

Strategisch samenwerken in de zorghuisvestiging

Van projectgebonden naar projectongebonden samenwerken
in de bouwsector

Eindrapport afstudeeronderzoek

Rudolf van der Meulen
April 2009



Technische Universiteit Delft



Eindrapport: Strategisch samenwerken in de zorghuisvesting

Van projectgebonden naar projectongebonden samenwerken
tussen woningbouwcorporatie en aannemer.

Gegevens afstudeerproject:

Auteur: Rudolf van der Meulen

Studienummer: 1143336
E-mail: rmvdmeulen@hotmail.com

Datum: ` April 2009

Universiteit: Technische Universiteit Delft

Faculteit: Civiele Techniek en Geowetenschappen
Sectie: Bouwprocessen

Bedrijf: Heijmans N.V. te Rosmalen

Divisie: Vastgoed en Woningbouw
Standplaats: Almere Bouw

Afstudeercommissie:

Voorzitter: Prof.Dr.Ir. H.A.J. de Ridder

Civiele Techniek en Geowetenschappen
Technische Universiteit Delft
H.A.J.deRidder@tudelft.nl

Commissielid: Ir. R. Vrijhoef (dagelijks begeleider)

Civiele Techniek en Geowetenschappen
Technische Universiteit Delft
R.Vrijhoef@tudelft.nl

Commissielid: Prof.Dipl.-Ing. J.N.J.A. Vamberský

Civiele Techniek en Geowetenschappen
Technische Universiteit Delft
J.N.J.A.Vambersky@tudelft.nl

Commissielid: Dr. J.L. Heintz

Bouwkunde
Technische Universiteit Delft
J.L.Heintz@tudelft.nl

Commissielid: Dhr. F.B. Scherrenberg

Heijmans Vastgoed en Woningbouw Almere
Heijmans N.V. te Rosmalen
FScherrenberg@heijmans.nl

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerrapport getiteld 'Strategische samenwerking in de zorghuisvesting, van projectgebonden naar projectongebonden samenwerken tussen woningbouwcorporatie en aannemer'. Deze rapportage is tot stand gekomen in het kader van het afstudeeronderzoek van ondergetekende aan de Technische Universiteit Delft. Faculteit Civiele Techniek en Geowetenschappen, afdeling Bouw, sectie Bouwprocessen. Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Heijmans Bouw BV en vormt de afsluiting van mijn Master Bouwtechniek en Bouwproces.

Aan het rapport hebben velen een bijdrage geleverd. Daarom wil ik de afstudeercommissie, de geïnterviewden, de medewerkers van Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland bedanken voor de hulp, motivatie en de inzichten.

Afstuderen is onmogelijk zonder de nodige steun en afleiding van familie en vrienden. In het bijzonder de onvergetelijke weekenden met Janneke, ons gezin, de Jassie, het U-dispuut, de ACSOBEHBUD en Groover.

'If I have seen further it is only by standing on the shoulders of Giants' (Newton, 1676).

Met vriendelijke groet,

Rudolf van der Meulen
Delft, April 2009

"Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success."
(Henry Ford, 1863 – 1947)

Samenvatting

De bouwsector werkt met tijdelijke interorganisatorische samenwerkingsverbanden. Deze verbanden komen vaak op ad-hoc basis tot stand in een markt waar de laagste prijs regeert. De bouwsector is na de uitkomsten van de parlementaire enquête zich echter aan het transformeren tot een transparante, innovatieve en kwalitatieve branche. Strategisch samenwerken kan hier aan bijdragen, door het projectgebonden karakter van een strategische samenwerking kan er van en met elkaar geleerd worden tijdens meerdere projecten. Dit document is een praktijkgericht onderzoek dat een bijdrage wil leveren aan het succesvol implementeren van een strategische samenwerking in de zorghuisvesting door de ontwikkeling en toetsing aan de casus WoonVitaal van een model voor het succesvol sturen en beheersen van een strategische samenwerking tussen aannemer en opdrachtgever.

Het onderzoek is opgesplitst in vier fases: analyse, theorie, empirie en synthese. In de analysefase zijn door middel van literatuuronderzoek de specifieke kenmerken en ontwikkelingen van de bouwsector en de zorghuisvesting in kaart gebracht. In de sector zijn drie actoren actief te weten: vragers, adviseurs en aanbieders. De bouwsector kent een zestal specifieke kenmerken die bepalen waarom de bouw zoveel verschilt van andere productie-industrieën. Deze kenmerken zijn: een locatiegebonden en uniek product, een projectmatig product en proces, een grote mate van improvisatie, incrementele innovatie, de scheiding van ontwerp en uitvoering en technocratie. De sector laat zicht kenmerken als een traditionele, projectgeoriënteerde, gefragmenteerde en vraaggestuurde sector.

De belangrijkste actoren in de zorghuisvesting zijn gemeenten, woningbouwcorporaties en consumenten. De jaarlijkse bouwopgave in deze sector zal de komende jaren sterk groeien. De oorzaak is drieledig: de vergrijzing, de extramuralisering en het reeds bestaande tekort aan geschikte woningen in de zorghuisvesting. Om deze bouwopgave te realiseren bestaan er verschillende woonzorgconcepten. Woningbouwcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen met van oorsprong een duidelijke taak op het gebied van de zorghuisvesting. De woningbouwcorporaties hebben de laatste jaren te maken gekregen met een verbreding van het takenpakket opgelegd door de overheid. Ook ontplooiën ze meer commerciële activiteiten, dit komt voort uit de verzelfstandiging van woningbouwcorporaties eind jaren '90. Woningbouwcorporaties zoeken hierdoor naar geschikte partners om mee samen te werken.

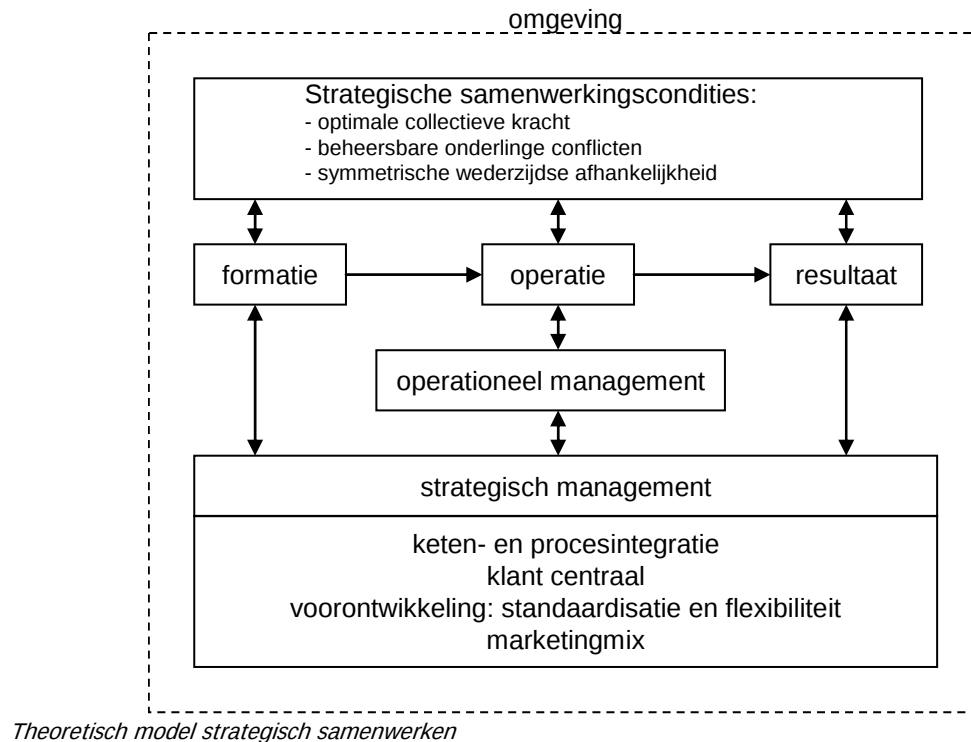
In de theoretische fase is een theoretisch model gemaakt ten bate van het succesvol sturen en beheersen van een strategische samenwerking in de zorghuisvesting, tussen een aannemer en een woningbouwcorporatie. Dit model is opgebouwd middels een literatuurstudie naar theorieën en concepten uit drie onderzoeksgebieden: theorie van strategisch samenwerken, strategische samenwerkingsverbanden in de bouwsector en aspecten van bouwprocesinnovaties.

