



04-09-18

Ruimte voor synergie en innovatie

**Een visie op samen werken aan
klimaatdoelstellingen**

Samenstelling en redactie

Leden van Aedes

Afvaardiging van bouw- en installatiebranche

Atrivé

Redactieleden**Aedes vereniging van woningcorporaties**

Publicaties

Postbus 93121, 2509 AC Den Haag

088 233 37 00

E-mail publicaties@aedes.nl

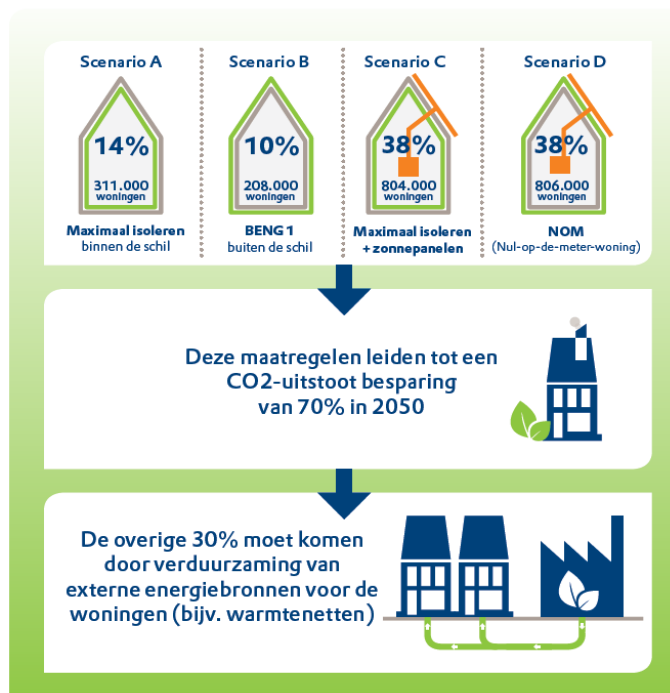
Deze visie is het resultaat van een open verkenning naar de volgende stap in de energietransitie. Het is een manifest van uitgangspunten uit onze eigen sector in interactie met belangrijke partners. Een kritische reflectie van onszelf en een perspectief op de kansen die we elkaar kunnen bieden om écht vooruitgang te boeken. Een richting waar we de komende jaren invulling aan gaan geven. Zonder acties boeken we geen succes. Ook is het een communicatiemiddel naar onze partners in het publieke domein en de markt, waaruit moet blijken waar wij als sector voor staan en dat we openstaan voor samenwerking.

De opgave?

Het verlangen naar een duurzame samenleving is groot, ook binnen de corporatiesector. De klimaatdoelstellingen zijn onderschreven en de maatschappelijke druk op de corporatiesector om in de bestaande bouw het voortouw te nemen, neemt met de dag toe. Het realiseren van een duurzame, beheersbare en betaalbare energievoorziening binnen de sector is één van de grootste maatschappelijke uitdagingen.

In aansluiting op de Aedes Woonagenda 2017 – 2022 is binnen de sector met de routekaart een beeld geschetst van de opgave en noodzakelijke inspanning: het CO₂-neutraal maken van 2,1 miljoen huurwoningen kost de sector 108 miljard euro. Voor dat bedrag wordt 70% van de CO₂ bespaard. Op dit moment is de realisatie van die opgave niet haalbaar.

Als corporatiesector zijn wij de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouw. Wij investeren jaarlijks miljarden euro's in het bouwen, moderniseren en onderhouden van woningen en zorgen voor betaalbare huisvesting voor bewoners. Een groot deel van de investeringen worden al besteed aan het isoleren van woningen, het bouwen van NOM-woningen en het installeren van zonnepanelen. Ondanks deze inspanning halen we de klimaatdoelstellingen niet. Er is binnen de sector meer organisatie-, innovatie- en realisatiekracht nodig voor de transformatie. Daarom zoeken we samenwerking met maatschappelijke partners en de markt. Daarmee willen we samen organiseren en slimme en snelle oplossingen realiseren. Dat klinkt simpel maar dat vraagt van ons niet alleen anders denken maar ook anders doen. Zo kunnen we bijvoorbeeld samen met marktpartijen kijken naar renovatieprocessen om deze efficiënter te organiseren. Maar ook kunnen we als corporaties (al dan niet met de gemeente) een gezamenlijke uitvraag aan de markt doen. Samen zoeken naar mogelijkheden om de transitie te versnellen en op te schalen.



Deze visie is een uitnodiging voor marktpartijen, overheden en kennisorganisaties om samen aan de slag te gaan met de versnelling van de verduurzaming. Daarom bieden we inzicht in onze positie en belangen ten aanzien van ontwikkeling en beheer van sociaal vastgoed. Het doel is om samen de opgave slimmer en beter aan te pakken en de klimaatdoelstellingen te halen. De betrokkenheid van onze bewoners bij dit traject is een belangrijke succesfactor en die betrokkenheid verwachten we ook van de samenwerkende partijen.

