

BRABANTSE DUURZAAMHEIDS ALLIANTIE

Vereenvoudigen en versnellen van de duurzaamheidsopgave

In 2017 is Thuisvester begonnen met een samenwerking met drie aannemers, waarbij een groot aantal woningen is ondergebracht in een samenwerkingscontract. Deze drie aannemers waren gezamenlijk verantwoordelijk voor het verduurzamen van alle woningen. Daarbij is eerst vooral gefocust op de woningen met een erg laag energielabel. Transparantie en wederzijds vertrouwen, in gesprek blijven en kennis durven delen vormden de basis van deze samenwerking.

Thuisvester is dus al langere tijd bezig met het verduurzamen van de portefeuille. In de periode 2015–2017 zijn er complexmatige verduurzamingsprojecten opgepakt. Dit is vervolgens opgeschroefd naar een programma aanpak. Het bezit zit inmiddels op gemiddeld energielabel B. Ze merken nu dat verduurzamen van bijvoorbeeld label C naar A relatief een stuk moeilijker is dan bijvoorbeeld van label F naar A. Ze komen ook nieuwe dilemma's tegen. *“Ga je dubbelglas vervangen voor ‘iets beter’ driedubbelglas, of is dat vanuit duurzaamheid gezien juist niet goed?”*

Aantrekkelijker door opschalen

Omdat de werkwijze met de drie aannemers goed werkte, is gekeken of de programma aanpak kon worden verbreed door middel van samenwerking om de opgave daarmee nog

interessanter te maken voor marktpartijen. Vanuit deze gedachte is vanuit de uitvoering van programma Brabant Nul op de Meter een initiatief gestart met vijf woningcorporaties, waarbij is nagedacht over wat ze wilden, en waarom.

Na deze verkenning hebben Tiwos en Thuisvester besloten samen verder te gaan. Samen hebben zij via een vraagspecificatie vijf aannemers gecontracteerd die het beste aansloten bij hun vraag. Vanwege een voorgaande samenwerking begrepen de drie aannemers, die ook al deel namen in de eerdere samenwerking met Thuisvester, heel goed wat werd bedoeld. Zij nemen daardoor nu ook weer deel in deze samenwerking, samen met twee nieuwe partijen.

Bij de woningcorporaties die besloten niet mee te doen, was geen sprake van onwil of ontevredenheid. Het bleek dat voor het meedoen aan deze samenwerking veel draagvlak nodig is, zowel op bestuurlijke niveau als binnen de rest van de organisatie. Met name omdat het een verandering van werkwijze is, die overal moet landen binnen de organisatie. Dit heeft bij drie van de corporaties gezorgd voor het uit de samenwerking stappen.

DE KERN VAN BDA

Samenwerking tussen corporaties en aannemers gericht op verduurzamen met beproefde maatregelen. Opschalen en versnellen.

Renovatie doel:

4.500 woningen in de samenwerking verduurzamen.

Betrokken partijen:

Woningcorporaties: Tiwos en Thuisvester
Bouwbedrijven: Van Agtmaal, Hendriks Coppelmans, De Kok Bouwgroep, Huybregts Relou en Zwaluwe Bouw.

TIJDLIJN:

Thuisvester begint samenwerking met 3 aannemers.

2017

8 projecten worden onderzocht en op 2 projecten is besloten over te gaan tot uitvoering.

2019

Er wordt opgeschaald naar 2 corporaties en 5 aannemers.

NU

4.500 woningen worden verduurzaamd in de samenwerking.

TOEKOMST

Waar staan we nu

Tiwos en Thuisvester hebben nu 1.500 woningen ondergebracht in de samenwerking. Dit willen ze zelf en mogelijk met andere woningcorporaties opschroeven tot 4.500 woningen. De basisgedachte is dat de schil van de woningen wordt aangepakt met 'proven technology'.

De focus ligt op het vereenvoudigen en versnellen van de duurzaamheidsopgave. Acht projecten zijn momenteel onderdeel van de onderzoeksfase, en voor twee projecten is het besluit genomen deze op korte termijn uit te voeren.

Twee stromen binnen BDA

Binnen de samenwerking bestaan twee stromen. Eén is de samenwerking die gaat over de projecten waarin woningen worden verduurzaamd met bewezen maatregelen in de schil. De andere is de innovatietafel, waar de corporaties en aannemers kijken naar waar kan worden verbeterd. Deze beide stromen worden bezet door verschillende mensen en hebben eigen plannen. Zo heeft de innovatietafel een eigen jaarplan, waarin wordt benoemd wat de onderwerpen zijn die worden onderzocht. De gedachte achter het scheiden van deze twee stromen is dat de innovatie niet de uitvoering van projecten mag vertragen. Wel moeten de projecten dienen als input voor de innovatietafel en is er terugkoppeling van de innovatietafel naar de projecten.

