn der verwachting dat de EPV regeling in 2022 wordt ge-update en daarbij aansluit op ontwikkelingen zoals de Standaard en Streefwaarden.

Voor bestaande bouw pakt **Woonstichting Valburg** het anders aan. Daarbij wordt ervoor gezorgd dat de woningen zoveel mogelijk voldoen aan eisen op het gebied van ruimteverwarming (onder de 50 kWh/ per m<sup>2</sup>/ per jaar), de duurzame opwekking komt dan vaak later. Zo zijn de woningen voorbereid om in de toekomst, wanneer de opwekking "aan de beurt" is en tijdens een natuurlijk moment wordt vervangen, dan kan alsnog worden besloten EPV in rekening te brengen bij een huurder.

### Loskomen van subsidies

Er komt misschien een toekomst aan waarin er minder of geen subsidies voor verduurzaming beschikbaar zijn. Het is belangrijk om er rekening mee te houden wat subsidies met je haalbaarheid doen. "Zijn subsidies fijn of moeten we er juist minder mee werken?" is de vraag die **Vivare** zichzelf stelt.

Binnen het Dakenstroom programma van **Casade** zijn subsidies losgekoppeld van de totale businesscase. Dan is het een eenmalige meevaller die ervoor zorgt dat je kunt starten. Maar dit zorgt er wel voor dat je het opvolgende jaar zonder subsidie, óók verder kunt. Om dat voor elkaar te krijgen was het vertrekpunt van Casade een eigen routekaart die nader uitgewerkt is door Innax op basis van de Aedes routekaart<sup>5</sup>. Op basis van de routekaart is voor verschillende ingrepen een globale CO<sub>2</sub> kostprijs opgesteld. De businesscase van Dakenstroom is daar mede aan getoetst. Een belangrijk punt daarbij was of Casade binnen de kaders van de CO<sub>2</sub> kostprijs kon blijven, plus het algemene onderhoud dat ze sowieso wilden besteden. Opgeteld betekent dat: onderhoud, CO<sub>2</sub> kostprijs en reductie, levensduurverlenging, woonlastenreductie. Het kostte tijd om dit integrale financiële plaatje in kaart te brengen, maar toen het er lag gaf het houvast voor het programma.

### Betrek je ketenpartners bij scenario ontwikkeling en maatregel keuzes

Elke woningcorporatie wil de juiste dingen doen op het juiste moment. Maar in een transitie waar nog niet alles helder is en producten nog niet altijd uitontwikkeld zijn wordt dit vaak ervaren als een spannende opgave. Een aantal woningcorporaties maakt intensief gebruik van de kennis en kunde van hun ketenpartners bij ontwikkeling en

inrekenen van maatregelen en componenten in de programmabegroting.

De Alliantie heeft hiervoor nauwe samenwerking met ketenpartners ingericht via 'Sequent NXT'. Deze samenwerking bestaat uit partners die gespecialiseerd zijn in bouwen, dak, gevel, installatie of interieur. In deze samenwerking denken de betrokken organisaties strategisch en tactisch mee. Het doel is om gezamenlijk de best passende (modulaire) programma's te ontwikkelen en uit te voeren die bijdragen aan de doelstellingen van de Alliantie.

De ketenpartners ontwikkelen eigenlijk de route naar CO<sub>2</sub> neutraal. De partners van de vier specialismen (dak, gevel, installaties, interieur) doen dit samen onder regie van een programmaregisseur van de Alliantie. In de komende twee jaar worden voor alle complexen programma's uitgewerkt, gekoppeld aan natuurlijke onderhoudsmomenten en gebaseerd op het gekozen temperatuurregime en warmtevisie van gemeente, 'midden, laag en hoge temperaturen'. De Alliantie wil toe naar een programmering waarbij per archetype in relatie tot temperatuurregime een maatregelenpakket vastgesteld wordt. Dan hoeft alleen nog de jaartallen van uitvoering toegevoegd te worden. De Alliantie verwacht over twee jaar de hele portefeuille op deze manier te hebben geprogrammeerd. Ketenpartners weten hiermee drie jaar vooruit wat ze moeten maken.

Op basis van deze programma's kunnen ook andere doelen toegevoegd worden, zoals circulairiteit. En dat niet alleen, stel dat de gemeente vindt dat doelen eerder behaald moeten worden, dan kan direct een inschatting gemaakt worden van de extra kosten die dit met zich meebrengt.

### Innoveren en leren

De Alliantie wil graag in innovaties stappen waarvan ze het idee hebben dat het 'het ei van Columbus' kan zijn. Daarvoor wordt door de Alliantie gepioneerd met proeftuinen. Natuurlijk zijn er de nodige innovaties te verwachten de komende jaren die de opgave naar verwachting efficiënter en betaalbaarder zullen maken. Bouwers en enkele innovatieprogramma's richten zich op industrieel vervaardigde concepten die in hoge aantallen geproduceerd kunnen worden voor bepaalde woningtypologieën.

Zoals het innovatieprogramma Future Factory, dat een een productie-, toelever- en verkoopbedrijf wil oprichten waarmee op grote schaal woningen en woongebouwen verduurzaamd kunnen worden. Voortdurend wachten op nieuwe ontwikkelingen is echter geen goede optie want er zullen continu nieuwe inzichten komen en nieuwe producten ontwikkeld worden. Afwachten helpt dus niet bij het starten, tempo maken en doelen behalen.

Anderzijds is het logisch dat wanneer meer partijen, bouwers, onderhoudsbedrijven en corporaties aan de slag gaan, er ook meer ervaring wordt opgedaan. Daardoor weten we beter wat er nodig is en weten we beter hoe we dit met elkaar kunnen organiseren. Dit proces zal ook zorgen voor betere betaalbaarheid. Richt daarom een adequaat leerproces in. 

<sup>5</sup> <https://www.aedes.nl/dossiers/routekaart-2.0.html>

## Sociaal maatschappelijke overwegingen

→ **Beginnen waar energiearmoede dreigt, waar de bewoners enthousiast zijn of waar de meeste CO<sub>2</sub> reductie behaald kan worden?**

**Woonconcept** stelde zich de vraag: wat is de maatschappelijke opgave en hoe verhoudt die zich tot de financiële opgave, het sociaal domein én het 'stenen deel'. Woonconcept werkt vanuit het principe 'mensen, stenen, hartje'. Zij hebben een programma opgezet voor het verduurzamen van hun hele bezit waardoor de besluitvorming sneller gaat. Het bestuur van Woonconcept wil daarbij ook rekening houden met sociale dilemma's. Het bestuur vindt snelle besluitvorming lastig want je hebt ook te maken met sociale

dilemma's: wat leeft er achter de voordeur, wat kan er extra worden gedaan. Ten opzichte van technische maatregelen kun je de sociale paragraaf deels vooruit werken maar niet helemaal. Daarom hanteren zij binnen de programma's ook een complex specifieke afweging vanuit sociaal perspectief. Het is haalbaar wanneer de bewoners graag willen. Overlastdossiers geven op complexniveau aan wat er loopt. Ook incasso's of achtergestelde betalingen geven inzicht. Dat geeft aan dat het soms moeilijk kan worden om duurzaamheid in zo'n complex voor elkaar te krijgen. Woonconcept hanteert daarom het afwegingskader 'hartje en euro's'. Het hartje staat voor de maatschappelijk opgave en de euro voor de financiële afweging. ○



## Complexplannen binnen programmalijnen

→ Complexplannen beschrijven de aanpak voor het toekomstbestendig maken van gelijksoortige woningblokken en hoogbouw. Ze worden veelal opgesteld door de assetmanager en zijn een uitwerking van het voorgestelde scenario voor een complex (kwalitatief en kwantitatief). Het zorgt ervoor dat de rest van de organisatie in lijn kan gaan handelen met het portefeuilleplan en het bedrijfsplan. Zo'n aanpak kan een traject van tientallen jaren beschrijven dat aangeeft welke maatregelen, aanpassingen en veranderingen worden getroffen. Het bevat: de uitwerking van voorgestelde aanpak,

gewenste resultaat, overzicht maatregelen (isolatie, BKT, indeling) en kosten/budget. Het functioneert als opdracht aan de andere afdelingen (onderhoud/beheer, vastgoed). Het werken in programmalijnen vereist ook dat de complexplannen opnieuw tegen het licht worden gehouden en gebundeld op overeenkomsten. Zo'n overeenkomst kan bijvoorbeeld bouwjaar, bouwtype, bouwdeel of staat van onderhoud zijn. Door vervolgens programma's te richten op deze overeenkomstigheden, zorg je ervoor dat complexplannen binnen programmalijnen vallen. ○



## Leen van Dijke: Programmeren

→ Als voorzitter van Stroomversnelling ben ik al jaren betrokken bij de energietransitie van de gebouwde omgeving. Mijn beeld is dat het gevoel van urgentie om nu daadwerkelijk tot grootschalige aanpak over te gaan niet eerder zo groot was. Stroomversnelling is een organisatie van vernieuwers en koplopers in de bouw. Van meet af aan spanden we ons met de leden in om de energietransitie in de gebouwde omgeving haalbaar en betaalbaar te maken. Dat 'samen optrekken' heeft ons veel gebracht; veel leerervaringen, veel kennis en vele mooie voorbeelden die aantonen dat veel nu al mogelijk is. Natuurlijk, we liepen ook 'butsen' op, en kenden we teleurstellingen, maar overall kan de conclusie niet anders zijn dan dat we samen heel ver gekomen zijn. Deze kennis en ervaring bracht ons, samen met de leden en niet-leden, bij een goed onderbouwde en gedocumenteerde programmatische aanpak van de transitie.



