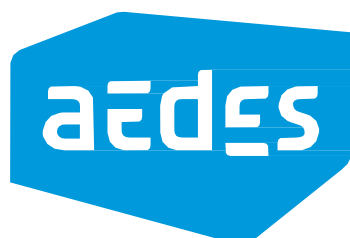


Slimmer en beter voor elkaar

Vernieuwingsagenda

vereniging van
woningcorporaties



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en doel Vernieuwingsagenda.....	3
1.2	Gevraagd besluit aan het ledencongres van Aedes op 20 april	4
1.3	Leeswijzer.....	4
2.	Het waarom	5
2.1	Aedes-visie vormt directe aanleiding	5
2.2	Waarom versnellen?.....	5
2.3	Waarom Aedes?.....	5
3.	Inhoud van de Vernieuwingsagenda.....	6
3.1	Zes prioriteiten	6
3.2	Prioriteit: Verduurzamen.....	6
3.3	Prioriteit: Betaalbaar bouwen & wonen	7
3.4	Prioriteit: Werken aan leefbare wijken en buurten.....	7
3.5	Prioriteit: Wonen & zorg	8
3.6	Prioriteit: Digitalisering & Informatievoorziening	8
3.7	Prioriteit: Verbeteren van de bedrijfsvoering	9
4.	Visie op vernieuwing	10
4.1	Hoe krijgen we de sector in beweging?	10
4.2	Vernieuwingsmechanismes.....	10
	Bijlage 1: Uitvoering in coalities	12
	Bijlage 2: Jaarplan en concretisering.....	14
	Bijlage 3: Concrete resultaten in jaar 1	17
	Bijlage 4: Voorlopig communicatieplan jaar 1.....	36

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doel Vernieuwingsagenda

Voor u ligt de Vernieuwingsagenda 'Slimmer en beter voor elkaar'. Een agenda, opgesteld met het doel om als corporaties gezamenlijk de vernieuwing in de corporatiesector te versnellen. De werkorganisatie van Aedes is penvoerder geweest van deze Vernieuwingsagenda en heeft met leden en samenwerkingspartners gesproken over ambities, ideeën en beoogde resultaten. Uit de vele gesprekken en sessies is bij corporaties veel enthousiasme en motivatie gebleken om de kansen die er zijn samen op te pakken. Onder het motto 'niet praten, maar doen', gaan we in coalities aan de slag om een aantal concrete vernieuwingsambities te realiseren.

De doelen van de Vernieuwingsagenda zijn:

- Het stimuleren en versnellen van de toepassing van innovaties, oplossingen en concepten voor maatschappelijke opgaven.
- Het stimuleren en versnellen van de toepassing van efficiënte en effectieve werkmethodes c.q. -processen binnen corporaties.
- Het versterken van de wendbaarheid en veranderkracht van corporaties.
- Een beweging op gang brengen waarbij corporaties nog meer onderling uitwisselen, leren van elkaar en samenwerken in de ontwikkeling van de sector.

In de opzet en uitvoering van de Vernieuwingsagenda zijn de volgende elementen van belang:

- De Vernieuwingsagenda is van en voor leden. Het succes valt en staat bij de actieve bijdrage van corporaties. Corporaties gaan in coalities gezamenlijk aan de slag om de ambities uit deze Vernieuwingsagenda te realiseren.
- Er worden coalities gevormd rondom 6 maatschappelijke prioriteiten: verduurzamen, betaalbaar bouwen & wonen, werken aan leefbare wijken en buurten, wonen & zorg, digitalisering & informatievoorziening en verbeteren van de bedrijfsvoering.
- Deelnemers aan de coalities dragen bij door mensen en middelen te leveren.
- De Aedes-werkorganisatie coördineert de uitvoering van de Vernieuwingsagenda: zij begeleidt de coalities, organiseert bijeenkomsten, stimuleert kennisuitwisseling, verzorgt communicatie, en zorgt voor het delen van informatie via netwerken, platforms en (online) communities.
- De Vernieuwingsagenda kent een scope van 5 jaar (2017-2022).
- Voor de opstart en uitvoering van de Vernieuwingsagenda wordt t/m 31 december 2017 een budget gevraagd van 340.000 euro. De dekking hiervoor komt uit de algemene reserves van Aedes.
- Vanaf 1 januari 2018 worden de activiteiten van de Vernieuwingsagenda meegenomen in het reguliere jaarplan en de reguliere begroting van Aedes.
- Indien de reguliere begroting van Aedes voor de Vernieuwingsagenda in komende jaren niet toereikend is, kan eventueel dekking plaatsvinden uit de algemene reserves van Aedes.
- In dit document vindt u een overzicht van wat we in het eerste jaar gaan doen en wat de beoogde resultaten zijn (t/m april 2018).
- Na het eerste jaar informeren de coalities het congres over de behaalde resultaten en over de plannen voor 2018.
- De Aedes-werkorganisatie legt jaarlijks formeel verantwoording af over de behaalde resultaten aan het Aedes-bestuur.

- De Vernieuwingsagenda is tot stand gekomen in samenwerking met corporaties (ledensessies en individuele gesprekken), ActiZ, Bouwend Nederland, Corporatiehuis (KWH / Stekademy), Corpovenista, CVN (Cora Vera NetwIT), Platform31 en de Stroomversnelling. In de nabije toekomst leggen we ook graag de verbinding met andere partijen.

1.2 Gevraagd besluit aan het ledencongres van Aedes op 20 april

Aan het congres wordt gevraagd in te stemmen met het voorstel voor de Vernieuwingsagenda. Stemt u in met:

1. De voorliggende Vernieuwingsagenda 2017-2021; Slimmer en beter voor elkaar.
2. Een bedrag van € 340.000 euro uit de algemene reserves van Aedes vrij te maken voor uitvoering van de activiteiten in 2017 (middelen voor 2018 en daarna lopen via de reguliere begrotingscyclus).

1.3 Leeswijzer

Voorliggend document beschrijft ten eerste de motivatie om te komen tot een Vernieuwingsagenda (hoofdstuk 2). Het geeft richting aan de inhoud van de agenda (hoofdstuk 3) en de principes hoe we dit willen organiseren, waarbij coproductie met leden en samenwerkingspartners het uitgangspunt is (hoofdstuk 4). De Vernieuwingsagenda is van en voor leden. In bijlage 1 beschrijven we hoe we in coalities aan de slag gaan en wat de rol van de Aedes-werkorganisatie is. In bijlage 2 vindt u de planning, beoogde resultaten en begroting voor het eerste jaar. In bijlagen 3 en 4 vindt u het jaarplan en communicatieplan.

Aedes als broedplaats en verzamelplaats voor de ontwikkeling van de sector

'Aedes staat over het algemeen te boek als belangenbehartiger. Gezamenlijk hebben we een krachtige stem richting onze stakeholders. De Vernieuwingsagenda geeft invulling aan de andere meerwaarde van verenigen; de vereniging als broedplaats en verzamelplaats van mensen, ideeën en samenwerking. De vereniging als middel om elkaar te ontmoeten, van elkaar te leren, en samen op te trekken in de ontwikkeling en professionalisering van onze sector. Met als gezamenlijk doel om onze huurders nog beter te bedienen.'

Marnix Norder
Voorzitter Aedes

2. Het waarom

2.1 Aedes-visie vormt directe aanleiding

In de toekomstvisie van Aedes (april 2016) wordt gesteld dat de veranderende maatschappij vraagt dat de corporatiesector zich blijft ontwikkelen, vernieuwen en innoveren. De Vernieuwingsagenda moet worden gezien als een concrete invulling hiervan. Corporaties gaan gezamenlijk aan de slag om de ontwikkeling en verdere vernieuwing van de sector te versnellen.

2.2 Waarom versnellen?

Corporaties delen dezelfde maatschappelijke opgaven bij het realiseren van betaalbare en kwalitatief goede woningen. Iedere corporatie heeft te maken met vraagstukken rondom duurzaamheid, leefbaarheid, vergrijzing, digitalisering, langer thuis wonen, verhuurdersheffing, het huisvesten van statushouders, en dergelijke. De wens en noodzaak om versneld in te spelen op deze ontwikkelingen is groot. Om te zorgen dat er voor huurders nu en in de toekomst zoveel mogelijk goede betaalbare huurwoningen beschikbaar zijn, is het belangrijk dat woningcorporaties hun kennis en geld zo slim en efficiënt mogelijk inzetten. Zodat we meer en beter kunnen bouwen en renoveren voor minder geld en we meer mensen een dak boven het hoofd kunnen bieden. Zodat we duurzaamheidsingrepen doen waar de samenleving om vraagt en waar bewoners blij van worden. Zodat we huurders beter op maat bedienen met eigentijdse ICT-oplossingen, en buurten leefbaar houden door slimme samenwerking met bewoners en andere maatschappelijke- en kennisorganisaties. Zodat we ons bestaansrecht en onze 'license to operate' voor nu en in de toekomst blijven waarmaken aan onze stakeholders.

2.3 Waarom Aedes?

De corporatiesector is pluriform. Er zijn grote verschillen tussen corporaties; van klein tot groot en werkend vanuit krimpregio tot groeiregio. We zien koplopers binnen de sector die vooruitstrevend bezig zijn, maar we zien op verschillende thema's ook een groot peloton en achterblijvers. Ook zien we vele samenwerkingsverbanden, regionaal of rondom een thema. Corporaties spelen ieder op haar eigen manier in op de ontwikkelingen en opgaven die er zijn.

Als brede vereniging van corporaties kunnen we gezamenlijk meer bereiken dan ieder afzonderlijk. Door krachten te bundelen en in samenhang werk te maken van ontwikkeling, kunnen we een vernieuwingsbeweging op gang krijgen. Corporaties kunnen samen het verschil maken voor een derde van de huishoudens in Nederland! Aedes heeft een groot netwerk, dat toegang geeft tot brede praktijkkennis en verbinding tussen mensen mogelijk maakt. De Aedes werkorganisatie voegt data en kennis toe, en heeft de kunde en middelen om verbinding, kennisuitwisseling en inspiratie te organiseren en te faciliteren. Met de Vernieuwingsagenda als kapstok, brengen we kennis in de sector samen, en dagen we elkaar uit om nieuwe stappen te zetten. De kracht van de Vernieuwingsagenda zit in de samenhang en verbinding van mensen, ideeën en activiteiten.

3. Inhoud van de Vernieuwingsagenda

3.1 Zes prioriteiten

In het najaar van 2016 heeft Aedes individuele gesprekken gevoerd en een drietal ledenbijeenkomsten voor bestuurders en medewerkers georganiseerd. Ook is gesproken met verschillende samenwerkingspartners¹. Doel van deze gesprekken en bijeenkomsten was om de belangrijkste maatschappelijke opgaven in beeld te brengen. Op basis van de opgehaalde input zijn een zestal prioriteiten opgesteld die inhoudelijk richting geven aan de Vernieuwingsagenda. De prioriteiten zijn:

1. Verduurzamen
2. Betaalbaar bouwen & wonen
3. Werken aan leefbare wijken en buurten
4. Wonen & Zorg
5. Digitalisering & Informatievoorziening
6. Verbeteren van de bedrijfsvoering

Hieronder worden de prioriteiten nader toegelicht. De prioriteiten zijn overigens niet in beton gegoten. Indien externe ontwikkelingen en/of behoeftes bij leden veranderen kan dit gevolgen hebben voor de Vernieuwingsagenda. Jaarlijks wordt de Vernieuwingsagenda geëvalueerd en waar nodig bijgesteld (zie verder bijlage 2).

