



RENOVATIE TREINTJES

Sneller, beter en efficiënter renoveren –
Een overzicht van renovatie treintjes
in de corporatiesector

Juli 2025

vereniging van
woningcorporaties



PLATFORM31
kennis van stad en regio

Voorwoord

De opgaven van woningcorporaties zijn groot. We willen al onze huurders een fijne, gezonde en energiezuinige woning bieden. Daarom investeren we in het onderhouden, verduurzamen en verbeteren van de woningvoorraad. Een hele puzzel, want de handen om klussen aan te pakken zijn schaars. Maar ook de middelen zijn beperkt en vragen om scherpe keuzes in de uitvoering. En de verwachtingen van huurders op het gebied van kwaliteit, snelheid, mate van overlast en communicatie zijn terecht hoog. Dat vraagt om slimme, schaalbare en herhaalbare oplossingen.

Renovatietreintjes bieden precies dat: een manier om onderhoud en renovatie niet als losse projecten aan te pakken, maar via gestandaardiseerde processen en producten. Daarmee kunnen we sneller, efficiënter en met voorspelbare kwaliteit werken. Deze publicatie laat zien hoe corporaties, bouwbedrijven en andere ketenpartners samen optrekken in deze vernieuwende aanpakken. De voorbeelden uit de praktijk tonen niet alleen de voordelen, maar ook de lessen die we onderweg leren.

Aedes gelooft in de kracht van samenwerking. Samen met Bouwend Nederland en Platform31 hebben we deze verkenning opgezet om kennis te delen, inspiratie te bieden en corporaties te ondersteunen bij het opzetten van hun eigen renovatietreintjes. Daarbij sluiten we aan op bredere sectorinitiatieven zoals Resultaatgericht Samenwerken (RGS) en Verbouwstromen, die bijdragen aan een meer programmatische en toekomstgerichte aanpak.

De reis naar een duurzame woningvoorraad is er een die we samen met onze ketenpartners, maar bovenal met onze huurders maken. Deze publicatie is een uitnodiging om op die trein te stappen en samen vaart te maken.

Liesbeth Spies
Voorzitter Aedes

Inhoudsopgave

1. Inleiding renovatietreintjes	4
Waarom renovatietreintjes?	4
Wat is een renovatietreintje?	4
Hoe kom je tot een renovatietreintje?	5
Welke sectorinitiatieven en praktijkvoorbeelden zijn er al?	9
Aanpak verkenning renovatietreintjes	9
2. Uitkomsten verkenning renovatietreintjes	11
4 typen aanpakken in de praktijk	11
Voordelen van renovatietreintjes	14
Randvoorwaarden en geleerde lessen	15
3. Praktijkvoorbeelden renovatietreintjes	17
GeWOON Groen, met 5 corporaties in 4 jaar tijd 16.000 woningen renoveren	18
Casade: dakenstroom 1.500 woningen	20
Woonbedrijf: verduurzaming 6.000 woningen in 10 jaar	22
Bouwstroom Renovatie Verduurzaming Haaglanden	24
Elkien, langjarige samenwerking volgens RGS	26
Verduurzamingsopgave Thius: renovatietrein van 5.700 woningen met 3 marktpartijen	28
Actium: verduurzaming 2.400 woningen tot 2029	30
Renovatietrein 10-hoogprogramma met 1.800 woningen en €250 miljoen	32
Inkooptraject warmtepompen Noord Hollandse Duurzaamheidscoalitie	34
WoCoWijzer: versneld bestrijden van energiearmoede in 20.000 corporatiewoningen	36

1. Inleiding renovatietreintjes

Renovatietreintjes helpen corporaties, bouwbedrijven en hun ketenpartners om onderhoud en renovatie van huurwoningen efficiënter in te richten. Renovatietreintjes zijn gestandaardiseerde processen en/of oplossingen waarmee corporaties, bouwbedrijven en ketenpartners onderhoud, renovatie en verduurzaming van huurwoningen efficiënter organiseren. In plaats van voor elke renovatieopgave een unieke aanpak te bedenken, wordt bij een renovatietrein het proces of de toegepaste oplossing herhaalbaar gemaakt. Hierdoor kunnen meerdere projecten sneller, goedkoper en met een hogere voorspelbare kwaliteit uitgevoerd worden. Steeds meer corporaties kiezen voor deze aanpak om de omvangrijke en complexe opgave van het onderhouden, verduurzamen en verbeteren van huurwoningen op te pakken. Aedes, Bouwend Nederland en Platform31 hebben een verkenning uitgevoerd naar verschillende renovatietreintjes. Het doel is om corporaties en hun ketenpartners te inspireren en te informeren over de verschillende aanpakken, voordelen en lessen uit de praktijk.

1.1 Waarom renovatietreintjes?

Corporaties beheren samen 2,3 miljoen sociale huurwoningen. Onderhoud, verduurzaming en verbetering van deze woningen zijn de grootste kostenposten van de sector. In 2023 werd €10,5 miljard geïnvesteerd én de kosten stijgen. Door onderhoud en renovatie zo efficiënt mogelijk uit te voeren, blijven er meer capaciteit en middelen over voor onze woonopgaven. Tegelijk nemen de renovatie- en verduurzamingsopgaven in de bestaande voorraad alleen maar toe.

Corporaties zijn al hard aan de slag om voor eind 2028 woningen met E-, F-, G- labels aan te pakken. Ook hebben corporaties in de Nationale Prestatieafspraken afgesproken om de gemiddelde warmtevraag (kwh/m²) van de corporatievoorraad verder te reduceren van 108 kwh/m² in 2024, naar 94 in 2030 en naar 87 in 2034. Daarnaast is het doel om aansluitend op de plannen van de gemeente, 450.000 aardgasvrije

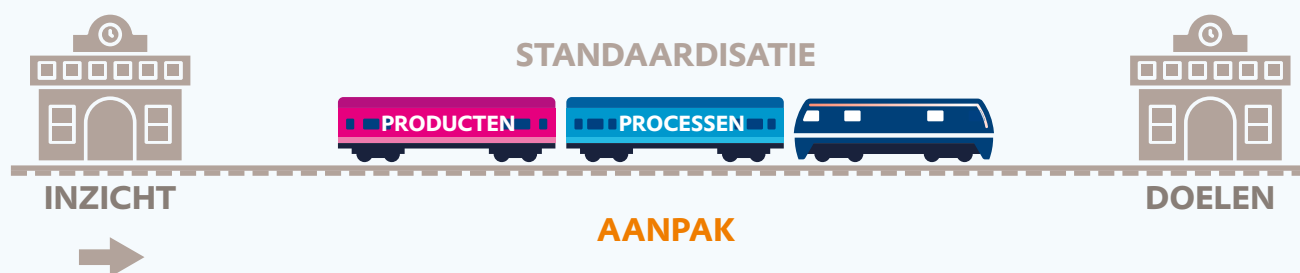
huurwoningen te realiseren in 2034. Corporaties overwegen verder bij verduurzaming of bij vervanging van de cv-ketel een duurzame installatie te plaatsen. Woningen met een slechte staat van onderhoud moeten uiterlijk in 2026 zijn aangepakt. Tegelijk hebben vocht- en schimmelproblematiek, asbest, brandveiligheid en funderingsschade een steeds hogere prioriteit. En als een woning wordt aangepakt, dan stimuleren corporaties toepassing van circulaire en klimaat adaptieve strategieën.

De groeiende opgaven vragen om een versnelling van het tempo in onderhoud en renovatie. Tegelijk staat de capaciteit bij ketenpartners én corporaties onder druk. We moeten met minder mensen méér doen. Een oplossing om onderhoud en renovatie efficiënter in te richten is om onderhoud, verbetering en verduurzaming niet meer project-voor-project te realiseren, maar door renovatietreintjes te maken. In de Nationale Prestatieafspraken is ook afgesproken dat Aedes, de VNG en het Rijk met elkaar in gesprek gaan over hoe corporaties via een gestandaardiseerde aanpak de verduurzamingsopgave efficiënt kunnen uitvoeren. Voor de gestandaardiseerde en industriële aanpakken werken corporaties, verbouw- en onderhoudsbedrijven in toenemende mate samen in regionale verbouwstromen.

1.2 Wat is een renovatietreintje?

Renovatietreintjes zijn gestandaardiseerde processen en/of oplossingen waarmee corporaties, bouwbedrijven en ketenpartners onderhoud, renovatie en verduurzaming van huurwoningen efficiënter organiseren. Bij het onderhouden of renoveren in treintjes bedenk je oplossingen niet meer per project, maar standaardiseer je het proces en/of de oplossing die je toepast voor (delen van) je bezit. Dit kan leiden tot een aanzienlijke reductie van kosten, tijd en moeite. Aan de voorkant wordt het proces inzichtelijker en de beoogde kwaliteit wordt beter en betrouwbaarder gerealiseerd. Er zijn verschillende soorten treintjes, afhankelijk van wat je standaardiseert. Je kunt het onderhouds- of verduurzamingsproces herhaalbaar maken. Ook kun je het product dat je toepast, standaardiseren.

Wat is een renovatietreintje?



1.3 Hoe kom je tot een renovatietreintje?

Om tot een goed lopend renovatietreintje te komen, is het van belang te bepalen waar je vandaan komt en waar je heen wilt. Oftewel: welk station is het beginpunt van de trein en welk eindstation probeer je te bereiken? Voor

het beginpunt is het essentieel om inzicht te hebben in de staat van je bezit, de behoeftes van huurders en de beschikbare financiën. Voor het eindpunt is het van belang om helderheid te creëren over je onderhoud- en de verduurzamingsambitie die je wilt bereiken.

Vraagstukken die hierbij spelen, zijn dan ook:

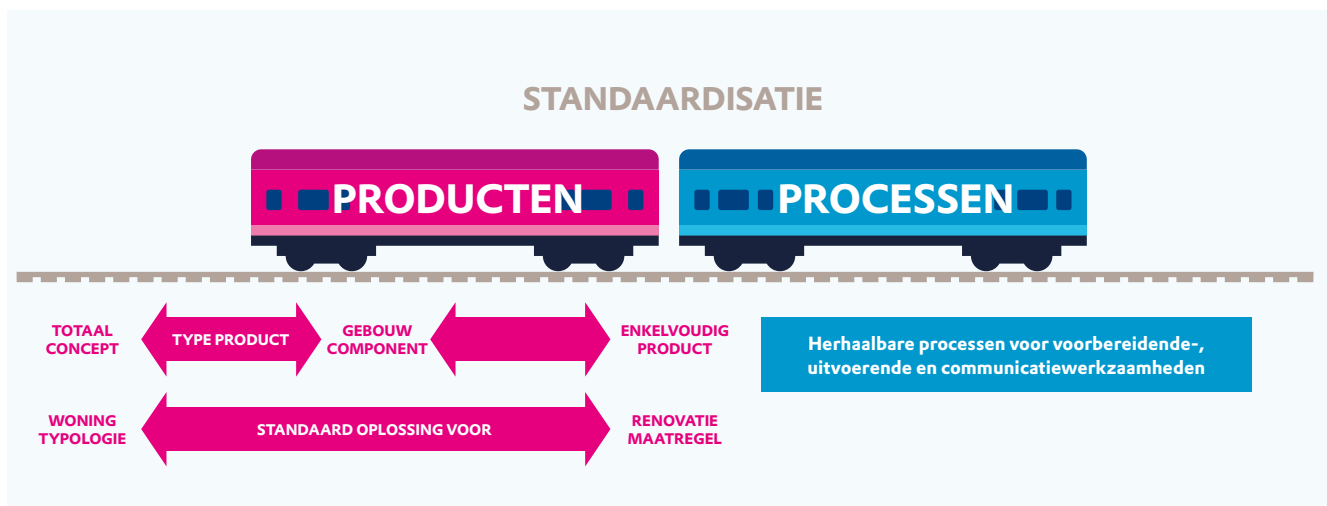
➡ Waar kom je vandaan: wat is de staat van je bezit?

Wat zijn de aard en omvang van het woningbezit? Om de staat van je bezit inzichtelijk te maken, is het van essentieel belang om (onderliggende) data op orde te hebben. Sommige corporaties hebben dit volledig zelf in beeld en andere corporaties brengen dit later pas (verder) in beeld, bijvoorbeeld samen met marktpartijen of andere corporaties.

➡ Waar wil je heen: wat is mijn renovatie-/verduurzamingsambitie?