## van de energietransitie

Om zicht te krijgen op de aard en de omvang van de transitie is het van belang te 'backcasten' vanuit 2050 naar het heden. Dan wordt helder wat we (vanaf) nu moeten en kunnen doen. Met veel grote vraagstukken, denk aan PFAS en de stikstofproblematiek, zie je dat van aanvang af de inspanningen narekenbaar niet toereikend waren om op het gewenste moment de doelen te halen. Uit pragmatisme en opportunisme rommelen we een beetje aan om in de loop van de tijd te ontdekken dat het echt oplossen van de problemen significant meer is gaan kosten dan aanvankelijk nodig was. Dat kan ons ook overkomen bij de energietransitie. Als we vanaf nu ons focussen op het einddoel en dan 'terugtellen' op wat ons nu te doen staat kun je programmatisch plannen wat je in welk jaar spijtvrij moet doen. En dan ben je bij de vitale kwestie: hoe zet je concreet de noodzakelijke stappen waar je niet later erg spijt van krijgt; hoe krijg je je eigen organisatie enthousiast mee en hoe ga je om met allerlei externe factoren die je planning vertragen of bemmeren?

Als we naar nu naar 'de stand van het land' kijken zien we dat gemeenten aardig op weg zijn met hun warmtevisies. Het moment om op grote schaal en in een programmatische aanpak tot concrete invulling van de energietransitie over gaan te nadert nu snel; dit geldt voor commerciële vastgoedpartijen, voor woningcorporaties én particuliere woningeigenaren en VVE's.

Stroomversnelling heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan 'prestatiegericht werken met vastgoed' en daar met leden veel praktijkervaring mee opgedaan. Daarbij werden praktische oplossingen beproeft en ontston-


den nieuwe werkwijzen. Gezamenlijk brachten we de breedte van de verduurzamingsopgave én bijbehorende stappenplannen in beeld; deze zijn gedetailleerd uitgewerkt.

Zijn de duurzaamheidsdoelen eenmaal vertaald naar concrete en opschaalbare maatregelen dan is goed opdrachtgeverschap van vitaal belang. Dat hoeft niet elke corporatie zelf opnieuw uit te vinden. Als ergens de kracht van samenwerking en samen ontwikkelen profijtelijk is dan wel op het punt van goed opdrachtgeverschap. In gezamenlijkheid kan daarmee ervaring worden opgedaan en krijgt een prestatiegerichte aanpak vorm; zo kan de 'uitrol' richting 2050 strategisch gepland worden. Er is dan niet alleen handelingsperspectief, maar ook vertrouwen dat we de doelen gaan halen en komt er 'rust' in de organisaties. Kortom: bij zo'n grote opgave als de energietransitie hoort én professioneel opdrachtgeverschap én adequaat programmeren; dat is leidend bij de selectie van marktpartijen die prestatiegericht kunnen en willen werken.

Programmatisch verduurzamen moet loskomen van een projectje hier en een pilotje daar. Om tempo en betaalbaarheid te waarborgen moeten er op natuurlijke momenten de juiste 'spijtvrije' ingrepen worden gedaan. Iedere vastgoedeigenaar weet immers dat het natuurlijk moment voor (groot) onderhoud gepland kan en moet worden en dat dat hét moment bij uitstek is om het (woning)bezit ook energetisch gereed te maken voor het jaar 2050.

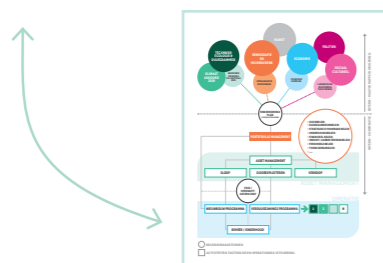
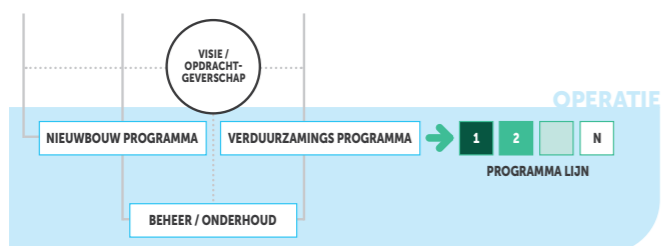
Tegen die achtergrond bepleit ik, zeker ook in de richting van de gesprekspartners aan de formatietafel, de afschaffing of vermindering van de

verhuurdersheffing te koppelen aan een concrete prestatie(afspraken). Elke woning die volledig energieneutraal of nul-op-de-meter is, moet gevrijwaard zijn van de verhuurdersheffing. Daarnaast benadruk ik nog maar eens dat we daarbij ook gebruik moeten maken van een even eenvoudig als effectief instrument als de EPV. Zeker in deze tijden van extreme gasprijzen wordt de huurder hier heel blij van en biedt dit een stabiele kasstroom om de adequate verduurzaming te financieren.

Tot slot: niet eerder werd het gevoel van urgentie om nu daadwerkelijk tot grootschalige aanpak van de energietransitie over te gaan zo breed gedragen en gevoeld. De dwingende noodzaak om nu tot handelen over te gaan hoeft ons allerminst in paniekstemming te brengen. We hebben nu de mogelijkheid (nog) om met strategische planning en adequaat programmeren van de energietransitie het juiste te doen. Wat kan ons nog in de weg staan om aan de slag te gaan? 

# Operationeel: programma uitvoeren

➔ Zodra een duidelijke koers is bepaald en de strategie is vertaald is naar de complexen (assets) van de corporatie tekent zich een uitvoeringsprogramma af. Hiermee belanden we in het onderste deel van de Beleidsachtbaan. Dit is de plek waar beoogde doelstellingen vertaald worden in uitvoerbare plannen die tot resultaten en beleidsfeedback moeten leiden die het einddoel - stap voor stap - dichterbij brengt. In dit hoofdstuk laten we zien dat het werken met een programma structuur geeft in de organisatie. De duurzaamheidsdoelstellingen voor lange termijn (bijvoorbeeld 10 jaar) kunnen worden vervat in één programma. Afhankelijk van de schaalgrootte kan het zinvol zijn een dergelijk programma nog op te delen in programmalijnen. Per programmalijn is er sprake van specifieke doelstellingen voor een specifiek deel van de voorraad. Het gaat hierbij om het vinden van een gemene deler waardoor projecten kunnen worden gebundeld en op een hoger tempo en met meer efficiëntie worden gerealiseerd. In dit hoofdstuk worden ook de ervaringen uit de interviews met de woningcorporaties en de cases als input gebruikt.



## Het uitvoeren van programmalijnen bij de verschillende cases

Bij het maken van plannen om bestaande woningen en complexen aan te pakken zijn uit de cases twee sporen af te leiden;

1. De aanpak voor opgaven wordt neergelegd bij vaste uitvoerende samenwerkingspartners van de woningcorporaties, zogenaemde ketenpartners.
2. Woningcorporaties gaan eerst zelf aan de slag met het programmeren van de aanpak en zetten dit als programma uitvraag met prestaties in de markt als aanbesteding

### Sean Vos, Casade:

*'Tijdens de beoordeling is ervaren dat aanbieders die een "kant en klaar" product hadden toch net vaak iets te veel afwaken van ons PvE. Het gericht ontwikkelen van een pasklare oplossing paste beter bij deze opgave.'*

En uiteraard is er ook nog de mogelijkheid beide opties met elkaar te verweven in elkaar. Een mooi voorbeeld ervan is te zien in de case van **Casade**. Dakenstroom ontstond uit een optelsom van ideeën over daken en opwekking van Marco Matheeuwsen van Casade en INNAX. Vervolgens zijn Fier Dakcontrol en SlimRenoveren als specialisten betrokken bij de uitwerking van de businesscase, technische uitgangspunten en haalbaarheidstoets. Zo ontstond een integrale aanpak. Vanuit die samenwerking is de uitvraag richting marktpartijen opgetuigd voor de opgave van 185 woningen in de eerste fase. De marktconsultatie leidde uiteindelijk tot acht deelnemers die interesse hadden in de uitvoering. Hiervan hebben vier deelnemers ingeschreven op de uitvraag en hebben twee partijen de uitvoering in opdracht gekregen. Wat opviel in deze aanpak was dat deelnemers die 'kant en klare' producten hadden (denk aan industrieel vervaardigde bouwdeelen, eerder ontwikkeld vanuit bijvoorbeeld een nul-op-de-meter propositie, en waar bijvoorbeeld nog geen dakdoorvoeren in verwerkt zijn) net niet konden voldoen aan de eisen van

Casade. Dit kwam doordat het product te veel technische aanpassingen vergde om toegepast te worden. Dit is een vaker voorkomend probleem bij de toepassing van industrieel vervaardigde oplossingen zoals gevels, daken of installatietechnische onderdelen. Als woningcorporaties weten wat er wel en niet kan op het gebied van industriële productie kan dat helpen om vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten. Het helpt dus om goed te weten wat er in het industriële aanbod mogelijk is, dan kan je beter uitvragen en kan je beter aansluiten op wat marktpartijen ontwikkeld hebben of nog gaan ontwikkelen.