In het model spelen drie fasen van strategisch samenwerken een belangrijke rol: formatie, operatie en resultaat. In de formatiefase wordt de missie en doelen van de strategische samenwerking in onderhandeling bepaald en vastgelegd. De operatiefase betreft de operationele uitwerking van deze missie en doelen door het inzetten van middelen door beide partijen. De resultaatfase evalueert de strategische samenwerking en toetst deze aan het behalen van strategisch, financieel- en leerresultaat.

In het model spelen behalve de drie fasen twee belangrijke elementen een rol: de strategische samenwerkingscondities en het operationeel en strategisch management. Het eerste belangrijke element zijn de strategische samenwerkingscondities: de collectieve kracht, onderlinge conflicten en wederzijdse afhankelijkheid. De variabele strategische samenwerkingscondities dienen gedurende de strategische samenwerking te worden vervuld. Er dient hierbij voldoende collectieve kracht te zijn tussen beide partners, een maximum aan onderlinge conflicten en een symmetrische wederzijdse afhankelijkheid.

Het tweede belangrijke element tijdens de fasen van strategisch samenwerken is het operationeel en strategisch management. Hierbij dient men zich bewust te zijn van de botsing van korte- en langetermijnbelangen. Het model beoogt een strategisch management die de langetermijnbelangen bewaakt. Deze belangen kunnen worden onderverdeeld in keten- en procesintegratie, klant centraal, voorontwikkeling en marketing. Deze komen voor een groot deel uit aspecten van concepten voor bouwprocesinnovaties. De beschrijving van deze concepten en theorieën over bouwprocesinnovaties laten een evolutie van deze aspecten zien. Tevens beoogt

het model een operationeel management dat de kortetermijnbelangen bewaakt en zich bewust is van de weg naar de realisatie van de langetermijndoelen.



In de empirische fase zijn Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland en de strategische samenwerking tussen beide, genaamd WoonVitaal onderzocht en overzichtelijk in kaart gebracht. Deze strategische samenwerking heeft als missie het ontwikkelen en realiseren van het WoonVitaal concept voor betaalbare woningen in de zorghuisvesting. Concrete doelen zijn het ontwikkelen van een product, snel bouwen en ontwikkelen, kostenvoordeel of een kwaliteitsimpuls, een positief imago, acquisitiemiddel en continuïteit. Het gezamenlijk ontwikkelde WoonVitaal concept bestaat uit drie pijlers. Een gestandaardiseerd programma met een vaste doelgroep en geoptimaliseerde plattegrond. Een gestandaardiseerd product van prefabvloeren met een losgekoppelde installatietechniek en het Industrieel, Flexibel en Demontabel Bouwen. En een gestandaardiseerd proces voornamelijk de prijsvorming is hiervan belang.

In synthese fase zijn de resultaten uit de theorie en empirie bij elkaar gebracht. De casus WoonVitaal is geanalyseerd en er is een stappenplan opgesteld voor de implementatie van een strategische samenwerking in de bouwsector. Uit analyse van de casus WoonVitaal komen enkele problemen van strategisch samenwerken in de bouw naar voren. Voornaamste oorzaak schuilt in het ontbreken van een goed strategisch management. Het theoretische model wordt geanalyseerd op praktische toepasbaarheid. En de implementatie van een strategische samenwerking in de bouw is een stappenplan verder uitgewerkt.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat strategisch samenwerken in de zorghuisvesting theoretisch mogelijk is. Het gecreëerde theoretisch model en het opgestelde praktische stappenplan voor strategisch samenwerken kunnen bijdragen aan de succesvolle implementatie van strategische samenwerking in de bouwsector.

Afkortingen

AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BBSH	Besluit Beheer Sociale Huursector
BIM	Building Information Model
B&U	Burgerlijke en Utiliteitsbouw
BWS	Besluit Woninggebonden Subsidies
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CD	Compact Disc
CFV	Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting
CPB	Centraal Planbureau
DO	Definitief Ontwerp
EIB	Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid
FBI	Fiscaal Beleggingsinstituut
GWW	Grond- Weg- en Waterbouw
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IFD	Industrieel, Flexibel, Demontabel Bouwen
ISV	Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing
LBC	Living Building Concept
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PGB	Persoonsgebonden Budget
PPS	Publiek Private Samenwerking
PSIB	Proces- en Systeeminnovatie in de Bouwsector
PVE	Programma van Eisen
SAR	Stichting Architecten Research
SBR	Stichting Bouwresearch
SEV	Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting
TU	Technische Universiteit
TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
VO	Voorlopig Ontwerp
VPB	Vennootschapsbelasting
VROM	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
VS	Verenigde Staten
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
WVB	Werkvoorbereiding
Wvg	Wet voorzieningen gehandicapten
WZN	Woonzorg Nederland