3.2 Prioriteit: Verduurzamen

Nederland heeft een grote duurzaamheidsopgave. Corporaties hebben zich eerder gecommitteerd aan de doelstelling om alle woningen gemiddeld op label B te krijgen. Gegeven de huidige stand van zaken, is het streven om dit in 2023 te bereiken. Voor 2050 is het doel om volledig CO₂-neutraal te bouwen en te verhuren. Op dit moment zijn corporaties op verschillende manieren met deze opgave aan de slag. Ook zijn er vele samenwerkingsverbanden van partijen die hierin samen optrekken (De Stroomversnelling, Groene Huisvesters, HurenMetEnergie, Lente-akkoord, Zonnig Limburg, Innovatie en duurzaamheid Gelderland, etc.)

Het tempo van verduurzaming van de sociale huurvoorraad ligt op dit moment nog te laag. Corporaties kiezen vaak een mix-strategie omdat nog niet is uitgekristalliseerd welke verduurzamingsconcepten en -investeringen op lange termijn het meest gunstig zijn. Er is winst te behalen door het inzichtelijk maken van de meest sluitende business cases (met winst voor milieu, huurders, leveranciers en corporaties) en het verspreiden van kennis over de toepassing hiervan voor de eigen organisatie.

Het is ook interessant om te kijken hoe we vanuit collectief opdrachtgeverschap meer innovatie en ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid 'af kunnen dwingen'. In veel sectoren leidde collectieve inkoop al tot substantiële voordelen. Ook Aedes biedt inkoop samenwerking aan, wat leidt tot kostenbesparingen voor corporaties. Maar collectief opdrachtgeverschap biedt meer mogelijkheden. Er liggen kansen in het bundelen van concrete opdrachten (denk aan de inkoop van CO₂ neutrale

¹ De partners zijn ActiZ, Bouwend Nederland, Corporatiehuis (KWH / Stekademy), Corpovenista, CVN (Cora Vera NetwIT), Platform 31 en de Stroomversnelling.

keukens, zonnepanelen, isolatie van wanden, circulair bouwen, etc.), om vervolgens via tenders de markt te verleiden tot vernieuwende en duurzame oplossingen.

3.3 Prioriteit: Betaalbaar bouwen & wonen

Landelijk overstijgt de vraag naar betaalbare woningen het aanbod. Er ligt dus een collectieve 'opdracht' om meer woningen te bouwen. Het is de opgave van corporaties om dit zo betaalbaar mogelijk te doen, met kwaliteitseisen die passend zijn voor de verschillende doelgroepen. Bouwinnovaties en nieuwe vormen van opdrachtgever – opdrachtnemer relaties helpen om faalkosten te voorkomen. Samen met duurzaamheidsinitiatieven die het energieverbruik verlagen, heeft dit een positief effect op de woonlasten voor huurders.

Uit gesprekken met leden en partners blijkt een brede behoefte om na te gaan hoe we:

- Nog meer gebruik kunnen maken van goedkope(re) bouwvormen (expertise conceptueel bouwen netwerk);
- Als opdrachtgevers gezamenlijk meer volume kunnen creëren;
- Het proces van bouwinnovatie kunnen financieren;
- Meer gebruik kunnen maken van bestaande bouw-oplossingen (Juist gebruik van bestaande bouwconcepten. Minder 'unieke projecten', zonder te vervallen in 'one-size-fits-all'.);
- Kosten kunnen besparen door primaire processen (huurderscontact, onderhoud, etc.) te optimaliseren;
- Het verbruik van energie kunnen verlagen.

De Vernieuwingsagenda geeft een extra impuls aan de ontwikkeling van de sociale woningvoorraad. Een wezenlijke sleutel tot meer succes is het vernieuwen van de traditionele opdrachtgever – opdrachtnemer relatie tussen corporaties en bouwbedrijven, zodanig dat:

- De kwaliteit van de geleverde producten, processen en diensten structureel verbetert, tegen reële kosten;
- Faalkosten verminderen;
- Opdrachtnemers geprikkeld en uitgedaagd worden door opdrachtgevers zodat innovatieve producten, processen en diensten ontwikkeld worden;
- Opdrachtnemers perspectief geboden wordt op (een zekere mate van) continuïteit.

3.4 Prioriteit: Werken aan leefbare wijken en buurten

In de toekomstvisie van Aedes staat: 'Wij willen dat mensen goed en betaalbaar kunnen wonen in een goede en veilige leefomgeving. Wij geloven in de waarde van ongedeelde wijken en buurten en in een samenleving die niemand uitsluit. We spelen in de wijkontwikkeling een belangrijke rol, en zullen dat blijven doen'.

In de praktijk wordt verschillend gedacht over de rol van woningcorporaties met betrekking tot het stimuleren van de leefbaarheid van wijken. De politieke opvattingen hierover verschillen, maar ook corporaties zelf verschillen hierover van mening. Waar de een zich meer richt op de kerntaak van het bouwen van betaalbare woningen (de stenen), heeft de andere een bredere taakopvatting gericht op het creëren van een betaalbare en leefbare woonomgeving. Corporaties delen niettemin de ambitie om bij te (blijven) dragen aan tijdige signalering van knelpunten en samenwerking met partners in buurten en wijken. Tegelijkertijd zitten er duidelijk grenzen aan de maatschappelijke taak van corporaties. Maar waar ligt die grens precies?

Binnen de Vernieuwingsagenda gaan we onderzoeken hoe corporaties ook binnen hun huidige maatschappelijke taken optimaal kunnen bijdragen aan de leefbaarheid van wijken en buurten. Bijvoorbeeld door:

- Inzet van strategisch voorraadbeheer;
- Bijdragen aan de sociale mobiliteit van mensen;
- Effectieve huurdersparticipatie;
- Het in standhouden en creëren van gemengde wijken en buurten.

3.5 Prioriteit: Wonen & zorg

Gemeenten, corporaties en zorgorganisaties hebben een turbulente tijd achter de rug; decentralisaties, extramuralisatie, terug naar de kerntaak. Na een periode van focus op de aanpassing van de eigen organisatie komt er weer meer ruimte voor hun maatschappelijke opgave: ervoor zorgen dat ouderen en mensen met psychische of fysieke beperkingen (langer) zelfstandig in de wijk kunnen wonen. Lokaal vindt het gesprek plaats over wat hiervoor nodig is. Dat kan gestalte krijgen in een woonvisie en in prestatieafspraken. De "markt" is creatief en er verschijnen nieuwe woonvormen en samenwerkingen. Deze worden soms geïnitieerd door corporaties en zorgorganisaties, maar ook door burgers of door een stimulerende rol van de gemeente. De rollen verschuiven en de voortrekkersrol van corporaties en zorgorganisaties is minder vanzelfsprekend dan in het verleden. Maar het langer zelfstandig wonen van kwetsbare burgers vraagt ook oplossingen voor nieuwe vraagstukken. Binnen de Vernieuwingsagenda werken we aan oplossingen die er toe moeten leiden dat:

- Er voldoende (levensloop-) geschikte woningen en woonvariëaties zijn;
- Overlast tijdig wordt gesignaleerd en wordt aangepakt en voorkomen;
- De draagkracht van een wijk niet verder onder druk komt te staan;
- Woningcomplexen zijn beoordeeld op brandveiligheid voor senioren die zelfstandig langer thuis wonen.

3.6 Prioriteit: Digitalisering & Informatievoorziening

De wereld digitaliseert. Het gebruik van apps en big data zijn gemeengoed geworden. Corporaties zullen mee moeten bewegen in deze trend. Meer grip en inzicht op de datastromen met betrekking tot huurders en het vastgoed zijn voorwaarden om de juiste strategische en tactische keuzes te maken, en om huurders zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn.

Uit de gesprekken met leden blijkt bij corporaties een brede vraag en behoefte aan doorontwikkeling op het gebied van ICT en automatisering. In de ambitie om hun dienstverlening voor huurders te verbeteren en om kosten te reduceren, lopen ze tegen dezelfde vraagstukken aan. Deze hebben betrekking op o.a. digitalisering van processen, inkoop en implementatie van ICT-pakketten, gebruik van apps, uniformeren en gebruik van standaarden, het vergroten van de transparantie, de verantwoordingsdruk, privacywetgeving, etc.

Corporaties pakken deze vraagstukken individueel en in kleine groepjes op, terwijl de benodigde kennis soms ontbreekt en dergelijke veranderprocessen veel tijd en energie kosten. Er liggen grote kansen in het meer gezamenlijk optrekken rondom dit thema. We zien daarbij de volgende prioriteiten:

- Stroomlijnen en versimpelen van de verantwoordingssystematiek;
- Verbeteren van de informatiebescherming en privacy van gegevens;
- Automatisering van het onderhoudsproces;

- Verbeteren van het huurderscontact en de dienstverlening (apps, selfservice, etc.);
- Optimaliseren van vastgoeddata en -registratie (o.a. BIM).

3.7 Prioriteit: Slimmer organiseren en veranderkracht stimuleren

Het zesde thema is randvoorwaardelijk van aard en komt voort uit de noodzaak tot het optimaliseren van de (interne) bedrijfsvoering, als middel om bij te dragen aan het realiseren van onze maatschappelijke opgaven.

Een relevante vraag die in veel gesprekken met leden en partners terugkomt is: 'Hoe ziet de corporatie van de toekomst eruit?'. Naast verschillende visies op het gebied van de (maatschappelijke) rol van corporaties is vooral ook de interne bedrijfsvoering hierbij interessant. Hoe ziet de corporatieorganisatie er over 3, 5 of 10 jaar uit? Wat zijn hierin verschillende scenario's? En wat betekent dit voor de veranderingsprocessen die corporaties (dus) moeten inzetten?

De veranderende omgeving vraagt ook om nieuwe competenties bij corporatie-medewerkers die momenteel nog onvoldoende in de sector aanwezig zijn. Het opleiden van medewerkers is een van de belangrijkste middelen om te werken aan de ontwikkeling en professionalisering van corporatieorganisaties. Het is van belang om daarbij eerst in kaart te brengen wat het vak van corporatiemedewerker eigenlijk behelst; wat is nu en in de toekomst aan kennis en kunde nodig om een bepaalde functie goed te kunnen uitvoeren? En wat betekent dit voor de strategische personeelsplanning van corporaties? Bestaande inzichten en concepten willen we voor corporaties breed inzichtelijk, beschikbaar en toepasbaar maken.

Inzicht en visie op het huidige en gewenste bezit is een van de belangrijkste vertrekpunten voor het werk van corporaties. Modern assetmanagement is dan ook een van de belangrijkste pijlers in de bedrijfsvoering. In de praktijk blijkt het (soms) lastig om grip/inzicht te krijgen op de kwaliteit en huidige staat van het bezit, en op contextvariabelen die van invloed zijn op keuzes in de woningportefeuille. Om goede afwegingen te maken met betrekking tot het bezit, is het ook nodig om scherp inzicht te hebben in de eigen financiële slagkracht. Uit de gesprekken met leden blijkt een brede behoefte en mogelijkheid om hierin sterker van elkaar te leren, bestaande modellen zichtbaar en bruikbaar te maken en de grenzen van assetmanagement (nut & noodzaak) te verkennen.

Aedes heeft opleiding tot nu toe aan de markt overgelaten. Wel is er een verplichting tot het behalen van PE-punten voor directeur-bestuurders. Het veld van opleiders en aanbieders is momenteel gefragmenteerd; er zijn vele aanbieders tot opleiding c.q. deskundigheidsbevordering. Er liggen kansen in het creëren van een stevig landelijk platform op het gebied van opleiden binnen corporatieland, door het bundelen van verschillende bestaande initiatieven. Een dergelijk orgaan zou moeten leiden tot:

- Kwaliteitsverbetering van het aanbod;
- Kostprijsverlaging;
- Stimuleren 'vakmanschap';
- Integratie en meer efficiëntie in de organisatie van opleidingen;
- Didactiek en toepasbaarheid op maat voor corporaties;
- Een inhoudelijk aanbod toegesneden op de (maatschappelijke) prioriteiten van corporaties.