Direct na de selectie zijn de geselecteerde uitvoeringspartners toegevoegd aan het team om samen verder te ontwikkelen. Vanuit het teamverband worden zaken als techniek, planning en communicatie uitgewerkt. Door de georganiseerde feedbackloop worden kansen en missers vanuit de hechte samenwerking geïdentificeerd en benut en tegenvallers worden door het team in samenwerking opgevangen. Het resultaat is daarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid én een gezamenlijke prestatie.

De aanpak die is doorlopen vroeg veel aandacht om de Raad van Commissarissen mee te nemen in dit proces. Zij waren in eerste instantie kritisch. Desalniettemin pakt de aanpak efficiënt uit: alle daken in het programma zijn in één keer in besluitvorming meegenomen. Dergelijke besluitvorming kost ongeveer drie tot vier weken. Wanneer dit bij een aanpak voor 185 woningen voor ieder complex nodig is, doorloop je dat proces dus zeven keer op 185 woningen. Door goedkeuring van het



### Rob Swartjes - Woonstichting Valburg:

*'Door een ledenwissel binnen de RvC veranderde er het één en ander. De RvC wilde vanuit het bedrijfsplan strategisch voorraadbeleid opgesteld hebben. We hebben hier veel discussie over gehad. We moesten een stap terug doen en de RvC opnieuw meenemen. Ons verhaal werd er weer beter van en de aanpak nog mooier.'*

programma in één keer voor iedere uitvoeringsfase is in fase I alleen al in besluitvormingsprocedures ruim een half jaar tijdswinst geboekt. Daarnaast is het uitvoeringsteam in een continu verbetertraject terecht gekomen en heeft daardoor veel verbeteringen kunnen doorvoeren.

Bij **Woonstichting Valburg** is vooral het tweede spoor gevolgd; niet wachten op anderen maar zelf aan de slag gaan. Daarbij realiseerde Woonstichting Valburg zich van te voren dat ze onderweg nog het een en ander zouden tegenkomen dat om extra energie zou vragen. Een hecht en betrokken team gaf het vertrouwen om dit gezamenlijk aan te gaan en gewoon te starten. De complexplannen zijn ontstaan uit een duidelijke visie die is gestart met een antwoord op de vraag: wat is CO<sub>2</sub> neutraal? Daarna is, met behulp van externe bureaus en ingehuurde specialisten, vastgesteld welke scenario's mogelijkheden bieden. De scenario's zijn vervolgens over de opgaven op complexniveau heen gelegd. Voor de beoordeling hiervan hanteerde Woonstichting Valburg haar eigen vaste financiële prestatie indicatoren die scherper zijn dan wel-

ke het WSW van corporaties eist om een geborgde lening te krijgen<sup>6</sup>.

Een uitdaging tijdens dit proces vormde een leden wissel in de RvC. Dit vergde opnieuw uitleg over het traject en reeds gemaakte keuzen zijn heroverwogen. De wens van de RvC om vanuit een bedrijfsplan het strategisch voorraadbeleid op te stellen was hiervan de oorzaak. Deze heroverweging en stap terug maakte het plan van aanpak uiteindelijk wel beter. Het is belangrijk om keuzes en scenario's goed uit te leggen aan de beslissers binnen een organisatie. Dit is uiteindelijk gedaan tijdens een zogenaamde 'knoppen sessie' waarin de scenario's zijn toegelicht.

LEES VERDER OP PAGINA 60 ➔

<sup>6</sup> [https://www.wsw.nl/fileadmin/user\\_upload/Richtlijnen\\_Geborgde\\_leningen/210701\\_WSW\\_Richtlijn\\_Geborgde\\_Leningen.pdf](https://www.wsw.nl/fileadmin/user_upload/Richtlijnen_Geborgde_leningen/210701_WSW_Richtlijn_Geborgde_Leningen.pdf)

» VERVOLG VAN PAGINA 59

Door het “draaien” aan uitgangspunten en hierdoor het effect op ICR (interest coverage ratio) en LTV (loan-to-value) inzichtelijk te maken is de uiteindelijke keuze onderbouwd.

**ICR - Interest Coverage Ratio.** Deze ratio meet in hoeverre een deelnemende corporatie in staat is (geweest) om de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten.

**LTV - Loan to value.** Deze ratio meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie.

Om de stap richting uitvoering te maken zijn de gelijksoortige woningen voor de aankomende vijf jaar geselecteerd en in een prestatie-uitvraag opgenomen. Om een uitvoerende partij te selecteren is ervoor gekozen een longlist samen te stellen van bedrijven waarmee een hechte samenwerking zou worden aangegaan. Er zijn 8 bedrijven uit deze lijst bezocht en daar werden dezelfde vragen gesteld. Daarnaast is er een bewonerscommissie aangesteld. De keuze die is gemaakt naar aanleiding van de tender is gebaseerd op “de Soft Selection Methodology”<sup>7</sup> met als uitgangspunt het vinden van een partner voor een periode van vijf jaar. Bij deze selectiemethode hebben alle betrokkenen een stem en naast harde eisen zoals prijs, prestatie en kwaliteit, worden ook ‘zachte’ selectiecriteria ingezet. Bijvoorbeeld voor onderdelen die sterk afhankelijk zijn van de inzet van bewoners of de cultuur en manier samenwerken binnen een bedrijf. Met de geselecteerde partner worden 150 woningen gerenoveerd. Het is een klein bedrijf geworden met veel kennis van zaken. Een echte kwaliteitsdenker die past bij de werkwijze en de mensen van **Woonstichting Valburg**.

**De Soft Selection Methodology** is een methode voor een innovatief vraag-aanbodproces. Ontwikkeld en voor het eerst toegepast bij Wonion in Ulft gevolgd door de Slim&Snel experimenten van Energiesprong. Dit is een werkwijze waarin complexe, innovatieve opgaven iteratief en transparant met verschillende partijen stakeholders worden aangepakt binnen de context van een aanbesteding of uitvraag. ‘Softe’ selectie houdt concreet in dat er zowel geselecteerd wordt op objectieve eisen, als op softe subjectieve aspecten die niet meetbaar zijn.

**De rol van ketenpartners bij het uitvoeren van programmalijnen**

**Woonconcept** werkt nauw samen met ketenpartners die werken volgens de principes van Resultaatgericht Samenwerken<sup>8</sup> voor onderhoud, renovatie en nieuwbouw. Met hen zijn afspraken gemaakt over aantallen woningen. Woonconcept werkt met drie renovatiepartners en drie nieuwbouwpartners. Er zijn afspraken gemaakt over zogenaamde ‘vijvers’. Een vijver omvat bepaalde aantallen woningen die aan een specifieke ketenpartner zijn toegewezen voor renovatie. Deze manier van toewijzen is niet altijd ideaal, omdat de toegewezen ketenpartner niet de beste oplossing voor de toegewezen woningen hoeft te hebben. Een uitgangspunt kan zijn dat een aanbieder een gepaste oplossing heeft voor een specifieke opgave en dat je die graag bij elkaar brengt. Bij voldoende schaalgrootte stimuleer je op deze wijze ook de mogelijkheid om oplossingen van ketenpartners aan andere woningcorporaties aan te bieden. De belofte in de schaalgrootte is dat andere woningcorporaties die ene dakoplossing of die geveloplossing ook kunnen bestellen bij de andere ketenpartner.

**Vivare** is een echte regiecorporatie: bij voorkeur besteden zij uit. Daarbij voeren ze regie over de ketenpartners, die scenario’s en plannen uitwerken en na keuze voor een aanpak tot uitvoering over gaan. Regie voeren klinkt eenvoudig maar dat is het niet. Als corporatie benut je de kracht van de markt om tot slimme oplossingen te komen. Dit betekent echter niet dat je het volledig los laat. Je ziet er op toe dat de corporatie doelstellingen worden behaald. Het ligt bij deze manier van werken voor de hand om prestatieafspraken met elkaar te maken. Hierdoor ontstaan nieuwe verhoudingen en een verschuiving in verantwoordelijkheden.

<sup>7</sup> De Soft Selection Methodology was gebaseerd op de Soft Systems Methodology van professor Peter Checkland van de universiteit van Lancaster. Checklands ideeën waren gebaseerd op de complexiteitstheorie en systeemdenken. Bron: ‘Op weg naar Nul’ door José van der Loop en Petra Hofman.

