

# atriensis

## **Out of the box aanpak nodig voor genoeg capaciteit verduurzamingsopgave**

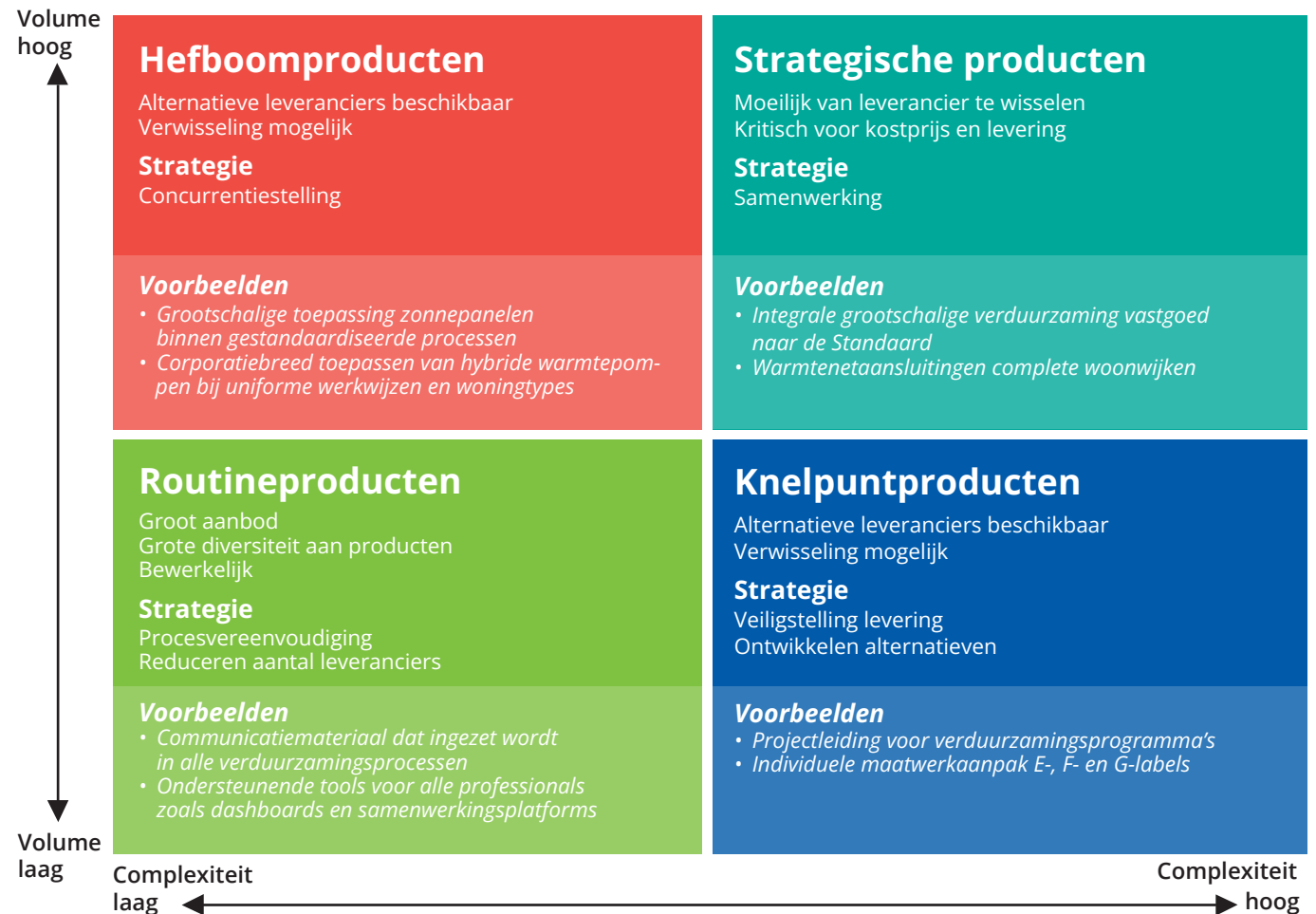
Dyon Noy  
15 juli 2024



## Out of the box aanpak nodig voor genoeg capaciteit verduurzamingsopgave

Het Klimaatakkoord van 2019 wees uitdrukkelijk op het risico van personeelsschaarste en hogere materiaalprijzen ([hoofdstuk C.1.4 vanaf pagina 19](#)). De [Nationale Prestatieafspraken](#) van 30 juni 2022 gaan uit van een bedrag van € 46,01 miljard van 2022 tot en met 2030 voor verduurzaming en renovatie van de bestaande corporatievoorraad. Een enorme opschaling. Juist in tijden van kostenstijgingen voor verduurzaming die fors uitstijgen boven de CPI. Waarbij de inkomsten door huuraanpassingen voor corporaties juist weer ruim onder die CPI liggen.