4. Visie op vernieuwing

4.1 Hoe krijgen we de sector in beweging?

Hoe creëren we met elkaar beweging in de sector, zodanig dat meer mensen en corporaties actief meedoen en daadwerkelijk aan de slag gaan met vernieuwing? In de beantwoording van deze vraag gaan we uit van een aantal werkende mechanismen en kerntaken.

4.2 Vernieuwingsmechanismes

We werken binnen de Vernieuwingsagenda samen op basis van de volgende mechanismen:

1. In coalities: Corporaties samen, voor elkaar

Vernieuwen doe je niet alleen. Alleen met een gezamenlijke effort brengen we een beweging van vernieuwing op gang. Corporaties werken in coalities samen in het vaststellen van doelen, het vormgeven van het proces, en het organiseren en realiseren van concrete resultaten. Activiteiten worden ontwikkeld en uitgevoerd in samenwerking met partnerorganisaties zoals onder andere ActiZ, Bouwend Nederland, Corporatiehuis (KWH / Stekademy), Corpovenista, CVN (Cora Vera NetwIT), Platform31 en de Stroomversnelling. De Aedes-werkorganisatie initieert, ondersteunt en coördineert de coalities. Datgene wat ontwikkeld wordt is vrij toegankelijk en gratis te gebruiken voor het collectief. Ook werken we volledig transparant en is informatie beschikbaar voor iedereen. We streven naar continue aansluiting van nieuwe corporaties en partners bij de coalities; we behouden het bestaande en betrekken continue nieuwe mensen. In bijlage 1 wordt het werken in coalities verder toegelicht.

2. Focus op toepassing van bestaand

Er zijn reeds veel bestaande innovaties, oplossingen en concepten in de markt en bij corporaties voorhanden. De crux zit dan ook niet zozeer in het verzinnen of ontwikkelen van nieuwe innovaties. Het gaat juist om het stimuleren van kennisdeling en het (nog meer en sneller) inzichtelijk maken en (breder) toepassen van reeds bestaande innovaties, concepten en oplossingen. Positief is dat uit de gesprekken een positieve bodem voor het delen van kennis en expertise blijkt. De benodigde verandering zit met name in het inzichtelijk maken, overzicht creëren van dat wat er al is en het gebruik maken en verbinden van elkaars oplossingen.

3. Focus op performance van corporaties

Uiteindelijk bestaat het werk van corporaties uit het zo goed mogelijk helpen en bedienen van (potentiële) huurders. Al het werk binnen het vernieuwings- en ontwikkelprogramma is daarom gericht op het verbeteren van de prestaties van corporaties. De winst zit niet zozeer in mooie beleidsplannen of nieuwe ICT-oplossingen, maar in beter handelen en beter helpen van huurders op het moment dat een vraag of probleem zich voordoet. Waarde ontstaat immers pas in het contact met huurders. De rest betreft (organisatorische) randvoorwaarden. Vertrekpunt voor alles wat we doen is dan ook de vraag 'Hoe voegen we in het contact met (potentiële) huurders waarde toe?'

4. Focus op contextueel leren

Doel is dat mensen binnen corporaties daadwerkelijk aan de slag gaan met vernieuwing. Maar hoe zorg je als individu nu dat datgene wat jij weet of wilt ook daadwerkelijk gebeurt? Het programma richt zich op ondersteunen van medewerkers en bestuurders bij deze vraag. We zetten daarvoor in op systeeminterventies die gericht zijn op de verander- en innovatiekracht, de cultuur en het lerend

vermogen van mensen en organisaties. Daarbij is het van belang om leerervaringen en best-practices rijk te beschrijven, met oog voor details en proces, zodat medewerkers nieuwe inzichten kunnen vertalen naar hun eigen praktijk.

5. Vorm is belangrijk

De manier waarop we activiteiten vormgeven en 'branden' maakt voor een groot deel het succes. Er moet een zekere mate van logische herkenbaarheid in zitten, waardoor mensen vertrouwen krijgen in de keuzes die we maken en de kwaliteit van de inhoud. Door actief taalgebruik en goed uitgedachte vormen, waarbij we ook activiteiten inhoudelijk aan elkaar koppelen (bijv. congres-webinar-magazine-website) maken we activiteiten en resultaten uit het programma duidelijk zichtbaar en herkenbaar.

6. Flexibiliteit in de uitvoering

In bijlage 3 staat een jaarplan met een doorkijk naar welke resultaten we het eerste jaar met de coalities willen gaan behalen. Met deze beoogde resultaten en activiteiten gaan we op weg. We willen echter blijven aansluiten bij de praktijk, waarvan we weten dat die continue verandert. Vernieuwing en verandering laat zich vaak niet via een standaard aanpak of route managen. Daarom is binnen het plan ruimte om af te wijken, om op basis van voortschrijdend inzicht nieuwe ideeën en innovatieve projecten te omarmen.

Uit een web-artikel van Jaap Boonstra, schrijver van het succesvolle managementboek 'Veranderen van Maatschappelijke Organisaties':

Bestaat er een ABC voor het succesvol veranderen van organisaties?

Stel je voor dat veranderingen volgens een vast stramien verlopen met een eenduidige veranderstrategie en een vaste volgorde van activiteiten. Dat je in zeven stappen je doel bereikt. Dat zou pas makkelijk zijn. Dat iedereen zijn rol kent en dat managers niet krampachtig proberen om anderen te veranderen. Stel je voor dat de visie voor veranderen voor iedereen helder is en dat je een checklist kunt gebruiken om succesvol te zijn. Dit is natuurlijk een niet-realistisch wensbeeld, maar stel je voor....

Droom maar lekker verder. Een ABC voor veranderen bestaat niet. Dat is de ongemakkelijke werkelijkheid. Elke verandering is anders. Er is ook geen beste manier voor veranderen. De meeste veranderingen verlopen niet planmatig maar uiterst rommelig. Die rommeligheid is prima zolang mensen inspelen op onverwachte gebeurtenissen en daarbij de weg niet kwijtraken. Een diepgaande verandering kost moeite en is de moeite waard. Elk veranderproces kent onverwachte gebeurtenissen. Dat maakt het leuk en lastig soms.

Hoe kunnen we veranderen leuk en spannend maken? Jaap Boonstra vertelt er over tijdens de Kick-off Werken aan vernieuwing op 20 april 2017.

Bijlage 1: Uitvoering in coalities

De Vernieuwingsagenda wordt voor en door corporaties vorm gegeven. Actieve participatie van corporaties is essentieel voor het slagen van de Vernieuwingsagenda. Corporaties zijn primair betrokken door middel van zogenaamde 'coalitions of the willing' (hierna: coalities). Hieronder volgt een beschrijving van de rol van de coalities en van Aedes.

1. Rol Coalities

De opzet van coalities is als volgt:

- Voor het eerste jaar wordt uitgegaan van 6 coalities op 6 inhoudelijke prioriteiten: 'Verduurzamen', 'Betaalbaar bouwen & wonen', 'Werken aan leefbare wijken en buurten', 'Wonen & zorg', 'Digitalisering & informatievoorziening' en 'Verbeteren bedrijfsvoering'. Dit sluit aan op de maatschappelijke opgaven zoals genoemd in hoofdstuk 3.
- Deze coalities bestaan uit medewerkers / directeur-bestuurders van corporaties en samenwerkingspartners. Zij stellen tijd en middelen beschikbaar stellen om gezamenlijke vernieuwingsambities te realiseren.
- Ieder coalitie wordt vanuit de Aedes-werkorganisatie begeleidt door een trekker.

De coalities hebben de volgende functies:

- Vernieuwingsambities realiseren: De coalities gaan aan de slag met de planvorming en realisatie van gezamenlijke ambities, die bijdragen aan vernieuwing in de sector.
- Samen ontwikkelen: De coalities werken samen aan de ontwikkeling en toepassing van concepten, tools, instrumenten, handleidingen, producten, en (algemene) standaarden.
- Mobiliseren en inspireren: Coalities werken inspirerend voor anderen en betrekken anderen erbij. Denk bijvoorbeeld aan de organisatie van een programma 'kijkje in de keuken', onderlinge meeloopdagen (ook sector overstijgend), etc.
- Netwerkfunctie: De coalities werken als netwerken waarbinnen mensen werken aan dezelfde doelstellingen. Naast samenwerken heeft het netwerk ook een sociëteitsfunctie en is het een plek van ontmoeting van gelijkgezinden.
- Samen inkopen: De coalities kunnen krachten bundelen in de vorm van collectief opdrachtgeverschap.
- Kennisverspreiding: Denk hierbij bijvoorbeeld aan het gezamenlijk organiseren van kennis-sessies, het oprichten van een kennisbank, goede voorbeelden verspreiden, oprichting van een leerstoel, een online community, etc.
- Kwaliteitsborging: De coalities vormen een belangrijke borging dat de ontwikkelde en vernieuwde producten ook daadwerkelijk in een behoefte voorzien.
- Communicatie: De communicatie over de voortgang, bijeenkomsten en behaalde resultaten vindt in overleg plaats. Aedes zal veelal voorzetten doen en de communicatie coördineren.

2. Rol Aedes-werkorganisatie

De Aedes werkorganisatie ziet voor zichzelf de volgende taken:

- Coördineren en faciliteren van de coalities: De werkorganisatie initieert, betreft, ondersteunt en coördineert de coalities. Denk hierbij aan het organiseren van bijeenkomsten, verzorgen van onderlinge afstemming en communicatie, bewaken van de voortgang, en penvoerder zijn bij het schrijven van stukken.
- Overzicht bieden: Er gebeurt al heel veel in de sector en om ons heen qua vernieuwing. De werkorganisatie zal daarom ook overzicht bieden van wat er allemaal al loopt aan vernieuwing. Overzicht bieden kan ook helpen voorkomen dat er bijvoorbeeld nieuwe wielen worden uitgevonden en zaken dubbel worden gedaan.
- Delen / verspreiden: De Vernieuwingsagenda staat ook vooral in het teken van kennis delen en verspreiden. De kennis die door de coalities is ontwikkeld maar ook kennis van andere relevante partijen en organisaties die bijdragen aan het verder helpen van de corporatie sector. De werkorganisatie zorgt voor het delen van kennis via platforms, netwerken, digitale media en online communities.
- Uitdagen tot actie: Denk hierbij aan het betrekken nieuwe deelnemers en aanzetten tot gezamenlijke actie om aan de slag te gaan. De werkorganisatie bewaakt het principe 'niet praten, maar doen'.
- Richting geven: Denk hierbij aan het breed agenderen van issues en onderwerpen, trendwatching en duiding, incubators spotten en 'belonen' (Bijv. innovatieprijs).
- Lobbyen voor condities, regelgeving: Daar waar nodig kan de werkorganisatie vanuit haar lobby invloed uitoefenen op beperkende of stimulerende wet- en regelgeving. (regels die vernieuwing in de weg staan slechten)
- Overall communicatie: Communicatie over de voortgang en resultaten van het programma. Dit gaat in afstemming met partners.
- Financiering: Aedes gebruikt een deel van eigen haar reserves ter financiering van het programma. De werkorganisatie stemt met partners en andere financiers af over financiële bijdragen.
- Verantwoording: De Aedes werkorganisatie verzorgt (i.s.m. coalities en samenwerkingspartner) de interne en externe verantwoording over de behaalde resultaten.
- Planvorming: De werkorganisatie is penvoerder in het opstellen van jaarplannen.
- Check op vernieuwingsmechanismen: Eén manier van werken en communiceren die aansluit op de vernieuwingsmechanismen. Dit stimuleert de herkenbaarheid.
- Bewaking: Monitoring en kwaliteitsborging voortgang van de afzonderlijke activiteiten en integrale budgetbewaking en overige inzet van middelen.

