



Jeroen Mennink (Vestia):

Voor succesvolle pilots kunnen wij de opschaler zijn

Het verduurzamen van de woningportefeuille van Vestia is niet bepaald een deuk in een pakje boter. Welke rol ziet 's lands op één na grootste corporatie voor zichzelf weggelegd in de verduurzamingsopgave van de corporatiesector? Een gesprek met

Jeroen Mennink, directeur Onderhoud en Ontwikkeling bij Vestia over pionieren en opschalen.

Jeroen Mennink is sinds 2016 directeur Onderhoud en Ontwikkeling bij Vestia. De om bekende redenen financieel geplaagde corporatie – in omvang nog steeds de tweede grootste corporatie van Nederland – stond de afgelopen jaren in de steigers. Nog steeds met de hand op de knip groeit bij Vestia het besef dat het een impuls kan geven aan de verduurzamingsopgave in de corporatiesector, zegt Jeroen. “We gaan niet experimenteren, maar voor een succesvolle pilot kunnen we de rol van opschaler vervullen.”

Kinderschoenen

Jeroen werkte voor zijn overstap naar Vestia zestien jaar in verschillende functies bij TNO. In 2013 zei hij in de functie van business unit manager tegen CorporatieGids Magazine dat corporaties het kennisniveau over onderhoud en renovatie moeten verhogen. Op de vraag of dat voldoende is gebeurd, zegt hij: “Het kan allemaal wel een stap verder. In de operationele uitvoering wordt veel meer met verstand van zaken gehandeld, maar of er heel gestructureerd op total cost of ownership (TCO) wordt gestuurd? Daarin staat de corporatiesector nog steeds in de kinderschoenen.”

Dikke bestekken

Dat blijkt volgens Jeroen uit het feit dat er nog steeds dikke bestekken de deur uitgaan en veel aanbiedingen op laagste prijs worden getoetst. “De bouwsector is traag en van huis uit niet geneigd tot verandering, dat zit diep gefundeerd,” verklaart hij. “Dat is ook inherent aan het bouwproduct dat technisch gezien wel honderd jaar mee kan. Op dit moment zie ik industrialisering nog niet echt van de grond komen. In ieder geval niet veel verder dan het niveau steenstrips en gevels. Of ze zijn nog weinig sexy, zoals betere isolatie. Daar valt niet veel te winnen: beter dan vacuüm kun je niet isoleren.”



Rol opdrachtgever

Volgens Jeroen hebben woningcorporaties wel de sleutel tot verandering in handen. “Als je naar innovatie in de bouwkolom kijkt, is de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer bepalend. Wil je kansen van innovatie benutten, dan zal er juist aan de kant van de opdrachtgevers wat moeten veranderen. Als bij opdrachtgevers en -nemers nog steeds dezelfde mensen dezelfde dingen doen, blijft alles bij het oude.”

Resultaatgericht samenwerken

Het zijn woorden van gelijke strekking die tijdens zijn sollicitatie naar de functie van directeur Onderhoud en Ontwikkeling de doorslag gaven. Als je het zo goed weet, kom het dan maar bij ons doen, leek het motto. Inmiddels zit Vestia middenin de transitie van traditionele opdrachtgever naar resultaatgericht samenwerken, beaamt Jeroen. Een gestaag proces, waarbij tradities geleidelijk aan worden losgelaten.

Van hollen naar rennen

Op de vraag of hij de stap van kennis- en innovatiepartij TNO naar Vestia heeft ervaren als van hollen naar stilstaan, zegt hij lachend: “Integendeel, het was juist van hollen naar rennen. De eisen die de saneringsstatus van Vestia aan ons stelt zijn zo hoog, dat je wel slim en efficiënt móet werken. Je kunt je geen missers veroorloven en al helemaal niet om ontevreden huurders te hebben. We moeten met minder mensen goede producten en diensten leveren. We krijgen bijvoorbeeld ruim 100.000 reparatieverzoeken per jaar binnen, die moeten in één keer goed en naar tevredenheid worden afgehandeld. Huurders hebben – terecht – geen boodschap aan onze saneringsstatus.”

TNO rugzak

Regelmatig put Jeroen nog uit zijn rugzak aan TNO-ervaring, vertelt hij: “In de transitie naar nieuw opdrachtgeverschap komt vooral ervaring in ketensamenwerking goed van pas. Evenals opgedane ervaring op het gebied van brandveiligheid en kwaliteitsbeleid. Maar voor veel innovatieve zaken zoals datamining of dronetechnologie heeft Vestia simpelweg de mensen en middelen niet beschikbaar. We doen de dingen die we kunnen en moeten doen met een afgeslankte organisatie.”

Heilige graal

Terwijl corporaties druk doende zijn met de zoektocht naar de heilige graal in verduurzaming, is Vestia voorzichtig. “Als we nu voor de verkeerde duurzaamheidsoplossing kiezen, kost het ons tientallen miljoenen. Dat hebben wij niet. Aan de voorkant denken wij heel intens na over consequenties van beslissingen. Andere woningcorporaties hebben meer financiële armslag om te pionieren. Soms gooien ze er geld mee weg, maar soms komt er ook iets heel moois uit.”

