

# DE SLIM & SNEL METHODE

*De markt uitdagen voor innovatieve oplossingen.*

*Auteurs: Maurice Coen, Eefje van der Werf, Jeffrey Mennen*

## INLEIDING

Deze kennispaper is onderdeel van de set Energiesprongkennispapers Woningbouw Huur. De totale set geeft een compact en compleet beeld van de opgedane kennis binnen het programmaonderdeel Woningbouw Huur.

De in deze paper voorgestelde werkwijze is met name van belang tijdens de transitiefase. Zodra er voldoende marktrijpe proposities voor de desgewenste opgave op de plank liggen, zijn deze processen niet meer nodig en kan er uit de beschikbare proposities (concepten) gekozen worden.

Aanbevolen voorkennis: de algemene kennispaper '[Comfortabel en betaalbaar wonen door nul-op-de-meter](#)' en de kennispaper '[Van aanbesteden naar afnemen](#)'.

## WAT BETEKENT DE SLIM & SNEL METHODE?

Deze methode komt voort uit het project Slim & Snel, dat door Business Universiteit Nyenrode en Energiesprong tussen 2010 en 2013 is uitgevoerd. Slim & Snel is gestart, door Nyenrode, met een netwerk van professionals die zich bezighielden met de vraag: Waarom worden de renovaties van gestandaardiseerd gebouwde woningen nog steeds als unieke projecten uitgevoerd? We zijn al meer dan 30 jaar bezig met deze verduurzamingsopgave. Dat moet toch slimmer en sneller kunnen.

In samenwerking met Energiesprong is onderzoek gedaan naar bestaande kennis over dit onderwerp. Hier is ook een praktijkprogramma aan gekoppeld. Het doel was een flinke verbetering van de energieprestatie te realiseren binnen vier renovatie-trajecten van jaren '60-'70-woningen in Nederland.

Uit dit project is onder andere een nieuw vraag-aanbod proces voor woningbouw ontstaan; de Slim & Snel methode. Deze methode is meerdere malen succesvol ingezet en hierbij zijn innovatieve vernieuwbouwconcepten ontwikkeld die behalve energiezuinig en betaalbaar ook herhaalbaar zijn.

# WAAROM IS HET RELEVANT OM DE SLIM & SNEL METHODE TE GEBRUIKEN?

Het Slim & Snel project heeft aangetoond dat het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad een complexe opgave is. De belangrijkste lessen:

- Bestaande kennis wordt onvoldoende benut. Er is veel kennis, ook in het buitenland, deze wordt echter niet gebruikt.
- Partijen gaan uit van eigen kennis. Deze is vaak technisch georiënteerd, terwijl woningrenovatie een emotioneel mijnenveld is.
- De enorme invloed van details wordt onderschat. Een bewoner heeft bijvoorbeeld grote waardering voor de brede vensterbank na isolatiemaatregelen.
- We denken voor elkaar in plaats van naar elkaar te luisteren. Het meest belangrijke punt uit deze lessen is dat er intensief samengewerkt moet worden waarbij het belangrijk is om elkaars belangen te kennen en te erkennen. En dit samenwerken gaat niet vanzelf, dat moet je leren.

Dit is uiteraard bij elk renovatieproject van belang. Maar dit wordt versterkt bij een project waarbij alle partijen bij aanvang nog niet precies weten wat de resultaten zullen zijn, zoals bij een nul-op-de-meter vernieuwbouwtraject in de transitiefase.

## *Integrale concepten*

Om gebouwen op het niveau te brengen van nul-op-de-meter en daarbij het gebouw ook weer voor langere periode te laten voldoen aan de gebruiksbehoefte, is stapelen van bekende en beproefde technieken geen haalbare en betaalbare oplossing. Voor dit soort complexe opgaven zijn integrale concepten nodig. Concepten zijn vaker toepasbaar waardoor niet voor elk nieuw project opnieuw hoge ontwikkelkosten nodig zijn. De ontwikkelkosten worden terugverdiend omdat het concept meerdere malen wordt ingezet. Op dit moment (2014) zijn er nog niet voor alle opgaven voldoende concepten voor nul-op-de-meter vernieuwbouw beschikbaar.