Bijlage 2: Jaarplan en concretisering

1. Planning

Gezien de uitdaging waar de branche voor staat, de pluriformiteit binnen onze sector en het veranderende politiek-maatschappelijke speelveld is continuïteit van de Vernieuwingsagenda belangrijk. De Vernieuwingsagenda kent daarom een doorlooptijd van vijf jaar, oftewel van 2017 tot en met 2021. Dit geeft voldoende ruimte om na opstart en ontwikkeling ook tijd te hebben om te 'oogsten'.

Jaarlijks wordt de Vernieuwingsagenda uitgewerkt in concrete activiteiten en resultaten door middel van een jaarplan (zie bijlage 1 voor het eerste jaarplan). In het jaarplan wordt concreet aangegeven welke activiteiten de coalities dat jaar organiseren, wat dit oplevert, welke kosten hiermee gepaard gaan en welke inzet dit vraagt van Aedes-medewerkers en andere partijen. De genoemde activiteiten in dit plan zijn tot stand gekomen na een intensief traject met verschillende corporaties uit het hele land, er zijn circa 80 corporaties gesproken in verschillende expertsessies. Mede op basis van deze input en feedback zijn de activiteiten voor 2017/2018 geformuleerd. Deze activiteiten worden in nauw overleg en in co-creatie met corporaties & partners ontwikkeld. Met deze set aan activiteiten gaan we op weg. Per coalitie is er ruimte en flexibiliteit om met nieuwe activiteiten te beginnen of om bestaande activiteiten te herformuleren.

Het eerste jaarplan geeft een doorkijkje van de activiteiten van mei 2017 tot april 2018. Qua financiering hanteren we echter de reguliere jaarcyclus. Dit betekent dat we tot en met 31 december 2017 een aanvullend budget vragen (uit de algemene reserves), en dat de activiteiten vanaf 1 januari 2018 zullen worden opgenomen in het reguliere jaarplan van Aedes. Indien de reguliere begroting van Aedes voor de Vernieuwingsagenda in komende jaren niet toereikend is, kan eventueel dekking plaatsvinden uit de algemene reserves van Aedes.

De jaarplannen worden jaarlijks vastgesteld door het Algemeen Bestuur (AB) van Aedes. Het AB heeft hiermee jaarlijks de mogelijkheid de Vernieuwingsagenda (bij) te sturen. Jaarlijks zal het congres worden geïnformeerd over de voortgang en resultaten van de coalities, en de plannen voor het volgende jaar. Voor het eerste jaar van het vernieuwingsprogramma (2017) wordt op hoofdlijnen onderstaande planning gehanteerd.

Wanneer	Wat	Wie
31 januari 2017	Algemeen bestuur Aedes besluit tot verkenning Vernieuwingsagenda met als doel agendering in ledencongres van april 2017	AB
Januari – april 2017	Ledenbijeenkomsten en gesprekken met samenwerkingspartners om Vernieuwingsagenda inhoudelijk te vormen	Aedes, leden, partners
20 april 2017 (ochtend)	Besluitvorming ledencongres over start en uitvoering Vernieuwingsagenda, inclusief benodigde middelen	Ledencongres
20 april 2017(middag)	Kick-off 'Werken aan Vernieuwing': Inspirerende middag en betrekken corporaties bij de coalities	De sector
Mei 2017 – april 2018	Coalities aan de slag per prioriteit met als doel concrete resultaten te behalen	Coalities (corporaties, partners, Aedes)
23 November 2017	Corporatiemiddag 'Slimmer en beter voor elkaar': Coalities presenteren resultaten, ervaringen en aanpakken tot nu toe.	De sector
Dec 2017	Activiteiten Vernieuwingsagenda opgenomen in jaarplan 2018 en vastgesteld door AB	AB
Voorjaar 2018	Congres: coalities informeren leden over resultaten, voortgang en plannen voor 2018	Congres

Doel is dat de coalities in het eerste jaar direct concrete resultaten realiseren. We willen voorkomen dat er een jaar voorbij gaat waarin vooral energie gestoken wordt in verdere planvorming of 'praatbijeenkomsten' (niet praten, maar doen).

2. Concrete activiteiten, resultaten & begroting

In bijlage 1 vindt u het eerste jaarplan. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de beoogde resultaten, activiteiten en kosten van de 6 coalities:

- Verduurzamen (Bijlage 1A)
- Betaalbaar bouwen & wonen (Bijlage 1B)
- Wonen & zorg (Bijlage 1C)
- Werken aan leefbare wijken en buurten (Bijlage 1D)
- Digitalisering & informatievoorziening (Bijlage 1E)
- Verbeteren bedrijfsvoering (Bijlage 1F)

Per coalitie zijn de volgende elementen beschreven:

1. Ambities en kaders: dit geeft op hoofdlijnen de ambitie aan wat Aedes wil bereiken.
2. Beoogde resultaten 2021: dit geeft de beoogde resultaten weer op de lange termijn.
3. Concrete resultaten in eerste jaar: dit geeft de concrete resultaten, oftewel deliverables aan voor het eerste jaar (april 2017-april 2018).
4. Uitwerking concrete resultaten: Elke concrete resultaat (zie vorige punt) wordt uitgewerkt in een aantal activiteiten die opgehangen zijn aan een planning. Ook wordt beschreven met welke partijen wordt samengewerkt. Per resultaat is ook een begroting opgenomen.

Hieronder volgt een overzicht van de beoogde resultaten in het eerste jaar, de kosten tot en met eind 2017. Een aantal van de hieronder beschreven activiteiten hebben een grote relatie met activiteiten uit het reguliere jaarplan van Aedes. Met de projectleiders is afgesproken dat de lopende activiteiten nu

nog meer het accent krijgen vanuit vernieuwing en ontwikkeling. Vandaar dat een deel van de Vernieuwingsagenda voor 2017 uit de lopende Aedes-begroting kan worden gefinancierd.

Resultaten in eerste jaar (april 2017 – april 2018)	Kosten '17	Dekking '17
Verduurzamen <ul style="list-style-type: none"> Resultaat 1: Roadshow & branchestandaard duurzaamheidsbeleid Resultaat 2: Inkoopkracht mobiliseren Resultaat 3: NOM & gestapelde woningbouw (hoogbouw) Resultaat 4: Digitaal kennisplatform Duurzaamheid & energiebesparing SUBTOTAAL	€ 50.000 € 40.000 € 10.000 € 40.000 € 140.000	Uit reguliere begroting
Betaalbaar bouwen & wonen <ul style="list-style-type: none"> Resultaat 1: Body of knowledge opdrachtgeverschap Resultaat 2: Inkoop concept nieuwbouw Resultaat 3: Verbeteren opdrachtgever-opdrachtnemer relatie Resultaat 5: Branchestandaarden en modellen SUBTOTAAL	€ 25.000 € 20.000 € 35.000 € 20.000 € 100.000	50.000 uit reguliere begroting, 50.000 uit algemene reserves
Werken aan leefbare wijken en buurten <ul style="list-style-type: none"> Resultaat 1: Community of practice sessies Resultaat 2: Leer- en inspiratietraject 'werken in de wijk' Resultaat 3: Expertsessie 'Hoe de kloof in de wijk overbruggen?' Resultaat 4: Routekaart gemeenschappelijke aanpak eenzijdig bezit SUBTOTAAL	€ 20.000 € 15.000 € 5.000 € 15.000 € 55.000	Uit reguliere begroting
Wonen & zorg <ul style="list-style-type: none"> Resultaat 1: Bouwen aan sociale netwerken in de buurt Resultaat 2: Langer thuis wonen in de bestaande woningvoorraad Resultaat 3: Woonvorm voor mensen met dementie Resultaat 4: Brandveiligheidscampagne langer thuis wonen Resultaat 5: Lange systemen SUBTOTAAL	€ 12.500 € 12.500 € 12.500 € 12.500 € 25.000 € 75.000	Uit algemene reserves
Digitalisering & informatievoorziening <ul style="list-style-type: none"> Resultaat 1: Stroomlijnen van de verantwoordings- en sturingsinformatie Resultaat 2: BIC 2.0 (Baseline Informatiebeveiliging Corporaties) Resultaat 3: Ketenautomatisering onderhoud Resultaat 4: Beste Practices Elektronische dienstverlening Resultaat 5: Bouw Informatie Management (BIM) SUBTOTAAL	€ 60.000 € 25.000 € 20.000 € 15.000 € 25.000 € 145.000	Uit algemene reserves
Verbeteren bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> Resultaat 1: Hooglerarenreeks Resultaat 2: Corpochange Resultaat 3: Marktplaats corporatiemedewerkers Resultaat 4: Leer & opleidingsplatform Resultaat 5: Shared Services SUBTOTAAL	€ 20.000 € 5.000 € 10.000 € 25.000 € 10.000 € 70.000	Uit algemene reserves
TOTAAL	€ 585.000	
TOTALE EXTRA KOSTEN 2017 (DEKKING UIT ALGEMENE RESERVES)	€ 340.000	

Bijlage 3: Concrete resultaten in jaar 1

In deze bijlage zijn per coalitie de beoogde resultaten voor het eerste jaar uitgewerkt. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- Verduurzamen (Bijlage 1A)
- Betaalbaar bouwen & wonen (Bijlage 1B)
- Werken aan leefbare wijken en buurten (Bijlage 1C)
- Wonen & zorg (Bijlage 1D)
- Digitalisering & informatievoorziening (Bijlage 1E)
- Verbeteren bedrijfsvoering (Bijlage 1F)

BIJLAGE 1A: Coalitie Verduurzamen (trekker Ronald Franken, Aedes)

1. Ambities en kaders

We streven naar een CO2-neutrale woningvoorraad rond 2050.

We streven naar een overzichtelijk en duidelijke kennis infrastructuur m.b.t. duurzaamheid & energiebesparing.

2. Beoogde resultaten 2021

- Elke corporatie heeft een duidelijk doel voor ogen m.b.t. het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad, en maakt daarbij gebruik van een duidelijk visie en integraal beleid.
- Corporaties zijn meer en meer gezamenlijk aan het inkopen o.a. op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing.
- NOM en gestapelde woningbouw (hoogbouw) is een gezonde businesscase en wordt in de praktijk meer en meer opgepakt.
- De kennisinfrastructuur m.b.t. verduurzamen en energiebesparing is op orde en overzichtelijk.