Ogenschijnlijk onhoudbaar. Out of the box denken door woningcorporaties is nodig in het belang van kosten- en kwaliteitsbeheersing en verbetering daarvan plus capaciteitsgarantie voor de verduurzamingsopgave. [Kraljic](#) geeft prima aanwijzingen voor de aanvliegroute van de selectie van uitvoerende partijen.



Figuur Kraljic en verduurzaming

## Instrumentarium

Corporaties concentreren zich op het 'waarom' en 'wat' en gebruiken de expertise van uitvoerende bedrijven -ketenpartners bij strategische verduurzamingsopgaven- voor het 'hoe' ([Aedes](#)). Als ketenpartners complete en integrale verduurzamingsprojecten oppakken, ligt [achterwaartse ketenintegratie](#) voor de hand. De ketenpartner is meestal een hoofdaannemer die alle schakels erachter tot en met onder aanneming en toeleverende industrie integreert. Als verduurzaming plaatsvindt door bundeling van componenten, bijvoorbeeld door koppeling aan planmatig onderhoud, ligt [voorwaartse ketenintegratie](#) voor de hand. De toeleverende industrie neemt samen met de onderaannemers de regie en fungeert als ketenpartner voor de corporatie. Selecteer die ketenpartners niet op prijs, maar op kwaliteit, capaciteit, continuïteit en innovatief gehalte.

Relatief grote onzekerheden voor ketenpartners kunnen 'te hoge verzekeringspremies' opleveren. Elimineer deze en kies voor een structurele [en niet voor conjuncturele indexering](#), die past bij zowel de corporatie als de ketenpartner. Bouw in raamovereenkomsten de juiste positieve prikkels voor ketenpartners in om te innoveren. En zorg uiteraard voor volumebundeling. Knip zeker niet in een veelvoud aan kleine 'percelen'. Wees als corporatie relevant voor je ketenpartner zonder te grote onderlinge afhankelijkheid.

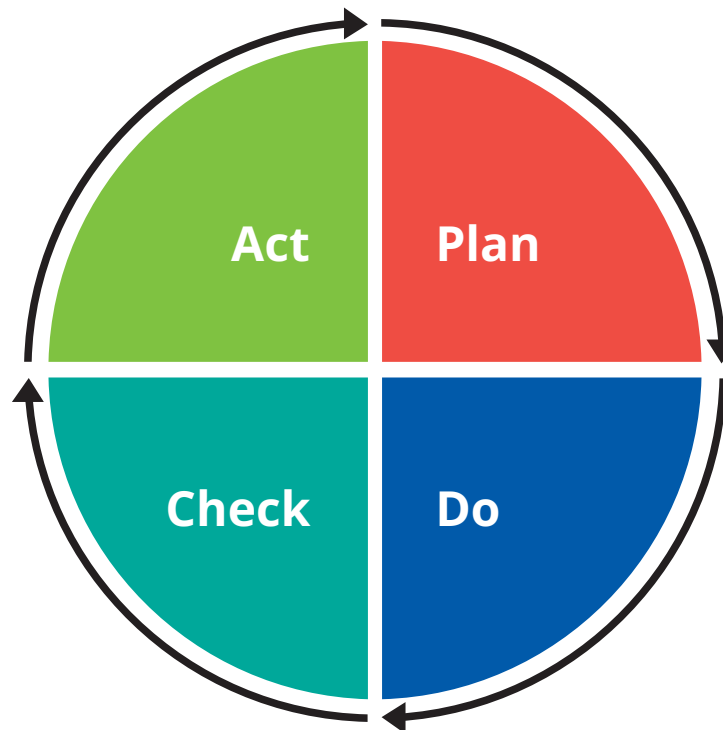
	Instrumentarium	Toelichting
1	Positie	Kies de principes van RGS (resultaatgericht samenwerken). De corporatie focust op 'waarom' en 'wat' en de ketenpartner bepaalt 'hoe'.
2	Ketenintegratie	Bij integrale verduurzaming ligt achterwaartse ketenintegratie voor de hand. Bij de componentenaanpak ligt voorwaartse ketenintegratie voor de hand.
3	Inkoopbeleid	Niet prijs centraal, maar kwaliteit, capaciteit, continuïteit en innovatief gehalte van ketenpartners. Gebruik bij selectie de methode Kraljic.
4	Prijsfluctuaties	Elimineer in raamovereenkomsten prijsgevoelige elementen. Kies voor indexering op basis van structurele en niet conjuncturele indexering.
5	Prikkels	Bouw in raamovereenkomsten de juiste prikkels voor kosten en kwaliteitsbeheersing en -verbetering plus capaciteitsgarantie.
6	Volumebundeling	Schaal volume op. Bundel in ieder geval overeenkomende verduurzamingsactiviteiten van 1 programmajaar. Of van 3 tot 5 programmajaren samen met andere corporaties.

