

A black and white photograph of a modern, multi-story apartment building with a grid-like window pattern. In the foreground, there is a street with parked white vans and a person sitting on a bench. A large blue rectangle is overlaid on the right side of the image, containing white text. White geometric shapes (diamonds and a cross) are placed over the building's facade.

Planmatig renoveren door de ogen van woningcorporaties

**jonge
honden**

Inleiding

Kwalitatief hoogwaardige en energiezuinige woningen met tevreden bewoners. Dat is waar woningcorporaties naar streven als ze een renovatietraject starten. Renovatieprojecten zijn bovendien essentieel om woningen te laten voldoen aan (toekomstige) wet- en regelgeving. Hoe een planmatig renovatietraject verloopt – welke keuzes en afspraken worden gemaakt, hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd – bepaalt de uitkomst ervan.

Onderzoeksvraag

Om het proces van planmatige renovatieprojecten te onderzoeken hield adviesbureau Jonge Honden elf diepte-interviews met verschillende woningcorporaties. Aan de hand van een klantenreis werden de ervaringen over het gehele proces, met de betrokken actoren, besproken. Samen met en door de ogen van woningcorporaties is er antwoord gegeven op de vraag:

**Hoe ervaren
woningcorporaties het
proces van planmatige
renovatieprojecten,
van initiatie tot met de
evaluatie?**

Rol uitvoerende partij

Uit het onderzoek blijkt dat het proces voor alle woningcorporaties over het algemeen vergelijkbaar is: het in meer of mindere mate beheren van de vastgoedstrategie, met een (bouw)team werken aan de renovatievoorbereidingen waarin ook de bewoners worden meegenomen, het uitvoeren van de renovatie en het achteraf evalueren met diverse stakeholders.

Vanaf de voorbereiding is de uitvoerende partij in alle gevallen betrokken. Deze is daardoor bepalend voor de ervaring van het proces. Wat bovendien uit de interviews naar voren kwam, is dat veel woningcorporaties bewust bezig zijn met de vormgeving van het renovatietraject. Ze zoeken kritisch naar mogelijke verbeteringen, onder andere in de samenwerking met de uitvoerende partij. De inzichten uit de diepte-interviews zijn daarbij relevant voor zowel woningcorporaties als de uitvoerende partijen. Deze bieden kansen om de samenwerking verder te ontwikkelen.



Opzet onderzoek

Voor dit onderzoek heeft Jonge Honden elf diepte-interviews met woningcorporaties afgenomen. De deelnemende woningcorporaties variëren in grootte, van 2500 tot 70.000 woningen, en zijn verspreid over Nederland.

In de meeste interviews is er met twee vertegenwoordigers van een woningcorporatie gesproken, in vier gevallen is het interview met één vertegenwoordiger afgenomen. De geïnterviewden hebben ervaring met planmatige renovatieprojecten vanuit hun rol als projectleider, coördinator of vastgoedmanager.

Tijdens het interview werd op een interactieve manier het proces in kaart gebracht. Na het vaststellen van de fases van het proces, beoordeelden de geïnterviewden elke stap als positief of negatief. Hieruit ontstond een ervaringscurve, die aanknopingspunten gaf om door te vragen wat voor een positieve, en wat voor een negatieve ervaring zorgde.

Opdrachtnemer of samenwerkingspartner

Gedurende de interviews bleken er duidelijke verschillen te zijn in de manier van samenwerken met de uitvoerende partij. Het moment waarop deze partij aansluit in het proces was daardoor ook verschillend. Vijf van de geïnterviewde woningcorporaties werken met een aanbestedingsfase waarbij meerdere uitvoerende partijen mee kunnen dingen voor de opdracht. Oftewel, de corporaties werken met een opdrachtnemer. De andere zes partijen werken samen met een aantal vaste partners die voor meerdere jaren renovatieprojecten uitvoeren. De vorm en intensiteit verschilt per samenwerking, net als de naam die corporaties aan deze partners geven. In dit onderzoeksrapport wordt de term 'samenwerkingspartner' gebruikt als overkoepelende benaming voor deze verschillende samenwerkingsvormen.