Een belangrijke keuze is de onderhouds-, renovatie- of verduurzamingsambitie. Wil je meteen heel veel kwaliteit toevoegen of wil je een kleinere stap maken? Wat is je visie, wat zijn je doelen en wat is je beleid? Denk aan je verduurzamings- en onderhoudsbeleid. Wat is de beoogde staat van het bezit en de daarmee gemoeide kosten? Waar zitten in dit kader afhankelijkheden, bijvoorbeeld in relatie tot netcongestie of de ambitie van gemeenten voor verduurzaming. Wat voor een opdrachtgever wil je zijn? Handige hulpmiddelen voor het beantwoorden van deze vragen zijn [de Nationale prestatieafspraken](#), [Leidraad Vastgoedsturing](#), de [Leidraad Portefeuillestrategie](#) van Aedes en de [Aedes Routekaart](#).

Als uitkomst van deze stap heb je inzicht in waar je opgave staat en wat je doelen zijn. Vervolgens ga je nadenken met welk type treintje je deze opgave het beste kunt realiseren: gericht op het standaardiseren van het product, het proces of beide?



Bij standaardisatie van producten zijn er verschillende mogelijkheden:

➔ **Wat voor type product koop je in/bied je aan?**

Door een renovatieoplossing modulair te maken en te standaardiseren kun je deze vaker toepassen. Dit scheelt voor opeenvolgende projecten tijd en geld. Bovendien biedt het vooraf zekerheid in kosten en kwaliteit van de oplossing. Je kunt variëren op welk niveau je een oplossing modulair maakt én dus welk type product je toepast. Zo kun je ervoor kiezen een treintje te maken rondom een enkelvoudig product, bijvoorbeeld warmtepompen. Je brengt dan voor het hele bezit in kaart waar warmtepompen geschikt zijn en zorgt ervoor dat de warmtepompen in 1 keer worden ingekocht. Door de vraag te bundelen en voor volume te zorgen, kun je de prijzen laag houden. Je kunt er ook voor kiezen om de woning op te knippen in gebouwcomponenten waarbij telkens 1 of meerdere gebouwdelen worden aangepakt, bijvoorbeeld het dak, de muur, de vloer, het raam. Of je stelt een menukaart samen met verschillende standaard gebouwcomponenten. Afhankelijk van de onderhouds- en verduurzamingsopgave bij een specifieke woning kies je verschillende componenten uit de menukaart. Bij een integraal totaalconcept wordt de hele woning in 1 keer aangepakt. Bijvoorbeeld het aankopen van kant en klare renovatie-concepten. Let op: bij al deze producttypen hoort ook een bijbehorend proces voor het renovatietreintje. Bijvoorbeeld een dakenstroom waarbij alle voorbereidende, uitvoerende en communicatieprocessen zijn gestandaardiseerd.

➔ **Waarvoor kun je het standaardproduct toepassen?**

Het standaardproduct wordt gekozen om meerdere woningen efficiënt te kunnen renoveren/verduurzamen. Kies je voor eenvoudige opgaven waar een hoge herhalingsfrequentie mogelijk is, om zo maximaal te kunnen profiteren van standaardisatie? Of kies je voor een integrale verduurzamingsopgave waarvoor je (samen met marktpartijen) een goede oplossing bedenkt? Bijvoorbeeld een standaard renovatieaanpak voor een bepaalde woningtypologie (contingenten, archetypen). Of een renovatieaanpak, specifiek bedacht voor het uitfasen van woningen met energielabels E, F en G.

Bij standaardisatie van processen kun je ook verschillende keuzes maken:

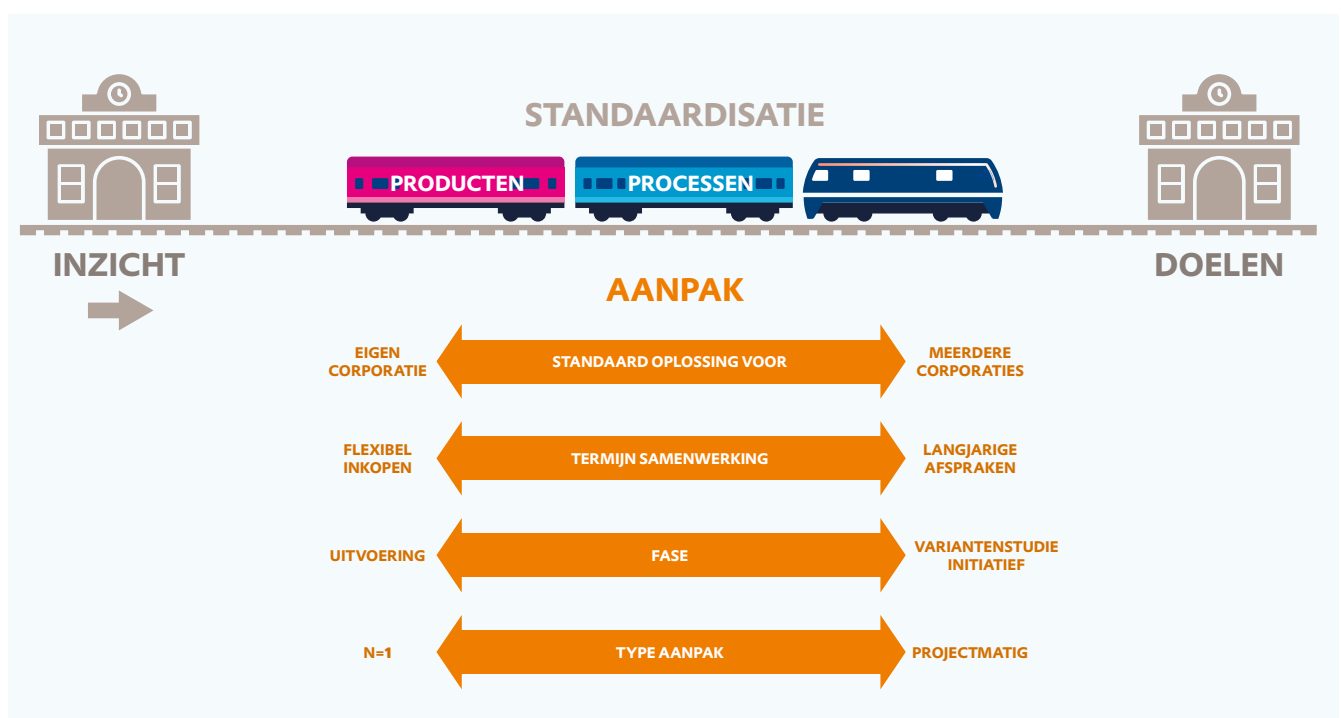
➔ **Welke processen wil je standaardiseren?**

Bij het standaardiseren van processen in een renovatietreintje wordt een afgebakende en logische aaneenschakeling van werkzaamheden in een vaste manier en volgorde uitgevoerd, om zo de snelheid en efficiëntie te verhogen. Denk aan processen gericht op voorbereidende, uitvoerende en communicatiewerkzaamheden. Bij uitvoerende werkzaamheden werken vakmensen als een soort trein achter elkaar aan, waarbij elke groep een specifieke taak uitvoert, voordat de volgende groep aan de slag gaat. Bijvoorbeeld constructiewerkzaamheden, schilderen of vernieuwen van leidingen. Het doel is om de trein met vakmensen zo min mogelijk te laten stoppen en op een zo efficiënt mogelijke manier gebruik te maken van middelen. Bij voorbereidende werkzaamheden gaat het om standaardisatie en stroomlijning van samenwerking, planvorming, besluitvorming en vergunningstrajecten. Ook de communicatie met bewoners kan worden gestandaardiseerd en gestroomlijnd, zodat alle huurders op dezelfde manier op vaste momenten in het proces worden betrokken.

➔ **Welke methoden wil je hanteren voor standaardisatie van processen?**

Voor standaardisatie van processen kunnen verschillende methoden worden gehanteerd. Vaak begint het met het in kaart brengen van de stappen, activiteiten, stakeholders en doorlooptijden in een proces. Een van de methodes die vaak wordt gehanteerd is lean management, wat zich richt op het continu verbeteren van processen.

Bij de uitkomst van deze stap weet je welk type renovatietrein je wilt maken. In de daaropvolgende stap bepaal je hoe je met deze renovatietrein de doelstellingen kunt behalen. Je legt als het ware de rails neer en bepaalt de route voor het renovatietreintje, om op deze wijze zo goed mogelijk het eindstation te bereiken. Denk hierbij aan de bundeling van de opgave met meerdere corporaties, samenwerken voor de langere termijn of type aanpak van de woningen.



**Bijbehorende
vraagstukken
zijn:**

➔ **Bundel je de opgave binnen de eigen corporatie of met andere corporaties?**

Hoe bundel je de opgave? Bundel je binnen de eigen corporatie? Voor een renovatietrein is het vooral van belang om voldoende volume en continuïteit te bieden. Om de opgave groter te maken, kun je ook samenwerken met andere corporaties. Bijvoorbeeld in de regio of met corporaties met hetzelfde type bezit of een vergelijkbare opgave.

➔ **Voor welke termijn en op welke wijze maak je afspraken met partners?**

Voor welke termijn willen opdrachtgever en aanbieder de samenwerking vastleggen? Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden. De eerste is om meerjarig met een of meerdere ketenpartners samen te werken. Denk aan langjarige samenwerking met ketenpartners volgens de methodiek van Resultaatgericht Samenwerken (RGS) of co-making met aannemers en installateurs. Of aan afspraken met een producent als preferred supplier en monteur of applicateur in een menukaart aan maatregelen. Dit creëert voorspelbaarheid en schaalgrootte voor aanbod en vraagzijde. De termijn van de samenwerking kan variëren. Die kan meteen voor meerdere jaren worden gemaakt. Ook is het mogelijk om de samenwerking jaarlijks te verlengen voor het 2e opvolgende jaar. Daarnaast moet je bedenken hoe ver je als corporatie gaat met vaste afspraken over kosten, producten en aantallen woningen. Het is ook mogelijk om flexibel in te kopen. Dit kan als het productaanbod gestandaardiseerd wordt. Bijvoorbeeld in een conceptboulevard of menukaart met componenten. Zie ook de verschillende leidraden over inkoop en opdrachtgeverschap, leveranciersmanagement, contractmanagement en aanbesteden op de [site van Aedes](#).

➔ **In welke fase betrek je partners?**

Als corporatie is het van belang om te kiezen in welke fase je partners wilt betrekken. De [beleidsachtbaan](#) beschrijft de cyclus van vastgoedmanagement. De beleidscyclus loopt van strategisch niveau naar tactisch naar operationeel, en weer terug. Oftewel van portefeuillemanagement, naar assetmanagement, naar propertymanagement. In deze laatste fase voer je als corporaties de projecten uit, waarbij je in ieder geval je partners betreft. Je kunt er echter ook voor kiezen om in eerdere fasen al partners te betrekken, zoals bij de voorbereiding, de initiatieffase of de haalbaarheidsonderzoeken. Of nog eerder in het proces bij assetmanagement met de ontwikkeling van planvariantenstudies. Zo kom je met je ketenpartners tot een optimale keuze: van onderhoud, renovatie en verduurzaming tot herontwikkeling of verkoop.

➔ **Heb je een projectmatige of N=1 aanpak?**

Een belangrijke keuze is het type aanpak van de woningen. Corporaties kunnen projectmatig werken en daarbij de hele woning of het complex in 1 keer aanpakken. Vaak pakken corporaties meerdere opgaven in 1 keer aan, bijvoorbeeld verduurzaming, onderhoud én woningen aanpassen aan woonwensen van (toekomstige) bewoners. Het is ook mogelijk om woningen afzonderlijk van elkaar aan te pakken. Bijvoorbeeld bij mutatie, bij vraag van de huurder of bij versnipperd bezit. Woningen met energielabel E, F en G zitten ook vaak verspreid door het bezit. Bij beide aanpakken zijn er voordelen te behalen.

1.4 Welke sectorinitiatieven en praktijkvoorbeelden zijn er al?

Er zijn al meerdere initiatieven om corporaties te ondersteunen om treintjes te vormen. Denk hierbij aan lopende initiatieven zoals [Verbouwstromen](#), [Bouwstromen nieuwbouw](#), [Resultaatgericht Samenwerken \(RGS\)](#), [Stroomversnelling](#), [Leeraanpak Warmtepompen](#) en de [Praktijktour](#). In het verleden zijn er ook verschillende initiatieven geweest, zoals het [Aedes platform EFG](#), [Energiesprong](#) en de [Renovatieversneller](#).

Daarnaast is een groeiend aantal corporaties aan de slag met het vormen van renovatietreintjes. In deze publicatie komen verschillende praktijkvoorbeelden aan bod. Aanvullende praktijkvoorbeelden en onderzoek naar projectoverstijgend samenwerken vind je in de publicatie [Projectoverstijgend samenwerken aan een duurzame woningcorporatievoorraad](#).