Inhoudsopgave

VOORWOORD	III
SAMENVATTING	V
AFKORTINGEN	VII
INHOUDSOPGAVE	IX
1 INLEIDING	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Probleemanalyse	2
1.3 Probleemstelling	2
1.4 Doel van het onderzoek	2
1.5 Onderzoeksvragen	3
1.6 Onderzoeksstructuur en methodologie	3
1.7 Organisatie	7
1.8 Resultaat en Doelgroep	7
2 ONTWIKKELINGEN IN DE BOUWSECTOR	9
2.1 Marktstructuur en economische situatie	9
2.2 Bouwpraktijk	13
2.3 Karakteristieken bouwsector	17
2.4 Trends en scenario's bouwsector	18
2.5 Samenvattend	18
3 ONTWIKKELINGEN IN DE ZORGHUISVESTIGING	21
3.1 Markt van de zorghuisvesting	21
3.2 Ontwikkelingen overheid	23
3.3 Ontwikkelingen consumenten	25
3.4 Ontwikkelingen woningbouwcorporaties	28
3.5 Samenvattend	31
4 THEORIE STRATEGISCH SAMENWERKEN	33
4.1 Samenwerken in de netwerkeconomie	33
4.2 Strategie van een onderneming	35
4.3 Samenwerken tussen ondernemingen	43
4.4 Het concept strategisch samenwerken	45
4.5 Conclusie: theoretisch model strategische samenwerking	54
5 STRATEGISCH SAMENWERKEN IN DE BOUW	57
5.1 Aanleiding strategisch samenwerken in de bouw	57
5.2 Strategisch samenwerken in de bouw, naar een definitie	58
5.3 Partnering	58
5.4 Alliantie	61
5.5 Strategisch samenwerking in de bouw gedefinieerd	62
5.6 Ketenintegratie	63
5.7 Conclusie en uitbreiding theoretisch model	64
6 BOUWPROCESINNOVATIE	67
6.1 Open Bouwen	67
6.2 Industrieel Flexibel Demontabel Bouwen	68
6.3 Slimbouwen®	69
6.4 Conceptueel Bouwen	70
6.5 Living Building Concept	71
6.6 Conclusie en uitbreiding theoretisch model	73
7 OVERZICHT WOONVITAAL	77
7.1 Situatie en ontwikkelingen binnen Heijmans N.V.	77
7.2 Situatie en ontwikkelingen Woonzorg Nederland	78
7.3 Initiatief en doel WoonVitaal	81
7.4 Organisatie- en contractvorm	84

7.5	Woonvitaal concept.....	85
7.6	Geschiedenis en stand van zaken WoonVitaal	89
7.7	Samenvattend	90
8	ANALYSE CASUS WOONVITAAL	93
8.1	Analyse van de omgeving	93
8.2	Analyse van de strategische samenwerkingscondities	95
8.3	Analyse van de formatie	96
8.4	Analyse van de operatie	98
8.5	Analyse van het resultaat	101
8.6	Toetsing van het theoretische model	107
8.7	Stappenplan strategische samenwerking	107
8.8	Conclusie	114
9	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	117
9.1	Conclusies.....	117
9.2	Aanbevelingen.....	119
	EPILOOG	121
	LITERATUUR	123
BIJLAGE A	: INTERVIEWVERSLAGEN [VERTROUWELIJK]	1
BIJLAGE B	: CONTRACT- EN ORGANISATIEVORMEN IN DE BOUWSECTOR	25
BIJLAGE C	: BEDRIJFSPROFIEL HEIJMANS	33
BIJLAGE D	: WOONVITAAL PROJECTEN	37
BIJLAGE E	: ANALYSE INTERVIEWS [VERTROUWELIJK].....	43

1 Inleiding

De bouwsector draagt met ongeveer € 80 miljard, 7 % bij aan het Bruto Binnenlands Product (CBS, 2008a). Ze is daarmee een grote en belangrijke sector voor de Nederlandse economie. Echter de bouwsector wordt vaak afgeschilderd als verstard en gefragmenteerd. De sector kenmerkt zich door veel ad-hoc samenwerkingsverbanden die door concurrentie op laagste prijs tot stand komen. Hierdoor staat samenwerken vaak onder druk, terwijl samenwerken in de bouw van levensbelang is.

De Burgerlijke en Utiliteitsbouw is veruit de grootste subsector in de bouw. Ze beslaat de ver- en nieuwbouw van woningen en kantoren. Binnen de woningbouw is een bouwprocesinnovatie het conceptueel bouwen. Bouwpartijen bieden aan een specifieke doelgroep een conceptuele oplossing, waarna de oplossing voor de klant op maat gemaakt wordt. Hierbij wordt al veel met vaste partners (co-makers) en gestandaardiseerde processen en producten gewerkt.

De zorghuisvesting is in Nederland de laatste jaren flink gegroeid door de toenemende vergrijzing. De sector heeft te maken met veranderende wetgeving, veranderende behoeften van senioren en een veranderende rol van woningbouwcorporaties. Een dynamische sector die de komende jaren voor een grote bouwopgave staat.

Woningbouwcorporatie Woonzorg Nederland, landelijk opererend in de zorghuisvesting, wil in 2003 innoveren met behulp van conceptueel bouwen en projectongebonden samenwerking. Heijmans Bouw wordt in 2004 als partner geselecteerd om gezamenlijk met Woonzorg Nederland Woonvitaal te ontwikkelen. Het ontwikkelde bouwconcept Woonvitaal omvat een standaardisatie van programma, proces en product. Hiermee wordt beoogd een flexibel, snel en goedkoop woonzorgcomplex te realiseren. Twee pilotprojecten zijn al gerealiseerd en de intentie, vanuit beide partijen, bestaat om de komende jaren meerdere complexen te realiseren door geheel Nederland. Dit houdt een projectoverstijgende ofwel strategische samenwerking in tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de zorghuisvesting.

In dit afstudeeronderzoek wordt een model ontworpen ten behoeve van strategisch samenwerken tussen een bouwer en een woningbouwcorporatie. Hiertoe wordt het model opgebouwd uit bouwstenen met verschillende invalshoeken. De drie bouwstenen beslaan, de theorie van strategisch samenwerken, bouwpraktijk projectongebonden samenwerken, theorieën en concepten uit de bouwprocesinnovatie. Het model wordt vervolgens getoetst aan de casus Woonvitaal. Het geheel dient een bijdrage te leveren aan het succesvol opereren van de samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland.

1.1 Achtergrond

Het begin van de 21^e eeuw leidt een roerige tijd in voor de bouwsector. In december 2001 wordt een parlementair onderzoek ingesteld naar wat bekend is komen te staan als 'de bouwfraude'. Het ging daarbij om drie activiteiten: het informele vooroverleg, het verzenden en betalen van valse facturen en de acties die door bouwbedrijven worden ondernomen om informatie te verkrijgen over de maximaal beschikbare budgetten van de opdrachtgever (Nijhof et al., 2008).

Eind 2002 verscheen het eindverslag van het onderzoek naar de bouwfraude. Uit het onderzoek bleek dat er vooral kritiek was op de manier van samenwerken in de bouw. Vaak wordt dit rapport aangehaald als het begin van een nieuwe koers in de bouw. Echter ook voor 2002 waren er al initiatieven voor veranderingen in de bouw. Dit is bijvoorbeeld te zien aan de vele poging om samenwerken in de bouwketen te verbeteren. In 1991 verscheen de publicatie 'Samen-Werken Samen-Delen, project-ongebonden samenwerking in de B-en U-sector' van de Stichting Bouwresearch (Joosten, 1991). Ook Dorée en Van der Veen hebben in 1999 gepubliceerd over projectongebonden samenwerking ofwel strategisch samenwerken. Vanuit deze context gezien is er al langer een behoefte aan een verandering in de manier waarop wordt samen gewerkt in de bouw. Echter de bouwfraude zorgde ervoor dat sector versneld transformeert.