Opschalen en versnellen

Uitvinden en pionieren laat Vestia dus aan andere corporaties over. Toch kan Vestia wel degelijk een duit in het verduurza-

>>

mingszakje doen, zegt Jeroen. "Kijk je naar de innovatiecurve, dan halen innovators en believers de kolen uit het vuur. Wanneer een oplossing zich heeft bewezen op enkele tientallen woningen, kunnen wij bijvoorbeeld met 1.000 woningen aanhaken als opschaler of versneller. Dan zie je dat een innovatie ineens een vlucht kan nemen. Dat is onze rol."

Financieel gedreven

Op sommige plekken draagt Vestia ook al bij, vertelt Jeroen. "We hebben bijvoorbeeld al 3.000 all-electric woningen met warmtepompen en WKO's. Onze nieuwbouw was al gasloos, bij renovatie bekijken we of gasloos mogelijk is. Onze beslissingen zijn uit oogpunt van onze financiële kwetsbaarheid in eerste instantie financieel gedreven. We zijn voorzichtig, want over het algemeen speelt zich nog veel af in de ontdekkingsfase."

Kansen

Waar Jeroen kansen ziet ontstaan is op het gebied van warmte-winning. "Bijvoorbeeld met zonwarmte op gevels. Of slimme isolerende coatings, die kunnen dan in geïndustrialiseerde gevelindustrie worden toegepast. Maar voor alle innovaties geldt, als de urgentie ontbreekt dan is de kans van slagen klein. Hoe je dat kunt doorbreken? Zorg voor urgentie. De gemeentelijke plicht om wijken aan te wijzen die van het gas af moeten is er zo een. Dan wordt het serieus en moet en vervolgens gaat er wat gebeuren."

Niet vol gas

Ondanks dat de urgentie er wel degelijk is, begrijpt Jeroen ook dat corporaties niet allemaal vol gas geven. "Financieel gezien moeten we kiezen tussen het verlagen van de huur of het duurzaam maken van onze woningen. Dat is een duivels dilemma. Daarnaast heeft besluitvorming tijd nodig en onderwijl komen nieuwe technologieën tot wasdom. Feit is dat voor 2050 hoe dan ook het merendeel van het huidige corporatiebezit vanuit technisch oogpunt gerenoveerd zal moeten worden. Mijn advies is om alles in één keer goed te doen. Dus ook kijken naar demografische factoren, zodat corporatiewoningen letterlijk op meerdere fronten tegelijk verduurzamen."

Top drie

Vol gas of niet, Jeroen heeft wel een top drie waar corporaties vol op zouden moeten inzetten. "Dat is overigens een top drie die niet alleen aan verduurzaming is te koppelen, want de normale renovatieopgave is minstens zo groot." Ketensamenwerking staat daarbij met stip op één. "Maak duidelijke afspraken over wie wat doet, zonder daarbij het beheer over je vastgoeddata uit handen te geven. Ketensamenwerking is een kwestie van vertrouwen, maar dat moet je met data kunnen onderbouwen."

Industrieel bouwen

"Industrieel bouwen staat op twee, waarbij ik hoop dat we het vervolgens niet weer kapotmaken met maatwerk," vervolgt hij. Op drie staat werken op basis van total cost of ownership.



"Belangrijk daarbij is dat aantoonbare prestaties in balans zijn met de kosten. Kijk bijvoorbeeld naar de relatie tussen duurzaamheid en veiligheid. Beide dossiers kosten heel veel geld en een euro kun je maar één keer uitgeven. Wat je nu in asbestsanering investeert, kun je niet in duurzaamheid investeren. Op deze manier gooien we nu als sector onnodig vele miljoenen weg."

Resultaatgericht Samenwerken

Zelf zet Vestia in ieder geval vol in op ketensamenwerking. "In 2016 hebben we voor resultaatgericht samenwerken (RGS) als vorm gekozen. Volgend jaar gaan we partijen zoeken met wie we in ketensamenwerking 3.000 woningen gaan aanpakken. Ons doel is uiteindelijk om op termijn het merendeel aan onderhoud en ontwikkeling op basis van de RGS methode uit te zetten. De tijd is er nu rijp voor."

Volume

De tijd is ook rijp voor leveranciers – de markt – om vol op de ontwikkelingen in te zetten, besluit Jeroen. "Als je leverancier bent en je weet dat Nederland CO₂-neutraal moet worden, dan snap ik niet dat je daar niet volle bak op inzet. Het CO₂-neutraal maken is een enorm extra bouwvolume dat naast het onderhoud en renovatie en naast de bouwopgave in de steden speelt. Maar de markt anticipeert niet of nauwelijks. Ik kan mij niet voorstellen dat bouwers of industriële partijen hier geen business case van kunnen maken. Daar is echt geen consortium van opdrachtgevers of volumegarantie voor nodig. Zeker bij grote corporaties is er voldoende volume. Grote bouwbedrijven moeten nu lef tonen." ■