1.5 Aanpak verkenning renovatietreintjes

Het doel van deze publicatie is om partijen die bezig zijn met onderhoud en renovatie van huurwoningen te inspireren en te informeren over de verschillende aanpakken en geleerde lessen. Ook helpt deze publicatie corporaties en ketenpartners die zelf treintjes willen vormen om bewuste keuzes te maken in de vorm van hun trein. Hiertoe zijn verschillende corporaties die met renovatietreintjes bezig zijn, geïnterviewd. De praktijkvoorbeelden zijn dusdanig geselecteerd dat ze een grote variëteit aan type aanpakken geven. De praktijkvoorbeelden en daarmee de rode draden uit de verkenning geven een goed beeld van de verschillende type aanpakken, de achtergrond, de opzet en de lessen. Deze verkenning is niet compleet.

Resultaatgericht samenwerken (RGS)

Bij Resultaatgericht Samenwerken werken alle partners samen aan de beste investeringen in vastgoed en de slimste onderhoudsaanpak. Centraal hierbij staan: efficiënte bedrijfsprocessen en continu verbeteren, grip op directe én indirecte kosten, het proces en klanttevredenheid. Met RGS wordt meer voorbereiding, expertise, initiatief en capaciteit van opdrachtgevers en opdrachtnemers gevraagd. Die verandering mag niet onderschat worden. Mogelijk zijn andere competenties of mensen nodig voor deze samenwerking, de voordelen zijn echter enorm.

Kenmerken en doelen van RGS zijn:

- expertise beter benutten om complexer wordende vraagstukken op te lossen;
- middelen optimaal inzetten (allocatie), focus op TCO en voorspelbaar onderhoud, waarbij de betrouwbaarheid van de prognoses steeds beter wordt;
- afgesproken vastgoedkwaliteit tegen lagere integrale exploitatiekosten realiseren;
- inzetten op resultaat- of prestatieverplichting in plaats van inspanningsverplichting;
- regisserend opdrachtgeverschap op verantwoorde wijze mogelijk maken;
- faalkosten verlagen en onnodig stapelen van risicomarges voorkomen;
- klanttevredenheid structureel kunnen verbeteren;
- aantoonbaar in control zijn.

Meer informatie over RGS is te vinden via de website van Stichting RGS.

Verbouwstromen

Er staan in Nederland nog een hoop woningen die onnodig veel energie verbruiken. In het huidige tempo is de verduurzaming daarvan pas in 2150 klaar. Dat is 100 jaar te laat. Maar als we goed en slim samenwerken, kan het sneller, tegen lagere kosten en met een hogere duurzaamheidswaarde. Samen met alle spelers - van ontwerpers tot installateurs en van corporaties tot lokale initiatieven – richten we verbouwstromen in. Dat zijn series van renovaties met een gestandaardiseerde aanpak in proces en techniek. Zo leren we samen in korte tijd heel veel. Die lessen delen we breed en vertalen we in praktisch tools, zoals inkoopplannen, leeromgevingen, benchmarks en proposities.

Ook voor kleinere corporaties
Verbouwstromen werkt momenteel aan een grootschalige tenderaanpak: de Regionale Verbouwstroom Huur (RVH). De RVH verenigt duurzaamheidsambities, opschaling, seriematig werken, standaardisatie, kostprijsreductie, versnelling en efficiëntie. De RVH volgt de richtlijnen voor Europese aanbestedingen en is interessant voor kleinere corporaties die in een coalitie met andere corporaties volume en krachten willen bundelen. We zoeken corporaties die via een aanbesteding samen minimaal 800 woningen in de markt willen zetten.

Nieuwsgierig?

Kijk op de website: www.verbouwstromen.nu

Verbouwstromen is een non-profit samenwerkingsverband en wordt ondersteund door het Ministerie van VRO en is onder andere betrokken bij de praktijkvoorbeelden in deze publicatie: GeWOON Groen en Actium.

2. Uitkomsten verkenning renovatietreintjes

2.14 typen aanpakken in de praktijk

In deze verkenning hebben we bewust verschillende renovatietreintjes in beeld gebracht. Corporaties en ketenpartners maken verschillende keuzes om processen en producten te standaardiseren. In de meeste praktijkvoorbeelden wordt gekozen voor een combinatie van proces- en productstandaardisatie. Slechts 2 corporaties hebben ervoor gekozen om zich alleen te richten op processtandaardisatie.

Uit deze verkenning komen 4 typen aanpakken naar voren. Hierbij willen we wel opmerken dat ieder treintje uniek is en er ook praktijkvoorbeelden zijn waarbij kenmerken van verschillende aanpakken worden gecombineerd. Zo zijn er samenwerkingsverbanden in de regio waarbij corporaties hun eigen langjarige samenwerkingsverband met marktpartijen behouden.

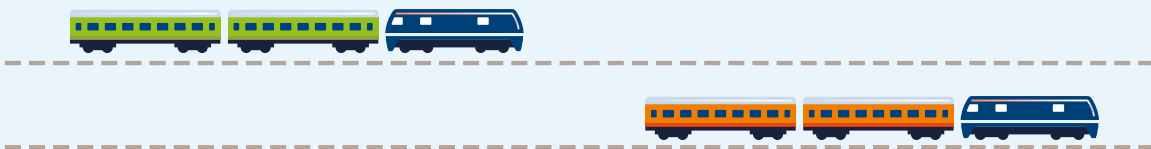
A

Bundeling binnen de eigen corporatie



B

Regionale corporatie samenwerking



C

Langjarige ketensamenwerking



D

Componentenaanpak



A**Bundeling binnen de eigen corporatie**

Niet meer per project aanbesteden, maar projecten van eigen corporatie in één grote tender bundelen. De opgave via een (omvangrijke) tender in de markt zetten.

**Kenmerken:**

- zelf data op orde krijgen t.b.v. vergroten inzicht in bezit
- zelf maatregelen bepalen, bestek maken óf prestaties formuleren
- kiezen van passende aanbestedingsvorm, zoals prijzenboek, best-value of concurrentiegericht dialog
- programmatisch, langjarig aanpak
- performancesturing en prijssturing
- professionalisering en standaardisatie inkoopproces

B**Regionale corporatie samenwerking**

Samenwerking van verschillende corporaties in een regio.

**Kenmerken:**

- een strategisch samenwerkingsverband van 'coalition of the willing'
- opgave groter maken
- uitwisseling kennis
- gezamenlijke aanbesteding of blijven werken met eigen ketenpartners
- (in begin) veel ruimte voor eigen ambities, aanpak en maatregelen
- samen toewerken naar standaardisatie in product en proces

C**Langjarige ketensamenwerking**

Langjarige (strategische) samenwerking van een corporatie met (lokale) marktpartijen o.a. Resultaatgericht Samenwerken (RGS), ketensamenwerking, co-making.

**Kenmerken:**

- meerjarige inrichting
- vroegtijdige betrokkenheid marktpartijen in het proces
- elkaars expertise benutten
- continu werken aan verbetering
- aandacht voor samenwerking, cultuuromslag, wederzijds vertrouwen
- werken met vaste teams, verbeterteams
- waarde toevoegen
- kosten beheersen en verlagen
- er wordt gekozen voor een oplossingsvrije, functionele vraag waarin het eindresultaat wordt benoemd
- optimalisatie van alle procestappen in de samenwerking en projecten

D**Componentenaanpak**

Inrichten van een programmatische stroom gericht op een bouwdeel.

**Kenmerken :**

- filteren van het bezit op kleinsoortige bouwdelen, zoals dak, gevel, spouw, vloer, fundering, raam, installaties
- de combinatie van verschillende componenten leidt tot een totale aanpak van een woning in de vorm van een menukaart
- toe te passen in een seriematige aanpak of N=1 aanpak voor renovatie van gebouwelementen
- samenwerking met producent en applicateur
- proces om component te plaatsen stroomlijnen in voorbereiding en uitvoering
- iteratief innoveren van het component en/of de business case in co-creatie met ketenpartner(s)

Op basis van de verkenning komt er niet 1 specifieke aanpak naar voren die tot het meeste succes leidt. Zo kent elke aanpak succesvolle praktijkvoorbeelden. Er is in de gesprekken wel aangegeven dat, voor het realiseren van (aanzienlijke) schaalvoordelen, het van belang is om minimaal 1.000 woningen te renoveren. Een renovatietrein moet immers op stoom komen, waarbij van elke fase in een project geleerd en verbeterd kan worden. Dat neemt niet weg dat ook op kleinere schaal voordeel te behalen is met het standaardiseren van processen en producten.

Het valt in deze verkenning van praktijkvoorbeelden op dat er 2 stromingen lijken te zijn in de sector:

- Er zijn corporaties die overtuigd zijn dat de corporatie (eerst) zelf grip moeten krijgen én houden op de opgave. Deze corporaties kiezen eerder voor de aanpak *Bundeling binnen de eigen corporatie*.
- Er zijn ook corporaties die ervan overtuigd zijn dat de beste oplossing uit de markt komt. Corporaties kiezen dan vaker voor de aanpak *Langjarige ketensamenwerking*.

Het verschil in aanpak is te verklaren op basis van modellen over opdrachtgeverschap, waar de basisvraag zelf doen of uitbesteden centraal staat. In de verkenning van de praktijkvoorbeelden zien we echter dat hier niet altijd een organisatievisie onder ligt en de keuze voor de aanpak berust op de overtuigingen en praktijkervaringen van personen binnen een organisatie. De keuzes zijn dan minder gebaseerd op een duidelijke visie over welke opdrachtgever ze willen zijn. Deze visie moet een corporatie op strategisch niveau ontwikkelen en borgen. Ook zien we dat corporaties vaak kiezen voor 1 soort trein voor al hun opgaven. Als er succes is behaald met 1 van de 4 aanpakken, dan wordt de succesformule herhaald bij nieuwe renovatietreintjes. Corporaties kijken dan vrijwel niet meer naar andere aanpakken, ook al kunnen ze die vrij eenvoudig kopiëren van andere corporaties.

Uit de verkenning komt naar voren dat er meerdere nieuwe regionale samenwerkingsinitiatieven met succes zijn gestart. 4 jaar geleden was er nog zeer beperkt sprake van projectoverstijgend samenwerken tussen corporaties op het terrein van renovatie. Dit bleek uit de publicatie [Projectoverstijgend samenwerken aan een duurzame woningcorporatievoorraad](#). De onderzoeker

stelde toen dat corporaties nog zeer gereserveerd stonden tegenover het idee van samenwerken met andere corporaties, aangezien elke corporatie een eigen beleid, budgettaire mogelijkheden en partners heeft. Corporaties die nu juist wél kiezen voor samenwerking met elkaar, doen dit vanwege de toegenomen complexiteit van de opgave. Zij hebben het inzicht dat ze meer kennis, capaciteit en middelen nodig hebben, dan ze in huis hebben. Door samen te werken kunnen corporaties krachten en kennis bundelen. De samenwerkingen worden gesmeed op vrijwillige basis (*coalition of the willing*). Hierbij kunnen corporaties kiezen voor vormen waarin tot op zekere hoogte ruimte is voor eigen beleid, aanpak, oplossingen en partners. Het nader tot elkaar komen in oplossingen is onderdeel van de reis die corporaties afleggen.

2.2 Voordelen van renovatietreintjes

Corporaties beginnen een renovatietrein vooral vanuit de behoefte om grip te krijgen op de omvangrijke, complexe verduurzamingsopgave. Zij kunnen de renovatie dan op een programmatische wijze aanpakken en slimmer, sneller en efficiënter organiseren.

Standaardisatie van het proces en/of product brengt hogere efficiëntie en verlaging van kosten met zich mee. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat de prijswinst vooral zit in het gelijk houden van prijzen (ondanks de aanzienlijke prijsstijgingen van de afgelopen jaren). Ook zat de winst in meer grip op de kosten en het kunnen uitmiddelen van tegenvallers en meevallers in de trein. Zo kan de corporatie de totale opgave beter binnen het budget houden.

Continuïteit is daarbij een essentiële randvoorwaarde en tegelijkertijd een groot voordeel, voor zowel de corporaties als de marktpartijen. Een corporatie kan op deze wijze namelijk capaciteit uit de markt verbinden aan haar opgave en wendbaar zijn. Het biedt bouwbedrijven en haar ketenpartners continuïteit in werk, waardoor zij ook kunnen investeren in innovatie.

Voor de huurder bieden renovatietreintjes ook voordelen door een snellere renovatie en hogere kwaliteit, ondanks minder mogelijkheden voor maatwerk. Het communicatieproces wordt vaak met succes gestandaardiseerd, wat blijkt

uit hoge huurderstevredenheidscijfers. Dit zorgt voor voorspelbaarheid, minder overlast tijdens werkzaamheden en minder nazorgpunten. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat voldoende maatwerk inbouwen wanneer de trein door de wijk raast wordt, een belangrijk aandachtspunt is voor huurderstevredenheid.