3. Concrete resultaten in eerste jaar (deliverables)

- A. Roadshow & branchestandaard duurzaamheidsbeleid; Doel is dat elke corporatie na 1 jaar een visie en (toekomstbestendig) beleid heeft op het verduurzamen van de bestaande (en nieuwe) woningvoorraad. Met een branche standaard wil deze coalitie i.s.m. Platform31 en Stroomversnelling elke corporatie een handvat aanreiken op basis waarvan ze hun eigen visie en beleid kunnen ontwikkelen. Daarnaast wordt er gezamenlijk een 'Roadshow Verduurzamen' georganiseerd, om kennis en ervaringen te delen m.b.t. (het opstellen van een) verduurzamingsstrategie.
- B. Inkoopkracht mobiliseren; Doel is om in het eerste jaar corporaties te mobiliseren om gezamenlijk 250.000 zonnepanelen in te kopen. Daarnaast onderzoeken we op welke terreinen het beste inkoopkracht kan worden gemobiliseerd.
- C. Nul-Op-de-Meter voor gestapelde woningbouw; NOM voor de bestaande woningbouw en nieuwbouw begint meer en meer de norm te worden. Voor gestapelde woningbouw is er echter nog veel ontwikkeling en vernieuwing nodig (zelfs innovatie). Deze coalitie wil daarom in samenwerking met Platform31 en Stroomversnelling een kennisprogramma NOM & gestapelde woningbouw ontwikkelen. In 2017 dagen we de markt uit en gaan we op zoek naar betaalbare en innovatieve oplossingen.
- D. Een digitaal kennisplatform duurzaamheid & energiebesparing; Een website en community waar alle corporaties terecht kunnen voor vragen en antwoorden over de routes naar CO2 neutraal in 2050. Veel aandacht voor praktijkvoorbeelden en instrumenten, zoals modelcontracten, vraagspecificaties, circulair inkoop tools, bewoners communicatie, opleverprotocol NOM etc.

4. Uitwerking resultaten eerste jaar

Concreet resultaat 1 ^e jaar	Roadshow & branchestandaard duurzaamheidsbeleid	Inkoopkracht mobiliseren	NOMready & gestapelde woningbouw (hoogbouw)	Digitaal kennisplatform Duurzaamheid & energiebesparing
Acties in de tijd - mei opstarten projectorg. en betrekken relevante partijen, waaronder corporaties verenigd in het netwerk duurzaamheid - mei-dec roadshow richting corporaties, o.a. routekaarten naar 2050 inzichtelijk maken - juni redactieraad formeren van corporaties en stakeholders - juli/aug offerten opvragen bij leveranciers - augustus/september keuze leverancier en project start up meeting - okt- dec, redactieraad vergaderingen met corporaties en leverancier - januari 2018 oplevering branche standaard duurzaamheidsvisie - feb/april roadshow a.d.h.v. standaard	- mei opstarten projectorg. en betrekken relevante partijen, waaronder corporaties verenigd in het netwerk duurzaamheid - mei-dec roadshow richting corporaties, o.a. routekaarten naar 2050 inzichtelijk maken - juni redactieraad formeren van corporaties en stakeholders - juli/aug offerten opvragen bij leveranciers - augustus/september keuze leverancier en project start up meeting - okt- dec, redactieraad vergaderingen met corporaties en leverancier - januari 2018 oplevering branche standaard duurzaamheidsvisie - feb/april roadshow a.d.h.v. standaard	- mei opstarten i.s.m. zonnig Limburg, Groene huisvesters etc. - juni & juli in kaart brengen condities voor gezamenlijk inkopen. - september oproep plaatsen richting alle corporaties. Doe mee! - september / oktober verwerken feedback leden in projectplan. - oktober marktbenadering visie en bijbehorend projectplan schrijven. - november landelijke tender uitschrijven voor collectief inkopen zonnepanelen. - januari / april uitkomsten en leermomenten tender via kennisbijeenkomsten brengen naar corporaties.	- mei opstarten projectorg. i.s.m. Stroomversnelling en Platform31. - Juni "Hoogspringers" groep formeren van welwillende corporaties die gebouwen willen inbrengen voor experimenten cq pilots - Juli kennis bijeenkomst vragers en aanbieders waaronder Groene Huisvesters en groep innovatieve bouwbedrijven - September kennis bijeenkomsten vragers en aanbieders - December/ jan eerste proposities vanuit de markt landelijk presenteren op NOM symposium corporaties - Jan / april projecten daadwerkelijk in gang zetten ism corporaties en marktpartijen.	- mei opstarten projectorganisatie - juni inventariseren bij corporaties wat de belangrijkste thema's zijn m.b.t. duurzaamheid/energie. - juli projectplan ontwikkelen voor kennisplatform duurzaamheid & energiebesparing ism met corporaties uit het duurzaamheid netwerk - augustus – september – inkoop traject en opzoek naar leverancier en keuze leverancier. - november Ontwikkelen kennisplatform ism partners en corporaties uit het netwerk duurzaamheid - jan/feb opleveren kennisplatform. - Maart / april promotie doen over het platform en corporaties activeren om content te leveren en te delen.
Betrokken partijen (1^e opzet)	Platform31, Stroomversnelling, TU Delft, Groenehuisvesters, Woonbond	Groenehuisvesters, Zonnig Limburg, Platform31, Bouwend Nederland, Corporatiehuis, Woonbond	Stroomversnelling, TU Delft, Groenehuisvesters, Bouwend Nederland	Platform31, Woonbond, Stroomversnelling, RVO, BZK, Bouwend Nederland
Kosten 2017	50.000	40.000	10.000 (er is al geld bij partners; 150.000 euro bij Platform31)	40.000

BIJLAGE 1B: Coalitie betaalbaar bouwen (trekker: Maarten Georgius, Aedes)

1. Ambities en kaders

We sturen in onze bedrijfsvoering op kwaliteit en een comfortabele woning en gezond binnenklimaat in een woning met verlengde levensduur. Bij deze ontwikkeling liggen veel kansen op het gebied van ketensamenwerking en professioneel opdrachtgeverschap. Door samen met de bouwwereld te innoveren en besparingen te realiseren. Meer doen tegen minder kosten. We streven naar een overzichtelijk en duidelijke kennis infrastructuur m.b.t. Opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap (ketensamenwerking, conceptueel bouwen, geïntegreerde contracten etc). De Aedes visie *op weg naar regisserend opdrachtgeverschap* is daarbij leidend. Samenwerkingspartners zijn Bouwend Nederland, OnderhoudNL, Platform31, Netwerk Conceptueel bouwen, Groenehuisvester, Bouwcampus, Pioneering, Opdrachtgeversforum, Corporatiehuis en Stroomversnelling.

2. Beoogde resultaten 2021

- Toekomstbestendige en duurzame corporatie woningvoorraad. We gaan in co-creatie met de (bouw)markt werken aan betere en betaalbaardere verduurzaming proposities door vragers en aanbieders actiever met elkaar in contact te brengen in de pre concurrentiële fase.
- Het vakgebied opdrachtgeverschap staat (hoger) op de bestuurlijke agenda en in de praktijk hebben corporaties qua specificeren, selecteren en contracteren de basis op orde.

3. Concrete resultaten in eerste jaar (deliverables)

- A. Body of Knowledge opdrachtgeverschap. Corporaties leveren een belangrijk deel van hun diensten door en via de inzet van marktpartijen (onderhoud/nieuwbouw). Marktpartijen spelen daardoor een cruciale rol in het leveren van kwaliteit door de corporatie maar ook in de efficiency en effectiviteit van de corporatie (de bedrijfsvoering). De kennis en kunde op het gebied van opdrachtgeverschap is soms nog ondermaats en verdient verbeterd te worden. I.s.m. de TUdelft en het Opdrachtgeversforum is het de ambitie om de "body of knowledge" op het gebied van opdrachtgeverschap te vergroten en te verspreiden. Een belangrijke instrument wat hierbij een bijdrage kan leveren is het *Maturity model opdrachtgeverschap*. Naast de basis op orde brengen wil de coalitie ook werken aan vernieuwende inzichten op het gebied van marktbenadering en vernieuwende samenwerkingsvormen met de markt. O.a. door intervisie met andere (publieke) opdrachtgevers.
- B. Inkoop concept nieuwbouw (van aanbesteden naar afnemen). Nieuwbouw woningen worden in de (nabije) toekomst "kant-en-klaar" ingekocht. Dit zorgt er o.a. voor dat woningbouw veel goedkoper en daarmee betaalbaarder wordt. De coalitie wil middels een **Nieuwbouw Challenge** (markt uitdagen via competitie & vraagsturing) de prijs/kwaliteit verhouding van een nieuwbouw woning substantieel verbeteren. Middels interactieve marktdagen willen we vragers & aanbieders gaan koppelen om duurzamere en goedkopere nieuwbouw proposities te ontwikkelen.

Denk hierbij ook aan Woon400; een initiatief om een nieuwbouw woning te bouwen met een huur van onder de 400 euro.

- C. Verbeterde opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Het doel van de coalitie is het versnellen van de verduurzaming van het bestaand corporatiebezit conform het Energieakkoord. Dat willen we bereiken door het verbeteren van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen corporaties, bouwbedrijven en andere partners. Beter contact, een betere vraag richting de markt en duurzaam contracteren. Middels interactieve marktdagen, en een **Renovatie Challenge**, willen we vragers & aanbieders gaan koppelen om duurzamere en goedkopere renovatie proposities te ontwikkelen. Schaal en opschaalbaarheid zullen belangrijke aandachtspunten zijn.
- D. Branche standaarden voor specificeren, selecteren en contracteren ontwikkelen. Denk aan model contracten voor Nul-op-de-Meter voor zowel nieuwbouw als de bestaande woningvoorraad. Maar denk ook aan model vraagspecificaties, model contracten voor ketensamenwerking etc.

4. Uitwerking resultaten voor eerste jaar

Concreet resultaat 1 ^e jaar	Body of Knowledge opdrachtgeverschap ontwikkelen	Inkoop concept nieuwbouw (van aanbesteden naar afnemen)	Verbeterde opdrachtgever-opdrachtnemer relatie (bestaande bouw)	Branche standaarden en modellen samen ontwikkelen
Acties in de tijd	<ul style="list-style-type: none"> - mei. project organisatie optuigen met TuDelft, Opdrachtgeversforum en corporatie bestuurders. Alliantie, Woonbron, Portaal Strategie en inzet bepalen. - juni / augustus Aedes college tour met o.a. Prof Marleen Hermans over belang van opdrachtgeverschap. - september/okt/nov/dec intervisie bijeenkomsten opdrachtgeverschap en de lerende organisatie. (o.a. inzet maturity model) - dec onderzoek volwassenheid opdrachtgeverschap bij corporaties publiceren en verspreiden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mei project organisatie opstarten waaronder corporaties die actief deelnemen in het netwerk conceptueel bouwen - juni/juli/augustus partijen committeren (doe je mee oproep!) - September/oktober marktplaats inrichten vragers & aanbieders bijeen brengen en proposities uitwerken - Nov / dec Proposities koppelen aan vragers/opdrachtgevers - Jan 2018 van start met projecten en/of prijsvraag - April symposium nieuwbouw challenge 	<ul style="list-style-type: none"> -Mei project organisatie opstarten met partners en corporaties waaronder netwerk groenhuinvesters en corporaties die actief deelnemen in het netwerk conceptueel bouwen -juni achterban raadplegen (doe je mee oproep!) -juli achterban raadplegen (doe je mee oproep!) -september marktplein van vragers en aanbieders organiseren proposities uitwerken (bouwcampus) - oktober / november /december coalitie vorming op roadmaps verduurzaming. -2018 opstarten projecten/pilots 	<ul style="list-style-type: none"> - Mei project organisatie opstarten met partners en corporaties. O.a. Aedes inkoopnetwerk en Aedes juristen werkgroep. - Juni/juli inventarisatie bij achterban wat is er nodig. - Augustus /september werkgroep aan de slag met ontwikkelen instrumenten - September feedback ophalen bij achterban - Oktober/november werkgroep verwerkt feedback achterban - December / april opleveren modellen en standaarden Jan uitrol en implementatie