1.1.1 Projectgebonden samenwerken

De hedendaagse samenwerkingsverbanden in de bouw kenmerken zich doordat het tijdelijke karakter en de projectgebondenheid. Vaak komt de samenwerking op ad-hoc basis tot stand in een

marktsituatie waarin concurrentie op de laagste prijs regeert. Daar komt bij dat door de fragmentatie in de bouw er steeds meer partijen om tafel zitten die samen tot één oplossing moeten komen. De bouwketen wordt dan ook als complex en onoverzichtelijk omschreven. De samenwerkingsverbanden die hierdoor ontstaan gaan vaker fout dan goed. Er is weinig begrip voor elkaars situatie en vaak beperkt het samenwerken zich tot het over de schutting gooien van informatie.

1.1.2 *Projectongebonden samenwerken*

Projectongebonden samenwerken of strategisch samenwerken in de bouw is het voor langere tijd met elkaar samenwerken (meerdere projecten) om te profiteren van kennis en te leren van en met elkaar tijdens meerdere projecten. Hierdoor zou de kwaliteit kunnen worden verbeterd, de kosten omlaag worden gebracht en de snelheid van initiatief tot oplevering toenemen. Ook is de verwachting dat er ruimte ontstaat van innovatie en zullen partners van een strategische samenwerking transparant naat elkaar dienen te werken. In dit onderzoek staat centraal het strategisch samenwerken tussen een woningbouwcorporatie en een aannemer.

1.2 Probleemanalyse

Strategisch samenwerken is buiten de bouwsector een veelgeprezen manier om samenwerken te optimaliseren, ze is er dan ook in vele vormen. Strategisch samenwerken lijkt een onomkeerbare trend in de gehele economie. Een strategische samenwerking initiëren is dan ook eenvoudiger dan haar te behouden. Dit blijkt uit de onderzoeken naar strategisch samenwerken. Gomes-Cassares (2000) geeft aan dat ongeveer 30 a 40% van de strategische samenwerkingen mislukt. Kaats (2008) beweert zelfs dat 50% mislukt. Douma (1997) geeft aan dat slechts 45% van de 895 onderzochte strategische samenwerkingsverbanden door de betreffende managers als succesvol wordt omschreven.

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland hebben gezamenlijk een concept ontwikkeld ten behoeve van de zorghuisvesting. Het concept genaamd 'Woonvitaal' is sinds 2003 operationeel en er zijn momenteel verscheidene projecten in ontwikkeling, realisatie of gerealiseerd. De bestaande 'strategische' samenwerking tussen beide partners is verre van vlekkeloos te noemen. Het concept vraagt namelijk van beide partners een, voor de bouw, relatief nieuwe vorm van samenwerken: een strategische samenwerking. Zoals blijkt uit Gomes-Cassares, Kaats en Douma is dit niet alleen in de bouwsector een probleem. Dorée en Van der Veen gaven al in 1999 aan dat de bouw, door toename van het aantal strategische samenwerkingsverbanden, meer en meer te maken gaat krijgen met de problematiek en de vragen rondom strategisch samenwerken. Voor Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland is dit nu realiteit.

1.3 Probleemstelling

Strategisch samenwerken blijkt in alle industrieën voor problemen te zorgen. De bouw is een sector die voornamelijk werkt in tijdelijke interorganisatorische samenwerkingsverbanden. Strategisch samenwerken is een manier van samenwerken die in de bouw nog niet of nauwelijks bestaat. Bovendien heeft de bouw te maken met een gefragmenteerde, vraaggestuurde en verstarde markt. Hierdoor is de bouwmarkt weinig innovatief. Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland hebben in 2004 toch een strategische samenwerking opgezet. Echter de samenwerking verloopt verre van ideaal.

Het probleem in dit onderzoek wordt door mij dan ook gedefinieerd als het nog niet succesvol opereren van de strategische samenwerking tussen Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw.

1.4 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek kent enerzijds een kennisbelang en anderzijds een kennisdoel. Het kennisbelang beantwoordt de vraag waarom het onderzoek wordt uitgevoerd en het kennisdoel beantwoordt de vraag wat onderzocht wordt én wat het beoogde resultaat daarvan is (Verschuren, 2007).

Het **kennisbelang** van het onderzoek is het theoretisch en praktisch uitwerken van strategisch samenwerken in de zorghuisvesting, met als doel het verbeteren van strategisch samenwerken in de bouwsector.

Het **kennisdoel** van het onderzoek is een bijdrage leveren aan het succesvol implementeren van een strategische samenwerking in de zorghuisvesting door de ontwikkeling en toetsing aan de casus WoonVitaal van een model voor het succesvol sturen en beheersen van een strategische samenwerking in de bouwsector.

1.5 Onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk worden de vraag- en doelstelling vertaald in een aantal onderzoeksvragen. Deze drie centrale vragen worden verder uitgewerkt in een aantal deelvragen, die samen de centrale vragen dienen te beantwoorden.

Onderzoeksvragen:

- 1) Hoe functioneert de huidige bouwsector en wat zijn de ontwikkelingen en karakteristieken van deze sector? (Hoofdstuk 2)
- 2) Hoe functioneert de zorghuisvesting en wat zijn de ontwikkelingen en karakteristieken van deze sector? (Hoofdstuk 3)
- 3) Hoe ziet een theoretisch model voor het succesvol sturen en beheersen van een strategische samenwerking in de bouwsector eruit?
 - a. Hoe kunnen theorieën en concepten over strategie, samenwerken en strategisch samenwerken worden gemodelleerd met het oog op het succesvol sturen en beheersen van een strategische samenwerking in de bouwsector? (Hoofdstuk 4)
 - b. Hoe functioneren huidige strategische samenwerkingsverbanden in de bouwsector en welke aspecten zijn hierbij van belang voor het model voor succesvol sturen en beheren van een strategische samenwerking in de bouwsector? (Hoofdstuk 5)
 - c. Hoe kunnen aspecten uit theorieën en concepten voor bouwprocesinnovaties bijdragen aan het model voor het succesvol opereren van een strategische samenwerking in de bouwsector? (Hoofdstuk 6)
- 4) Hoe ziet de huidige strategische samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland eruit en hoe is deze ontstaan en geëvolueerd in de afgelopen jaren? (Hoofdstuk 7)
- 5) Hoe kan een strategische samenwerking in de bouwsector worden geïmplementeerd? (Hoofdstuk 8)
 - a. Kan de bestaande strategische samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland met behulp van het theoretisch model worden geanalyseerd en welke aspecten uit deze analyse dienen te worden meegenomen voor een praktische toepassing van het theoretisch model?
 - b. Welke stappen dienen er genomen te worden om het theoretisch model succesvol toe te passen voor een strategische samenwerking in de bouwsector?

1.6 Onderzoeksstructuur en methodologie

De structuur en opbouw van het onderzoek wordt grafisch weergegeven in Figuur 1-1. Het onderzoek is opgedeeld in een viertal onderzoeksfasen: analyse, theorie, empirie en synthese. Voorafgaand aan de kern van het onderzoek zijn de relevante probleemgebieden geanalyseerd en is de doelstelling van het onderzoek opgesteld. De vier fasen worden hieronder toegelicht.