Tabel Zes instrumenten voor out of the box handelen

## Proces

Kosten- en kwaliteitsbeheersing en verbetering daarvan plus capaciteitsgarantie voor de verduurzamingsopgave is een permanent proces. De PDCA (Plan Do Check Act) cyclus is hier bij uitstek geschikt voor. Stel een helder plan voor dit proces met nulmeting van de verduurzamingsopgave en zet dit af tegen de huidige situatie op inkoopgebied (P). Zorg voor heldere doelen. Borg draagvlak bij alle relevante interne en externe belanghouders. Plus bestuurlijke rugdekking.

Contracteer vervolgens ketenpartners voor alle strategische verduurzamingsopgaven op basis van RGS ([ResultaatGericht Samenwerken](#)). Zorg voor volumevergroting zodat ketenpartners optimaal belang bij gestelde doelen. Kies samen met hen de juiste KPI's (Kritieke Prestatie-Indicatoren) en leg afspraken vast (D). Bewaak permanent in hoeverre resultaten aansluiten bij de gestelde doelen. Benut het lerend vermogen van alle ketenpartners (C). Overweeg versterking van ontwikkelingen die blijkens de monitoring van KPI's goed lopen. Voeg bijvoorbeeld volume toe. Corrigeer waar resultaten achterblijven ten opzichte van gestelde KPI's (A).



Figuur Plan Do Check Act verduurzamingsopgave

### Plan

Beschrijf aard en omvang van de verduurzamingsopgave tot en met 2030. Benoem uitdagingen voor kosten- en kwaliteitsbeheersing en verbetering. Plus de gewenste capaciteitsgarantie. Stem af op het bestaande inkoopbeleid. Of stel dit zo nodig bij. Zorg voor doelen die SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) zijn.

### Do

Contracteer ketenpartners voor de verduurzamingsopgave op basis van meerjarige raamovereenkomsten. Bundel volumes zo optimaal mogelijk. Gebruik KPI's met de juiste en haalbare prikkels om de doelen te bereiken.

### Check

Toets permanent in hoeverre aan de KPI's voldaan wordt. Kies samen met elke ketenpartner maximaal twee KPI's die aantonen in hoeverre aan doelen voldaan wordt. Benut ook het lerend vermogen door meerdere ketenpartners elkaars KPI's te laten 'reviewen'.

### Act

Versterk ontwikkelingen die goed lopen. Bijvoorbeeld door volumevergroting ten faveure van verduurzamingsopgaven die achterlopen op gestelde doelen. Voer corrigerende maatregelen uit waar gestelde KPI's niet gehaald zijn.

# atriensis

## KPI's

KPI's zijn voor corporaties hét middel om te focussen op regisserend opdrachtgeverschap, waarbij ketenpartners acteren op basis van de juiste prikkels. Stel die KPI's in goed overleg met die ketenpartner op. Een KPI die niet leeft of prikkelt is zinloos. Selecteer één tot maximaal twee KPI's per ketenpartner. Allereerst is het te adviseren om een simpel dashboard te ontwikkelen en permanent bij te houden.

Goede KPI's sturen uitdrukkelijk op gewenste ontwikkelingen. Voorbeelden daarvan. Hoeveel jaar vooruit is er garantie op voldoende en kwalitatief hoogwaardige capaciteit als eerste voorbeeld van een KPI? Het minimale aantal relevante jaarlijks in te voeren innovaties per ketenpartner is een prima en pragmatische KPI. Of een KPI die vermindering van uren en kwalificatie daarvan op locatie stimuleert. Zakelijk is de KPI die een daling van de prijs per verduurzamingseenheid dicteert ten opzichte van een helder nulpunt. Of -zeker te verkiezen bij installatietechniek- een daling van de TCO ([Total Costs of Ownership](#)) ten opzichte van het vertrekpunt.

	KPI	Toelichting
1	Dashboard	Het dashboard toetst permanent de vraag versus het gecontracteerde harde aanbod van jaar tot jaar voor de verschillende verduurzamingsvraagstukken. De KPI drukt het aantal gecontracteerde jaren per verduurzamingsopgave uit.
2	Innovaties	Deze KPI meldt hoeveel relevante innovaties gericht op het capaciteitsvraagstuk jaarlijks door de ketenpartner ingevuld moeten worden. Met strakke kaders voor die innovaties zelf en de definitie van 'invoering'.
3	Arbeidsfactor	Prefabricage en industrialisatie betekenen minder en liefst lager gekwalificeerde arbeid op locatie. De KPI meldt de reductie van hoeveelheid en kwalificatie van arbeid op locatie per type verduurzamingsmaatregel.
4	Prijs per eenheid	Gebruikelijk stijgen de kosten voor elke type verduurzamingsmaatregel jaarlijk met een index. De KPI meldt welke kostenreductie door innovatie moet optreden ten opzichte van de vast te leggen nulsituatie.
5	TCO	Voor coporaties gaat het om investerings- en onderhoudskosten (total costs of ownership) per type verduurzamingsmaatregel. De KPI meldt de kostenreductie door innovatie ten opzichte van de vast te leggen nulsituatie.

Tabel KPI's gericht op capaciteit verduurzamingsopgave