Betrokken partijen (1^e opzet)	Alliantie, Portaal, Woonbron Corporatiehuis/KWH, Opdrachtgeversforum, Tudelft / Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap, Groenehuisvesters	Platform31, Conceptueel bouwen netwerk, Aedes, Pioneering, Bouwcampus, Lente- Akkoord Partners (bouwend Nederland, neprom, NVB)	Bouwend Nederland, Stroomversnelling, Netwerk Conceptueel Bouwen, Groenehuisvesters, Pioneering, Bouwcampus, Platform31	Bouwend Nederland, OnderhoudNL Stroomversnelling, Netwerk Conceptueel Bouwen, Pioneering, CorporatieHuis/KWH, Woonbond, RVO	
Kosten 2017	25.000	20.000	35.000	20.000	

BIJLAGE 1C: Coalitie Leefbare wijken en buurten (trekker Rosa Gärtner, Aedes)

1. Ambities en kaders: hervinden en verbinden

*Het is de ambitie van Aedes dat corporaties optimaal kunnen bijdragen aan de leefbaarheid van wijken en buurten. Aedes verkent en definieert samen met corporaties **de rol** die zij voor leefbare wijken en buurten kunnen en moeten nemen gezien de actuele opgave. Hierbij wordt rekening gehouden met het kader van de **Woningwet**. Om de nieuwe rol succesvol te kunnen vervullen wordt de **verbinding** met (nieuwe) stakeholders en partijen gezocht en gelegd. Deze sociale ketensamenwerking wordt zowel landelijk als regionaal en lokaal geïnitieerd en vormgeven en verder gebracht, op basis van de gezamenlijke opgave in de wijken en buurten. Denk hierbij aan de samenwerking met partijen zoals gemeenten, sociale wijkteams, huisartsen, wijkagenten maar ook aan de schuldhulpverlening en welzijnswerk. En ook marktpartijen horen hierbij, om samen via doelgerichte vastgoedontwikkelingen ook op de ontwikkeling van wijken en buurten te kunnen blijven sturen. Daarnaast en voorop staat ook de verbinding met de bewoners centraal.*

De verkenning van de rol en het verbinden met alle betrokken stakeholders en belanghouders bevordert het samenwerken maar ook het leren, vooruitkomen en innoveren van corporaties. Daarnaast worden, samen met de partners en coalitiepartijen routes uitgestippeld en deze in de praktijk getest. Hierdoor wordt vernieuwing en innovatie uiteindelijk voor alle leden en partners ter beschikking gesteld en de sector als geheel meegenomen, waar kan geïnspireerd, en waar nodig, gemobiliseerd.

2. Beoogde resultaten 2021

- Mensen kunnen goed en betaalbaar wonen in een prettige en veilige leefomgeving. Corporaties hebben hierin een belangrijke rol en zijn wendbaar om in te kunnen spelen op de behoeften van huurders en haar/zijn problemen.
- Er ligt een gezamenlijk gedragen **verkenning op de rol van corporaties** voor wijken en buurten. Deze ruimte is binnen **intervisie- en leertrajecten** verkend en concreet gemaakt met **voorbeeldprojecten**.
- De nieuwe **rol** die corporaties voor wijken en buurten kunnen nemen is in al haar breedte voor corporaties **duidelijk en bij hen bekend**.
- Corporaties hebben goed **contact** met huurders – op alle niveaus, van concern tot huismeester.
- Corporaties **werken samen** met relevante organisaties en stakeholders en dragen zo bij aan preventie, tijdige signalering, sturing en effectieve oplossingen, zonder hun rol en kerntaak uit het oog te verliezen.
- Corporaties bevorderden de ontmoeting in de wijk, zowel van en met bewoners als van en met professionals.

3. Concrete resultaten in eerste jaar (deliverables)

De gemeenschappelijke noemer voor de resultaten voor 2017 is verbinden: verbinden van mensen, functies, partijen en visies, maar ook het verbinden van systeem- en leefwereld en het verbinden van een sociale en een fysieke aanpak. Doel hiervan is het tot stand brengen van sociale ketensamenwerking. Daarnaast vormt de verbinding de basis om in de opeenvolgende jaren in samenwerking met bewoners en partijen ook andere projecten succesvol en efficiënt te realiseren.

Gezien de gezamenlijke opgave is de coalitie op dit thema open voor medewerkers op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). We hebben een gezamenlijke opgave en gaan er met elkaar, vanuit de verschillende taken en functies maar met hetzelfde doel, aan werken. Onderstaande activiteiten zal de Aedes-werkorganisatie zoveel als mogelijk samen met leden vormgeven. De verschillende activiteiten van 2017 richten zich op het verbinden, maar hebben elk een andere doelgroep. Om deze naast de deelname in de coalities te verbinden zal in het voorjaar van 2018 (begin van jaar 2) een symposium plaatsvinden waar de doelgroepen en uitkomsten van alle activiteiten samen komen.

- A. Community of practice: Opzetten van een intersectorale C.O.P. met vaste leden. De C.O.P. heeft volgende doelgroepen: managers wonen corporaties, hoofden wonen gemeenten, managers welzijnsorganisatie(s). In 2017 worden twee 'community of practice'-sessies georganiseerd waarin de leden via wijkbezoeken, presentaties en ervaringsberichten een kijkje in de keuken kunnen nemen bij het werkveld en werkgebied van 'collega's'. Elke bijeenkomst heeft als voornamelijk doel het verbinden van de verschillende rollen in de wijk die de partijen hebben en het uitwisselen van kennis tussen de partijen.
- B. Leer- en inspiratietraject 'werken in de wijk': 1-daagse training voor corporatiemedewerkers; hierbij leert de corporatiemedewerker die met de voeten in de klei staat stil te staan bij de bedoeling, stout te zijn bij de uitvoering en verbinding te leggen zowel intern als met partijen in de wijk. Afhankelijk van het animo wordt de cursus vaker in het jaar en door het land gegeven. Ook het netwerk leefbaarheid krijgt deze cursus als onderdeel van de 'reguliere' netwerkjaaragenda.
- C. Expertsessie 'Hoe de kloof in de wijk te overbruggen?': Samen met corporaties en gemeenten in gesprek gaan over het verbinden van verschillende groepen bewoners zoals jong/oud, allochtoon/autochtoon, nieuwkomers/zittende bewoners. De sessie gaat over beeldvorming heen en weer, de kansen die deze verschillende doelgroepen meebrengen, en wat zij kunnen betekenen voor sociale cohesie in de wijk. Op basis van de uitkomsten van deze sessie wordt een publicatie gemaakt voor corporaties en gemeenten in de vorm van een artikel op aedes.nl. Overstijgend doel is het voorkomen van sociale spanningen in de wijk en het creëren van nieuw cement in de wijk op basis van de kracht van alle bewoners.
- D. Routekaart gemeenschappelijke aanpak eenzijdig bezit: Ontwikkeling van een routekaart 'aanpak eenzijdig bezit' via gemeenschappelijke

vastgoedsturing met gemeenten, marktpartijen en corporaties. Samen met de betrokken partijen verkennen welke rol de betreffende partijen kunnen en moeten noemen en hoe samenwerking vorm gegeven kan worden; onderverdeeld naar marktsegmenten (overdruk gebieden, ontspannen/krimp markten en tussenliggende markten).

4. Uitwerking resultaten voor eerste jaar

Concreet resultaat 1 ^e jaar	A. Community of practice sessies	B. Leer- en inspiratietraject 'werken in de wijk'	C. Expertsessie 'Hoe de kloof in de wijk overbruggen?'	D. Routekaart gemeenschappelijke aanpak eenzijdig bezit
Acties in de tijd*	<ul style="list-style-type: none"> - Mei: Projectorganisatie neerzetten - Mei: inventarisatie onderwerpen via Aedes.nl en Platform 31; - Mei/ Juni: werven deelnemers & coalitie opzetten - Juni t/m augustus: Inplannen en vormgeven sessies - Sept 2017 – maart 2018: 3 sessies - De resultaten en conclusies van de sessies worden via een medium gebundeld en gepubliceerd, de vorm wat nader vastgelegd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mei: offerte uitvraag trainingsbureau en projectorganisatie neerzetten - Mei/ Juni: coalitie werven - Juli t/m oktober: samen met coalitie en bureau de training opzetten - Nov 2017 t/m maart 2018: geven van de training (o.a. in het netwerk leefbaarheid) (aantal sessies hangt o.a. af van animo en mogelijke groepsgrootte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Juni/ augustus: Projectorganisatie neerzetten & sessie opzetten ism corporaties - September: datum bepalen en uitnodigen - Najaar/ winter: sessie houden - Voorjaar 2018: Publiceren van resultaten (medium wordt nader bepaald in overleg met deelnemers en communicatieadviseur) 	<ul style="list-style-type: none"> - Juli/ Augustus: Projectorganisatie neerzetten met corporaties - September: leden en deelnemers betrekken - Oktober: Plan van aanpak opstellen - November 2017 t/m maart 2018: bijeenkomsten en kennisontwikkeling met deelnemers - April: werken aan publicatie (medium wordt nader bepaald)
Betrokken partijen (1^e opzet)	Platform31 samen met Aedes en Sociaal werk Nederland, Verder: Corporaties en andere maatschappelijke organisaties in de wijk	Coalitie, Voorbereidingsgroep netwerk leefbaarheid, Aedes, Advies- en trainingsbureau (obv aanbestedingstraject)	Bureau bijv. Twinstone of Platform 31 (uitvoerder), Aedes-leden, Stakeholders corporaties	Platform31 samen met Aedes Verder: Corporaties, gemeenten en marktpartijen zoals ontwikkelaars en beleggers (nader te bepalen)
Kosten 2017	€ 25.000	€ 15.000	€ 5.000	€ 15.000

BIJLAGE 1D: Deelprogramma 5: Wonen & zorg (trekkers Yvonne Witter & Rogier Goes, Aedes)

1. Ambities en kaders

Corporaties zetten zich er voor in dat ouderen en mensen met een beperking (langer) zelfstandig thuis in de wijk kunnen wonen. Corporaties realiseren samen met hun lokale partners (zoals zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten) hiervoor de randvoorwaarden. Zij kunnen daarbij gebruik maken van concepten en producten die ze samen met architecten, installateurs en bouwers ontwikkelen.

2. Beoogde resultaten 2021

Met het ontwikkel- en vernieuwingsprogramma zorgen we ervoor dat:

- bestaande woningen geschikt worden voor ouderen en mensen met een verstandelijke, lichamelijke of psychische beperking;
- nieuwe woonvormen ontstaan, meer variatie in de woningvoorraad;
- de woonsituatie van senioren brandveilig is zodat ze zelfstandig thuis kunnen blijven wonen;
- sociale netwerken bijdragen aan het voorkomen van eenzaamheid en isolement bij zowel ouderen die langer thuis wonen als bij mensen met een verstandelijke, lichamelijke of psychische beperking.

3. Concrete resultaten in eerste jaar (deliverables)

A. Handreiking Bouwen aan sociale netwerken in de buurt

Langer thuis wonen is de trend. Steeds meer zorg kan thuis geboden worden. Maar zorg alleen is niet genoeg. Mensen willen contact in de buurt, voorzieningen en een buurman of buurvrouw die een handje helpt. Dat is lang niet overal voor handen. Het sociale netwerk van (kwetsbare) mensen wordt juist kleiner en de individualisering neemt toe. Alarmerende berichten over eenzaamheid, overlast van 'verwarde personen' in de wijk, en meer ouderen op de spoedeisende hulp geven aan dat er grenzen zijn aan het langer thuis wonen. Corporaties, zorgorganisaties en gemeenten kunnen samen, met beperkte middelen, zorgen voor sociale netwerken die autonomie, zelfredzaamheid en kwaliteit van de wijk versterken. Wat gaan we doen:

- Toepassen van veelbelovende concepten (zoals Buurtkring en Samen in de stad) met lokale coalities van corporaties-zorg-welzijn-gemeente.
- Toepassen van buurtkring voor ouderen, mensen met beperking, psychische problematiek en met gemengde doelgroep.
- Verbinding leggen tussen de ruimtelijke opgave en de zorgopgave in de vorm van Netwerk Zorgzame Stad.