Belangrijkste redenen voor een renovatietreintje:

- grip op de opgave
- capaciteit verbinden aan opgave
- programmatische aanpak
- langdurige samenwerking
- continuïteit
- wendbaarheid
- hogere huurderstevredenheid
- hogere kwaliteit
- bundelen van kennis en krachten
- efficiency voordelen
- lagere (faal)kosten

2.3 Randvoorwaarden en geleerde lessen

Vorbereiding is cruciaal

Het beginnen van renovatietreintjes is niet iets wat zomaar even kan worden ingevoerd in de organisatie en in de samenwerking met de markt. Het begint bij het creëren van helderheid over visie, doelen, rol van de corporatie als opdrachtgever, beschikbare financiën, wijze van aanpak, samenwerking, e.d. Het is daarbij van essentieel belang om (onderliggende) data op orde te hebben óf dit als stap in te bouwen in het proces. Zie voor de benodigde data ook de [Leidraad Assetmanagement](#) van Aedes. Daarnaast is het van belang om het besluitvormingsproces binnen de corporatie te stroomlijnen, zodat interne eisen geen bottleneck vormen. Dit betekent intern een intensieve voorbereiding en samenwerking tussen verschillende afdelingen inclusief het meenemen van de Raad van Commissarissen. Daarvoor zijn draagvlak nodig én de nodige kennis en capaciteit. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat, als kennis en capaciteit bij een corporatie beperkt zijn, overwogen kan worden om op dit terrein samen te werken met andere corporaties of marktpartijen. Essentieel hierbij is het gebruik van digitale tools en data-analyse om efficiëntie,

voorspelbaarheid en inzichtelijkheid van processen te verhogen. Bijvoorbeeld door inzet van drone-inspecties en 3D-scans voor nauwkeurige prijsbepaling en vermindering van faalkosten.

Samenwerking is de sleutel

De samenwerking met marktpartijen goed vormgeven is een belangrijke randvoorwaarde. Zo ook het investeren in de relatie en samenwerking, waarbij openheid, transparantie, oog voor elkaars belangen en wederzijds begrip centraal staan. De intrinsieke motivatie van de personen die bij het renovatietreintje zijn betrokken, maken een belangrijk verschil in het uiteindelijke succes. Daarnaast kan een renovatietreintje niet slagen zonder goede bewonersbegeleiding, vanuit zowel de corporatie als de partner. Uit de praktijkvoorbeelden komt naar voren dat langjarige betrokkenheid van individuen een belangrijke efficiëncyslag meebrengt. Het kost veel tijd om nieuwe mensen weer aan te haken. Dit is zeker zo als de aanpak van de trein heel erg afwijkt van het traditionele renovatieproces. Hoe vernieuwender de trein, hoe meer je moet blijven investeren in een cultuuromslag. In dat geval biedt lange termijn samenwerking voordelen voor zowel corporaties als marktpartijen. Samenwerking vraagt wat van alle partijen: die moet op orde zijn met andere partijen én in de interne organisaties van de betrokken partijen. Dit kun je ad hoc doen, maar je kan er ook beleid op maken. Voor externe samenwerkingen denk je na over contract-, en leveranciersmanagement. Zie hiervoor de [Leidraad Inkoop](#) en de [Leidraad Contractmanagement](#).

Een meerjarige aanpak

Uit de verkenning komen lessen naar voren die partijen kunnen helpen bij verdere uitwerking van de aanpak van renovatietreintjes. Ze kunnen het beste meerjarig en in een continue stroom worden opgepakt, waarbij het beste op kleine schaal gestart kan worden om hiervan te leren en daarna op te schalen. Realiseer je daarbij dat opschaling een hoog tempo en volume met zich meebrengt. Kies je voor een gestandaardiseerde oplossing en proces, dan is er minder ruimte voor maatwerk. Dat betekent in de mindset dat er compromissen gesloten moeten worden. Corporaties en marktpartijen moeten continu aandacht hebben voor een goede balans tussen maatwerk en standaardisatie. Het is dan ook van belang om in langdurige samenwerking flexibel te blijven, be-

reid te zijn om te evalueren en bij te sturen. Het is raadzaam om bij de aanpak te kiezen voor eenzelfde gebied en te kijken naar (onderdelen van) uniformiteit in het bezit. Het goed op orde hebben van data over de woningen is hierbij een cruciale bouwsteen. Het helpt ook om te sturen op 1 of slechts een beperkt

aantal indicatoren, bijvoorbeeld CO2-reductie. Door te investeren in innovatie kun je renovatietreintjes efficiënter, duurzamer en goedkoper maken. Innoveren vraagt om een investering in tijd en geld. Enkele praktijkvoorbeelden hebben hiervoor [MEER-subsidie](#) toegekend gekregen.

Top 10 Lessen praktijkvoorbeelden renovatietreintjes

1. Voorbereiding is cruciaal

Een succesvolle renovatieaanpak begint met een heldere visie, duidelijke doelen, financiële kaders en een goed doordachte rolverdeling binnen de organisatie.

2. Zorg voor datagedreven besluitvorming

Betrouwbare en actuele data over bezit, prestaties en bewoners zijn essentieel. Investeer in digitale tools en data-analyse om processen inzichtelijker en efficiënter te maken.

3. Stroomlijn interne besluitvorming

Vermijd vertragingen door interne afstemming goed te organiseren. Zorg voor duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en een soepel besluitvormingsproces binnen de organisatie.

4. Investeer in samenwerking en relaties

Openheid, transparantie en wederzijds begrip zijn essentieel in de samenwerking met marktpartijen.

5. Zorg voor voldoende kennis en capaciteit

Als deze intern ontbreekt, overweeg samenwerking met andere corporaties of marktpartijen.

6. Begeleid bewoners goed

Goede communicatie en begeleiding van bewoners is onmisbaar voor het slagen van renovaties.

7. Kies voor een meerjarige en continue aanpak

Start kleinschalig, leer, en schaal daarna op. Continuïteit verhoogt efficiëntie en effectiviteit.

8. Investeer in innovatie en kennisdeling

Innovatie maakt renovatietreintjes op termijn duurzamer en goedkoper. Kennisdeling en gezamenlijke leertrajecten versterken de aanpak en versnelt de sectorbrede ontwikkeling.

9. Vind balans tussen standaardisatie en maatwerk

Standaardisatie verhoogt tempo en schaalbaarheid, maar vraagt om compromissen en flexibiliteit.

10. Blijf flexibel en legergericht

Evalueer regelmatig en stuur bij waar nodig. Een lerende organisatie past zich aan veranderende omstandigheden aan en blijft verbeteren.

3. Praktijkvoorbeelden renovatietreintjes

1. GeWOON Groen, met 5 corporaties in 4 jaar tijd 16.000 woningen renoveren	18
2. Casade: dakenstroom 1.500 woningen	20
3. Woonbedrijf: verduurzaming 6.000 woningen in 10 jaar	22
4. Bouwstroom Renovatie Verduurzaming Haaglanden	24
5. Elkien, langjarige samenwerking volgens RGS	26
6. Verduurzamingsopgave Thius: renovatietrein van 5.700 woningen met 3 marktpartijen	28
7. Actium: verduurzaming 2.400 woningen tot 2029	30
8. Renovatietrein 10-hoogprogramma met 1.800 woningen en €250 miljoen	32
9. Inkooptraject warmtepompen Noord Hollandse Duurzaamheidscoalitie	34
10. WoCoWijzer: versneld bestrijden van energiearmoede in 20.000 corporatiewoningen	36

GeWOON Groen, met 5 corporaties in 4 jaar tijd 16.000 woningen renoveren

Het initiatief Gewoon Groen bestaat uit 5 corporaties (Acantus, Wierden en Borgen, Groninger Huis, Lefier en Wold & Waard) die samenwerken om meer impact te maken voor huurders. Samen verhuren zij ruim 60.000 sociale huurwoningen in de provincies Groningen en Drenthe. Zij hebben allemaal een verduurzamingsopgave, staan voor grote uitdagingen en vissen qua markt en techniek in dezelfde vijver. In 2028 willen de 5 corporaties samen minimaal 16.000 woningen in de regio gerenoveerd hebben. Door kennis en krachten te bundelen, maken ze het mogelijk om op te schalen en sneller te verduurzamen. Doel: met 5 corporaties in 4 jaar tijd 16.000 woningen renoveren in de regio.

Coalition of the willing

Deze 5 corporaties werken in het aardbevingsgebied in Groningen en moeten oplossingen bedenken voor bijvoorbeeld de energietransitie en energiearmoede. Zij vissen allemaal in dezelfde vijver qua marktpartijen, hebben dezelfde opgave en vergelijkbare typen woningen. Dan kun je elkaar beconcurreren of je kiest ervoor samen op te trekken. De corporaties zijn gestart met gezamenlijk overleg en het delen van ervaringen. 2 jaar geleden is de stap gezet om de samenwerking concreet vorm te geven, toen is GeWOON Groen opgericht. Dit is geen aparte rechtspersoon, maar een coalition of the willing. Omdat er nogal wat schaalverschil zit tussen de corporaties, krijgt iedere partner de ruimte alleen mee te doen in verduurzamingsstappen die passen.

Deze coalitie heeft een samenwerkingsovereenkomst en een routeplan opgesteld. Met dit initiatief willen de partijen de concurrentie op een andere manier organiseren o.b.v. KPI's, waardetoevoeging en werken voor de lange termijn. De samenwerking is gericht op sneller samen verduurzamen, bewoners helpen met energie besparen en kennis en ervaring delen.

Van 40 naar 4 aanpakken

De 5 corporaties werkten vanuit programma's met grote verschillen in aanpak. Als eerste zijn alle programma's

naast elkaar gelegd en gestroomlijnd. Dit was nodig omdat er verschillen waren in grootte, omvang en snelheid. Hoewel dit in het begin lastig bleek, konden corporaties wel afspraken maken over hoe met elkaar de woningen te verduurzamen. Daarbij hebben de corporaties naar de verschillende aanpakken van elkaar gekeken: de doelen bleken hetzelfde, maar de aanpakken waren verschillend. Die verschillende aanpakken zijn stapsgewijs gereduceerd: van 40 naar 4 aanpakken. Op basis van archetypes bleken er namelijk veel overeenkomsten tussen woningen te zijn. De 4 aanpakken kunnen toegepast worden op verschillende woningtypen.

Sturen op CO₂-reductie

Binnen GeWOON Groen is bewust gekozen om niet gezamenlijk de markt op te gaan of te gaan aanbesteden. Elke corporatie heeft haar eigen marktpartijen en bijbehorende contractuele afspraken. Binnen GeWOON Groen is wel een samenwerkingsovereenkomst getekend met een programmaplan. Er is een verdeling van woningen gemaakt, de woningen zijn gekozen en per woningtype wordt CO₂ bespaard met maatregelen. De aannemers gaan met de aanpak aan de slag bij deze woningen. Het is de bedoeling dat aannemers ook zelf innoveren en met oplossingen komen. Wat vooral nieuw is, is dat deze aanpak voor 100% CO₂-reductie gestuurd is. Via een rekenmodel voor CO₂-reductie ontvangen partijen bij de eindafrekening MEER-subsidie. De subsidie helpt om te kunnen innoveren. Door de MEER-subsidie kunnen de komende 4 jaar op grote schaal innovatieve biobased daken worden gerealiseerd, met integratie van onder andere warmtepompen en flora- en faunavoorzieningen in het dak.

Randvoorwaarden en lessen

Partijen moeten open naar elkaar zijn en daarnaast deze manier van werken omarmen. Dat geldt voor zowel de aannemer als de corporatie.

GeWOON Groen deelt de plannen en de stappen die ze nemen met de buitenwereld. Hier kunnen andere partijen van leren.

PRAKTIJKVOORBEELD 1

Belangrijke adviezen, op basis van wat de partijen de afgelopen jaren hebben geleerd, zijn:

- Kies voor hetzelfde gebied, waar bestuurders elkaar kennen en de schaal niet te groot is. Bij grotere schaal heb je namelijk een andere organisatie nodig.
- Kies voor 1 KPI: CO2-sturing.
- Kies de strategie van verleiding i.p.v. top down te werken. Laat partijen in hun waarde. De grote partijen bieden ontwikkelkracht en de kleine partijen uitvoeringskracht.

Regionale corporatie samenwerking



Aanpak renovatietrein	Regionale corporatie samenwerking
Wat	16.000 woningen renoveren in 4 jaar
Waar	Provincies Groningen en Drenthe
Corporaties	Acantus, Wierden en Borgen, Groninger Huis, Lefier en Wold&Waard
Bouwpartners	Buursema Bouwbedrijf, Bouwgroep Dijkstra Draaisma, Dura Vermeer, Jorritsma Bouw, Paas, Plegt-Vos Noord, Van Wijnen, Wits Noord

Meer weten?

Op www.gewoongroen.nl lees je meer over het samenwerkingsverband, successen en de plannen voor de komende tijd.