Visie op samenwerking

Woningcorporaties werken al jaren samen in een netwerk van partners. De toenemende maatschappelijke urgentie voor verduurzaming vraagt om nieuwe vormen van samenwerking om te komen tot een duurzame en vitale woningbouwsector. Met dit uitgangspunt hebben leden van Aedes samen met de leden van de strategische partners OnderhoudNL, Bouwend Nederland, UNETO-VNI en overige sleutelorganisaties in de bouw- en installatiebranche een visie op de gewenste samenwerking opgesteld. Met deze samenwerking willen partijen komen tot de gewenste versnelling en opschaling voor de realisatie van de klimaatdoelstellingen in 2050.

De ambitie is als volgt:

Het is onze ambitie om elkaar optimaal te ondersteunen en samen te investeren in het behalen van de klimaatdoelstellingen door slimmer en beter met elkaar samen te werken, elkaar aan te spreken en uit te dagen om samen concrete projecten uit te voeren.

Onze uitgangspunten

- **Verantwoordelijkheid:** We zijn eigenaar van een groot deel van de Nederlandse woningvoorraad en voelen ons verantwoordelijk voor de transformatie naar een CO₂-neutrale gebouwde omgeving. Verantwoordelijkheid verwachten wij ook van onze partners. De betaalbare realisatie van CO₂-neutrale woongebieden in 2050 is een gezamenlijke opgave en hier spreken we elkaar op aan.
- **Kerntaak blijft prioriteit:** het bestaansrecht van corporaties is de verantwoordelijkheid van goede huisvesting van mensen die door inkomen of andere omstandigheden zelf niet voldoende in staat zijn goede en betaalbare huisvesting te vinden. Vanuit dit vertrekpunt dragen wij bij aan klimaatdoelstellingen. Investerings in duurzaamheid gaan niet ten koste van de betaalbaarheid, beschikbaarheid en toegankelijkheid van wonen. Onze samenwerkingspartners kennen en respecteren de kerntaak en zoeken samen met ons naar oplossingen die rendabel, schaalbaar en passend bij de woonwensen van onze huurders zijn.
- **Verbinding en synergie:** de klimaatdoelstellingen halen we enkel met een collectieve inspanning van corporatie, bewoner, overheid en markt. Met onze partners onderhouden we gezonde en zakelijke relaties gebaseerd op vertrouwen, gelijkwaardigheid, wederkerigheid en complementariteit. Gezamenlijk creëren en pakken we ruimte om efficiënte en effectieve

oplossingen uit te vinden. We schuwen het experiment niet.

- **Adaptief vermogen en ontwikkelkracht:** met onze partners onderhouden we een anticiperende en adaptieve houding om in te spelen op onze snel veranderende omgeving. We werken aan professionalisering van ons handelen en samenwerking om de gezamenlijke ontwikkel- en veranderkracht te vergroten. Uiteindelijk willen we 2,4 miljoen woningen op een verantwoorde manier CO₂-neutraal maken.

Wie wij zijn

Wij zijn **maatschappelijke ondernemingen** met als kerntaak het zorgen voor voldoende, goede en betaalbare huurwoningen voor mensen met lagere inkomens. Vanuit deze kerntaak zetten wij ons in voor de klimaatdoelstellingen. Met 2,4 miljoen woningen vormen corporaties gezamenlijk een belangrijke opdrachtgever in Nederland. We kennen de maatschappelijke en financiële waarde van ons vermogen en gaan hier op een effectieve en efficiënte manier mee om. We wegen onze investeringen op het terrein van duurzaamheid af tegen grote opgaven in de nieuwbouw, betaalbaarheid en sloop in krimpgebieden.

We zijn maatschappelijk gedreven organisaties: **degelijk en flexibel**. Geworteld in de samenleving bieden wij continuïteit en dragen bij aan de ontwikkeling van de energietransitie. We anticiperen en reageren op nieuwe en bestaande uitdagingen in de samenleving.

Wij zijn **experts** in sociale huisvesting met een hulpvraag. We hebben decennialange ervaring op het gebied van wonen, woonarrangementen en woonlasten. We kennen onze huurder en weten waar zij behoeften aan hebben. Voor het CO₂-neutraal maken van onze woningen zijn nieuwe expertises en denkrichtingen vereist.

Wij zijn **een divers collectief van ruim 300 corporaties**. We werken vanuit dezelfde kerntaak aan landelijke, sectorale, lokale en individuele uitdagingen. We vinden elkaar in onze overeenkomsten en respecteren de verscheidenheid in onze identiteit, overtuiging, uitdagingen en werkwijze.