1.6.1 Analytische fase

In deze fase wordt een analyse naar de ontwikkelingen en kenmerken in de bouwsector en de zorghuisvesting verricht. Met behulp van een literatuurstudie wordt beoogd de huidige situatie van beide sectoren in kaart te brengen. Dit leidt tot de hoofdstukken 2 en 3.

1.6.2 Theoretische fase

In hoofdstuk 4, 5 en 6 is een literatuuronderzoek naar strategisch samenwerken verricht, dit is opgesplitst in theorie over strategisch samenwerken, theorie over bestaande strategisch samenwerkingsverbanden in de bouw en theorie vanuit bouwprocesinnovatie ten bate van strategisch samenwerken. De drie verschillende theoretische invalshoeken worden gebruikt als bouwstenen voor het opstellen van een theoretisch model voor strategisch samenwerken tussen aannemer en woningbouwcorporatie in de zorghuisvesting.

1.6.3 Empirische fase

In de derde onderzoeksfase wordt een enkelvoudige casestudy behandeld.

Casestudy

Een casestudy laat zich kenmerken als een onderzoek waarbij de onderzoeker inzicht probeert te verkrijgen in een of enkele objecten of processen. De casestudy laat zich typeren door een klein aantal onderzoekseenheden, een arbeidsintensieve benadering, meer diepte dan breedte, een selectieve ofwel strategische steekproef; kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden, een open waarneming op locatie. Binnen het domein van de casestudy zijn ook weer twee hoofdvarianten te onderscheiden; de enkelvoudige en de vergelijkende casestudy. De enkelvoudige casestudy richt zich slechts op één afzonderlijke case, terwijl de vergelijkende casestudy verschillende cases onderling vergelijkt (Verschuren en Doorewaard, 2005).

Gekeken wordt naar het ontstaan van de strategische samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland. Ook zullen de ontwikkelingen en praktische problematiek rondom het sturen en beheersen van een strategische samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland worden onderzocht. Hiervoor is gewerkt met gedeeltelijk gestructureerde interviews (Baarda et al., 2001) met gebruikmaking van een 'topic list'.

Topic list

Bij het opstellen van de topic list is gebruik gemaakt van de onderzoeksopzet en het literatuuronderzoek. De topic list geeft de interviewer de gelegenheid aan respondenten en de interviewer om dieper op verschillende vraagstukken door te vragen. En voor de respondent om uit te wijden over een bepaald onderwerp of eigen inbreng. Mits relevant zal dit dan worden meegenomen in de bevindingen van het onderzoek.

Ontwikkelingen in de bouwsector

Er is ingegaan op de ontwikkelingen in de huidige bouwsector, waarbij specifiek ingezoomd is op de bouwprocesinnovaties zoals totaaloplossingen, conceptueel bouwen, omdraaien van de keten. Verder is gekeken naar de mening van de respondenten ten aanzien de rol en ontwikkelingen van Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland. Bij dit thema is gebruik gemaakt van de analyse van de ontwikkelingen in de bouwsector in dit onderzoek.

Ontwikkelingen zorghuisvesting

Er is ingegaan op de ontwikkelingen in de huidige zorghuisvesting, hierbij is ingezoomd op de veranderde wetgeving en de rol en situatie van Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw. Hierbij is gebruik gemaakt van de analyse van zorghuisvesting zoals opgenomen in dit onderzoek.

Ontwikkelingen WoonVitaal

Er is ingegaan op de samenwerking binnen WoonVitaal tussen beide partners Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland. Hierbij zijn verleden en heden besproken, tevens zijn met respondenten toekomstige scenario's geschetst.

Strategisch samenwerken

Er is bij afname van de interviews gebruik gemaakt van de literatuurstudie naar strategisch samenwerken. Bij keuze van de respondenten is rekening gehouden met de niveaus van integratie van Kanter (1994) die de respondenten vertegenwoordigen. Hierbij is tevens ingegaan op in de literatuur voorgekomen bestaande strategische samenwerkingsverbanden, zoals alliantie en partnering.

Respondenten

Heijmans Bouw

De vijf respondenten binnen Heijmans Bouw, hebben allen gewerkt met WoonVitaal. Ze komen uit alle lagen van de divisie Bouw.