Uit alle ervaringscurves van de interviews kon er één

gemiddelde lijn getrokken worden. De individuele ervaringscurves lopen echter zo uiteen, dat dit gemiddelde niet representatief leek voor alle woningcorporaties. Het bundelen van curves op basis van de twee verschillende samenwerkingsvormen leidde tot twee uiteenliggende gemiddelde ervaringscurves, die een nauwkeuriger beeld geven van de genoemde ervaringen. Daaruit blijkt dat corporaties met een vaste samenwerkingspartner een positievere ervaring hebben ten opzichte van corporaties met een opdrachtnemer.

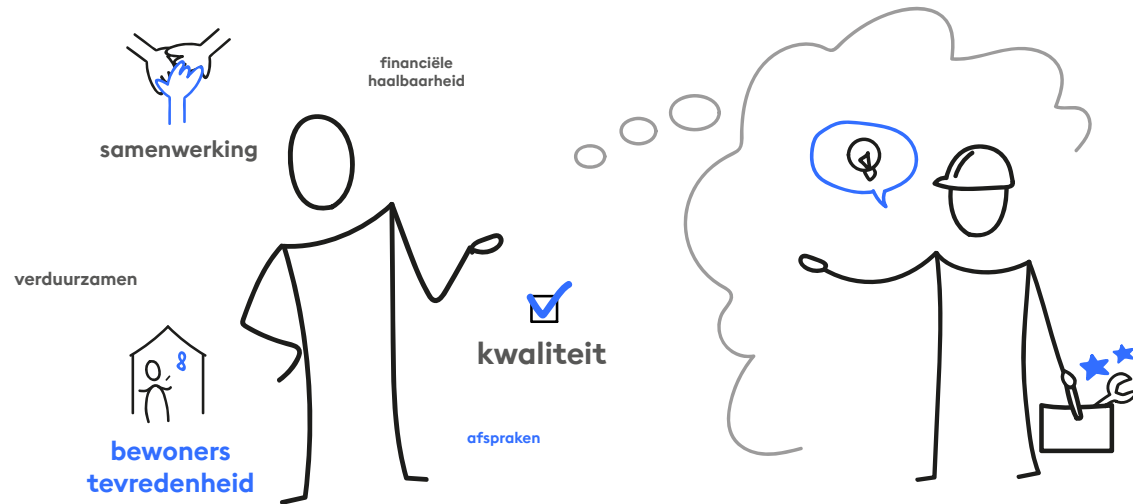
Hoe lees je dit rapport

Om context te geven aan de onderzoeksresultaten, bespreken we op de eerstvolgende pagina (p. 4) de grote lijnen die uit de interviews naar voren kwamen. Dit betreft uitdagingen waar woningcorporaties voor staan, verwachtingen die zij hebben richting een partner en overige criteria die een rol spelen in planmatige renovatieprojecten.

De algemene en twee specifiekere gemiddelde lijnen zijn terug te zien op de overzichtspagina (p. 5). Naast de gemiddelde lijnen is op de achtergrond de lijn zichtbaar van elke woningcorporatie die gezamenlijk het gemiddelde vormen. Onder de grafiek zijn negen aspecten opgesomd die de ervaring van de woningcorporaties beïnvloeden. Bij een aantal onderdelen zijn er duidelijke verschillen tussen corporaties met een vaste samenwerkingspartner en een aanbestedingspartner, terwijl andere bevindingen los van de samenwerkingsvorm staan. Mogelijke oorzaken voor de verschillen tussen de samenwerkingsvormen worden in de verdieping toegelicht vanaf p. 6. Hier worden daarnaast de beïnvloedende aspecten per procesfase uitgelicht.

I. Grote lijnen

Uit de elf diepte-interviews blijkt dat woningcorporaties het proces van initiatie tot evaluatie elk op hun eigen manier beleven. Het verschilt per corporatie hoeveel ze de regie willen houden, de mate waarin ze ontzorgd willen worden door de uitvoerende partij en hoe de daadwerkelijke samenwerking er uit ziet. Dit hoofdstuk geeft een eerste indruk van de uitdagingen waar woningcorporaties zelf voor staan, en wat zij als gevolg daarvan verwachten van hun samenwerkingspartner of opdrachtnemer. Niet elke uitdaging kan of moet worden opgelost door de andere partij, maar actief meedenken wordt zeker gewaardeerd.