<sup>8</sup> <https://bit.ly/2ZfmvJM>

<sup>8</sup> <https://www.onderhoud.nl/resultaatgericht-samenwerken>



In deze nieuwe beweging kun je niet goed voortbouwen op oude kennis en een besteksartikel toevoegen op het punt waar het eerder niet goed ging. **Vivare** noemt de aannemer geen aannemer maar een ketenpartner die in hun proces meedenkt. Je kunt soms last hebben van het denken van oudgedienden, die veel ervaring hebben maar ook roepen: “zo doen we dat nooit, dit werkt niet en zo gaan we dat echt niet doen. Dat is een risico als je leunt op eigen kennis. Je moet wel kunnen vernieuwen”. Dat geldt ook voor innoveren stelt **deltaWonen**. “We testen veel apparaten. We doen onderzoek en monitoren samen met TNO en leggen conclusies naast elkaar. Is het iets waar je bang voor moet zijn en dan denken: ‘we doen het maar niet, of moet je het in een platform oppakken om het samen te doen. Dan ben je met elkaar aangehaakt”.

**Maartje Brans, de Alliantie:**

*‘De clusters waar we vanuit assetmanagement zeggen dat er woningverbeteringen gedaan moeten worden bespreken we met de ketenpartners. We leggen het bij hen neer en vragen hen welke oplossingen zij graag zouden willen toepassen. We hebben dan ook bewust diversiteit in ketenpartners gezocht’*

**De Alliantie** heeft ervoor gekozen om met vaste partners te werken en hen de opgaven voor te leggen met als ambitie ‘naar CO<sub>2</sub> neutraal ontwikkelen’. De Alliantie werkt met dak-, gevel-, installatie- en interieurpartners die gezamenlijk onder leiding van een programmaregisseur van de Alliantie de optimale weg naar CO<sub>2</sub> neutraal in beeld brengen. Zo wordt voor alle

complexen, gekoppeld aan onderhoudsmomenten en de kennis van vandaag, waaronder ook de wijkwarmtevisie, de optimale weg in beeld gebracht gebruikmakend van het natuurlijke onderhoudsmoment”. Rekenen aan de opgave gebeurt ook met behulp van partners en maakt het mogelijk kosten goed in te schatten. ○

## Vorbereiding van programmalijnen

→ Ieder complex binnen een programmalijn kent een 'voorbereidingsproces' dat per complex bestaat uit dezelfde terugkerende voorbereidende activiteiten. Deels zijn deze activiteiten ook complex overstijgend te organiseren. Denk daarbij aan Flora & Fauna, afstemming Regionale Energiestrategie, asbestinventarisatie, ZAV onderzoek en technische analyse van alle complexen die binnen een programmalijn vallen. Dit zijn ook de thema's die je binnen een programma kunt benoemen en overkoepelend kunt voorbereiden.


### Voorbeeld van een flankerende aanpak

Bepaalde onderwerpen vragen mogelijk een flankerende aanpak om het primaire proces te kunnen stroomlijnen. Voor Flora & Fauna wordt, in de huidige praktijk vaak per project een ontheffing op de Wet natuurbescherming (Wnb) aangevraagd. Daartoe wordt (op projectniveau) een ontheffingsprocedure gestart bij en met de provincie. Inmiddels worden er ook steeds vaker gezamenlijke wijk- of gebiedsplannen gemaakt. **Casade** werkt bijvoorbeeld met Soortenmanagementplannen (SMP's). Bij de totstandkoming van deze plannen wordt nauw samengewerkt met experts die het speelveld van de beschermde soorten, renoveren in bewoonde staat én de energietransitie begrijpen. Bij Dakenstroom zijn Arcadis en Unitura daarin belangrijke partners geweest. Door te werken met SMP's en Ecologische Werkprotocollen (EWP) wordt tijdig bekend welke soorten er voorkomen in een complex, hoeveel nestvoorzieningen er moeten terugkomen (geïntegreerd in de daken) en wanneer 'ontmoedigd' moet worden.

De aanloop is intensief en complex, maar wanneer het proces eenmaal staat, is duidelijk wat er te doen staat. Op basis van deze plannen wordt vervolgens een (langdurige) ontheffing op de Wnb aangevraagd. Bij de traditionele aanpak starten de processen vaak te laat en is er een lange

doorlooptijd met een lange periode van onzekerheid die uiteindelijk het uitvoeringsproces onvoorspelbaar maakt. Door te werken in een programma en op basis van SMP's en EWP's wordt snel duidelijk waar je staat en is de Wnb geen rem meer op het proces, maar een kans om binnen de opgave het beste te doen voor de beschermde soorten. Mede daardoor viel Dakenstroom in het najaar van 2021 in de prijzen met het winnen van de Award Natuurinclusief Bouwen<sup>9</sup>.

Denk bij flankerende aanpakken ook aan het uitrollen van een gezamenlijke aanpak voor bewonerscommunicatie, of een asbestinventarisatie. Het team dat de programmalijnen uitvoert denkt hierover na en zorgt voor een toegespitste en efficiënte aanpak. En heel belangrijke: zorg ervoor dat je vanuit een programmalijn actief betrokken bent bij gemeentelijke initiatieven rondom wijk- en gebiedsplannen en hierbij een wat meer leidende rol pakt vanuit je eigen wensen. Dus de perioden dat er op gebiedsniveau echt zaken gaan gebeuren, zoals verbetering van een elektriciteitsnet of de komst van een (duurzaam) warmtenet laten aansluiten op natuurlijke onderhoudsmomenten van de woningen die daar gebruik van gaan maken.

Een belangrijk punt van aandacht in deze fase is de bewonerscommunicatie. Afstemming over hoe dit aangepakt wordt is belangrijk. Ligt dit bij de woningcorporatie, de bouwer of beiden? En hoe organiseer je het? Bij ingrijpende veranderingen is het vaak verstandig om al in de planfase bewoners erbij te betrekken om meer draagvlak te krijgen. Binnen Dakenstroom is in een heel vroeg stadium huurdersorganisatie SHC aangehaakt. Zij hebben meegedacht over de aanpak, communicatie en het aanbod aan bewoners en staan volledig achter het Dakenstroom programma. SHC reflecteerde goed op de ideeën en bracht lessen uit het verleden in, die in de aanpak van Casade zijn verwerkt. 

 <sup>9)</sup> <https://bouwnatuurinclusief.nl/award/award-2021>



## Uitvoeringsplannen binnen programmajnen

→ Een goed ingerichte en voorbereide programmajjn is voorwaardelijk om te komen tot uitvoeringsplannen. Onder uitvoeringsplannen wordt verstaan het renoveren van woningblokken en hoogbouw complexen: het complex plan wordt uitgevoerd. De uitvoering van opgaven die aan de orde zijn geweest tijdens de interviews betreffen een eerste fase of eerste stap in een aanpak die meerdere jaren (soms tientallen) beschrijft. Opvallend is de snelheid in de case van **Casade**: 185 woningen in ruim één jaar zijn reeds gedaan en dat is nu opgeschaald naar 365 woningen in fase II. Bij **Woonstichting Valburg**, een veel kleinere corporatie, is in één keer een contract gesloten voor 12,5% van de woningen: de uitvoering van 550 woningen binnen een periode van 5 jaar.

### Van initiatief nemen naar toetsen en begeleiden

Bij de uitvoering verandert de rol van de woningcorporatie ten opzichte van de vorige stap. Tijdens de uitvoering is deze vooral toetsend en begeleidend richting de bouwer. Kloppen de plannen, wordt de kwaliteit gerealiseerd die is beloofd en verlopen processen met gemeente en andere betrokkenen goed? Bij de uitvoering gaat het vaak over projecten en betreft het woonblokken of hoogbouw complexen. Bij een aanpak in programma's is het grote voordeel dat je op dit niveau niet meer op allerlei beleidsvoorwaarden hoeft te toetsen. Er ligt immers al een akkoord op complexplannen of een programmajjn waardoor alleen in het geval van bijzonderheden op beleidsniveau aan de bel getrokken hoeft te worden. Denk bijvoorbeeld aan asbest verrassingen en budget overschrijdingen van meer dan een bepaald van te voren afgesproken percentage.