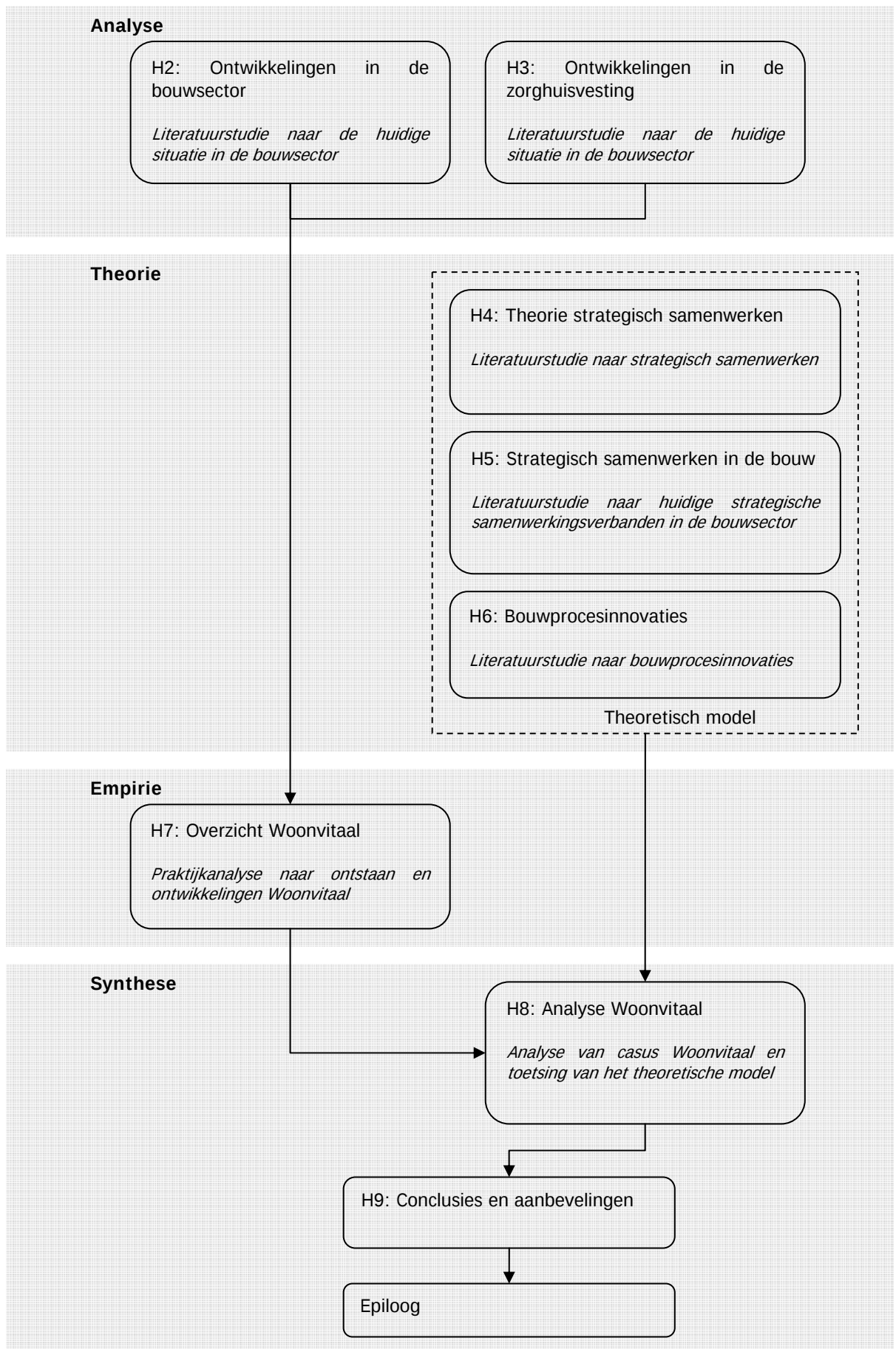
Woonzorg Nederland

De drie respondenten binnen Woonzorg Nederland, hebben allen gewerkt met WoonVitaal. Ze komen uit verschillende organisatielagen binnen de stichting Woonzorg Nederland.

1.6.4 Synthese fase

In deze onderzoeksfase worden theorie en empirie met elkaar geconfronteerd. De ontwikkelingen en praktische problematiek rondom het sturen en beheersen van de strategisch samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland zullen worden geanalyseerd met behulp van de relevante theorie. Verder wordt middels confrontatie een praktisch model gecreëerd om een strategische samenwerking succesvol te sturen en beheersen in de zorghuisvesting. Het theoretische model wordt met de resultaten uit de empirische fase getoetst en eventueel aangepast. Vervolgens wordt een stappenplan gepresenteerd om met behulp van het model de bestaande strategische samenwerking succesvoller te laten zijn. Deze fase wordt in hoofdstuk 8 behandeld.

Tenslotte volgen in hoofdstuk 9 de conclusies en aanbevelingen, waarin een terugkoppeling plaats vindt naar de doelstelling en worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek. Hierna zal in hoofdstuk 10 een beschouwing en evaluatie van het onderzoek en de persoonlijke ervaringen worden behandeld.



Figuur 1-1: Onderzoeksstructuur

1.7 Organisatie

Het afstudeeronderzoek wordt begeleid door een afstudeercommissie, die bestaat uit zes leden te weten:

Prof. dr. ir. H.A.J. de Ridder (verantwoordelijk hoogleraar sectie Bouwprocessen)

Ir. R. Vrijhoef (dagelijks begeleider sectie Bouwprocessen)

Prof. dipl.-ing. J.N.J.A. Vamberský (hoogleraar sectie Gebouwen en Civieltechnische Constructies)

Dr. J.L. Heintz (dagelijks begeleider faculteit Bouwkunde, sectie Design and Construction Management)

dhr. A.G.H. Turenhout (begeleider Heijmans Bouw Almere)

dhr. F.B. Scherrenberg (begeleider Heijmans Bouw Almere)

De contactgegevens van de commissieleden zijn opgenomen in Bijlage A.

1.8 Resultaat en Doelgroep

De doelgroep, waarvoor dit onderzoek relevant is, zijn alle betrokkenen van Woonvitaal. In het bijzonder Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland, maar ook andere betrokken partijen zoals onderaannemers en leveranciers. Tevens behoren andere aannemers en woningcorporaties die soortgelijke initiatieven willen ontplooiën tot de doelgroep.

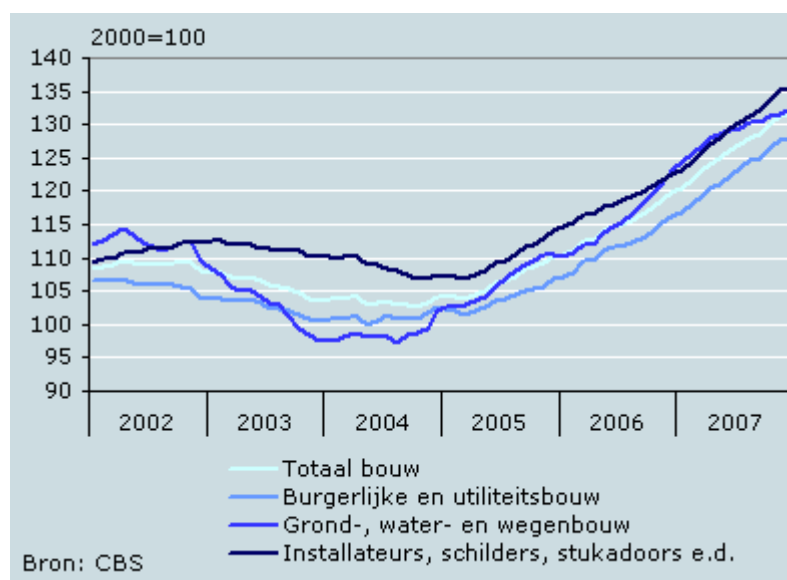
2 Ontwikkelingen in de bouwsector

In dit hoofdstuk wordt in gegaan op de ontwikkelingen in de bouwsector in het algemeen en Heijmans Bouw in het bijzonder. Tevens schets het hoofdstuk de specifieke kenmerken van de bouwsector die relevant zijn voor de zorghuisvesting.

2.1 Marktstructuur en economische situatie

2.1.1 Economische situatie

Figuur 2-1 laat zien dat vanaf 2004 de bouwproductie een sterke groei doormaakt. De belangrijkste oorzaak hiervan is de verbeterde conjunctuur. De omzetgroei van de Burgerlijke en Utiliteitsbouw groeit het hardst. De totale omzet van de bouw overschreed in 2007 voor het eerste de grens van 80 miljard euro. (CBS, 2008a)



Figuur 2-1: Omzetontwikkeling bouwsector 2002-2007 (CBS, 2008a)

Verwachtingen 2009 – 2014

Volgens ramingen van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) zal de economische recessie in 2009 grote invloed hebben op de bouwproductie. Het aantal nieuwe projecten dat in uitvoering wordt genomen, zal naar verwachting sterk terugvallen. Duidelijke aanwijzingen hiervoor zijn te vinden bij de scherpe dalingen van de orderportefeuilles in de woning- en de utiliteitsbouw in de laatste maanden van 2008. In 2009 neemt de totale bouwproductie naar verwachting met 4,5 procent af (EIB, 2009).

De ramingen van het EIB laten voor het daaropvolgende jaar geen verbeteringen zien. Ook in 2010 houdt de conjuncturele neergang de bouwproductie in haar greep. Terwijl de Nederlandse economie zich naar verwachting weer licht herstelt, daalt de bouwproductie in 2010 zelfs nog sterker dan in het voorafgaande jaar. De bouw reageert weliswaar met enige vertraging op een economische verslechtering, maar herstelt ook pas later. De totale bouwproductie daalt in 2010 met 5,5 procent. De periode van 2011 tot en met 2014 staat in het teken van het herstel van de bouwproductie. Het herstel is het sterkst voor de woningbouw (EIB, 2009).