Uitdagingen

De meeste woningcorporaties staan voor de grote uitdaging van het verduurzamen van hun vastgoed. Mede daarom zijn ze de manier waarop ze te werk gaan met planmatige renovatieprojecten aan het vernieuwen. Projecten prioriteren op basis van een lange termijn vastgoedstrategie is daar in veel gevallen een onderdeel van. Ook proberen ze nieuwe vormen van samenwerken uit. Zes corporaties werken met een samenwerkingspartner om de kwaliteit van renovaties te verbeteren. Drie andere corporaties denken na om de uitvoerende partij eerder in het proces te betrekken.

In deze ontwikkelingen zijn woningcorporaties niet alleen kritisch op het werk van de uitvoerende partij, maar ook op hun eigen werk. Een renovatieproject is in hun ogen succesvol als de bewoners tevreden zijn, er goede kwaliteit is geleverd en de samenwerking prettig is verlopen.

Verwachtingen

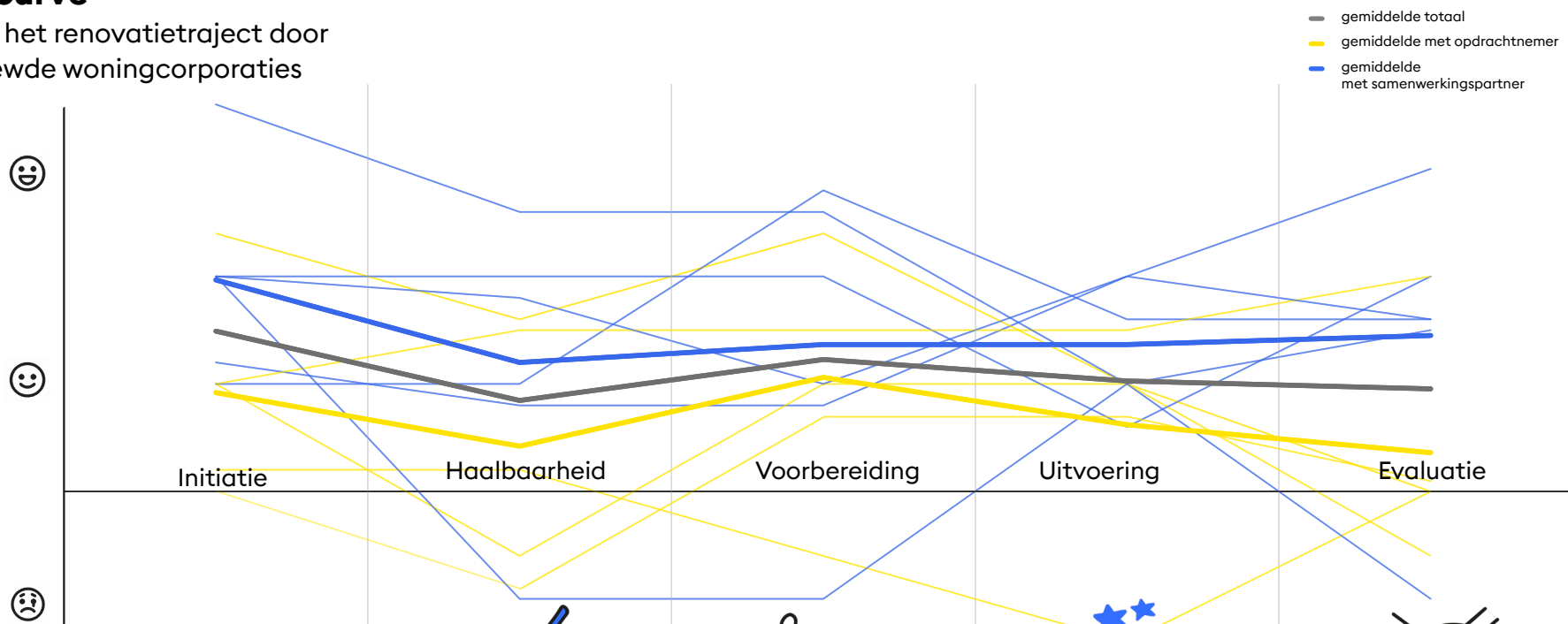
In het zoeken naar verbeteringen in het proces, wordt er naar de uitvoerende partij gekeken voor kennis en expertise waar corporaties zelf niet volledig over beschikken. Een proactieve houding, waarmee de uitvoerende partij meedenkt over de (on)mogelijkheden in het bereiken van doelstellingen en innoverende ideeën aandraagt, wordt daarbij op prijs gesteld. Door het renovatieproject als eigen te benaderen, kunnen er samen successen worden behaald. Er zijn andere uitdagingen bij woningcorporaties, zoals een vastgoedstrategie, waarbij de corporatie minder verwacht van een uitvoerende partij.