### Voorbeeld: Bouwdeel als programmajjn

**Casade** richt zich in hun programma Dakenstroom op naoorlogse voorraad en pakt daarin alleen het dak aan (op basis van een no-regret werkwijze). De behapbare brokken zijn dus bouwdeel (dak) en bouwjaar (jaren 50, 60 en 70). Het programma schaalst op van 185 woningen in fase I naar 365 woningen in fase II, waarbij niet alleen de daken worden gerenoveerd (klaar voor de komende 40 jaar), maar de daken ook volledig vullend van PV-panelen worden voorzien. Nadrukkelijk wordt niet gekozen voor losse setjes van panelen op basis van saldering op een deel van het dakvlak omdat daarmee een groot deel van het nieuwe dak onbenut blijft. De teruglevering en verrekening van geleverde zonnestroom wordt geregeld door Zonnecoöperatie Dakenstroom die hiervoor is opgezet op basis van de postcoderoosregeling. De ontwikkeling daarvan was flink wat pionierswerk waarin INNAX en Casade samen zijn opgetrokken, samen met juridisch specialisten. Deelname aan de Zonnecoöperatie levert de huurders een voordeel op van circa € 70,00 tot € 90,00 per jaar voor een periode van 15 jaar. In een raamovereenkomst is de samenwerking tussen woningcorporatie en uitvoeringspartners geregeld en zijn de garanties vastgelegd. Het programma wordt "turn-key" uitgevoerd. Luchtdichtheidsmetingen met rookproeven en IR-thermografie borgen luchtdichtheid en isolatiekwaliteit en een fotodossier en kwaliteitsaudits laten zien hoe de vastgelegde uitvoeringskwaliteit wordt gerealiseerd.

### Voorbeeld: Archetypen als programmajjn

Archetypen is het kenmerk waarop **De Alliantie** haar vastgoed indeelt naar typologieën. Conceptueel zou je per archetype gecombineerd met een temperatuurregime een optimale weg naar CO2 neutraal kunnen programmeren waarbij de bouwdeelen dak, gevel, installatie en interieur onderscheidt als (onderhouds)momenten waarop een stap op deze weg gezet kan worden. Voor nu kiest de Alliantie ervoor om te focussen op dak en gevel. Installaties liggen nog wat verder in de toekomst met het oog op het vaststellen van het temperatuurregime in een wijk (Transitievisie Warmte) en vervolgens nog gebruik kunnen maken van innovaties op het gebied van installaties. De uitvoering hiervan wordt verzorgd door vaste partners die meerdere scenario's uitwerken voor de complexen. Welke oplossing wordt gekozen wordt vastgesteld door De Alliantie die hier de afweging maakt aan de hand van de programmakaders.

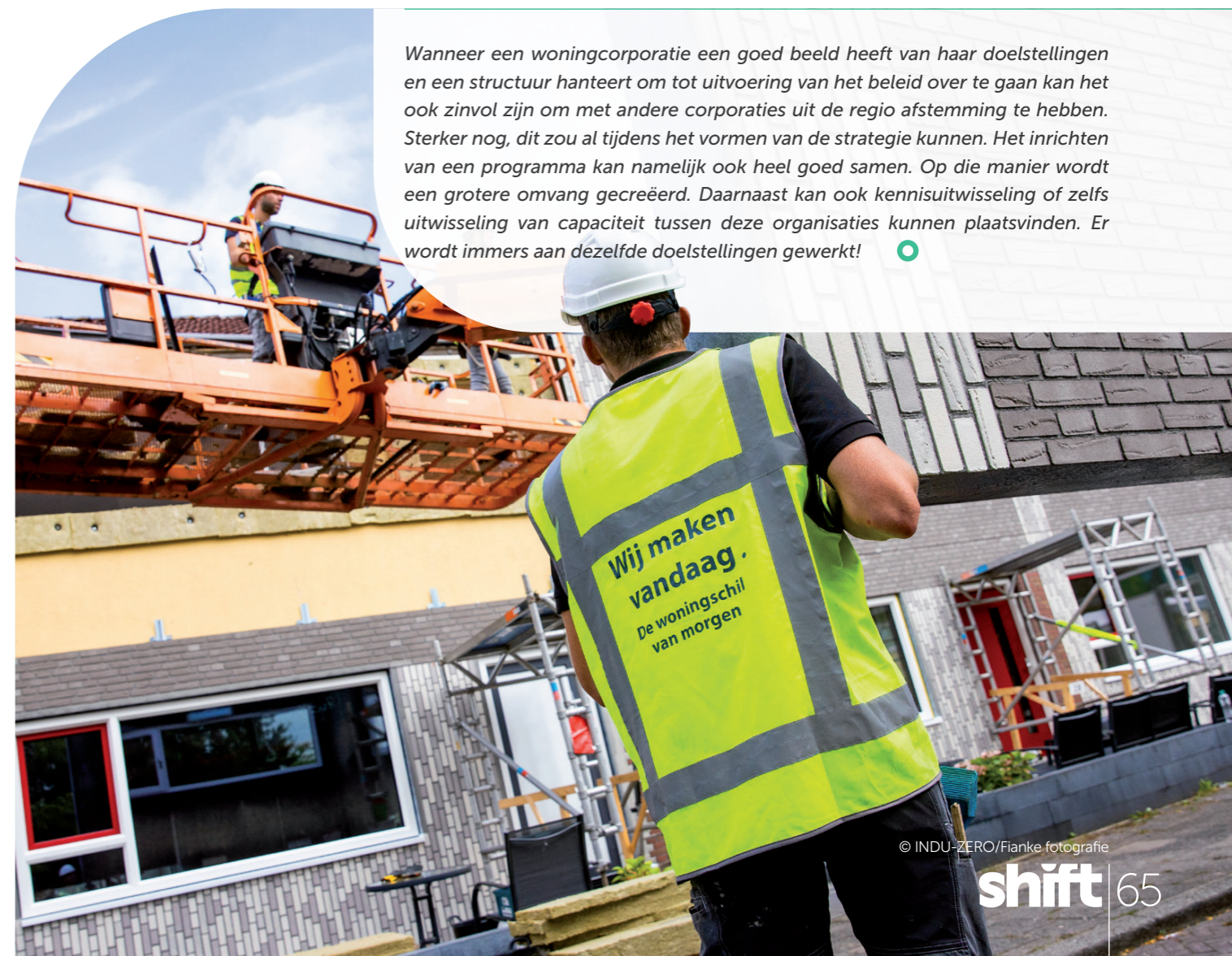
### Samenwerken aan een programma

Op welke wijze wordt samengewerkt met de markt? Is er gekozen voor vaste ketenpartners of wordt bij ieder complex het juiste aanbod gezocht? Een tussenweg is ook mogelijk door partners te zoeken op programmaniveau waarbij een programmajjn een afgebakend segment woningen bevat en een toegewijde ketenpartner. Een van de grootste kloven die overbrugd dient te worden is het verschil tussen opdrachtgever en uitvoerende partij. De opdrachtgever is vaak al 3 tot 4 jaar voor uitvoering gestart met het toetsen op beleidskaders en de gestart met de voorbereiding. Ketenpartners die al betrokken zijn tijdens deze fase hebben veel meer inzicht en overzicht en

kunnen daardoor veel beter met verbeteringsuggesties komen. Omgekeerd zijn de uitvoerende partijen ingericht op het uitvoeren van projecten, de voorbereiding teams zijn zo georganiseerd dat zij de projecten echt uitvoeringsgereed maken. Waarbij de inkoop bij leveranciers geregeld is, de mensen klaar staan, werkzaamheden op elkaar zijn afgestemd in een detailplanning en bij een druk op de knop het werk uitgevoerd kan worden. Dit team inzetten om langjarig mee te denken in de voorbereidende fase van de opdrachtgever klinkt aantrekkelijk. Maar de tijd die zij daaraan besteden, kan voor een dip in de productie komend jaar zorgen. Hier ligt een belangrijk dilemma besloten: de dynamiek van

een programma is meer gericht op de (midden) lange termijn waarin de voorbereidende fase een forse investering vraagt. Ketenpartners willen zo vroeg mogelijk aan tafel maar willen ook soms snel zicht op productie. Dit kan een tegengesteld belang zijn.

Programmamanagement en de nieuwe manier van samenwerking is voor veel corporaties nieuw en staat haaks op het huidige organisatiemodel. Een specifieke kennis bij ketenpartners dient mogelijk op een eerder moment in het proces ingebracht te worden. Maar ook ketenpartners dienen zich de nieuwe rol eigen te maken en ruimte te geven voor het gezamenlijk vinden van de nieuwe realiteit.



*Wanneer een woningcorporatie een goed beeld heeft van haar doelstellingen en een structuur hanteert om tot uitvoering van het beleid over te gaan kan het ook zinvol zijn om met andere corporaties uit de regio afstemming te hebben. Sterker nog, dit zou al tijdens het vormen van de strategie kunnen. Het inrichten van een programma kan namelijk ook heel goed samen. Op die manier wordt een grotere omvang gecreëerd. Daarnaast kan ook kennisuitwisseling of zelfs uitwisseling van capaciteit tussen deze organisaties kunnen plaatsvinden. Er wordt immers aan dezelfde doelstellingen gewerkt!*

Jacqueline Cramer

# Woningcorporaties moeten nu **leiderschap tonen**



**Jacqueline Cramer is hoogleraar duurzaam innoveren aan de Universiteit Utrecht en oud-minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM)**

Sommige complexe problemen, zoals bijvoorbeeld de energietransitie, kan de overheid niet alleen aan. Enerzijds hebben we regie van bovenaf nodig om de klimaatdoelen te bereiken, maar anderzijds willen betrokken burgers en bedrijven ook zeggenschap in dit proces. Denk maar eens aan de commotie rond windturbines en zonneparken. Beide kanten zijn echter met elkaar te combineren, als de rolverdeling tussen overheid, bedrijfsleven en burgers verandert.