Casade: dakenstroom 1.500 woningen

Casade heeft ongeveer 11.500 woningen in beheer. Vanuit het eigen beleid werd duidelijk dat bij 1.500 rijwoningen het dak gebreken had en dat bij een deel het dak zelfs moest worden vervangen. Bij vervanging kun je uitgaan van het oorspronkelijke dak, maar je kunt het ook opnieuw ontwerpen, waarbij je kijkt naar het gewenste doel. Casade heeft gekozen voor een dakaanpak gericht op CO₂-besparing met isolatie, kierdichting en energieopwekking met een collectieve oplossing voor zonnepanelen. Er ontstonden treintjes met een efficiënte keten van dak naar dak, waarbij op een gegeven moment gemiddeld een dak per dag kon worden aangepakt. Casade is al in 2018 gestart met deze aanpak, heeft beleid ontwikkeld en stuurt op warmtevraag in plaats van op labels. Het succes van deze aanpak past Casade nu verder toe, door alle woningverbetering aan te pakken in projectmatige stromen.

Aanpak

Het bezit van een corporatie kun je filteren op kleinsoortige behoeftes die je vervolgens in de markt zet. Bijvoorbeeld daken of gevels. Zo maak je een compact en makkelijk in te richten treintje. Voor de dakenstroom heeft Casade gezocht naar woningen met een zadeldak die volgens het MJOB toe waren aan vervanging en aan energetische verbetering. Het doel van de dakenstroom was het realiseren van een maximaal actief dak voor opwek of adaptatie, met buffercapaciteit voor regenwater.

Uit een selectie van 12 partijen heeft Casade bij 4 partijen uitvraag gedaan, waarbij de kijk op de concrete bijdrage aan en invulling van ketensamenwerking een belangrijke factor was. De uitvraag was compact en visueel opgesteld, met o.a. heldere doelstellingen, een tekening van een doorsnede van een dak, aangevuld met beschrijving van verschillende rollen en de verwachtingen van Casade voor taken/verantwoordelijkheden/houding. Het dak was toen al 'voor-geëngineerd' met een dakspecialist, zodat duidelijk was dat het dak dat Casade voor ogen had, maakbaar en betaalbaar was. In een Programma van Eisen zijn alle specificaties vastgelegd.

Casade heeft de partijen gevraagd of zij het dak op basis van het PvE kunnen realiseren -waarbij onderbouwd afwijken mogelijk/toegestaan is. Uiteindelijk zijn uit de aanbesteding 2 partijen gekomen: dakspecialist Weijerseijkhout en Coen Hagendoorn Brabant als allround bedrijf. Zij hebben na de selectie wederzijds heel veel kennis uitgewisseld, waarbij uiteindelijk naar 1 optimale dakoplossing is gewerkt. Het gaat hier om nieuwe daken, wat ook levensduurverlenging van de woningen betekent.

Er was ook veel aandacht voor bewonersparticipatie. Casade heeft hiervoor sociaal projectleiders aangenomen en heeft samen met de partners bewonersdagen georganiseerd. Wat hielp, is dat de spelregels voor elke bewoner hetzelfde waren. Om huurders extra te steunen, heeft Casade met hen opruimdagen voor de zolder georganiseerd. Door al deze maatregelen kon de 'communicatietrein' vooruit worden gestuurd op de uitvoering.

Projectmatige stroom per bouwdeel

Als vervolg op de dakenstroom is Casade bezig met een projectmatige stroom van woningverbetering voor het totale bezit. Ook dit wordt aangepakt met een menukaart per bouwdeel, inclusief eisen per bouwdeel. Dus voor gevel, vloer, fundering, spouw, etc. Deze aanpak geldt voor alle woningen en wordt seriematig bepaald. Partners wilden meedenken en doorontwikkelen, waardoor efficiënter werd gewerkt tegen een lagere prijs. De lessons learned heeft Casade verwerkt in de projectmatige stroom. Zo is het van belang dat je als opdrachtgever van tevoren alles goed geregeld hebt. Bijvoorbeeld door leveranciers duidelijk inzicht te geven in wat wanneer en op welke wijze wordt verwacht. En dat je de showstoppers vóóraf elimineert, zodat de trein door kan gaan.

PRAKTIJKVOORBEELD 2

Randvoorwaarden en lessen

Op basis van de geleerde lessen, kan Casade stellen dat de volgende randvoorwaarden nodig zijn om een renovatietreintje te laten slagen:

- Een hele goede, organisatiebrede voorbereiding, niet van één afdeling, maar integraal met het MT.
- Een breed gedragen beleid met betrekking tot de aanpak van energetische verbetering.
- Bestuurlijk en afdelingsoverstijgend commitment over de programma-aanpak met concrete capaciteitsborging bij eigen werknemers.
- Sturing op gezamenlijke prestatieverantwoordelijkheid en samenwerking met open belangen i.c.m. duidelijk perspectief.
- Een duidelijk en eenduidig verhaal en goede aanbieding richting de huurders en aandacht voor hun situatie vanuit de ketenpartner en Casade.
- De planning en coördinatie bij de ketenpartner beleggen en ondersteunen waar nodig vanuit de organisatie om de planning te halen. Zo is het belangrijk om de processtappen op orde te hebben. Als opdrachtgever moet je showstoppers uit het proces halen. Zorg dat je in het hele proces duidelijkheid kunt bieden als opdrachtgever, daarmee voorkom je ruis en vertraging. Hiervoor moet je intern je apparaat op orde hebben. Dat betekent ook capaciteit vrijmaken bij

bewonersconsulenten en het besluitvormingsproces stroomlijnen. Daarnaast moet je met je partners het proces aan de voorkant inrichten. Zo kun je samen in stappen het proces strak doorlopen. Back casting helpt daarbij. Via back casting kon Casade bepalen wat nodig is om aan de eindsituatie te voldoen. Dan kom je van achteruit naar voren diverse obstakels tegen, die je meteen kunt aanpakken. Dit vraagt het nodige van je organisatie en je partners. Vertrouwen en draagvlak zijn daarbij essentieel.

- Als opdrachtgever zorgen dat je de juiste personen aan tafel hebt in de verschillende fasen. In de beginfase heb je namelijk conceptuele denkkraft nodig en mensen met mandaat, die breder kijken. Het is van belang om het mandaat goed te verdelen in verschillende processtadia. Daarvoor heb je visionairs én praktische realisatoren nodig. Daarnaast is het instellen van een stuurgroep op directieniveau van belang, waarbij gestuurd wordt op resultaten. Waar nodig kan de stuurgroep worden ingezet om te escaleren. Dit alles vraagt om goede voorbereiding van de corporatie en de ketenpartners. Neem daarvoor de tijd die je nodig hebt. Een snel begin met een slechte voorbereiding kost namelijk tijd en geld.

Componentenaanpak



Aanpak renovatietrein	Componentenaanpak
Wat	Verduurzaming dak bij 1.500 woningen
Waar	Gehele werkgebied: Waalwijk, Loon op Zand Dongen
Corporatie	Casade
Bouwpartners	Coen Hagendoorn Brabant, Weijerseijkhout

Woonbedrijf: verduurzaming 6.000 woningen in 10 jaar

Woonbedrijf gaat in het programma EGWII Samen Duurzaam Verder met haar ketenpartners in 10 jaar tijd jaarlijks 450 tot 600 eengezinswoningen verduurzamen. Woonbedrijf heeft lang gewerkt van project naar project. Dit is niet efficiënt omdat je op deze manier geen volume kunt maken. Van de 12.000 woningen moet Woonbedrijf er nog 8.000 renoveren. Hiervan is een kleine 6.000 in een programma gecombineerd, waar Woonbedrijf minder voorschrijft en meer aan een marktpartij overlaat, de TCO meeneemt en werkt aan uniformiteit. Op basis hiervan heeft Woonbedrijf een renovatietrein vormgegeven.

Pakket

Woonbedrijf heeft het renovatietreintje als 1 pakket in de markt gezet, waarbij het streven is te renoveren in bewoonde staat. Hier zijn 4 partijen bij gezocht die elk 150 woningen per jaar aanpakken. Het aantal van 150 is vooraf in een marktconsultatie uitgevraagd. Woonbedrijf werkt volgens Resultaat Gericht Samenwerken (RGS). Voor de aanbesteding is gekozen voor een best value procedure. Inschrijving ging dan ook niet op basis van begroting, maar op basis van het programma. Een aantal zaken en verantwoordelijkheden ligt nu bij de verschillende partners. Woonbedrijf schrijft alleen de gewenste prestaties en eindresultaten uit en schrijft dus niet voor hoe de partners het moeten doen. Woonbedrijf investeert een ton per woning. Daarbij wordt vrijwel alles gedaan, waaronder meerdere labelstappen, isolatie, dak, mechanische ventilatie, glas, kozijnen.

Standaardisatie

Samen met de ketenpartners heeft Woonbedrijf een handboek opgesteld met daarin de procesbeschrijvingen o.b.v. RGS. Alles gebeurt op een uniforme manier, bijvoorbeeld het ophalen van informatie bij bewoners. De betrokken partijen leren ook van elkaar: continu leren en verbeteren staan centraal. Er is hiervoor een overkoepelend samenwerkingsverband gemaakt met kernteamleden van de ketenpartners en 6 verbeterteams. Deze verbeterteams hebben voorzitters die zitting hebben in een kernteam. Zo monitoren ze het programma en plegen ze, waar nodig, inzet

om het programma te verbeteren. Er zijn 2x keer per jaar ketenbijeenkomsten en er wordt gestuurd op continuïteit, capaciteit en innovatie.

Woonbedrijf heeft niets gestandaardiseerd in het product, dat is aan de verschillende partners overgelaten. Woonbedrijf heeft alleen het gewenste eindresultaat vastgesteld, aan de hand van het normenboek Kwaliteit in Balans van stichting RGS. Er zijn bouwstenenkaarten gemaakt die de eisen per onderdeel/element uit het bouwwerk beschrijven. Alle partners beginnen met een proefwoning.

Ketenpartners bezoeken ook elkaars projecten. Het valt daarbij op dat er veel gelijkenissen zijn tussen de toegepaste maatregelen in de projecten. Dat komt onder andere doordat partijen de kennis delen.

Verder heeft Woonbedrijf een klankbordgroep met bewoners opgezet, waar zij kunnen vertellen hoe zij de renovatie ervaren. Woonbedrijf neemt adviezen van huurders mee aan de voorkant en legt die ook vast.

Randvoorwaarden en lessen

Je moet als corporatie marktpartijen volume en continuïteit kunnen bieden. De echte meerwaarde zit daarnaast in de constructie en samenwerking met de marktpartijen. RGS moet in de genen van je corporatie en marktpartijen zitten. Daarvan moet je je bewust zijn en je moet erin willen investeren. Dit renovatietreintje is dan ook niet zo makkelijk te kopiëren. Wel kun je als corporatie bepaalde elementen hergebruiken. De crux zit in de manier van samenwerken en gebruik van elkaars kennis. Ambitie en oog voor elkaars belangen staan centraal, daaruit volgt het pakket maatregelen. Bij een 'reguliere' aanbesteding in de markt zal dit niet werken.

Woonbedrijf toetst op marktconformiteit bij ontvangst van een projectplan, bij een externe kostendeskundige waarbij o.b.v. eenzelfde format de marktconformiteit vergeleken kan worden. Het gaat altijd om de verhouding prijs/kwaliteit. Het treintje moet vooral gericht zijn op een efficiëntere werkwijze. Woonbedrijf ziet nu al dat het mogelijk is met minder mensen sneller een begroting én een proefwoning te maken.

PRAKTIJKVOORBEELD 3

Woonbedrijf en de partners werken nu aan een routekaart die de ambitie om te verbeteren in de komende jaren beschrijft. Hier komt veel energie uit: partijen zijn op elkaar ingespeeld en er ligt een goede basis. De leveranciers hebben ook onderaannemers betrokken en bouwen met elkaar verder. Zo brengen

ze ontwikkelingen in kaart waarop zij samen kunnen inspelen. Deze manier van werken vraagt veel van je als opdrachtgever. Het is geen kwestie van loslaten, maar van anders beetpakken. Een andere manier van samenwerken betekent dat iedereen het anders doet, ook als corporatie.