Over de uitvoering zelf gaven woningcorporaties aan doorgaans tevreden te zijn, al kon dat erg verschillen per project. Communicatie en heldere afspraken met de bewoner was voor elke woningcorporatie een essentieel punt in een goed verloop.

II. Overzicht resultaten

ervaringscurve

beleving van het renovatietraject door de geïnterviewde woningcorporaties



beïnvloedende aspecten

negen aspecten die de loop van de ervaringscurve beïnvloeden. Dit wordt verder toegelicht in de volgende pagina's.



een project kent vaak een **onzekere start**



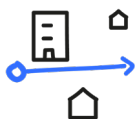
de **opdrachtnemer** laat pas na de gunning het achterste van zijn tong zien



de **kennis en expertise** van de uitvoerende partij is van belang voor innovatie



wie er in het **team** zit is bepalend voor de samenwerking



strategisch renoveren geeft richting voor de lange termijn



een **samenwerkings-partner** kan voor een efficiëntieslag zorgen in de voorbereiding



met een **proactieve houding** ontzorgt de uitvoerende partij de woningcorporatie



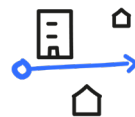
het **betrekken van bewoners** is essentieel voor draagvlak



een evaluatie stimuleert een **lerend effect** richting het volgende project



Voorafgaand aan de daadwerkelijke start van projecten zijn veel corporaties bezig met het ontwikkelen en verbeteren van hun vastgoedstrategie. Deze strategie moet zorgen voor betere kaders en omschrijvingen voor planmatige renovatieprojecten in de komende jaren. Deze ontwikkeling heeft geleid tot goede ervaringen onder woningcorporaties, geen enkele corporatie heeft een negatieve ervaring in deze fase. Ten opzichte van de jaren daarvoor stranden er weinig tot geen projecten meer.



Strategisch renoveren op de lange termijn

Veel woningcorporaties zijn bewuster gaan plannen rondom hun vastgoed. Deze strategie moet voor een prioritering van de vastgoedplannen zorgen. Vier corporaties gaven aan dat deze strategie nog vrij nieuw is, waardoor het nog regelmatig met vallen en opstaan gaat. Deze meerjarenstrategie zorgt er wel voor dat projecten sneller worden opgestart. Hierdoor komen ook de kosten eerder in beeld. Het ondersteunen en meedenken over zo'n meerjarenstrategie vanuit de uitvoerende partij kan wel beter. Vaak is de uitvoerende partij te veel gericht op de korte termijn en is daarom minder geïnteresseerd in het samen opstellen van een dergelijke strategie.



Een sterke start maken

Na het vaststellen van projecten in de vastgoedstrategie, wordt een specifiek project opgestart. Corporaties zien dat een gedegen voorbereiding duidelijk positief effect heeft op de daadwerkelijke uitvoering. Acht van de elf zien de opstart snel en redelijk goed verlopen, omdat in deze fase er helderheid bestaat over de plannen en ieders verantwoordelijkheden. Drie andere woningcorporaties merken juist het gemis van een partner door het gebrek aan kennis en duidelijkheid, waardoor het moeizaam en stroef op gang komt.

“De uitvoerende partij moet zich willen invreten in een project”

Haalbaarheid

Bij het vaststellen van de haalbaarheid ligt de waardering onder woningcorporaties iets lager dan in de eerste fase. Bij de corporaties met een samenwerkingspartner is er tevredenheid over de efficiëntieslag die heeft plaatsgevonden door het aanstellen van vaste partners. Het ontbreken van dit soort vaste partners, waardoor het opstarten van projecten langer kan duren, zorgt juist voor lagere waardering bij corporaties die met een opdrachtnemer werken.