Ik ben de afgelopen jaren betrokken geweest bij allerlei initiatieven die met elkaar gemeen hebben dat burgers en bedrijven zich verenigen, omdat ze inzien dat er iets moet veranderen. In de praktijk blijkt netwerksturing de samenwerkingsvorm te zijn die daar goed bij past. De overheid is dan geen beleidsbepaler op afstand, maar een gelijkwaardige partner. Ze geeft de traditionele publieke sturing vorm door het opstellen van beleidskaders en daarbij behorende economische, juridische en sociale instrumenten. Maar daarnaast krijgt ze via betrokkenheid bij de beleidsuitvoering in netwerken continu feedback op haar beleid en zicht op de additionele beleidsmaatregelen die nodig zijn. Dat is belangrijk, want een transitie is een proces van vallen en opstaan. Van omgaan met onzekerheden en continu bijstellen.

Let wel: netwerksturing is geen informele 'we-zien-wel-waar-het-schip-strandt' samenwerking. Het is een doelgerichte aanpak met een duidelijke structuur, waarin alle partijen een eigen rol hebben en waar alle deelnemers uiteindelijk ook van profiteren. Daarover worden binnen het netwerk van tevoren heldere afspraken gemaakt.


Er zijn altijd een paar primaire partijen in zo'n netwerk. Die moeten de urgentie en doelen van hun opgave heel duidelijk formuleren voor zichzelf, maar ook voor de andere partijen die ze bij hun plannen betrekken. In de energietransitie zijn woningcorporaties een primaire partij. Zij moeten nu dan ook leiderschap tonen. De corporaties krijgen daarbij te maken met 'nieuwe' primaire partijen zoals de netbeheerder. Want als je bijvoorbeeld een hele straat van zonnepanelen wil voorzien, dan kan het voorkomen dat het elektriciteitsnet daar niet op berekend is. De netbeheerder moet dus de vernieuwing van de infrastructuur voor elkaar krijgen door voldoende capaciteit te creëren op de juiste plekken. Dat is ook een primaire taak.

Maar nog veel belangrijker is de vraag: hoe ga je dit aanpakken samen met je bewoners, want ook zij zijn primaire partij. Met name bij de bewoners zijn we nog wel eens geneigd om de plannen over de heg te gooien, zonder er goed met hen over te spreken. Vaak betekent dit dat het richting bewoners niet alleen over de energietransitie gaat, maar dat je ook andere dingen bespreekt die voor hen van belang zijn. Voor bewo-

ners gaat het meestal niet alléén om de invalshoek energie, maar bijvoorbeeld over het verbeteren van de woning. Of misschien leven er ideeën over het veranderen van een straat of een wijk. Het probleem is dat professionals vaak in silo's denken, maar bewoners doen dat niet. Die denken aan hun dagelijks leven, hun directe leefomgeving en hun portemonnee. Dat allemaal bij elkaar brengen is een hele kunst, maar het is belangrijk dat je respect toont en goed luistert naar de behoeften, en bekijkt

hoe je die kunt combineren met wat er in ieder geval moet gebeuren vanuit de energietransitie.

Als je dat proces goed hebt door-gemaakt met alle betrokkenen, dan moet je vervolgens ook proberen om de kosten zoveel mogelijk te drukken door waar mogelijk te standaardiseren, faalkosten te minimaliseren en bijvoorbeeld een beperkt aantal keuzes aan te bieden. De vermaledijde verhuurdersheffing heeft in de afgelopen jaren een

heleboel plannen geblokkeerd. Niet voor de koplopers onder de corporaties, maar wel voor degenen die denken: "hoe moet ik dit allemaal doen en betalen". Ik hoop dan ook van harte dat een nieuw kabinet een eind maakt aan de verhuurdersheffing, zodat alle corporaties zo snel mogelijk concreet aan de slag kunnen gaan met de energietransitie. We hebben genoeg geëxperimenteerd. We moeten nu opschalen en meters maken. 



## Evaluatie van beleid (en uitvoering) De achtbaan terug omhoog...

➔ Beleid gaat over het realiseren van doelen met beschikbare middelen binnen een bepaald tijdspad. Daarin zijn onzekerheden meegenomen en is het altijd de vraag of beleid uitpakt zoals bedacht. De doelen die de energietransitie vraagt zijn op zich vrij duidelijk verwoord in bijvoorbeeld het Klimaatakkoord. Of gekozen beleid ervoor zorgt dat doelen worden gehaald, moet uiteraard nog blijken. Tijdens de interviews en gezamenlijke workshops is duidelijk geworden hoe het beleid per woningcorporatie verschilt. Dat zien we ook terug in de casussen. Dat beleid verschillend uitpakt zien we ook al voorzichtig terug. Voor deze

handreiking zijn we op zoek gegaan naar (meetbare) effecten uit de verschillende aanpakken. De volgende punten verschijnen dan aan de horizon:

- varen op ketenpartners vereist vertrouwen
- het organiseren van uitvoering in programmalijnen zorgt voor een versnelling
- werken met menukaarten maakt de aanpak overzichtelijk
- duurzaamheid invlechten in andere aspecten vergroot de haalbaarheid en draagvlak

## Beleidsvaluatie op basis van energie- en andere prestaties

➔ Met het programmeren van het bezit werkt de woningcorporatie toe naar een CO<sub>2</sub> neutrale woningvoorraad. Hoe bepaal je of deze doelstelling wordt behaald? Verduurzaming is een relatief jonge aanpak, waarbij alle partijen tegelijk ervaring opdoen. Door beleid en de effecten van de operatie geregeld te evalueren wordt geleerd en nieuw beleid ontwikkeld.

Een van de manieren om te evalueren en leren is door op portefeuilleniveau te kijken naar wat de effecten zijn van het gevoerde (duurzaamheids)beleid.

Door te monitoren op (energie)prestaties worden de resultaten van het beleid gemeten en gerelateerd aan de gestelde CO<sub>2</sub> doelen. De uitkomsten dienen weer als input voor de nieuwe plannen en begrotingsrondes. De basis voor een goede keuze is inzicht in de duurzaamheidsprestaties van individuele complexen via monitoring. Bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken hoe een complex na realisatie scoort op de netto warmtevraag. Daarbij hoort ook het door de huurders ervaren comfort en de bouwkundige en technische mogelijkheden om het complex

te verduurzamen. Door gecombineerd monitoren op energie- of CO<sub>2</sub> prestaties, kwalitatief onderzoek naar woonbeleving en evaluatie van technische maatregelen ligt er een goede basis om keuzes te maken ten aanzien van investeringen en maatregelen op complexniveau in volgende periodes. Zeker wanneer dit in verband wordt gebracht met de financiële prestaties van het complex. ○

## Monitoren en evalueren op opgave niveau

➔ Het meten van resultaten op het gebied van proces, planning, financiën en kwaliteit biedt de mogelijkheid om te verbeteren en bij te sturen. Van oudsher wordt dit eigenlijk zo goed als niet gedaan in de bouwwereld. Het vraagt aanpassingen in de traditionele manier van werken om te achterhalen of woningen presteren zoals beoogd, of financiën uitpakken zoals begroot, of de uitvoering verloopt volgens planning en of huurders krijgen waar ze recht op hebben. Door gericht mensen in te zetten die de verantwoordelijkheid hebben om op te halen hoe is gepresteerd, kan in een programmalijn een verbeterfunctie ingebouwd worden. Leren van wat niet goed ging en verbeteren waar het kan, is alleen mogelijk als je daar gericht aandacht aan besteed. Dat doe je door middel van monitoring van resultaten en dit te evalueren. Resultaten kunnen divers zijn, denk daarbij aan financieel rendement, bewoners tevredenheid, technische kwaliteit, duurzaamheidsdoelstellingen en energieprestaties. Ervoor zorgen dat je de

leermomenten terugkoppelt in beleid is cruciaal. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat bij een EPV-project meten en monitoren (voor de EPV) duur uitpakt, ga dan na waardoor dat komt, voordat je besluit EPV projecten niet meer door te zetten. Een andere wijze van organiseren en inkopen kan mogelijk bijdragen aan een betere betaalbaarheid.

### Leren en doen

Omdat veel van de casussen die aan de orde zijn gekomen in de interviews nog relatief kort lopen, is bij slechts enkele projecten al gemonitord en geëvalueerd. Daarin zijn twee belangrijke hoofdlijnen te zien:

1. Alles vooraf volledig uitdenken en plannen met het doel om in het één keer goed te doen
2. Met het bewustzijn van onbekwaamheid op diverse onderdelen toch het traject aangaan en anticiperen op het opdoen van nieuwe kennis en ervaringen

Alle besproken casussen van corporaties die stappen hebben gezet werden gestart vanuit het bewustzijn van onbekwaamheid op onderdelen en thema's. Om op deze wijze toch succesvol te zijn is het noodzakelijk dat mensen gericht de taak krijgen om op te halen wat werkt, wat niet werkt en wat anders moet een volgende keer. Zonder direct ook 'af te rekenen' met personen of bepaalde aanpakken. Het ruimte bieden aan medewerkers om binnen de doelstellingen en kaders zelf zo goed mogelijk te werken aan het halen van de doelen helpt om de gewenste versnelling en opschaling te bereiken. ○



## Organiseer een 'learning loop' van innovaties naar mainstream

→ Hoe kun je leren van innovaties en nieuwe processen? Innovaties toepassen en initiëren is belangrijk, maar het geleerde implementeren in de organisatie en inbedden in bestaande en nieuwe processen is minstens even belangrijk. Organiseer een 'learning loop' en evalueer beleid hierop.