Langjarige ketensamenwerking



Aanpak renovatietrein	Langjarige ketensamenwerking
Wat	Verduurzaming +/- 6.000 woningen, 450- 600 woningen per jaar
Waar	Eindhoven
Corporatie	Woonbedrijf
Bouwpartners	BAM Wonen, Caspar de Haan, bouwcombinatie Groenen van Santvoort

Bouwstroom Renovatie Verduurzaming Haaglanden

In de regio Haaglanden zijn 5 corporaties en 5 aannemers een langdurig partnerschap aangegaan voor de renovatie en verduurzaming van 9.000 woningen. De corporaties hadden met de bouwstroom nieuwbouw al goede ervaring opgedaan en wilden ook voor renovatie en verduurzaming de opgave slimmer en efficiënter organiseren. Tot voor kort pakten corporaties de renovatie project voor project aan, waarbij voor ieder project telkens een nieuwe selectieprocedure werd doorlopen, inclusief contracteren, prijsvorming, aansprakelijkheid, inrichten van processen, etc. En waarbij na afloop afscheid van elkaar werd genomen en het hele proces voor het volgende project weer opnieuw werd gestart. In een bouwstroom voor renovatie en verduurzaming pakken de samenwerkende corporaties en bouwpartners dit de komende jaren gezamenlijk efficiënter op.

Voor bewoners en wijken is deze aanpak ook een verbetering. Er wordt in een sneller tempo voor verduurzaming en renovatie van woningen gezorgd. Door samen te werken, wordt niet alleen bijgedragen aan de grote maatschappelijke opgave om woningen te verduurzamen in Nederland. Voor huurders betekent het dat zij meer wooncomfort ervaren en een lager energieverbruik krijgen, in een hoger tempo dan voorheen.

Best value procurement

Om het aantal aanbestedingen te verlagen en een langdurige samenwerking aan te gaan met bouwpartners, hebben de corporaties ervoor gekozen om de 9.000 woningen in 1 keer aan te besteden. Bij de aanbesteding is de vorm van best value procurement gebruikt. Daarin doorlopen de kandidaten na de selectiefase een gunningsfase, waarin de samenwerkende corporaties aangeven wat hun doelstellingen zijn voor duurzaamheid, versnellen, procesoptimalisatie, MVO, e.d. De bouwbedrijven geven aan hoe zij daaraan invulling geven, aan de hand van een kansen-, risico- en prestatiedossier. De prijsvorming vond plaats met een fictief project. Vervolgens zijn de 5

partijen die als beste uit de beoordelingsfase kwamen, een zogenoemde concretiseringsfase ingegaan. Hierin hebben ze gezamenlijk een plan van aanpak gemaakt, waarin ze aangaven hoe ze omgaan met kansen, risico's en prestaties. Dat plan maakt deel uit van de raamovereenkomst en is in maart 2024 definitief gegund.

In de raamovereenkomst is afgesproken dat alleen projecten worden verduurzaamd als dat sámen wordt gedaan. Bij de uitwerking bepalen de betrokken corporaties en de betrokken bouwpartners samen het ambitieniveau van de projecten en de gekozen oplossingen. Dat maakt het makkelijker om met andere corporaties samen te werken, want je hoeft niet eerst je ambities en PVE's af te stemmen. Ook is gekozen voor een open boekhouding en afspraken voor vaste toeslagen en uurlonen. De winst is bij inschrijving bepaald en niet achteraf in onderhandelingen met leveranciers en onderaannemers. Deze methode van prijsvorming legt een basis voor vertrouwen en voor partnerschap. Ook is afgesproken in de raamovereenkomst dat kennis wordt uitgewisseld en ervaringen uit het ene project worden meegenomen naar andere projecten. Dat biedt een basis voor continu leren, innoveren en verbeteren. De looptijd van de raamovereenkomst is 4 jaar, waarbij een verlenging van 2 keer 2 jaar kan plaatsvinden.

Standaardisatie van het proces

De standaardisatie van deze samenwerking zit vooral in het proces. Het op te leveren product is niet op voorhand gestandaardiseerd. Er is bewust gekozen om geen eisen te stellen aan het niveau van verduurzaming waarnaar wordt toegewerkt. De focus ligt op snelheid en kostenreductie. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken waar dezelfde type flats bij elkaar staan, zodat dit in een renovatietrein opgepakt kan worden. De betrokken bouwpartners doen hiervoor voorstellen voor de verdeling van de projecten op basis van factoren als beschikbare capaciteit, ervaring, expertise/specialismen en projecten die in de regio goed op elkaar aansluiten.

PRAKTIJKVOORBEELD 4

Randvoorwaarden en lessen

Het opzetten van zo'n manier van aanbesteden kost tijd en energie. Er is kennis nodig over hoe je zoiets organiseert. Daarnaast zijn verschillen in interne eisen tussen corporaties nog weleens een bottleneck. Bij deze methode is daarvan echter geen sprake, doordat in de raamovereenkomst geen technische eisen zijn vastgelegd. Die worden pas later per bouwstroom ingevuld. De raamovereenkomst heeft als basis de afspraak dat renovatie plaatsvindt met dezelfde bouwpartners, zodat efficiëntie wordt bereikt.

Corporaties moeten bereid zijn om in de relaties met hun bouwpartners te investeren. Bijvoorbeeld door strak contractmanagement en goed relatiemanagement. Dat kost tijd en energie. Ook wanneer bouwprojecten lastig worden, moet je als partners elkaar goed vasthouden. Wanneer dit op programmaniveau goed georganiseerd is, kunnen partijen op projectniveau tegen een stootje. Neem ook de tijd om elkaar te leren kennen, zodat medewerkers elkaar beter begrijpen en niet meteen het proces in moeten duiken als ze elkaar voor het eerst ontmoeten.

Regionale corporatie samenwerking



Langjarige ketensamenwerking



Aanpak renovatietrein	Regionale corporatie samenwerking, langjarige ketensamenwerking
Wat	9.000 woningen, €650 miljoen
Waar	Haaglanden
Corporaties	Vidomes, Rijswijk Wonen, De Goede Woning, Rondon Wonen en Stedelink
Bouwpartners	BAM Wonen, Buurbouwers (combinatie Smits Vastgoedzorg & VORM), Renovatiekracht (combinatie Dura Vermeer & ERA Contour), Van Wijnen en Willems Vastgoedonderhoud

Elkien, langjarige samenwerking volgens RGS

De ambitie van Elkien is om toekomstbestendige woningen te realiseren, en zo bij te dragen aan de portefeuilledoelstellingen. Duurzaamheid, betaalbaarheid en kwaliteit staan daarbij centraal. Vanuit hun visie op Resultaatgericht Samenwerken (RGS) beschouwen ze ketensamenwerking in 'treintjes' als dé manier om samen met partners op een duurzame, efficiënte en resultaatgerichte manier te opereren. Ketensamenwerking is het effectiefst wanneer er een 'treintje' wordt gevormd; dit betekent dat hetzelfde team werkt aan aaneengeschaalde projecten die elkaar naadloos opvolgen.

Het werken in treintjes helpt bij o.a. reductie van faalkosten, vergroten van efficiëntie en effectiviteit, wendbaarheid, waarborgen van continuïteit en voorspelbaarheid in samenwerking. Elkien heeft treintjes gevormd voor planmatig onderhoud, woningverbetering en nieuwbouw. Er zitten in totaal 6.000 woningen in de onderhoudsketens, waarbij circa 600 woningen per jaar worden verduurzaamd en verbeterd. Doelen: een tevreden klant, lagere TCO, lagere ecologische voetafdruk, voorspelbaarheid en continuïteit voor Elkien en haar partners.

Standaardisatie van processen en producten

Elkien koos voor de aanpak via Resultaatgericht Samenwerken (RGS), waarbij zij meerjarig samenwerkt met lokale ketenpartners. Eerst intern en daarna met partners, is het procesmodel van RGS ingevoerd. Het RGS-model heeft geholpen om diverse processtappen te standaardiseren. De aanpak is complexmatig en gericht op een zo laag mogelijke Total Cost of Ownership (TCO), bijvoorbeeld door te kiezen voor 'producten-van-de-plank' die fabrieksmatig en herbruikbaar worden geproduceerd. De treintjesaanpak biedt daarbij als voordeel dat er ruimte ontstaat voor het toepassen van innovaties en herhaling in volgende projecten binnen het treintje. Welke maatregelen precies worden toegepast, hangt telkens af van de projectopdracht – die is leidend. Daarvoor wordt een aantal scenario's gemaakt, waarna zoveel mogelijk wordt gekozen uit gestandaardiseerde concepten.

Bij woningverbetering richt Elkien zich op:

- vloer- en schilisolatie, kierdichting, isolatieglas en eenvoudige installaties
- specifieke innovaties zoals prefab-geëngineerde kozijnen, die in 1 transportbeweging geplaatst kunnen worden (minimaliseren overlast voor bewoners, efficiënt werkproces)
- gestandaardiseerde maatregelen voor de planmatige onderhoudsstroom, afgestemd op het type woning, in een schaalbare aanpak

Regio versterken, duurzame relaties en betrokkenheid

In 2013 begon Elkien met een verkenning met lokale bouwpartners en onderhoudsbedrijven. Elkien heeft gekozen voor een aanbesteding met een voorselectie van regionale Friese bouwbedrijven. Deze strategie past bij de bedrijfsvisie, namelijk gericht op het versterken van de regio, inzetten op duurzame relaties en sterke betrokkenheid bij het eindresultaat voor de huurders. Sinds 2016 werkt Elkien met vaste partners binnen een samenwerkingsovereenkomst van 4 jaar, waarbij wordt geïnvesteerd in capaciteit, kennis en continuïteit. Hierbij worden de partners vroegtijdig in het proces betrokken, om zo al bij assetmanagement kennis in te brengen. Dit heeft als doel om tot betere besluiten en resultaten te komen. Elkien heeft met deze aanpak voor planmatig onderhoud en sloop/nieuwbouw de basis gelegd voor duurzame samenwerking via treintjes en werkt continu aan optimalisatie. Op het gebied van dagelijks onderhoud wil de corporatie de komende tijd eenzelfde stap zetten. De corporatie is klaar voor verdere professionalisering en opschaling. De nieuwe rol als (regie)corporatie en het businessmodel helpen Elkien om nog meer integraal te werken.

Randvoorwaarden en lessen

Voor RGS moet er draagvlak zijn bij zowel directie als medewerkers. Daarbij moeten processen en data op orde zijn. Het is ook van belang om een duidelijke visie en portefeuilleambitie te hebben met een heldere onderzoeksopdracht voor een project. Continuïteit en doorkijk in de meerjarenplanning

PRAKTIJKVOORBEELD 5

zijn essentieel. Zorg voor vaste teams die op elkaar ingespeeld zijn en elkaar vertrouwen. Dit blijft lastig als je te maken hebt met een hoog verloop van personeel. Kennisborging wordt dan een belangrijke succesfactor, samen met het evalueren, leren en verbeteren.

Het is van belang te investeren in de zachte kant. Het onderlinge gesprek en wederzijds begrip van

belangen zijn cruciaal. RGS is een continu proces waarin vertrouwen en open communicatie centraal staan. Hierbij moet je ook de bereidheid hebben om het stuur uit handen te geven en een andere rol te gaan vervullen. Wees daarom flexibel en blijf bereid te evalueren en bij te sturen. Procesoptimalisatie verloopt niet zonder slag of stoot. Dit kun je niet telkens met nieuwe partners doen. Continuïteit is dus erg belangrijk.

Langjarige ketensamenwerking



Aanpak renovatietrein	Langjarige ketensamenwerking
Wat	Planmatig onderhoud en woningverbetering, gericht op het verduurzamen en renoveren van 6.000 bestaande woningen.
Waar	Heerenveen
Corporatie	Elkien
Bouwpartners	Bouwgroep Dijkstra Draisma, Jorritsma Bouw, Van Wijnen, Bouwbedrijf Lont, Talen Vastgoedonderhoud, Wits Vastgoedonderhoud, Zaanderwijk Vastgoedonderhoud

Verduurzamingsopgave Thius: renovatietrein van 5.700 woningen met 3 marktpartijen

Thius staat er goed voor: de woningen hebben voornamelijk label B en de financiën zijn gezond. Van de ruim 7.500 woningen die de corporatie verhuurt, wil Thius er 5.700 verduurzamen om die toekomstbestendig te maken en tegelijkertijd de betaalbaarheid, het wooncomfort en de bewonerstevredenheid te verbeteren. Thius heeft er bewust voor gekozen de verduurzamingsopgave op te pakken in een projectoverstijgende, programmatische en langjarige samenwerking met ketenpartners. Doel van deze aanpak: samen doen en samen versnellen, samen leren en groeien op de groeithema's circulariteit en klimaatadaptatief en natuurinclusief ontwerpen en bouwen.

Aanbestedingsstrategie

Rond de zomervakantie 2025 zal de definitieve gunning plaatsvinden aan 3 marktpartijen. Met deze ketenpartners sluit Thius samenwerkingsovereenkomsten af om de opgave samen goed en efficiënt aan te pakken en op te schalen naar circa 600 woningen per jaar. Die ketensamenwerking wordt samen ingericht. De langjarige samenwerking geeft ruimte voor optimalisaties en innovaties en biedt marktpartijen voorspelbare projecten en continuïteit van werk.