## *Functioneel uitvragen*

Om de markt te bewegen integrale concepten te ontwikkelen voor deze complexe opgaven kan een woningcorporatie de Slim & Snel methode inzetten. Door functioneel uit te vragen, schrijft de corporatie alleen voor wat zij wil en wordt daarmee ruimte over gelaten aan de markt hoe dit gedaan kan worden. Immers, omdat de gewenste oplossingen nog niet bestaan, kan hier ook niet om gevraagd worden. Door eerst een initiële vraag op te stellen, kan deze later in dialoog aangepast worden als inzichtelijk is welke oplossingen de markt kan bieden. Dit vraagt om een open proces waarin tegelijkertijd vraag en aanbod wordt ontwikkeld. Hiervoor dienen de betrokken partijen intensiever samen te werken dan in een traditioneel proces, waardoor het belang van vertrouwen, transparantie en kennis delen groot is.

## **Reality Game ‘Energiebesparing bestaande woningbouw’**

Deze Masterclass is ontwikkeld door Business Universiteit Nyenrode op basis van het driejarige project Slim & Snel en geeft de deelnemers begrip van de complexe dynamiek van dit proces in al haar fasen en bereidt ze er op voor. De deelnemers vertegenwoordigen in teams de procespartijen: de aanbodzijde, corporatie, gemeente en bewoners. Tijdens de game wordt inzichtelijk en invoelbaar hoe individuele en gezamenlijke (duurzaamheids)belangen een rol spelen en wordt gebruik gemaakt van bestaande kennis, onder andere de kennis die is opgedaan tijdens het praktijkprogramma.

# HOE WERKT DE SLIME & SNEL METHODE?

Binnen een Slim & Snel proces worden vier fases doorlopen: opgave definitie, selectie consortia, conceptontwikkeling en selectie concept.

## *Fase 1: Opgave definitie*

Aan de hand van haar strategisch voorraadbeleid definieert de corporatie de opgave. Voor deze opgave stelt de corporatie een initiële functionele vraag op. Hierin staat alleen welke prestaties geleverd moeten worden, bijvoorbeeld dat de woning gerenoveerd wordt naar een nul-op-de-meter woning. Met de vraag wordt de oplossingsruimte naar de markt zo open mogelijk gehouden. Wel kunnen kaders meegegeven worden waarbinnen de oplossingen gezocht moeten worden, bijvoorbeeld financiële kaders. De gehele initiële vraag kan vrij kort zijn, één A4tje, aangezien de vraag later in het proces met de consortia verder wordt uitgediept. De initiële vraag wordt open in de markt gezet waarop multidisciplinaire consortia zich kunnen melden. Om de corporatie te ondersteunen in het proces kan zij worden begeleid door een procescoach. Procescoaching is bedoeld om in samenwerkingsprocessen te helpen en te begeleiden, het eigenaarschap van het proces blijft bij de partijen zelf liggen.

## *Fase 2: Selectie consortia*

Uit de aangemelde consortia worden enkele consortia geselecteerd die met de corporatie het proces ingaan om een concept uit te werken voor de opgave van de corporatie. Deze selectie wordt gedaan met bijvoorbeeld de Soft Selection Methode. De consortia presenteren zich in het openbaar aan een jury bestaande uit personen van de corporatie, desgewenst een aantal stakeholders en eventueel iemand van een bewonersvereniging. Na de presentatie heeft de jury gelegenheid om vragen te stellen. Op basis van vooropgestelde harde en zachte criteria selecteert de jury in een openbaar juryberaad consortia die een plan mogen gaan uitwerken. Binnen de Slim & Snel projecten waren dit telkens drie consortia. De criteria hebben bijvoorbeeld betrekking op de samenstelling van het consortium en het vertrouwen dat een betreffend consortium kan komen met een innovatieve integrale oplossing.

## *Fase 3: Conceptontwikkeling*

In deze fase verdiepen de consortia zich in de vraag en werkt ieder consortium zijn eigen concept uit. Op basis van de gelijktijdige vraagverkenning en conceptontwikkeling kunnen voorstellen gedaan worden om de initiële vraag aan te passen. Dit is zeker niet bedoeld om ambities omlaag bij te stellen. Dit zorgt er juist voor dat consortia met oplossingen komen waaraan de corporatie nooit had gedacht maar waarmee wel het uiteindelijke doel behaald kan worden. De consortia kunnen ieder afzonderlijk begeleid worden door een eigen procescoach die ze helpt met de nieuwe samenwerkingsvormen en te komen tot integrale oplossingen. Voor de conceptontwikkeling werd bij de Slim & Snel projecten een tijdsduur van acht weken aangehouden.