In tabel 2-1 laat de raming van het EIB (2009) zien, hierbij wordt de opmerking gemaakt dat deze cijfers sterk verschillen met het eerdergenoemde getal van 90 miljard aan bouwproductie van CBS (2009). Verschillen in de cijfers van het CBS en EIB worden met name veroorzaakt door definitieverschillen en doen op zich niet af aan de betrouwbaarheid van het ene of het andere gegevensbestand (CapAnalysis, 2002).

2-1: Raming van de bouwproductie per sector, 2008-2014, mln euro, prijzen 2007 (Bron: EIB, 2009)

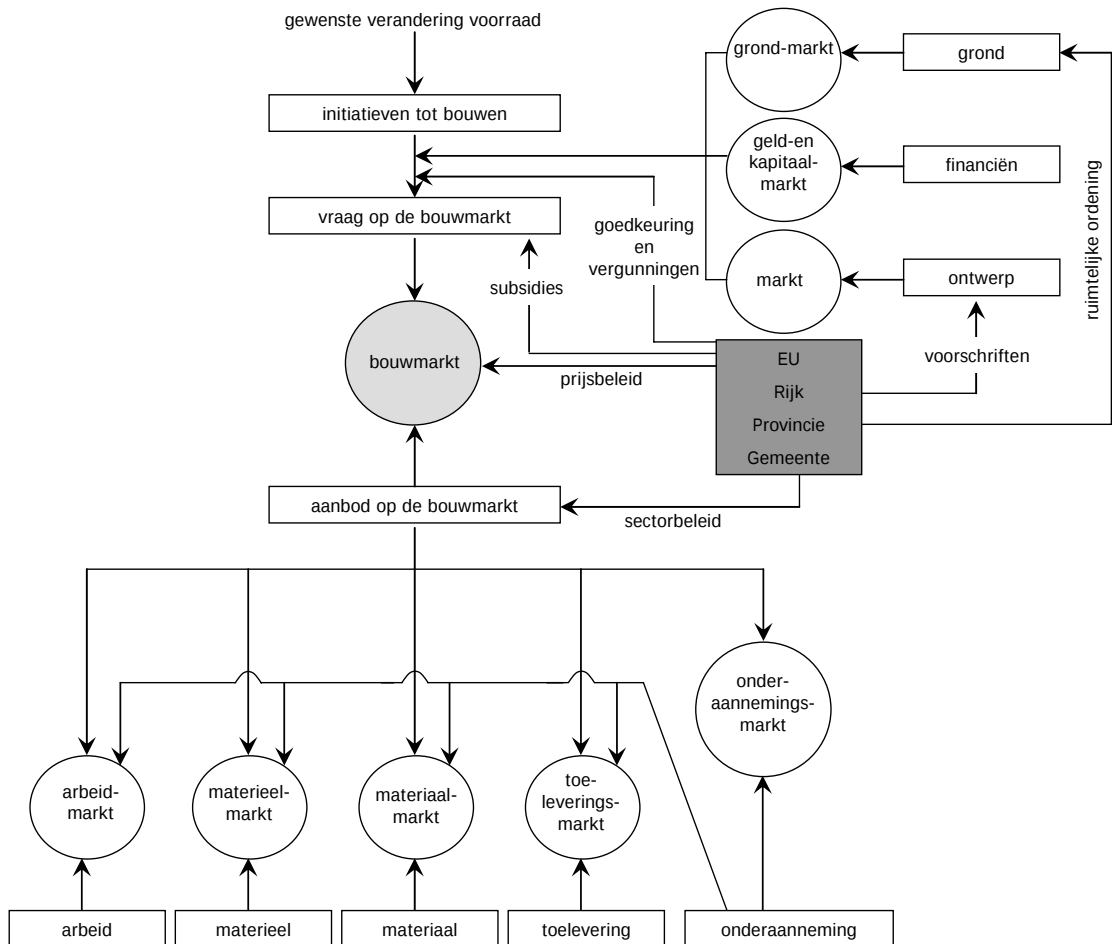
	2008	2009	2010	2014
Woningbouw				
- nieuwbouw	13.500	12.075	10.750	14.100
- herstel en verbouw	7.150	6.800	6.250	7.450
Utiliteitsbouw				
- nieuwbouw	8.800	8.275	7.450	7.600
- herstel en verbouw	4.350	4.275	4.125	4.375
Onderhoud gebouwen	8.900	8.875	8.900	9.675
GWW				
- nieuwbouw	8.075	7.875	7.725	8.350
- onderhoud	5.350	5.350	5.350	5.675
Externe onderaanneming	2.600	2.500	2.375	2.625
Totaal bouw	58.725	56.025	52.925	59.850

2.1.2 De bouwmarkt

Op de bouwmarkt vinden vraag en aanbod van nieuwbouw, verbouw, onderhoud en restauratie van bouwwerken elkaar. Welling (2006) maakt tevens ook onderscheid in voorliggende en achterliggende markten die van invloed zijn op de vraagaanbodverhoudingen op de Nederlandse bouwmarkt. De voorliggende markten hebben bijvoorbeeld betrekking op de huurmarkt of de markt voor zorghuisvesting. Als achterliggende markten kunnen de arbeidsmarkt, de markt van materieel, toelevering en materialen worden aangeduid. Verder zijn er ook relaties met de kapitaalmarkt, de grondmarkt en markten waarop specialisten mogelijke ontwerpen en advies inbrengen. Ter verduidelijking wordt in Figuur 2-2 de bouwmarkt en de daarmee samenhangende markten schematisch geïllustreerd.

Uit Figuur 2-2 blijkt dat de overheid een veelzijdige rol speelt. Deze is niet alleen veelzijdig maar ook dominant (Welling, 2006). Zo speelt zij een rol in het toezicht, op rijksniveau middels onder andere het bouwbesluit en op lokaal niveau door bijvoorbeeld bouw- en woningtoezicht. Ook de ruimtelijke ordening wordt grotendeels beïnvloed door de overheid, hiervoor worden uitvoerige nota's opgesteld. En niet te vergeten is de overheid ook een grote opdrachtgevende partij.

Hoewel tot nu toe in algemene termen het begrip bouwmarkt is gebruikt, is er allesbehalve sprake van de of één bouwmarkt. De 'bouwmarkt' kan namelijk op tal van verschillende manieren worden ingedeeld. In dit onderzoek wordt alleen de indeling naar functie van de bouwwerken gebruikt. Hierin wordt onderscheid gemaakt in de sector Burgerlijke- en Utiliteitsbouw (B&U) en de sector Grond- Weg- en Waterbouw (GWW). De focus in dit onderzoek ligt op de B&U-sector. Binnen het segment B&U, waaronder wordt verstaan het bouwen, onderhouden en renoveren van woningen en kantoren, kan allereerst een onderscheid gemaakt worden tussen het in opdracht van derden uitvoeren van werken en het voor eigen rekening en risico ontwikkelen van kantoren en woningen (projectontwikkeling).