- We doen een experiment om het onderling contact en deelname aan activiteiten bij oudere huurders te stimuleren ('vitale wooncomplexen').
- Opstellen van een digitale publicatie over 'Netwerken' in de buurt.

Met wie gaan we dit doen:

Samen met, Actiz, GGZ nederland, Federatie Opvang, RIBW Alliantie, VGN, Sociaal Werk Nederland, Leyden Academy en Coalitie Erbij.

B. Concepten voor de bestaande woningvoorraad die rekening houden met de demografische ontwikkeling:

Meer variatie in de woningvoorraad is zeer gewenst. Het overgrote deel van de woningvoorraad bestaat uit naoorlogse rijtjeswoningen of appartementen. Er is weinig keuze voor mensen die meer gemeenschappelijkheid zoeken in het wonen. De behoefte om de bestaande woningvoorraad aan te passen groeit. Ouderen blijven langer zelfstandig wonen, ook als ze zorg nodig hebben en mensen met een beperking en met psychiatrische problematiek wonen steeds vaker in gewone buurten. Er zijn nieuwe combinaties mogelijk zoals voor ouderen in combinatie met mensen met beperkingen of mensen met een psychiatrische problematiek met studenten of statushouders met starters soms in voormalige zorggebouwen huisvesten. We realiseren oplossingen die ertoe leiden dat er straks voldoende (levensloop) geschikte woningen en woonvariëaties zijn. Speciale aandacht gaat uit naar de transformatie van naoorlogse rijtjeswoningen en voormalige zorggebouwen.

Wat gaan we doen in 2017:

- Samen met de praktijkcoalitie onderzoeken en realiseren we kansrijke concepten voor transformatie van naoorlogse rijtjeswoningen naar wonen voor jong en oud en wonen met gemeenschappelijkheid. Doelgroep: ouderen, doorstromers uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen, mensen met een beperking.
 - o Praktijklab met medewerking van architecten en bouwers;
 - o Voorbeelden van transformatie zijn gebundeld (naar woningtype en bouwjaar);
 - o Nieuwe toepassingen voor bestaande woongebouwen ontwikkelen en toepassen;
 - o Corporaties hebben coalities gevormd om lokaal transformatieconcepten toe te passen.

Met wie gaan we dit doen:

Uneto-VNI en Bouwend Nederland hebben al aangegeven, samen met Aedes, bij te willen dragen aan deze uitdaging. Ook NVB, OnderhoudNL en ActiZ zijn mogelijke partners.

C. Woonvorm voor mensen met dementie

De komende decennia zal de vraag naar opvang voor mensen met dementie ongeveer verdrievoudigen. In Duitsland zien we een bijzondere vorm van kleinschalig wonen voor mensen met dementie. Het bijzondere is dat de kinderen hier het heft in handen hebben en veel tijd stoppen in de zorg voor hun ouders. Een moderator – een initiatiefrijk persoon met veel ideeën – helpt hen daarbij. Een typische woongroep telt 8 tot 10 bewoners en de familie is er de baas. De woongroepen liggen verspreid over de stad. Het vastgoed is eigendom van een corporatie. De zorg wordt geleverd door ambulante zorgteams. Welke corporaties en zorgaanbieders sluiten aan en gaan dit voorbeeld ook in Nederland toepassen?

Met wie gaan we dit doen: met corporaties, zorgaanbieders en de doelgroep zelf vormen we een coalitie die dit concept uitwerkt en gaat toepassen in Nederland.

D. Brandveiligheidscampagne langer thuis wonen

Langer thuis wonen zorgt ervoor dat ouderen de grootste risicogroep bij branden zijn. In het geval van een brand kunnen zij niet op tijd vluchten. Een derde van de bewoners van een corporatiewoning is nu al 65plusser. Er is dus extra aandacht noodzakelijk voor de brandveiligheidssituatie in wooncomplexen met (veel) ouderen. Wat gaan we doen:

- Digitale tool ontwikkelen voor brandveiligheidscheck in woon(zorg)complexen
- Gezamenlijke campagne uitrollen met corporaties, gemeenten, brandweer en thuiszorg
- Maatregelen en oplossingen bundelen (zoals: gezamenlijke inkoop rookmelders)
- Benchlearning voor corporaties ontwikkelen voor risico's brandveiligheid in wooncomplexen

Met wie gaan we dit doen: de Brandweer is enthousiast over een corporatie brede aanpak van brandveiligheid en is bereid medewerking te verlenen. Dat geldt ook voor ActiZ. De eerste aanzet van Woonzorg Nederland en Aedes ligt er al.

E. Lange systemen

Corporaties schakelen continue tussen de micro benadering (de leefwereld van huurders als uitgangspunt voor het werk) en de macro benadering ('de lange systemen' met algemene wet- en regelgeving en afspraken). Maar hoe werken de lange systemen (op het gebied van pensioen, werk, inkomen, wonen, zorg) nu precies uit op micro niveau? En welke lessen kunnen we trekken vanuit de leefwereld van individuele bewoners voor hoe we de lange systemen inrichten? De Vernieuwde Stad, Stadgenoot en de Argumentenfabriek hebben Aedes gevraagd hierover een

congres/symposium te organiseren. Daarnaast vindt er onderzoek plaats op basis van een dataset van het CBS waarmee waarschijnlijk zeer interessante gegevens over de samenloop van de lange systemen in onze doelgroep naar boven gehaald kunnen worden.

4. Uitwerking resultaten voor eerste jaar

Concreet resultaat 1e jaar	A. Bouwen aan sociale netwerken in de buurt	B. Langer thuiswonen in o.a. de bestaande woningvoorraad	C. Woonvorm voor mensen met dementie	D. Brandveiligheidscampagne langer thuis wonen	E. Lange systemen
Acties in de tijd*	<ul style="list-style-type: none"> - Mei: Projectorganisatie neerzetten - Juni: inventarisatie voorbeelden via Aedes.nl en KCWZ.nl - Sept –voorjaar: praktijktoepassingen realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> - Mei: Projectorganisatie neerzetten - Juli: Plan van aanpak gereed - Oktober: conceptenboek opstellen en: markt uitdagen voor nieuwe concepten - Dec.: start integratie van concepten in plannen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mei: Projectorganisatie neerzetten - Juni: Plan van aanpak opstellen - Sept.: concept en rolverdeling is beschreven - Nov.: locatie(s) zoeken en deelnemers bundelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mei: opzetten samenwerkingsverband corporaties, brandweer, zorgorganisatie, gemeente - Juni: communicatieplan en testcase - Aug.: app brandveiligheidschecklist gereed - Sept.: startsein brandveiligheid scans bij wooncomplexen met senioren - Nov.: oplossingen bundelen, opties gezamenlijke inkoopkracht formuleren - Najaar: ontwikkelen benchlearning 	<ul style="list-style-type: none"> - Najaar: symposium over Lange systemen (o.a. over verhouding leefwereld & systeemwereld) - Najaar/voorjaar 2018: Onderzoek.
Betrokken partijen (1e opzet)	ActiZ, Sociaal Werk NL, VGN, GGZ NL, RIBW Alliantie, Leyden academy, Coalitie Erbij,	<ul style="list-style-type: none"> - Uneto-VNI & Bouwend Nederland, Platform31 - ActiZ en OnderhoudNL mogelijke partners	ActiZ, Talis, Platform31	<ul style="list-style-type: none"> - Brandweer & ActiZ zijn bereid deze ambitie met ons op te pakken - betrokkenheid van Min. BZK en VNG 	De Vernieuwde Stad, Stadgenoot, Argumentenfabriek
Kosten 2017	€ 12.500	€ 12.500	€ 12.500	€ 12.500	€ 25.000

BIJLAGE 1E: Coalitie Digitalisering & Informatievoorziening (trekker Paul Minke, Aedes)

1. Ambities en kaders

Deze coalitie die Aedes en CVN willen uitvoeren richt zich op 5 prioriteiten waarvan het belangrijkste doel is dat over vijf jaar de sturings- en verantwoordingsinformatie sector breed op een efficiënte manier kan worden aangeleverd en de kwaliteit enorm is toegenomen. De informatie zal rechtstreeks vanuit de bron (grootboek) kunnen worden aangeleverd aan externe stakeholders. Om dat te bereiken is er o.a. één verticaal toezichtmodel nodig, één referentie grootboekschema, eenduidige definities en ook zal er in de (ICT-)omgeving de nodige ontwikkelingen moeten worden doorgevoerd. Dit alles zal uiteindelijk ook een aanzienlijke kostenbesparing voor de sector opleveren.

2. Beoogde resultaten 2021

Beoogde resultaten betreffen architecturen, standaarden, documentatie, handleidingen, toepassingsadviezen/best practices, kennisdeling en uitwisseling en/of helpfuncties. De inzet is niet gericht op het ontwikkelen of leveren van software of services, noch op implementaties bij individuele corporaties. Hiervoor wordt verwezen naar ICT dienstverleners en adviseurs die de ontwikkelde methoden en technieken onderschrijven en implementeren in hun producten. Wel is een belangrijk onderdeel van oplevering een Plan van Eisen waaraan software pakketten moeten voldoen.

Concreet: corporaties hebben de technische mogelijkheden om vanuit het grootboek rechtstreeks digitaal sturings- en verantwoordingsinformatie aan te leveren (jaarverslag, dPi en dVi). Dit heeft de sector een aanzienlijke lastenbesparing opgeleverd in zowel FTE's en ICT systemen.

3. Concrete resultaten in eerste jaar (deliverables)

- Stroomlijnen en versimpelen van de verantwoordings- en sturingsinformatie:
 - Realisatie van een routemap voor: gedragen standaard gegevensdefinities / KPI's voor Aw en WSW, gedragen gegevensdefinities voor corporaties, gedragen Referentie Grootboek Schema, gedragen SBR standaarden voor corporaties;
 - dPi verbeteringsmaatregelen voor levering 2016;
 - BI-tool vergelijkingen en benchmark.

- Verbeteren van de Informatiebescherming en privacy van gegevens door middel van oplevering BIC 2.0 en publicatie op de site van Aedes.
- Ketenautomatisering dagelijks onderhoud/niet-planmatig onderhoud: eind 2017 worden corporaties ondersteund bij de verbetering van hun (dagelijks) onderhoudsproces.
- Verbeteren huurderscontact en dienstverlening:
 - Best practices voor de inrichting van E-dienstverlening
 - Best practices voor businesscases
 - PvE voor de tooling
- Optimaliseren van vastgoeddata en – registratie (BIM):
 - Een sector breed geaccepteerd en geïmplementeerd protocol en ILS
 - Een basis model op basis van internationale open industriestandaards (IFC) waarin de vastgoeddata opgenomen kan worden (SPOT)
 - Rapportages vanuit het IFC naar de processen MJOP, WWD en Energielabeling v.v.

De concrete resultaten zijn uitgewerkt in de tabel op de volgende pagina.