Zo ontstaan twee lagen waarop je kunt leren: vernieuwing of innovatie en implementatie in de organisatie. **De Alliantie** investeert bijvoorbeeld nadrukkelijk in innovaties en proeftuinen waar geleerd wordt op product, technisch en procesniveau. Naast producten en maatregelen is de verankering van nieuwe organisatieprocessen niet minder belangrijk. Denk aan inkopen, ketenpartners overeenkomsten en besluitvorming. Werken in programma's bespaart tijd en kosten binnen processen. Proceskosten kunnen door programmatisch werken worden verminderd. Zowel aan de kant van de bouw- of aanbieder als de woningcorporatie.

### De 'learning loop' van de Alliantie

Binnen de Alliantie wordt steeds de vertaling gemaakt van de uitgangspunten binnen de ondernemingsdoelstellingen naar de praktijk en het geleerde wordt vervolgens weer naar beleid en processen vertaald.

### Het vastgoedbeleid is opgedeeld in drie pijlers:

1. Een programma voor 30 jaar tot 2050 waarin is opgenomen wanneer welke maatregelen toegepast worden
2. De productie afdeling voor uitvoering
3. Partnerships en innovatie bestaande uit technisch adviseurs, waar ook het technisch PVE (Programma van Eisen) beheerd wordt

Zo wordt de vertaling gemaakt van de uitgangspunten binnen de ondernemingsdoelstellingen, en van strategisch naar tactisch gewerkt en wat dat in de praktijk betekent. De afdeling kwaliteit loopt steeds mee gedurende het proces van programmeren, uitvoeren, opleveren en de conditie van het bezit daarna. Zij leggen dit weer terug in de organisatieprocessen via een 'learning loop'. Dit betekent bijvoorbeeld dat het technisch PVE waarin beeld en kwaliteit beschreven worden, op basis van de praktijk herijkt wordt.

### Van een specifiek naar een meer generiek inkoopproces

**Woonconcept** werkt met een duidelijke leercurve en implementatie van programma's in de organisatie. Hun belangrijkste leerpunt was dat de eerste programma's te projectspecifiek waren en intern niet goed generiek ingezet konden worden.

Als ze nu een ander product willen kiezen moet er te veel werk verzet worden om processen aan te passen. Een uitvraag moet bijvoorbeeld voor elk renovatieproduct passend zijn maar is nu nog te specifiek waardoor er per opgave veel aanpassingen gedaan moeten worden. De ideale standaard uitvraag moet volgens Woonconcept zo in elkaar zitten dat deze voor ieder renovatieproject hetzelfde is en met een paar specifieke aanpassingen voor verschillende uitvragen gebruikt kan worden. Nu ontwikkelt Woonconcept een generieke uitvraag die gebaseerd is op de menukaart met maatregelen en prestaties.

Ook de duurzaamheidskoers is bijgesteld om meer ruimte te creëren voor andere oplossingen. Waar in de eerste aanleg gekozen is om grondgebonden woningen naar NOM te renoveren blijkt de praktijk weerbarstig wat betreft de technische oplossingen, kosten of het beschreven product vanuit Woonconcept paste niet. Als er dan gekozen wordt voor een andere oplossing moeten er teveel concessies gedaan worden in het werkproces. Nog een reden om een meer generieke basis voor werkprocessen en oplossingen te formuleren. ○

## Kan het beter, sneller en goedkoper?

### → Industrialisatie

In de bouwsector is al langer een beweging gaande gericht op het ontwikkelen van geïndustrialiseerde totaal- en deelconcepten voor nieuwbouw en renovatiewoningen en deelcomponenten zoals gevels, daken en installatiesmodules. Dat is niet hetzelfde als prefab elementen. Industrialisatie in de bouw betekent het industrieel vervaardigen van complete concepten in daarvoor ingerichte fabrieken. Dat zijn geen overdekte werkplaatsen, maar fabrieken zoals we die in de automotive industrie kennen.

Het geïndustrialiseerde aanbod van energieneutrale renovatie- en nieuwbouw concepten kenmerkt zich door een snelle assemblagetijd, weinig overlast, prestatiegarantie en een betere prijs-kwaliteit verhouding. Dat zijn meteen ook de voordelen voor de woningcorporatie en deels voor de huurders.



### Inzicht geven in portefeuille plannen door woningcorporaties

Woningcorporaties kunnen door programmeren van hun bezit effectief de vruchten van industrialisatie plukken, omdat ze inzicht hebben in veelvoorkomende typologieën in hun bezit. Wanneer woningcorporaties deze inzichten in de portefeuille plannen, ambities en bijbehorende planning transparant communiceren met de markt kunnen (keten) partners daardoor gericht ontwikkelen en investeren in grotere (productie)capaciteit. Inzichtelijk maken van de vraagstroom is nodig voor aanbieders om rendabel geïndustrialiseerde producten te kunnen maken in fabrieken waarin vaak flink geïnvesteerd moet worden.

**Woonconcept** werkt nauw samen met drie RGS ketenpartners voor onderhoud, renovatie en nieuwbouw. Met hen zijn afspraken gemaakt over aantallen woningen. Zij werken met drie renovatie partners en drie nieuwbouw partners.

### Voorbeeld: Future Factory - een fabriek in wording

Future Factory<sup>10</sup> is een MMIP (meerjarig missie gedreven innoveren) programma waarin 29 partijen (kennisinstellingen, woningcorporaties, bouwers en aanbieders) samen werken aan doorbraken in proces, digitalisering, materiaalgebruik, slimme integratie en meer. Het doel is om 200.000 woningrenovaties per jaar tijdig te behalen.

Future Factory wil ontwikkel agenda's versnellen en aantrekkelijke oplossingen produceren.

De renovaties waar binnen het programma van Future Factory aan wordt gewerkt bestaan uit zowel complete renovatie als ook deelconcepten en een light versie. Denk aan dak-, gevel- en installatie modules die als geheel en afzonderlijk toegepast kunnen worden. Er wordt gewerkt aan betere en goedkopere oplossingen over de hele lijn van het proces van aanschaffen, de producten zelf, de productiewijze tot en met beheer.

### Voorbeeld: Bouwdelenaanpak Conceptueel Bouwen

Het Netwerk Conceptueel Bouwen (NCB) is een ander interessant initiatief. Zij streven ernaar om duurzaam en betaalbaar wonen haalbaar te maken door standaardisatie waarbij de samenwerking tussen opdrachtgever en aanbieder essentieel is. Door te werken met concepten kan naar hun idee het hele ontwikkel- en bouwproces efficiënter en effectiever uitgevoerd worden. Dat moeten herhaalbare én flexibele oplossingen worden, zodat per project ingespeeld kan worden op de eigenheid van de bewoners, de locatie en de woningcorporatie. Conceptueel bouwen is een alternatief voor traditioneel bouwen. Er wordt gekozen uit concepten van concept aanbieders in plaats van voor elk project opnieuw een ontwerp te maken. De inkoop van deze concepten vindt plaats op basis van prestatiegerichte uitvragen, net als bij de zojuist genoemde industrieel vervaardigde producten. Dat vraagt van de woningcorporatie om vooraf goed na te denken over de gewenste prestaties die de woning moet leveren, en het biedt de aanbieders de mogelijkheid de eventuele prestatiegarantie daarop ook af te geven. Prestatiegericht uitvragen vereist professioneel opdrachtgeverschap: hoe minder onzekerheden in de vraag, des te beter en scherper het antwoord van de aanbieder wordt. ○