Slimmer en beter met elkaar: verwachtingen

Het realiseren van klimaatdoelstellingen is een enorme uitdaging. Een uitdaging die met de bestaande manier van (samen)werken en denken niet haalbaar is. Om de gewenste organisatie, innovatie en ontwikkeling kracht bij te zetten, zetten we in op:

1. Samen invulling geven aan goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap
2. Slim en duurzaam samenwerken
3. Het op zoek gaan naar wat we nog niet weten

Samen invulling geven aan goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap

Goed opdrachtgeverschap en ruimte bieden aan nieuwe vormen van samenwerken zien wij als essentiële voorwaarden om breed toepasbare oplossingen voor CO₂-reductie mogelijk te maken. De komende jaren worden in kader van de klimaatdoelstellingen veel nieuwe projecten en trajecten opgestart. Door het opdrachtgeverschap goed te organiseren willen we onze huurders tevreden

houden, de markt maximaal uitdagen, maar ook zekerheid van productie kunnen geven. Maar ook willen we met (nieuwe) partijen experimenten starten waarbij we de risico's willen beheersen en onze middelen efficiënt en effectief inzetten. Voor ons opdrachtgeverschap betekent dat het volgende:

- We willen kennis, kunde en beschikbaarheid van bouw- installatie- en kennisbedrijven optimaal benutten door een afgewogen en uitdagende vraag aan onze partners te stellen. Meer te sturen op outcome in plaats van output. We vragen ons partnernetwerk om ons te voorzien in expertise, kennis en overtuigingen die we niet kennen of niet zelf in huis hebben. We helpen de markt door in grote aantallen te denken en de vraag per project of corporatie minder divers te maken. Bouw- en installatiebedrijven krijgen meer ruimte voor creatieve oplossingen en kans om te standaardiseren en efficiëntievoordelen te behalen.
- We willen ons opdrachtgeverschap professionaliseren en duidelijk richting geven in onze gehele organisatie. Zo communiceren we eenduidige opdrachten naar onze partners die passen bij de kerntaak, omgeving en de opgave. Als professioneel opdrachtgever willen we werken met professionele opdrachtnemers. Daarop zullen we elkaar ook aanspreken.
- We streven naar een gezonde zakelijke verstandhouding met onze opdrachtnemers. Professionaliteit, vertrouwen, gelijkwaardigheid, wederkerigheid en complementariteit zijn de basis voor lange termijn samenwerking met meerwaarde voor de doelstelling. We bieden elkaar zekerheid in goede en slechte tijden. Een voorwaarde is dat we elkaar leren kennen en kunnen matchen op intrinsieke motivatie. Investeren in de samenwerking en rekening houden met elkaars en gezamenlijke belangen. Dat moet leiden tot wederzijds begrip en synergie in expertise, ideeën en processen.
- We werken in projecten en trajecten met passende contracten en samenwerkingsvormen waarbij verantwoordelijkheden en risico's logisch worden verdeeld en goed zijn vastgelegd. We helpen elkaar, maar gaan niet op elkaars stoel zitten. Dit biedt in combinatie met goede samenwerking ruimte voor eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij opdrachtnemers en maakt het mogelijk om op een open en informele manier in contact met elkaar te staan.

Slim en duurzaam samenwerken

Corporaties zijn netwerkorganisaties. We moeten vooral op regionale schaal meer gezamenlijk leren denken om de klimaatdoelstellingen te halen. Dat doen we vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. We realiseren deze slimme en duurzame samenwerking met:

- Het actief zoeken naar slimme coalities op logisch niveau. De transitie is ook een organisatievraagstuk. In de regio en op gebiedsniveau willen we de aansluiting met elkaar vinden om samen met gemeenten, netbeheerders en buurtcoöperaties gedeelde transitiepaden op te stellen. Dit is een waardevolle leidraad om met corporaties en marktpartijen in de regio naar betrouwbare oplossingen te zoeken die passen bij lokale uitdagingen. In de regio vinden we elkaar en in de keten versterken we elkaar.
- Collega-corporaties te zoeken naar wat ons verbindt. We onderzoeken welke vastgoedprojecten of onderhoudstrajecten we kunnen combineren om gezamenlijke grotere uitvragen aan de markt te doen. We kunnen zo ontwikkelkracht maximaliseren en optimaal gebruik kunnen maken van kansen en beschikbaarheid in de markt. Met gedeelde vraagspecificaties dagen wij de markt uit om uniforme oplossingen te ontwikkelen tegen lagere kosten.
- Het uitdagen van de markt, assertief te zijn en samen te werken aan slimme oplossingen die inspelen op de behoeften van de corporatiesector.
- Het werken vanuit een gemeenschappelijk doel: we staan samen, ieder vanuit eigen rol, voor

het realiseren van klimaatdoelstellingen en erkennen de afhankelijkheid en noodzaak van verbondenheid en betrokkenheid.