Waardevolle kennis van de uitvoerende partij

In de start van de samenwerking met de uitvoerende partij is hun inbreng van kennis en expertise erg belangrijk. Negen van de elf corporaties gaven aan zelf niet over alle (technische) kennis te beschikken. Hierin zijn er ook verschillen zichtbaar tussen partijen, de ene brengt meer in dan de ander. Toch is er

onder corporaties een gedeelde gedachte dat hoe eerder de uitvoerende partij om tafel zit, hoe beter. Dit komt vooral doordat zij een realistisch beeld hebben over de haalbaarheid van plannen. Nu moet volgens één van de corporaties nog te vaak het wiel weer opnieuw uitgevonden worden, en dat kost tijd.



Direct als partners aan de slag

In de opstart van een project scheelt het veel als er met vaste partners wordt gewerkt. Op deze manier kan de gehele aanbestedings- en inkoopfase worden overgeslagen. Hierdoor kan men gelijk kijken naar de inhoud en zit er snelheid in het project. De intensieve samenwerking zorgt ervoor dat beide

partijen beter op elkaar in gaan spelen, wat ten goede komt van de resultaten. Vaak biedt het daarmee ook ruimte voor meer innovatie in projecten. Het verschil tussen een corporatie en een uitvoerende partij blijft wel dat de laatste vaak al sneller stappen willen zetten naar de daadwerkelijke uitvoering, terwijl corporaties meer tijd willen nemen voor een gedegen voorbereiding.



Actief meedenken

Een proactieve houding vanuit de uitvoerende partij verbetert de ervaring van de woningcorporatie. Volgens de corporaties zijn sommige partijen sneller geneigd mee te denken dan anderen. In bijvoorbeeld het opstellen van plannen zullen sommige partijen net een stapje extra zetten en buiten de

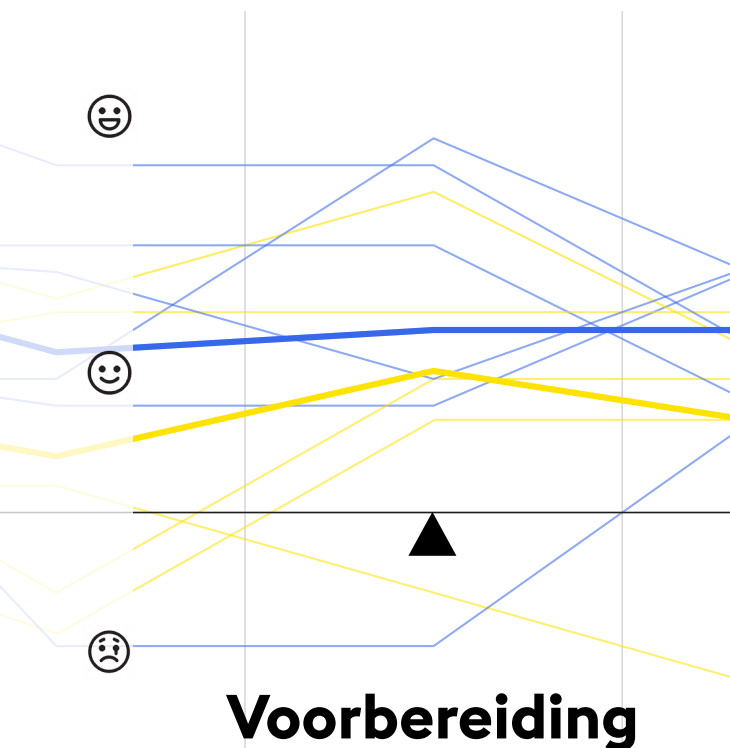
opgestelde kaders van budget en planning kijken. Corporaties verwachten dit ook van hen, maar in de praktijk is dit nog lang niet altijd het geval. Een voorbeeld hiervan is het duurzaam moeten bouwen. Woningcorporaties staan voor deze uitdaging en verwachten dat de uitvoerende partij hier net zo mee bezig is. Toch merken ze hier in de samenwerking weinig van.



Afwachtende houding in de aanbestedingsfase

In de aanbestedingsfase is het voor de uitvoerende partij nog onduidelijk of ze de opdracht krijgen. Daardoor laten ze nog niet het achterste van hun tong zien. Corporaties die op deze manier werken, merken ook dat ze zo vroeg mogelijk één partij moeten kiezen om daardoor de kaders van een project verder te kunnen ontwikkelen. Toch bestaat er ook het gevoel dat de uitvoerende partij geen helder

beeld heeft van hoe het er binnen een corporatie aan toegaat. Twee corporaties ervaren dat zij nadrukkelijk meer winstgericht bezig zijn. Toch is één corporatie positief over de aanbestedingsfase, omdat er per project een weloverwogen keuze gemaakt kan worden tussen verschillende aanbiedingen.