<sup>10</sup> <https://future-factory.nl>





## → COLOFON

### Aan deze publicatie werkten mee:

- Rob Swartjes – projectmanager vastgoed en strategie bij Woonstichting Valburg
- Wim Wijnhoud - programmamanager CO<sub>2</sub> en energietransitie bij deltaWonen
- Tamara van de Graaf - manager Partnerships & Innovatie bij de Alliantie
- Maartje Brans – directeur Vastgoed Onderhoud & Verduurzamen bij de Alliantie
- Fred Jak – manager Programma – vastgoedprogramma voor de bestaande bouw bij de Alliantie
- Marien Schouls – technisch programmamanager Woonconcept
- Jaya Sicco Smit – strategisch adviseur duurzaamheid bij Vivare
- Karin Priem - manager Vastgoed bij Casade
- Sean Vos - extern adviseur bij Casade (SlimRenoveren)
- Marco Matheeuwsen - coördinator duurzaamheid en financiën bij Casade
- Martin van Rijn - voorzitter Aedes
- Jeroen Pepers - algemeen directeur Aedes
- Albert Kerssies - directeur van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
- Gerard van Bortel - VTW, assistant Professor Housing Management TU Delft, Raad van Toezicht woningstichting Rochdale en woningstichting Het Grootslag
- Caro Niestijl - VTW en commissaris Rijswijk wonen
- Bert Krikke - bestuurslid VTW, lid van de RvC van Volkshuisvesting Arnhem en lid van de RvC van Wooninvest in Voorburg
- Peter van Os - directeur RIGO Research en Advies
- Wouter Schepers - partner bij RIGO Research en Advies
- Thierry Wever - partner bij RIGO Research en Advies
- Daniël Duijvestijn - adviseur bij Endule
- Wanda van Enst - adviseur bij Endule
- Leen van Dijke - voorzitter Stroomversnelling
- Ivo Opstelten - directeur Stroomversnelling
- Simon Verduijn - programmamanager prestatiebesturing Stroomversnelling
- Sjoerd Klijn Velderman - programmamanager bestuurlijke activatie Stroomversnelling
- Niels Sijpheer - expert programma prestatiebesturing en bestuurlijke activatie Stroomversnelling
- José van der Loop - expert programma prestatiebesturing en bestuurlijke activatie Stroomversnelling



# shift

## → DISCLAIMER

Shift magazine is een uitgave van Stroomversnelling.

Stroomversnelling heeft aan de samenstelling van de inhoud van deze publicatie de grootst mogelijke aandacht en zorg besteed, desondanks bestaat de mogelijkheid dat bepaalde informatie (na verloop van tijd) verouderd of niet (meer) correct is. Stroomversnelling aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit het gebruik van de informatie.

Stroomversnelling heeft (in licentie) de rechten voor het gebruik van het fotomateriaal in, en uitsluitend voor, deze publicatie. Het fotomateriaal in deze publicatie mag niet worden (her)gebruikt zonder uitdrukkelijke toestemming van Stroomversnelling en/of derden rechthebbenden. Vervelvoudiging van de in deze publicatie gebruikte illustraties en tekst(fragmenten) wordt aangemoedigd, mits voorzien van bronvermelding.

De publicatie bevat hyperlinks naar websites van derden. Stroomversnelling heeft geen invloed op websites van derden en is niet verantwoordelijk voor de beschikbare inhoud daarvan.



## → BRONNEN & VERWIJZINGEN

### Externe publicaties

- Aedes
  - Dossier opgave en middelen  
<https://www.woningmarktbeleid.nl/onderwerpen/opgaven-en-middelen-woningcorporaties>
  - Aedes routekaart  
<https://www.aedes.nl/dossiers/routekaart-2.0.html>
- De Renovatieversneller
  - Conceptenetalage  
<https://derenovatieversneller.nl/conceptenetalage/>
- Netwerk Conceptueel Bouwen - 'De Woonstandaard'  
<https://www.conceptueelbouwen.nl/dewoonstandaard>
- Pieter Huijbregts - 'Conceptueel bouwen in vogelvlucht'  
<https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/1ac1602d5d90f4d5/original/Conceptueelbouwen-in-vogelvlucht.pdf>
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
  - <https://www.vtw.nl/publicaties/magazine/toezicht-op-energietransitie/>
  - <https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-energietransitie/>
  - <https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-duurzaamheid/>
- Rigo
  - <https://www.rigo.nl/mensen-stenen-geld-2-0/>

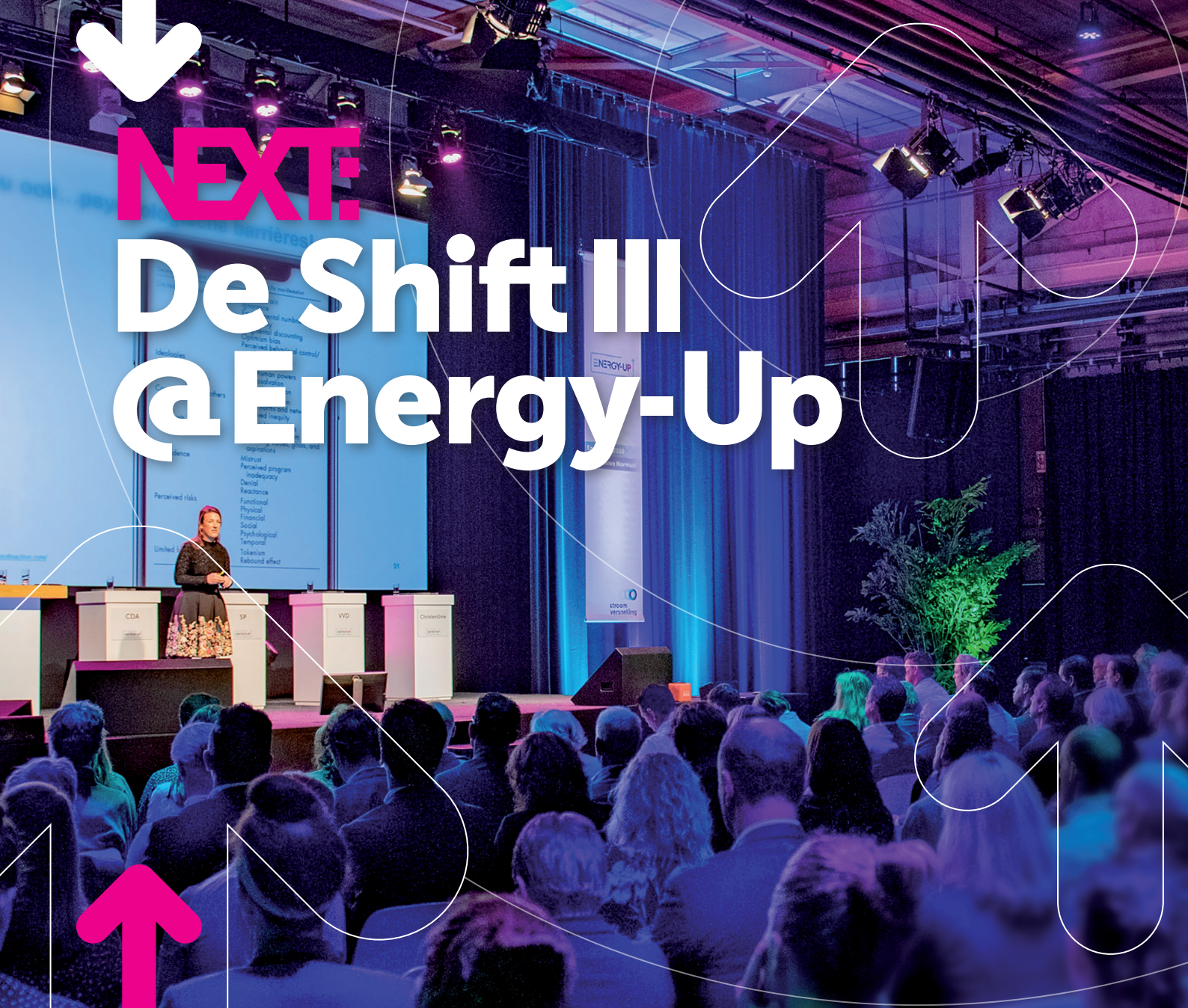
### Uitgaven van Stroomversnelling

- De Afnameovereenkomst - contracteren van (energie)prestaties  
<https://energieling.stroomversnelling.nl/nul-op-de-meter/de-afnameovereenkomst-nieuwe-contractvorm-voor-een-nieuwe-realiteit/>
- Handreiking Prestatiegericht Inkopen voor woningcorporaties  
[https://pages.stroomversnelling.nl/handreiking-prestatiegericht\\_inkopen](https://pages.stroomversnelling.nl/handreiking-prestatiegericht_inkopen)
- De winst van monitoring  
<https://pages.stroomversnelling.nl/verkenning-de-winst-van-monitoring>
- No-regret rekentool en handleiding  
<https://energieling.stroomversnelling.nl/nul-op-de-meter/no-regret-rekentool-handleiding/>
- 'Alles over de Energieprestatievergoeding (EPV)'  
<https://energieling.stroomversnelling.nl/nul-op-de-meter/energieprestatievergoeding-alles-over-de-epv/>



**NEXT:**

# De Shift III @Energy-Up



**ENERGY-UP**

**VOORJAAR**

**2022**

Eind 2021: de Transitie Visies Warmte zijn door de gemeenten geformuleerd, de aanpak van het bezit is en wordt door woningcorporaties geprogrammeerd, het vlekkenplan van de Regionale Energie Strategie is in kaart. Nu door naar de volgende stap: de visies, plannen en programma's omzetten naar daden en actie. Tijdens Energy-Up 2022 richten we ons op de volgende fase richting 2050: de uitvoering.



**Meld je aan** voor de nieuwsbrief van Stroomversnelling en blijf op de hoogte van programma en datum van de nieuwe editie van Energy-Up.



**stroom  
versnelling**