Op zoek naar wat we nog niet weten: experimenten, nieuwe ideeën en bundeling van kennis

We gaan samen met onze partners op zoek naar optimale en innovatieve oplossingen die in dit tijdperk van transitie risico's en onzekerheden meebrengen. Ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming volgen elkaar razendsnel op. Op veel vragen is nog geen antwoord, of is het antwoord niet bekend. Het experiment en het vergroten en delen van kennis is daarom van groot belang. Hier pakken we verantwoordelijkheid. We gaan samen met overheden en marktpartijen uitzoeken welke oplossingen in de verschillende situaties het best passen bij de belangen van huurders en de omgeving. Dit doen we gecontroleerd en als collectief in lokaal en regionaal verband met onze partners. Daarbij denken we aan:

- Het opzetten van proeftuinen en challenges waarin de partijen gezamenlijk (markt, overheid, corporaties en kennis) beheersbare experimenten doen om te komen tot innovatie en opschaling. Op regionale schaal wordt hier door deelnemende corporaties geld voor vrijgemaakt. Maar ook gemeenten zullen vanuit hun transitievisie middelen en capaciteit beschikbaar moeten stellen.
- Het organiseren van sectorale en regionale expertiseplatforms. Best practices en leerpunten worden met elkaar gedeeld en er wordt informatie van buiten de sector naar binnen gehaald. Iedere corporatie heeft hierin een 'leerplicht'. De sessies moeten ook leiden tot kennismaking tussen corporaties tussen vertrouwde en nieuwe expertises (als start-ups).
- Het opzetten van taskforce Duurzame Woongebieden 2050. Deze werkgroep bestaande uit koplopers uit de sector denkt na over conceptuele handelingsperspectieven richting een CO₂-neutrale wijken en portefeuilles.
- Aansluiting zoeken bij kennis en leerplatforms van overheden (VNG/BZK) en marktpartijen. Aedes zal hier een aanjaagrol gaan vervullen net als de andere brancheorganisaties.
- Het groeien in de rol regisserende opdrachtgever om de verduurzamingsopgave op te schalen. Aedes kan hier in samenwerking met een kopgroep uit de sector het voortouw in nemen.
- Aedes zal de koplopers faciliteren in het aanjagen van lokale en regionale experimenten en transitieprogramma's. Dat is het niveau waar gehandeld moet worden.

Aan de slag

De gewenste transitie ontstaat door gezamenlijk te denken maar vooral door samen te doen. Daarom gaan we samen aan de slag en banen ons met experimenten een weg in het woud van onzekerheden.

Totstandkoming van de visie

In 2018 zijn er in de maanden april tot juli zijn een zestal landelijke werkgroep bijeenkomsten geweest waarbij vertegenwoordigers uit de sector en de markt met elkaar in gesprek waren.

Naast de werkgroepen is er ook aansluiting gezocht met bestaande netwerken in de sector, te weten de Groene Huisvesters, de RGS-Leercirkel, het Aedes Inkoopnetwerk, OnderhoudNL en UNETO-VNI.



In totaal hebben de volgende 70 organisaties actief bijgedragen aan deze visie op samenwerking:

Accolade	Kremer Installatietechniek	TRECODOME
Akzo Nobel/Sikkens	Mitros	UNETO VNI
Antaris Venlo	Oost Flevoland Woondiensten	Uwoon
BAM	P5COM	Van Hoften Installatietechniek
Bouwketens	Parteon	Van Stratum Techniek
Breman	Portaal	Van Wijnen
Coen Hagedoorn Bouwgroep	Prewonen	Vestia
De Alliantie	Regieweb	Wbv. Reeuwijk
De Goede Woning	Rensink	Weekamp
De Variabele VGO	Romijnders Installatiebedrijf	Willems VGO
DWT Groep	Rutges	Wonen Limburg
Elkien	Spanimpact	WonenBreborg
Geveke Bouw BV	Stadgenoot	Wonion
Groenwest	Lefier	Woonbedrijf
Hagemans Vastgoedonderhoud	Stichting Woonbedrijf SWS.	Woonbron
Hakvoort Mens en Gebouw	Stroomversnelling	Woonschakel Medemblik
Hemubo	SW Vastgoed Verbetering	Woonstad Rotterdam
Hendriks	TALEN VGO	Woonstede
Herfkens Vastgoed	Talis	Woonstichting Vooruitgang
ICS adviseurs	Tibo-Veen	Woonwaard
Itho Daalderop	ToekomstGroep	Wormer Wonen
KBK bouwgroep	Trebbe Bouw	Wst. Vrijleve
Kleurrijk Wonen		ZOwonen