4. Uitwerking resultaten voor eerste jaar

Concreet resultaat 1 ^e jaar	Stroomlijnen en versimpelen van de verantwoordings- en sturingsinformatie	BIC 2.0 (Baseline Informatiebeveiliging Corporaties)	Ketenautomatisering onderhoud	Beste Practices Elektronische dienstverlening	Bouw Informatie Management (BIM)
Acties in de tijd*	<ul style="list-style-type: none"> - Najaar 2017: Routemap gereed voor gezamenlijke realisatie van: 1) Referentie Grootboek Schema 2) SBR standaarden voor corporaties. 3) Gedragen standaard gegevensdefinities / KPI's voor Aw, WSW en BzK. 4) Gedragen gegevensdefinities voor corporaties. - Najaar 2017: BI-tool vergelijkingen en benchmark - Eind 2017: dPi verbeteringsmaatregelen voor levering 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> - April: Oplevering BIC 2.0 en publicatie op de site van Aedes. - Mei – voorjaar 2018: kennisbijeenkomsten m.b.t. implementatie risicomangement / privacy ('Hoe word ik AVG-proof?') - Idee: Hacktests bij corporaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Eind 2017: corporaties worden ondersteund bij de verbetering van hun (dagelijks) onderhoudsproces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Najaar 2017: Inventariseren & verspreiden best practices voor de inrichting van E-dienstverlening. - Voorjaar 2018: Best practices voor businesscases. - Voorjaar 2018: PvE voor de tooling. 	<ul style="list-style-type: none"> - December 2017: Een sector breed geaccepteerd en geïmplementeerd protocol en ILS. Ontwikkeld door werkgroep van corporaties. - Uitrol protocol richting corporaties jan /april 2018 - Eind 2017: Rapportages vanuit het IFC naar de processen MJOP, WWD en Energielabeling v.v.
Betrokken partijen (1^e opzet)	Aw, WSW, BZK, CVN, Aedes, werkgroep corporaties (bestaande uit leden), (ICT)-leveranciers	CVN, VERA, KOVON, Aedes, werkgroep corporaties (bestaande uit leden), (ICT)-leveranciers BIM loket, adviseurs	CVN, VERA, KOVON, Aedes, werkgroep corporaties (bestaande uit leden), (ICT)-leveranciers BIM loket, adviseurs	CVN, Aedes, werkgroep corporaties (bestaande uit leden), (ICT)-leveranciers	CVN, Aedes, werkgroep, corporaties, BIM loket, adviseurs, (ICT)-leveranciers
Kosten 2017	€ 60.000	€ 25.000	€ 20.000	€ 15.000	€ 25.000

BIJLAGE 1F: Coalitie Slimmer organiseren en veranderkracht stimuleren (trekker Susanne Stouten, Aedes)

1. Ambities en kaders

Deze coalitie richt zich op de professionalisering van de bedrijfsvoering van corporaties. Vertrekpunt is daarbij de tevredenheid over de geleverde prestatie door huurders. Bij veranderprocessen maken corporaties gebruik van elkaar en van inzichten uit andere sectoren. Belangrijk is het ontwikkelen van het lerend vermogen en (blijvende) innovatie- en veranderkracht van corporaties.

2. Beoogde resultaten 2021

- De bedrijfsvoering van corporaties is geprofessionaliseerd;
- De verander- en innovatiekracht van corporaties is toegenomen.

3. Beoogde resultaten eerste jaar

- A. Hooglerarenreeks: om wetenschap en praktijk bij elkaar te brengen, organiseert de coalitie een hooglerarenreeks. Op verschillende plekken in het land presenteren hoogleraren de laatste wetenschappelijke inzichten op het gebied van verduurzamen, organisatieverandering, opdrachtgeverschap, etc. Daarna presenteren en bespreken corporaties hun eigen praktijk.
- B. 'Corpochange': de coalitie organiseert meerdaagse trainingen voor corporatiemedewerkers om hen te scholen tot 'innovatiemedewerkers' ('corpochangers'). Na de training gaan medewerkers aan de slag met innovatie/verandering binnen hun eigen corporatie. Naast training ook periodieke terugkombijeenkomsten.
- C. Marktplaats corporatie medewerkers: de coalitie realiseert een online marktplaats waar corporaties lichtvoetig en laagdrempelig medewerkers kunnen uitlenen voor tijdelijke klussen (een week tot 3 maanden).
- D. Landelijk Leer & opleidingsplatform: de coalitie realiseert een onafhankelijk landelijk leer & opleidingsplatform. Dit orgaan ordent de markt voor opleiding en ontwikkeling door het stellen van kwaliteitseisen. Corporaties kunnen er ook terecht voor advies en ondersteuning op het gebied van strategisch personeelsbeleid.
- E. Shared services: vooral kleine en middelgrote organisaties kunnen efficiency en kwaliteitsverbetering behalen door op onderdelen gebruik te maken van shared services. De coalitie wil gezamenlijk een aantal shared services (regionaal) realiseren.

4. Uitwerking resultaten voor eerste jaar

Concreet resultaat 1 ^e jaar	Hooglerarenreeks (collegetour)	Corpochange	Marktplaats corporatiemedewerkers	Leer & Opleidingsplatform	Shared Services
Acties in de tijd	Mei/juni: 1 ^e cyclus van bijeenkomsten op 3 locaties in het land. Sept / okt: 2 ^e cyclus van bijeenkomsten Voorjaar 2018: 3 ^e cyclus van bijeenkomsten	- Mei-juli uitwerken concept + programma - Aug/sept Afspraken met opleiders - Voorjaar 2018: eerste meerdaagse training corpochangers	- Mei-juni: inventarisatie behoeften corporaties en bestaande concepten - Juli-Aug: Uitwerking concept (inhoud + techniek) - Najaar 2017: lancering marktplaats	- Mei-Sept. Gesprekken betrokken partners, afstemming met leden - Na de zomer: Aanstellen + start kwartiermaker - Na de zomer: Maken ontwikkelplan / business plan - Najaar 2017 + voorjaar 2018 opzet platform - Na 1 jaar: lanceren platform	- Mei-Juli: afstemming met coalitie over mogelijke inhoud shared services - Juli-Aug: Identificeren regionale en landelijke mogelijkheden/kansen - In 2 of 3 regio's shared services realiseren (najaar 2017)
Betrokken partijen (1^e opzet)	Universiteiten, corporaties	Universiteiten, Scholingsbureau, anderen	Corporatiehuis, Scholingsbureau	FLOW, CorporatieAcademie, AlliantieAcademie, LOC, anderen	MKW (nog niet benaderd), anderen
Kosten 2017	€ 20.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 25.000	€ 10.000

Bijlage 4: communicatie uitgangspunten jaar 1

Integrale communicatie is essentieel om te zorgen dat de Vernieuwingsagenda in de beeldvorming als één programma gezien wordt. Aedes is samen met partners initiator van de Vernieuwingsagenda. Aedes verbindt kennis en partijen en biedt als vereniging het platform waar kennis en goede voorbeelden samen komen. Daarom is het van belang dat in alle uitingen altijd helder is dat de afzender niet alleen Aedes is, maar de verschillende coalities.

Samen met anderen betekent dat Aedes niet voorschrijft hoe het moet. Voor de communicatie betekent dit dat we deze vormgeven in gezamenlijkheid met communicatiecollega's van corporaties en deelnemende organisaties. Door op deze wijze te werken genereren we denkkracht, creativiteit, draagvlak én exposure; we krijgen zo veel meer kanalen tot onze beschikking dan wanneer we alleen via de Aedes-kanalen communiceren. Voordeel voor de communicatiecollega's van de partners: meer exposure en context voor hun eigen activiteiten.

Voor communicatie over de Vernieuwingsagenda, de voortgang en de activiteiten gebruikt Aedes voornamelijk haar reguliere kanalen (aedes.nl, twitter, ledenbrieven, etc). Daarnaast worden ook de betrokken corporaties en sectorpartijen uit de coalities ingezet om actief te communiceren. Voor de eenduidige look & feel van de Vernieuwingsagenda wordt een huisstijl ontworpen door RauwCC die op onderdelen gerelateerd is aan de Aedes-huisstijl, maar duidelijk een eigen look en feel heeft. Naarmate het programma concreter wordt en tot resultaten leidt, worden deze gedeeld via een interactief platform.

Communicatieprofessionals zijn actief betrokken bij de verbeelding van de resultaten in middelen die het best aansluiten bij doel en doelgroep. Een 'handreiking' kan dus net zo goed een stroomschema of een visual zijn, in plaats van een standaard publicatie.

Gewenste resultaat:

- De Vernieuwingsagenda wordt zichtbaar gedragen binnen de branche; corporaties en partners willen graag meedoen.
- De communicatie is zodanig dat het anderen inspireert en motiveert.
- Het is voor corporaties helder hoe ze deelnemen, waar ze welke kennis kunnen brengen en ophalen.
- Corporaties en partners geven via de Vernieuwingsagenda actief exposure aan hun slimme en innovatieve praktijkvoorbeelden en -aanpak.
- Informatie over de Vernieuwingsagenda wordt niet alleen ontsloten via Aedes.nl, maar ook via de kanalen van deelnemende corporaties en partners.

- De Vernieuwingsagenda draagt bij aan de positieve beeldvorming bij huurders, het Nederlands publiek over de corporatiesector als innovatieve sector met een grote maatschappelijke bijdrage.

Hoe:

- Deelnemende corporaties en kennisorganisaties delen een gezamenlijke boodschap over wat en hoe van de Vernieuwingsagenda.
- Deelnemende corporaties en organisaties labelen voorbeelden en activiteiten door middel van gezamenlijke boodschappen. Wat bijdraagt aan context, herkenbaarheid, en zichtbaarheid van de Vernieuwingsagenda.

Kernboodschappen:

Bij de start van de Vernieuwingsagenda ligt de focus op het bekend maken van de agenda. Dit doen we aan de hand van een aantal kernboodschappen. De volgende kernboodschappen worden gecommuniceerd:

- De corporatiesector wil vernieuwen en zichzelf verbeteren, om uiteindelijk huurders beter en betaalbaarder te laten wonen. De focus van de vernieuwing ligt op verduurzamen, betaalbaar bouwen & wonen, werken aan leefbare wijken en buurten, wonen & zorg, digitalisering & informatievoorziening en bedrijfsvoering.
- Voor de vernieuwing werken corporaties samen met andere sectorpartijen uit het maatschappelijk middenveld.
- De focus ligt op praktische toepassingsmogelijkheden bij corporaties en niet op ideologische vergezichten. Daarnaast ligt de focus op het leveren van daadwerkelijke producten (deliverables) en niet op 'praattafels'.
- De vernieuwing vindt plaats door middel van één integraal en samenhangend programma dat dat wordt getrokken door Aedes.

Naarmate de tijd vordert en het programma concrete resultaten oplevert, zal de focus verlegd worden naar de communicatie over de resultaten.

Voorlopige planning communicatieacties

wanneer	wat	Communicatie
Tot 20 april	Communicatie kick off Werken aan vernieuwing.	Berichten Aedesmedia en media samenwerkingspartners en twitter/facebook/linked in
	Exposure aan sprekers kick off	Berichten Aedesmedia en sociale media, eventueel via media samenwerkingspartners
20 april	Kick off Werken aan vernieuwing	-Oproepen om te twitteren : #slimmerenbeter -Impressie bijeenkomst op Aedes.nl en media samenwerkingspartners
mei	Eerste coalitiebijeenkomsten	Communicatie per coalitie via Aedes- en sociale media en via betrokken samenwerkingspartner
23 november	Corporatiemiddag	In aanloop tot en impressie van de dag zelf via Aedes-media en media partnerorganisaties
Voorjaar 2018	Sector werkt hard aan vernieuwing	Artikel in extern medium; tijdschrift voor Volkshuisvesting, Cobouw o.i.d.
April 2018	Eerste resultaten	Via Aedesmedia, media van partners, persbericht