Onder de corporaties is er gematigde tevredenheid over de voorbereiding, waarbij het verschil tussen corporaties met samenwerkingspartner en corporaties met opdrachtnemer niet zo groot is. In deze fase moet de opdrachtomschrijving helder zijn en is het contact met de bewoners belangrijk. Hierbij speelt ook de uitvoerende partij een belangrijke rol door bijvoorbeeld actief mee te denken over het voorkomen van overlast.

“We hoeven niet ontzorgd te worden, wij willen juist een keten van specialisten.”



Draagvlak onder bewoners

In de voorbereiding kost het veel tijd om in gesprek te gaan met alle bewoners om input en goedkeuring op te halen. In deze fase is vaak de uitvoerende partij al actief betrokken. Per corporatie verschilt het in hoeverre ze de communicatie in deze fase aan de uitvoerder overdragen. Wel blijkt volgens alle corporaties dat zowel in de voorbereiding en uitvoering een goede communicatie essentieel is voor het succes van een project, omdat de tevredenheid van bewoners een belangrijk doel is voor woningcorporaties. Het wordt dan ook als prettig ervaren als de uitvoerder zorgt voor duidelijke afspraken en overige communicatie richting de bewoners.



Gezamenlijk bewoners ontzorgen

Ook in de voorbereiding waarderen woningcorporaties het als de uitvoerende partij actief meedenkt over het project. Dit zit hem deels al in de communicatie met de bewoners. Ook het verder nadenken over het verminderen van overlast richting de bewoners is hierbij belangrijk. Twee van de elf van de corporaties wilt hier zo veel mogelijk al in worden ontzorgd. Uitvoerders moeten het grootste deel van het werk op zich nemen en uitvoeren. De overige corporaties gaan meer gezamenlijk te werk met de uitvoerder, zodat ieder vanuit haar eigen expertise bijdraagt aan het project.



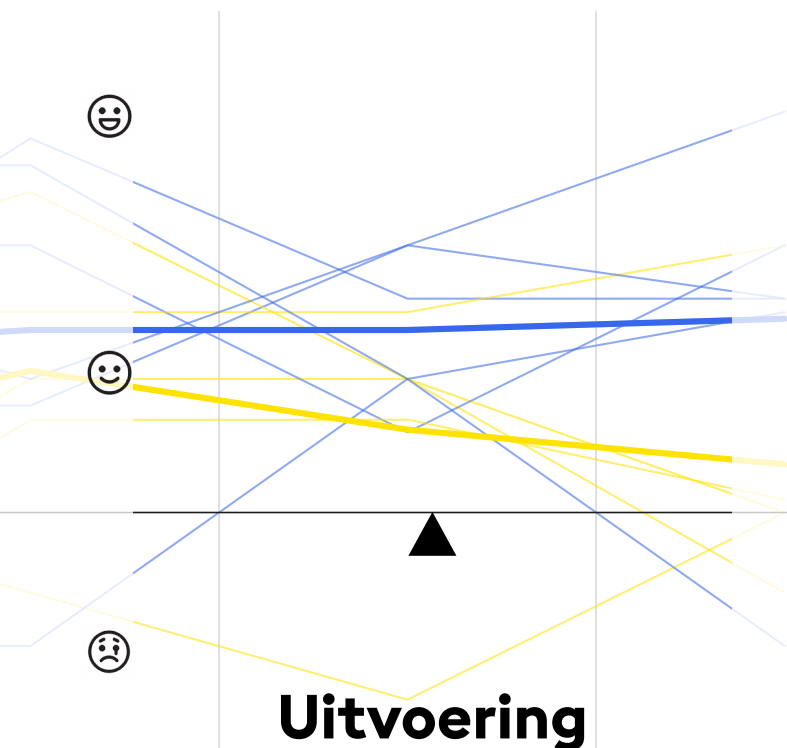
Puntjes op de 'i'

In de laatste voorbereiding richting de uitvoering moet zoveel mogelijk al helder zijn. Bij de corporaties begrijpt men dat hoe beter de voorbereiding is, hoe beter de uitvoering. Uiteindelijk is het een samenwerking tussen beide partijen, waarbij eenieder haar eigen kennis en expertise inbrengt. Het kan misgaan in de voorbereiding zodra er nog niet eerder besproken bijzonderheden worden ontdekt. Op dat moment loopt het vast en heeft dit effect op de planning en kosten.