Ketensamenwerking betekent gelijkwaardig samenwerken met marktpartijen. De ketenpartners krijgen een grote verantwoordelijkheid in het hele traject – van bewonersbegeleiding en ontwerp tot realisatie en eventueel onderhoud – om hun vakmanschap en creativiteit maximaal in te zetten. Gekozen is daarom voor een tweefasenovereenkomst waarbij ontwerp, realisatie en mogelijk een deel exploitatie geïntegreerd worden in de vorm van een licht variant van de UAV-gc.

De scope van de verduurzamingsopgave wordt flexibel gehouden, zodat er ingespeeld kan worden op trends en ontwikkelingen. Thius wil minimaal de isolatiestandaard bereiken. Daarnaast zijn er verschillende mogelijkheden om te schuiven in de ambitie, bijvoorbeeld tussen planmatig onderhoud en de energietransitie. Thius wil graag naar een toekomstbestendige oplossing,

maar wil met de ketenpartners samen beslissen welke maatregelen daarvoor haalbaar en effectief zijn. Door proces- en productoptimalisaties komt er een efficiënte trein op gang, gebaseerd op een repeterend verduurzamingsplan met een menukaart om continu te leren en te verbeteren. Hiermee behaalt Thius een hoge verduurzamingsgraad, een hoog realisatietempo en kostenbeheersing.

Randvoorwaarden en lessen

Deze programmatische aanpak met langjarige ketensamenwerking vraagt om een wendbare organisatie met een adequaat programmateam. Vooral loslaten en sturen op langjarig strategisch partnerschap vraagt om meer regie vanuit de organisatie. Ook vragen de contacten met huurders en de administratieve organisatie in toenemende mate tijd en aandacht.

Er wordt namelijk gestart met een behapbaar tempo en vervolgens wordt er versneld naar de verduurzaming van circa 600 woningen per jaar. Het is dan ook raadzaam om zo'n programmatische aanpak apart te organiseren binnen de corporatie. Er ontstaat hierdoor een verduurzamingsstroom naast nieuwbouw en onderhoud, die wel met elkaar in verbinding staan.

Het is daarnaast van belang om als corporatie de programmatische aanpak goed te begroten en hierop goedkeuring te krijgen van directie en Raad van Commissarissen (RvC). Thius heeft doorberekeningen gemaakt vanuit het maximaal draagvermogen en op basis van de databases van Aedes en adviesbureaus, om zo de RvC zekerheid te geven.

In dit gehele Europese aanbestedingstraject is professionalisering van de inkoop essentieel, zowel bij de corporaties als bij marktpartijen. Het SMART opschrijven is een belangrijk criterium in de aanbesteding van Thius.

Bundeling binnen de eigen corporatie



Langjarige ketensamenwerking



Aanpak renovatietrein	Bundeling binnen de eigen corporatie, langjarige ketensamenwerking
Wat	Renovatie en verduurzaming 5.700 woningen
Waar	Tiel
Corporatie	Thius
Bouwpartner	Nog niet bekend (traject bevindt zich in de aanbesteding)

Actium: verduurzaming 2.400 woningen tot 2029

Actium heeft ruim 16.000 woningen, verdeeld over Drenthe en Friesland, en heeft een binnenstedelijke opgave en een opgave in de regio. Om een complexe opgave met hoge investeringskosten goed te kunnen oppakken, is gekozen voor een programmatische aanpak.

Het programma werkt aan de volgende doelen:

- Wonen in een woning met betaalbare energielasten en een beperkte energievraag met een tevreden huurder.
- Verlagen van de druk op de interne organisatie en realisatie van de opgave.
- Realisatie van deze opgave binnen gestelde financiële- en planningskaders.

Waar Actium naartoe wilde

Actium wilde meer eenduidigheid en voorspelbaarheid richting de bewoners, de markt en de interne organisatie, om zo meer slagkracht te behalen. Hierin wordt ook de koppeling gemaakt tussen het slim uitlijnen van planmatig onderhoud en verduurzamingsactiviteiten. Actium wilde met de markt jaarlijks steeds duurzamer en efficiënter werken door gezamenlijk doelstellingen en ambities uit te werken.

Pakketten

Actium heeft in de afgelopen jaren op diverse manieren de opgave en aanpak gedefinieerd. Assetmanagement heeft de opgave via diverse jaarlijkse sessies vormgegeven en gevalideerd. De aanpak is primair theoretisch vormgegeven, waarna Actium in de praktijk pilots heeft uitgevoerd om de haalbaarheid en effectiviteit te toetsen. De uitgerolde aanpak is een combinatie van lessen uit de praktijk en de theoretisch vastgestelde pakketten. Uit deze aanpak heeft Actium 5 pakketten met maatregelen vastgesteld, en daaruit uiteindelijk 4 pakketten ingekocht. Alle pakketten worden tot de isolatiestandaard geïsoleerd, kennen EP3 eisen, TO-juli eisen en kennen eisen aan de installaties en stooklijntemperaturen. Ook zijn er voor alle pakketten 'klantreizen' ontwikkeld die aansluiten op de uit te voeren werkzaamheden en de vraag hoe bewoners hierin goed meegenomen kunnen worden.

Deze 4 pakketten zijn in 2 percelen ingekocht, omdat er wezenlijke verschillen zitten in het type opgave en de karakteristieken van de woningen. Perceel 1 bestond uit pakket 1 en 3, waarin prijzenboekmaatregelen worden ingekocht. Perceel 2 bestond uit pakketten 4 en 5, waarbij woningen prestatiegericht worden ingekocht en tot vergaand niveau worden verduurzaamd. De maatregelen in de pakketten worden uitgedrukt op basis van prestaties (perceel 2) of zijn vertaald naar bestekspecificaties (perceel 1), met daarin details over het gebruikte materiaal en merk (met hierin een directe koppeling tussen maatregel, bestek en prijs, wat het proces versnelt). Dit proces vergde veel werk en een zorgvuldige voorbereiding. Actium past deze maatregelpakketten toe op verschillende groepen woningen.

Aanbestedingstrategie

Actium deed een openbare nationale aanbesteding die aantrekkelijk genoeg was om het nodige van de markt te kunnen vragen. Uiteindelijk kwamen daar 4 partners uit. Daarmee is er voldoende schaal om een efficiënte uitvoeringstroom per bouwjaar samen te stellen en kunnen de risico's worden gespreid.

Het aanbestedingsproces begon met een marktcontactmoment. De marktpartijen kregen de keuze om zich in te schrijven voor een bepaald perceel. Perceel 1 ging om 1.700 woningen en werd via een relatief gangbare prijzenboekmethodiek ingekocht. Actium koos voor een prijzenboekaanpak vanwege de hoge mate van standaardisatie. Aannemers hebben de complete set van onderhouds- en verduurzamingsmaatregelen voor referentiewoningen afgeprijsd en teruggerekend naar stuksprijzen en vierkante meterprijzen. Perceel 2 ging om 680 woningen en vroeg om een aannemer die prestatiegericht kan werken / ontwerpen. In dit geval koos Actium voor de Best Value-systematiek, waarbij expliciet gezocht werd naar een expert die kansen, prestaties en risico's goed kan inschatten en tegelijkertijd de beste kwaliteit levert tegen de beste prijs. In plaats van te vragen om maatregelen af te prijzen, omschreef Actium de gewenste prestaties. De partijen die een aanbieding deden, stelden prestatiedossiers op met kansen, risico's en voorgestelde oplossingen.

PRAKTIJKVOORBEELD 7

Het gehele inkooptraject duurde een jaar en vroeg de inzet van een inkoper, jurist, projectleider en program-mamanager (met input van andere collega's en externe adviseurs). Het inkoopteam is hier in bepaalde periodes fulltime mee bezig geweest. Het resultaat van de aanbesteding was een raamovereenkomst voor een periode van 5 jaar voor beide percelen. Uit de raamovereenkomst vloeiden nadere overeenkomsten, om de stap te maken van de raamovereenkomst naar complexen in een renovatietrein.

Randvoorwaarden en lessen

Zorg dat je van tevoren helder hebt welke doelen je wilt bereiken en welke manieren hiervoor geschikt zijn. Is iedere verduurzamingsopgave hetzelfde? Zijn er nog organisatiedoelstellingen/opgaven en hoe ga je hiermee om? De aanpak van Actium werkte bovendien goed doordat randvoorwaarden als de staat van het bezit, de opgavedefinitie, ambitie voor een tevreden huurder en de organisatiedoelstellingen helder waren. Actium had ook scherp welke maatregelen (en materialen) ze wilden toepassen in de woningen. Zorg daarnaast dat je grip hebt op de opgave, dat voorkomt financiële tegenvallers. Werken op grote schaal helpt ook om uitschieters te nivelleren.

Het besluitvormingsproces is bij de corporatie vaak traag en vormt daarmee een risico. Dit risico werd in de aanbesteding bijna unaniem gedeeld door aannemers. Actium heeft het besluitvormingstraject nauw rondom de P en C cyclus verweven, zodat er goed gestuurd en bijgestuurd kon worden.

Een goede voorbereiding helpt, net als besluiten nemen over de trein in plaats van over individuele projecten. Actium besloot het project zelfstandig uit te voeren en niet regionaal samen te werken met andere corporaties. De schaalgrootte intern was namelijk al behoorlijk.

Het gaat om een organisatorische veranderopgave, omdat verduurzamingsopgaven niet louter technische opgaven zijn. De huurder moet centraal staan in het proces. Zo ontstaat er verbinding tussen technische en sociale aspecten op product, proces en omgeving. Hier lag een duidelijke programmatische opdracht vanuit het management: verbind in deze opgave de techniek nauw met een positieve ervaring van de huurder. Hiervoor heeft Actium organisatorisch keuzes gemaakt en alles goed uitgezocht en onderbouwd. Bovendien realiseren zij zich dat ze de opgave niet alleen aan konden. Interne samenwerking is cruciaal om de opgave te realiseren. Inmiddels merkt iedereen dat het werkt, dat geeft goede moed.

Bundeling binnen de eigen corporatie



Langjarige ketensamenwerking



Aanpak renovatietrein	Bundeling binnen de eigen corporatie, langjarige ketensamenwerking
Wat	Verduurzaming 2.400 woningen
Waar	Provincie Drenthe en Friesland
Corporatie	Actium
Bouwpartners	Buursema, Dura Vermeer Bouw Hengelo, Nijhuis B.V.

Renovatie trein 10-hoogprogramma met 1.800 woningen en €250 miljoen

Woonin rondt dit jaar het zeer omvangrijke renovatieproject van 1.850 woningen in Overvecht af. Woonin is gestart met het vormen van de renovatie trein in Overvecht, omdat zij hier veel van hetzelfde type bezit heeft. Dit zijn 10-hoog flats die in de jaren '60 zijn gebouwd, de zogenoemde Intervam-flats. Maar liefst 1.850 woningen waren toe aan grootschalig onderhoud en verbeteringen. Woonin heeft besloten om de 10-hoogflats niet als losse projecten aan te pakken, maar als een programma van 5 grote projecten. Het programma bracht een investering van €250 miljoen met zich mee, waarbij alles in de woning aangepakt is, inclusief verduurzaming, interieurs, uitstraling van de flats en ontsluiten van het binnenterrein.

Co-making

Woonin doet 80% van haar bouw- en onderhoudswerkzaamheden in co-making en hanteert hierbij het RGS-gedachtengoed. Voor 20% zet Woonin werk in de markt via aanbesteding, om zo scherp te blijven op prijs en kwaliteit. Woonin is met co-making begonnen in het dagelijks onderhoud en is dit vervolgens ook gaan doen voor groot onderhoud. Zo nodigde Woonin in 2015 10 partijen uit om een plan voor het groot onderhoud van de 10-hoogflats in Utrecht Overvecht in te dienen. Daarvan heeft Woonin er 2 geselecteerd. Met beide partijen heeft Woonin 8 weken intensief ideeën uitgewerkt, de zogenoemde mini-bouwteamfase, waarna beide partijen ieder 2 plannen presenteerden aan een delegatie van Woonin. Hemubo kwam als beste uit de bus en startte in 2017 aan het groot onderhoud.

Renovatie trein 10-hoogflats

De renovatie trein bestond uit 5 fases waarin 1.850 woningen zijn aangepakt tussen 2017 en 2025. Dit is gedaan met een totaalconcept, waaronder maatregelen voor verduurzaming, zoals A+, NOM-ready, no regret-maatregelen en gasloos. Daarnaast zijn alle badkamers, keukens en toiletten vervangen, zijn technische gebreken opgelost en zijn er een nieuwe lift en entree geplaatst. Hiervoor zijn allemaal standaardoplossingen bedacht. De flats hebben ook een geheel nieuwe uitstra-

ling gekregen, met een nieuw gevelsysteem, ontworpen met duurzame materialen. Het systeem werd in elke projectfase aangepast zodat elke flat een eigen identiteit kreeg. Door dit systeem en andere gestandaardiseerde oplossingen konden Woonin en Hemubo gedurende het proces aanpassingen doen waar nodig en zo sturen op continue verbetering. De renovatie trein is ook qua proces gestandaardiseerd, zodat bijvoorbeeld specialistische ketenpartners direct verder konden werken in een volgende fase. In elke fase wordt het proces efficiënter, is de doorlooptijd korter, de kwaliteit hoger en worden de toepassingen duurzamer.