#### Fase 4: *Selectie concept*

De consortia bieden hun concept in concurrentie aan de corporatie aan. Als eerste beoordeelt een expertpanel de indieningen. Er wordt vastgesteld of deze passen binnen de gestelde kaders. Het expertpanel geeft verder geen oordeel over de kwaliteit van de indieningen. De finale selectie wordt weer gedaan middels bijvoorbeeld de Soft Selection Methode. De consortia presenteren hun plan, waarna er in een openbaar juryberaad een keuze wordt gemaakt voor het consortium dat zijn plan mag uitvoeren. De consortia die niet aan de slag gaan, hebben in dit proces een concept ontwikkeld dat voor soortgelijke opgaven toepasbaar is en komen dus niet met lege handen uit dit proces.

# WAT BETEKENT DIT VOOR ...?

## *Wat betekent de Slim & Snel methode voor de corporatie?*

- De corporatie moet andere parameters inzetten voor de analyse van de vastgoedportefeuille om te komen tot de juiste keuze van een complex.
- Het aanbestedingsprotocol moet aangepast en/of uitgebreid worden.
- De methode vergt een andere manier van vraagspecificatie, namelijk van bestek en tekeningen naar het vragen naar functionele prestaties.
- Een flinke verandering in de rol van medewerkers en de organisatie tijdens het proces. Men moet bereid zijn verantwoordelijkheden over te dragen en 'los te laten'.
- Meer hierover is te vinden in de paper '[Van aanbesteden naar afnemen](#)'.

## *Wat betekent dit voor de aanbieder?*

- De aanbieder moet conceptontwikkeling niet zien als een project met hoge ontwikkelkosten, maar als investering voor de ontwikkeling van een integraal en opschaalbaar (ver)nieuwbouwconcept.
- De aanbieder moet denken in – en uitgaan van - integrale vernieuwbouwconcepten, inclusief onderhoud & exploitatie. De aanbieder moet hiervoor kennis halen uit de keten door samen te werken in consortia.
- Meer hierover is te vinden in de paper '[Van aannemer naar aanbieder](#)'.

## *Wat betekent dit voor de bewoner?*

- De bewoner heeft een grotere en duidelijkere rol in het proces als klant.
- De bewoner krijgt een gegarandeerd veilige, comfortabele en betaalbare woning.
- Meer hierover is te vinden in de papers '[Energiebundel voor bewoner](#)' en '[Prestatiegarantie](#)'

## INTERESSANTE LINKS

[Slim en Snel](#)

[Filmpje, opdrachtgevers over nieuwe werkwijzen](#)

[E-Book over vernieuwend vragerschap](#)

[Whitepaper vernieuwend opdrachtgeverschap](#)

[Reality Game](#)

[Van aanbesteden naar afnemen](#)

[Energiebundel voor bewoner](#)

[Prestatiegarantie](#)

## EXPERTS

[Eefje van der Werf](#)

[Anke van Hal](#)

[Joost Roks](#)

[Procescoaches](#)

## DEFINITIES

*Nul-op-de-meter-woning*

Bij een nul-op-de-meter-woning zijn de in- en uitgaande energiestromen voor gebouwgebonden energie (ruimteverwarming, -koeling, warm tapwater gebruik) en het gebruik van huishoudelijke apparatuur (incl. verlichting) op jaarbasis per saldo **nul**, onder standaard klimaatcondities zoals die gelden in Nederland en bij gemiddeld gebruik van de woning, zoals vastgelegd in de ontwerpuitgangspunten en onderbouwd door Nederlandse normen.

*Functioneel uitvragen*

Het vragen van een projectvoorstel aan verschillende aanbieders op basis van gewenste functionele prestaties.

*Procescoaching*

Procescoaching helpt bij het loskomen van bestaande praktijken en kaders. Een procescoach helpt zowel de corporatie als de consortia vorm en richting te geven aan het nieuwe proces.

*Soft Selection Methode*

Bij deze selectiemethode participeren alle relevante partijen. Naast harde eisen, zoals het energiezuiniger maken van woningen, worden ook soft selectiecriteria ingezet. Bijvoorbeeld voor onderdelen die sterk afhankelijk zijn van de inzet van bewoners.

[\*Download het document met alle definities\*](#)

*Energiesprong/Energielinq neemt de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht bij het maken van de kennispapers.  
Energiesprong/Energielinq wijst iedere vorm van aansprakelijkheid voor onvolkomenheden en/of onjuistheden af. Energiesprong/Energielinq behoudt zich het recht voor om de eigen informatie te allen tijde te wijzigen.  
Energiesprong/Energielinq is niet aansprakelijk voor schade als gevolg van eventueel in deze kennispaper gepubliceerde onjuistheden en onvolkomenheden.*