Samen aan de slag

De uitvoerende partij begint in de voorbereidingsfase volgens corporaties vaak beter te begrijpen wat het plan en de kaders zijn van een project. Zodra dit plan eenmaal van start gaat, zit er ook steeds meer snelheid in het project. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat de uitvoerende partij het als hun eigen project gaan zien. Een voorbeeld hiervan is het goed gebruik maken van een pilotwoning. Als deze beschikbaar wordt gesteld door de corporatie, dan moet deze ook goed benut worden in de voorbereiding. In de verdere voorbereidingsfase kan het voorkomen dat er onverwachte werkzaamheden bijkomen. Iets wat voor corporaties met hun kennis en expertise lastig blijft in te schatten of deze werkzaamheden ook daadwerkelijk nodig zijn.



Voor de uitvoering liggen de ervaringen van de verschillende woningcorporaties iets verder uit elkaar. Dit ligt echter niet zo zeer aan de bouwuitvoering. Volgens tien van de elf corporaties voert de uitvoerende partij het werk goed uit en is er tevredenheid over het resultaat dat ook wordt opgeleverd. Eerder ligt het aan de communicatie richting bewoners, iets wat een project kan maken of breken.

“Communicatie, daar valt of staat het succes van een project mee.”



Snel schakelen als team

In deze fase moeten er volgens de corporatie korte lijntjes zijn met de uitvoerende partij. Zodra er op de werkplaats of met bewoners iets fout gaat, dient dit snel en goed besproken te worden met de corporatie. Het is belangrijk dat het team in deze fase op een goede manier functioneert. Wat wel tot ergernis kan leiden onder corporaties is de overdracht tussen het voorbereidingsteam van de uitvoerende partij en het personeel dat de uitvoering daadwerkelijk doet. Vaak weet men in de uitvoering weinig van de voorbereiding, waardoor er met een informatieachterstand aan de uitvoering wordt begonnen.



Contact met bewoners als succesfactor

Een belangrijke succesfactor tijdens de uitvoering is de communicatie richting de bewoners. Tijdens de uitvoering is volgens alle corporaties de uitvoerende partij het eerste aanspreekpunt richting de bewoner. Daarbij is het belangrijk dat de uitvoerende partij de bewoners vriendelijk te woord staat en ze zo goed mogelijk meegenomen worden gedurende het proces. Volgens de corporaties erkennen de meeste uitvoerend partijen het belang van een goede communicatie en dit leidt tot positieve ervaringen. De partijen moeten daarbij wel goed blijven acteren op klachten en storingen.



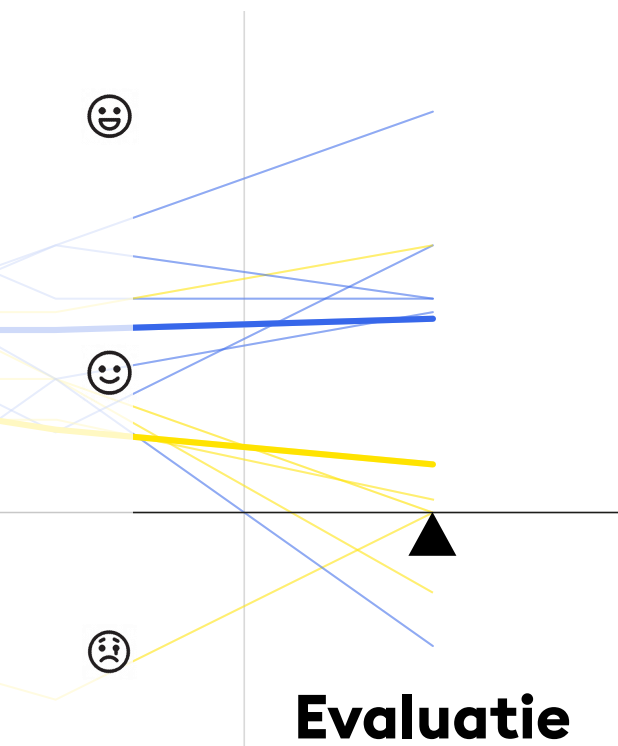
Profiteren van een gedegen voorbereiding

Doordat corporaties en samenwerkingspartners vroeg in het project samen door de voorbereiding lopen, is er tijdens de uitvoering minder onzekerheid. De corporatie en uitvoerende partij weten goed wat ze van elkaar kunnen verwachten. Volgens corporaties zorgen goede technische opnames van woningen in de voorbereiding voor weinig onverwachte zaken tijdens de uitvoering.