BDA geeft aan dat ze zich minder focussen op innovatie dan sommige andere initiatieven in het land. *"Soms kijken we daar jaloers naar, misschien hadden we vanaf het begin toch meer aandacht aan innovatie moeten besteden. Aan de ene kant hoor ik ook dat andere initiatieven soms jaloers naar ons kijken. Zij vinden het moeilijk om 'van de kant' te komen, en écht te beginnen aan verduurzaming. Zo zie je dat voor beide iets te zeggen is."*

Elkaar vinden in de samenwerking

De andere woningcorporaties zijn niet verder gegaan binnen deze samenwerking, door een gebrek aan draagvlak. De bestuurders van Tiwos en Thuisvester kenden elkaar, wat het makkelijker maakte om op dat niveau draagvlak voor de samenwerking te hebben. Een band tussen de andere organisatieonderdelen van de twee corporaties was er nog niet, deze is tijdens het proces gegroeid. *"Die verbinding tussen de organisaties hebben we nu niet georganiseerd, het is ontstaan. Mogelijk had het begin van de samenwerking nog soepeler en sneller kunnen verlopen wanneer hier specifiek aandacht naar uit was gegaan."*

Een observatie is dat soms 'makkelijk' wordt gedacht over samenwerking tussen woningcorporaties. Omdat deze eenzelfde maatschappelijke taak hebben, en dat ze overeenkomstige woning (typologieën) hebben, en daardoor de verwachting bestaat dat ze zeer vergelijkbaar zijn. Door de jaren heen ziet Thuisvester dat er grotere verschillen zijn dan van te voren verwacht. Elke woningcorporatie heeft een eigen cultuur, beleid en werkwijze. Dat woningen hetzelfde zijn in de zin van de stenen betekent dus ook niet zomaar dat de woningen ook hetzelfde zijn voor verschillende corporaties.

Een praktisch voorbeeld is dat Thuisvester vroeg heeft besloten haar voorraad te verduurzamen zonder huurverhoging door te voeren. Andere corporaties hebben hierop een ander beleid, zo ook haar partner binnen BDA: Tiwos. Het resultaat is dat de bewonerscommunicatie en goedkeuring voor verduurzaming binnen de samenwerking anders verloopt. In dit geval is het niet onoverkomelijk, maar moet hiermee wel rekening worden gehouden in de samenwerking. *"Deze verschillen en de consequenties daarvan op de mogelijkheid tot samenwerken worden niet altijd genoeg erkend."*

INGREDIËNTEN VAN COLLECTIEF OPDRACHTGEVERSCHAP

- ✓ Gebruik maken van elkaars expertise en capaciteit.
- ✓ Harmonisatie van de vraag in een gezamenlijke vraagspecificatie.
- ✓ Afspraken over het minimale productievolume dat wordt opgepakt zodat er voldoende schaalgrootte en continuïteit is.
- ✓ Gebruik maken van gezamenlijke bestuurlijke en managerial kracht.
- ✓ Samenwerking met marktpartijen in een samenwerkingsovereenkomst.
- ✓ Kennisdeling binnen de innovatietafel.



BASIS VAN BDA

- ✓ Samenwerking is ontstaan vanuit kennis en ervaringen uit eerdere initiatieven.
- ✓ Partijen kennen elkaar al lang, ze weten wat ze aan elkaar hebben.
- ✓ Focus van de samenwerking ligt vooral op het uitvoeren van verduurzaming, en minder op grote innovaties om te verduurzamen.
- ✓ Marktpartijen zijn geselecteerd aan de hand van een vraagspecificatie die de samenwerkingsvorm omschreef.
- ✓ Veel aandacht besteed aan het opbouwen van het onderlinge vertrouwen.
- ✓ Productieafspraken waarin iedere corporatie woningen inbrengt die volgens de ontwikkelde principes worden geproduceerd.
- ✓ Daardoor ontstaat niet alleen uitvoeringskracht, maar ook de mogelijkheid de ontwikkelde concepten toe te passen en er van te leren.

Kopiëren is ook opschalen

Samenwerken om daarmee op te schalen, en zo aantrekkelijker te zijn voor marktpartijen. Dat is de basisgedachte van veel initiatieven. Door de voorgaande observatie, dat de verschillen soms groter zijn dan gedacht, 'organiseer' je soms ook veel gedoe door samen te werken.

Een andere optie van opschalen zou ook het kopiëren van een goed werkende aanpak kunnen zijn.

"Bijvoorbeeld de aanpak van BDA, maar dan voor één woningcorporatie. Zo kan gebruik worden gemaakt van de voordelen van een beproefde aanpak en hoeft men geen rekening te houden met de 'nadelen' van een samenwerking. Een verduurzamingsinitiatief vanuit collectief opdrachtgeverschap kan al stuk lopen op zaken die alleen voortkomen vanuit het feit dat je samenwerkt en niet door de inhoud."

Zeker grotere woningcorporaties die zelf voldoende volume kunnen inbrengen en expertise in huis hebben, hebben minder aan een samenwerking en alles dat daarbij komt kijken. Een goed werkende aanpak kopiëren is dan een optie om mee te doen aan opschaling.

Relatie met renovatieversneller

De Brabantse duurzaamheidsalliantie heeft niet meegedaan met de eerste ronde van de Renovatieversneller-subsidie, want de vraagspecificatie bleek niet voldoende ambitieus om in aanmerking te komen voor de subsidie. Inmiddels wordt BDA wél ondersteund door de renovatieversneller.

Geleerde lessen

- ✓ Bestuurlijk draagvlak en draagvlak in de rest van de organisatie is erg belangrijk. Organiseer dit goed.
- ✓ Kopiëren is ook een vorm van opschalen.
- ✓ Bij samenwerking op renovatie en verduurzaming moet je ook overeenstemming bereiken over hoe om te gaan met bewoners.

Interessante links

[Corporatiebouw_september_2019](#)

[Energietransitie: 'Vandaag aan de slag, ookal zou je het morgen anders doen'](#)

[Brabant-Aedes-Magazine](#)

[Atriensis Webinar](#)