Randvoorwaarden en lessen

Corporaties die veel uniform bezit hebben, kunnen deze renovatie trein toepassen. De aanpak van het 10 hoog-programma kan zo gekopieerd worden. Er staan tenslotte veel Intervam-flats in Nederland. Aandachtspunt is de impact voor huurders. Zo'n renovatie treindendert door, waardoor er minder aandacht is voor maatwerk, terwijl er toch veel kleine vragen en aanpassingen van huurders komen. Woonin heeft hier veel aandacht aan besteed met als resultaat een hoge huurderstevredenheid.

Woonin is zeer tevreden over het verloop van dit programma, waarbij elke fase sneller, efficiënter en duurzamer was. De renovatie trein onderscheidt zich in tempo, volume en hoge kwaliteit.

Bundeling binnen de eigen corporatie



Langjarige ketensamenwerking



Aanpak renovatietrein	Bundeling binnen de eigen corporatie, langjarige ketensamenwerking, totaalconcept voor producten en herhaalbare processen
Wat	10-hoog flats, 1.850 woningen, € 250 miljoen
Waar	Overvecht, Utrecht
Corporatie	Woonin
Bouwpartner	Hemubo

Inkooptraject warmtepompen Noord Hollandse Duurzaamheidscoalitie

De corporaties Intermaris, Kennemer Wonen, Parteon, Pré Wonen en Wooncompagnie vormen de Noord Hollandse Duurzaamheidscoalitie (NHDC). Zij hebben Trevian gevraagd te helpen met de inkoop van warmtepompen, rechtstreeks bij de fabrikant en ontvingen vanuit Provincie Noord-Holland subsidie voor het inkooptraject. Dit initiatief richt zich op rechtstreekse inkoop bij fabrikanten en is opgebouwd rond 3 belangrijke pijlers: kostenverlaging, duurzaamheid en leveringszekerheid.

Door gezamenlijk en direct bij fabrikanten in te kopen, heeft de NHDC deze pijlers aangepakt. Dit biedt niet alleen een kans om kosten te reduceren, maar ook om duurzame en betrouwbare verwarmingsoplossingen te garanderen die aansluiten bij de lange termijn doelen van de corporaties. In 'normale' contracten blijven onzekerheden over prestaties en levensduur vaak onafgedekt, omdat de installateurs die niet weg kunnen nemen. Fabrikanten die al heel lang warmtepompen produceren, kunnen wél de zekerheden en garanties bieden die corporaties zoeken. Een driehoeksovereenkomst tussen corporatie, installateur en producent biedt hiervoor een oplossing.

Total Cost of Ownership (TCO) verlagen

Het bundelen van de inkoopkracht leidt tot directe kostenverlaging door schaalvoordelen en een gunstiger onderhandelingspositie. Met een raamovereenkomst met 3 fabrikanten, geselecteerd op basis van prijs-kwaliteitsverhouding, worden de kosten geminimaliseerd. Door inzicht in levensduur en onderhoudscycli en beheer op afstand krijgen corporaties een lagere TCO in combinatie met lagere woonlasten voor huurders.

Duurzaamheid bevorderen

De keuze voor fabrikanten die hoge efficiëntieprestaties en lage storingspercentages garanderen, draagt bij aan CO₂-reductie en een lager energieverbruik. Dit bevordert een efficiënte en probleemloze werking van de installaties, wat direct bijdraagt aan de duurzaamheid van de energievoorziening.

Leveringszekerheid garanderen

De driehoeks-overeenkomst tussen corporatie, installateur en producent versterkt de toeleveringsketen. Fabrikanten met een bewezen staat van dienst bieden de nodige garanties, ondersteuning en zekerheden. Dit elimineert onzekerheden over prestaties en levensduur, en verzekert betrouwbare leveringen en ondersteuning gedurende de gehele levensduur.

Uitbreiding en toekomstvisie

Naarmate meer corporaties zich aansluiten, groeit het collectief in kracht, wat leidt tot grotere schaalvoordelen en gunstigere prijsafspraken met fabrikanten. Al 20 andere corporaties hebben interesse getoond om deel te nemen. Dit versterkt de voordelen van lagere kosten, verhoogde duurzaamheid en betrouwbare leveringen van hoogwaardige warmtepompen.

Dit traject vertegenwoordigt een fundamentele verschuiving in de manier waarop installateurs en corporaties samenwerken. Het initiatief is nodig om de voordelen van warmtepompen te benutten, maar ook om uitdagingen gezamenlijk aan te pakken. Door de gehele keten te betrekken, worden innovatieve oplossingen ontwikkeld om kosten te beperken en efficiëntie te verhogen.

Een voorbeeld hiervan is de integratie van nieuwe technieken, zoals monitoring. Deze technologie, die in samenwerking met fabrikanten en installateurs wordt uitgerold, draagt bij aan het verlagen van de TCO en het oplossen van netcongestieproblemen. De techniek maakt het mogelijk om onderhoudsbezoeken te verminderen, storingen preventief op te lossen en storingen zelfs op afstand te verhelpen. Dit leidt tot meer efficiëntie en kostenreductie voor de corporaties. Trevian blijft van begin tot einde van de contractduur betrokken om dergelijke initiatieven uit te rollen en continu te verbeteren.

Conclusie

Het inkooptraject van de NHDC is een doordacht antwoord op de uitdagingen van kosten, duurzaamheid

PRAKTIJKVOORBEELD 9

en zekerheid in de woningsector. Door collectief en strategisch in te kopen, zetten de corporaties een belangrijke stap richting een toekomstbestendige en

duurzame energievoorziening voor de sociale huursector.

Regionale corporatie samenwerking



Aanpak renovatietrein	Regionale corporatie samenwerking
Wat	Inkooptraject warmtepompen: hybride, lage en hoge temperatuur warmtepompen. https://trevian.nl/inkoop/warmtepompen/
Waar	Provincie Noord-Holland
Corporaties	Intermaris, Kennemer Wonen, Parteon, Pré Wonen en Wooncompagnie
Leveranciers	Allklima (Mitsubishi Electric), Itho Daalderop en Nibe

WoCoWijzer: versneld bestrijden van energiearmoede in 20.000 corporatiewoningen

Urgentie vraagt om innovatie - Corporaties staan voor een complexe uitdaging: in Nederland leven in 2025 ten minste 550.000 huishoudens in energiearmoede, waarvan ruim twee derde in corporatiewoningen. Tegelijkertijd zorgen de huurbevriezing, stijgende bouwkosten en de onrendabele toppen van verduurzamingsprojecten voor een financiële spagaat die het tempo van verduurzaming afremt.

Corporaties hebben, samen met hun ketenpartners, een sleutelrol om deze uitdaging aan te pakken. Want de oplossing is helder: verduurzaming is de meest effectieve oplossing voor energiearmoede. Dit vraagt echter om een andere werkwijze: een datagedreven én menselijke aanpak die niet alleen technische oplossingen biedt, maar ook zorgt voor schaalvoordelen en effectieve huurdersbetrokkenheid. Zo verkleinen we de kloof tussen diegenen die wel én die niet profiteren van de energietransitie.

Om deze uitdaging aan te pakken, heeft een consortium, bestaande uit corporaties Parteon en Domijn, sociale onderneming KnopOm, TNO en Reimarkt, het initiatief genomen om de WoCoWijzer te ontwikkelen. Dit is een innovatieve aanpak die corporaties helpt om samen sneller, slimmer en socialer te verduurzamen.

Mara van Sluis, manager vastgoed bij woningcorporatie Parteon:

'De WoCoWijzer biedt ons precies wat we nodig hebben: een innovatieve manier om onze verduurzamingsoperatie efficiënter te maken én energiearmoede aan te pakken. Door bewezen oplossingen te hergebruiken en slimmer samen te werken, kunnen we met dezelfde middelen veel meer woningen aanpakken. Dat maakt het verschil tussen ambities hebben en ambities waarmaken.'

Ambitieuze doelstellingen

De WoCoWijzer heeft 3 heldere doelstellingen:

1. Verduurzaming van 20.000 corporatiewoningen met focus op huishoudens in energiearmoede of met risico daarop.
2. Bewonersparticipatie stimuleren door hen actief en volwaardig te laten deelnemen aan de energietransitie.
3. Efficiëntie verhogen waardoor corporaties met bestaande capaciteit, kennis en middelen 30-35% meer woningen kunnen verduurzamen.

Samen, slimmer, sneller én socialer

Om deze doelstellingen te realiseren, werkt het consortium 3 innovatieve formules uit:

1. Ctrl C + Ctrl V

Dit is een slimme aanpak waarbij bewezen oplossingen worden hergebruikt in vergelijkbare woningen via de TNO contingentenaanpak. Door te zoeken naar woningen die sterk lijken op de woningen die met deze oplossingen al eerder succesvol verduurzaamd zijn, kunnen succesvolle verduurzamingsstrategieën eenvoudig worden opgeschaald en sneller, betrouwbaarder en voordeliger worden gekopieerd. Daarnaast werken we aan een meer uniform en gezamenlijk verduurzamingsproces tussen corporaties. Deze formule gaat leiden tot aanzienlijke tijd- en kostenbesparing.

2. Scan + Plan

Dit is een datagedreven methode om energiearmoede nauwkeurig in kaart te brengen en te koppelen aan gegevens over het woningbezit van corporaties. Door gebruik te maken van de 'cold-spot methode' kunnen corporaties precies zien waar de problemen het grootst zijn om vervolgens gericht actie te ondernemen.

3. Denk + Doe Mee

Dit is een participatieve aanpak die bewoners échte inspraak geeft in het verduurzamingsproces. Door huurders vanaf het begin te betrekken, ontstaat er niet alleen meer draagvlak, maar worden oplossingen

PRAKTIJKVOORBEELD 10

ook beter afgestemd op de werkelijke behoeften van bewoners. Dit verhoogt de effectiviteit en acceptatie van de maatregelen.

Van ontwikkeling naar praktijk

Het project start begin 2025 en zal 4 jaar duren. De werkwijze is pragmatisch en resultaatgericht: het ontwikkelen van concrete producten voor elke formule en testen hiervan direct in de praktijk. Successen

worden opgeschaald. Dit gebeurt niet alleen bij de consortiumpartners Parteon en Domijn, ook andere corporaties kunnen zich aansluiten.

De WoCoWijzer heeft subsidie ontvangen via de MOOI-regeling (Missiegedreven Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie). De resultaten worden tussentijds breed gedeeld met de sector.

Regionale corporatie samenwerking



Aanpak renovatietrein	Regionale corporatie samenwerking
Wat	WoCoWijzer, verduurzamen van 20.000 corporatiewoningen
Waar	Provincie Noord-Holland
Corporaties/ organisaties	Consortium Domijn, Parteon, KnopOm, Reimarkt, TNO
Bouwpartner	Nog niet bekend (traject bevindt zich in de aanbesteding)

Meer weten?

Neem voor meer informatie over WoCoWijzer en de mogelijkheden om hierbij aan te sluiten, contact op met programmamanager Corriene van Eck: corriene@knopom.nl.

Colofon

De praktijkpublicatie is tot stand gekomen door een verkenning van Aedes, Bouwend Nederland en Platform31 naar verschillende renovatietreintjes in de praktijk.



Aedes

Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland.



Bouwend Nederland

Bouwend Nederland is de branchevereniging voor bouw- en infrabedrijven.



Platform31

Platform31 is de kennis- en netwerkorganisatie voor stad en regio.

Redactie en vormgeving

Aedes vereniging van woningcorporaties

Foto cover

Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl te Eindhoven

Contact en meer informatie

Anne van Stijn, adviseur verduurzaming,
afdeling Sectorontwikkeling & Professionalisering,
a.vanstijn@aedes.nl

© 2025 Aedes vereniging van woningcorporaties Den Haag

DISCLAIMER

De inhoud van deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. Toch is het mogelijk dat de aangeboden informatie verouderd, onvolledig of niet meer juist is. Aedes vereniging van woningcorporaties, Bouwend Nederland en Platform31 aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik van of het zich beroepen op informatie uit deze uitgave. Aedes, Bouwend Nederland en Platform31 behouden zich alle rechten voor. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/ of openbaar worden gemaakt, mits de bron wordt vermeld.