Prestatiedruk als incentive

Doordat de uitvoerende partij vaak in het voortraject niet overal goed in is meegenomen, komen er tijdens de uitvoering nog onverwachte bijzonderheden naar boven. Ook kan dit te maken hebben met een stukje informatieoverdracht bij de partij zelf. Uiteindelijk willen ook zij goed werk leveren, omdat ze anders in een volgende aanbesteding wellicht niet worden uitgekozen. Deze incentive zorgt onder andere voor een algemene tevredenheid over de uitvoering.



Over de evaluatiefase heerst bij ruim de helft van de corporaties tevredenheid. Juist bij de corporaties die nog weinig tot geen evaluaties uitvoeren, is er sprake van ontevredenheid, omdat er onvoldoende wordt geleerd van het project. Een uitvoerende partij die zich actief opstelt tijdens deze fase en leerpunten meeneemt naar een volgend project wordt gewaardeerd.

“De leerpunten kunnen gelijk toegepast worden op een volgend project.”



Leren van projecten

Nagenoeg alle woningcorporaties zijn bewust bezig om leerpunten mee te nemen naar volgende projecten. Een goede evaluatie met de uitvoerende partij is hierbij belangrijk. Zes corporaties zijn actief bezig met het houden van evaluaties. Ook een actieve uitvoerende partij die meewerkt aan de evaluatie en leerpunten ook zelf meeneemt, kan zich hier positief onderscheiden van anderen. Een woningcorporatie waarbij de evaluatie niet of weinig wordt uitgevoerd, ervaart deze fase ook als minder, omdat deze op dit moment nog onvoldoende wordt benut.



Leerpunten meenemen naar een volgend project

Bij de corporaties met een samenwerkingspartner is het houden van een evaluatie belangrijk. Hier moet men leren van wat goed en fout gaat gedurende een project, zodat men kan leren van de samenwerking. Bij één van de corporaties hangt er voor de uitvoerende partij ook een financiële incentive aan vast. Zodra uit de evaluatie blijkt dat het proces en de oplevering goed is verlopen, heeft dit effect op de daadwerkelijke uitkering.



Evaluatie met de uitvoerende partij

Ondanks het niet hebben van een vaste samenwerkingsvorm met de opdrachtnemer vinden deze corporaties het belangrijk om een goede evaluatie te houden. Ook bij deze corporaties is het belangrijk hoe de uitvoerende partij zich in deze fase opstelt. Er is hierbij een duidelijk onderscheid te maken tussen partijen die zich wel of niet actief inzetten voor en tijdens een evaluatie. Dit kan bepalend zijn voor een eventueel volgend project. In deze groep zijn er drie corporaties die lager scoren, omdat zij weinig tot geen evaluaties uitvoeren. Hierdoor hebben zij geen of een slechte ervaring met het houden van evaluaties.

Jonge Honden is een collectief van zo'n 35 jonge, enthousiaste academici. Een jonge hond brengt beweging. We komen snel tot de kern en werken samen toe naar resultaat. We zijn denkers én doeners.

Namens Jonge Honden is dit onderzoek uitgevoerd door:

Laurien Albeda

laurienalbeda@jongehonden.com

Luuc Veraart

luuc@jongehonden.com

augustus 2020

**jonge
honden**

Dit onderzoek is in opdracht van Heijmans uitgevoerd door adviesbureau Jonge Honden. Voor zowel de invulling en vorm van het onderzoek als de inhoud van het rapport is Jonge Honden verantwoordelijk.

De elf diepte-interviews zijn gevoerd met woningcorporaties uit het netwerk van Heijmans en Jonge Honden. Met een aantal corporaties heeft Heijmans als uitvoerende partij bij renovatieprojecten samengewerkt, voor de andere corporaties is dat niet het geval.