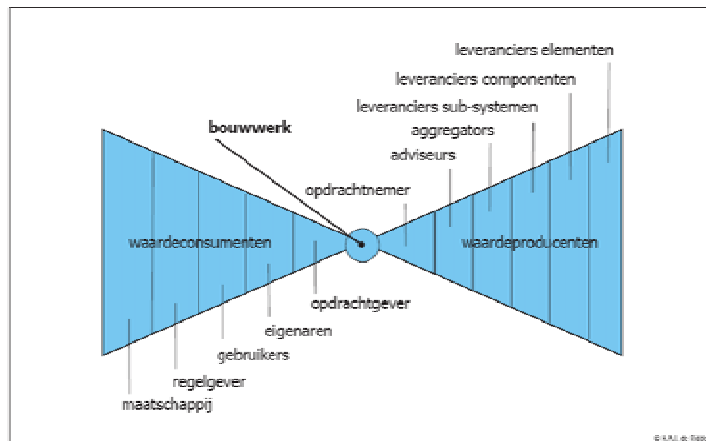
Figuur 2-2: Schematische voorstelling van de bouwmarkt (Bron: Welling, 2006 bewerkt door auteur)

2.1.3 Actoren in de bouw

Omdat er meerdere partijen rondom een bouwwerk zijn, is het beter om twee groepen te onderscheiden (De Ridder, 2006):

- Waardeconsumenten, die waarde ontvangen, daarvoor betalen en er wat aan over houden (voordeel) en;
- Waardeproducenten, die waarde in de keten produceren, daarvoor betaald worden en er ook wat aan over houden (winst).

De verzameling waardeproducenten en waardeconsumenten wordt de verzameling stakeholders genoemd (De Ridder, 2006). Een hiërarchische weergave van waardeconsumenten en waardeproducenten in Figuur 2-3 weergegeven.



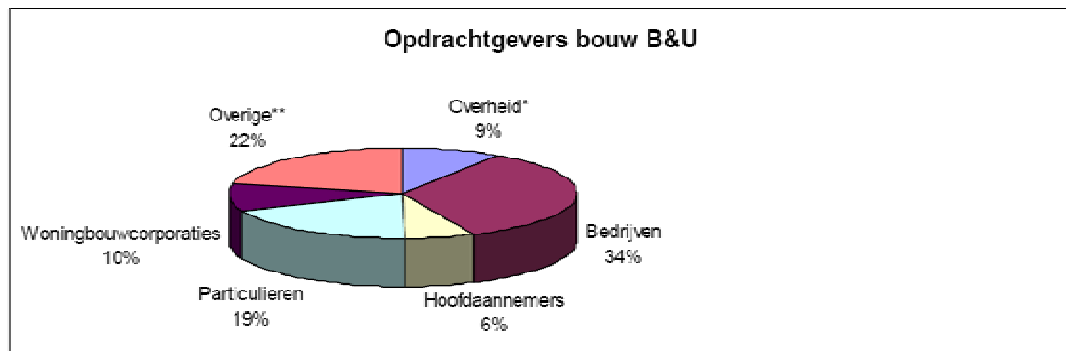
Figuur 2-3: Hiërarchische ordening van waardeconsumenten en waardeproducenten (Bron: De Ridder, 2006).

Waardeconsumenten

De hiërarchische ordening van waardeconsumenten gaat van opdrachtgever tot maatschappij. Het EIB hanteert de volgende indeling voor vragende partijen:

- Woningbouwcorporaties;
- Overheid waaronder:
 - o Provincies;
 - o Gemeenten en;
 - o Waterschappen.
- Projectontwikkelaars;
- Bedrijven en;
- Particulieren.

De totaal gerealiseerde omzet van 33 miljard in 2000 in de B&U-sector kan als volgt worden verdeeld over de verschillende opdrachtgevers.



* Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en overige publiekrechtelijke lichamen.

** Inclusief bouw op eigen initiatief van het bouwbedrijf (projectontwikkeling voor eigen rekening en risico)

Bron EIB, 2001 (bewerking CapAnalysis)

Figuur 2-4: Verdeling van opdrachtgevers in de B&U-sector in 2000 (Bron: CapAnalysis, 2002)

Opdrachtgevers kennen grote verschillen in aanwezige kennis, kunde en ervaring. Corporaties scoren hierbij gemiddeld hoger op kennis, vaardigheden en kunde (CapAnalysis, 2002).

Waardeproducenten

Deze producenten van waarde kunnen worden geordend van een enkele opdrachtnemer tot een grote groep leveranciers van kleine onderdelen (De Ridder, 2006). Een waardeproducent op de bouwmarkt biedt arbeid, materiaal, materieel, kennis en ervaring aan. De traditionele bouwketen is een uitbestedende keten.

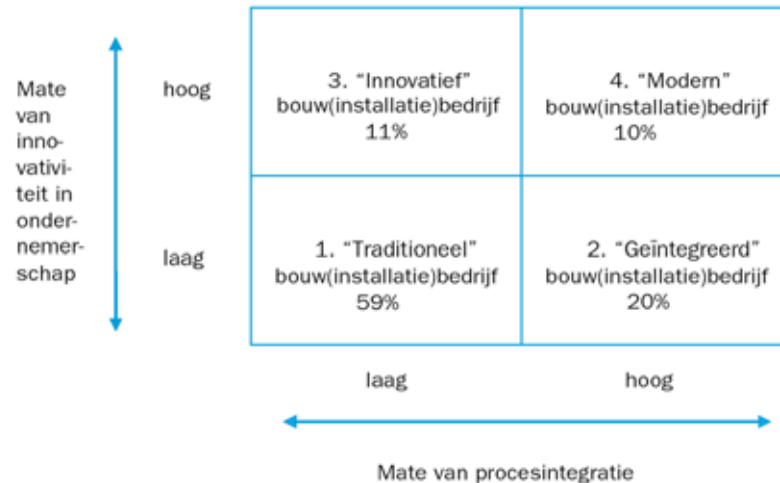
De productie in de Nederlandse bouwnijverheid wordt gerealiseerd door een groot aantal ondernemingen. De omvang en activiteiten variëren van klein en specialistisch tot zeer groot en in staat zijnde bijna alle activiteiten zelfstandig uit te voeren (Cap Analysis, 2002).

2-2 : Aantal bouwondernemingen naar grootte en type (Bron: Caniels en Sijpersma, 2005)

	Kleinbedrijf	Middenbedrijf	Grootbedrijf	Totaal
<i>Bouw (2003):</i>				
B&u algemeen	3.576	1.981	189	5.746
Gww algemeen	411	344	54	809
B&u gespecialiseerd	4.071	1.125	26	5.222
Gww gespecialiseerd	1.177	318	4	1.499
Overig gespecialiseerd	520	205	10	735
Totaal bouw	9.755	3.973	283	14.011
<i>Bouwinstallatie (1999):</i>				
Elektrotechnisch	1.840	716	50	2.606
GaWaLo / Sanitair	2.176	588	16	2.780
CV / Luchtbehandeling	829	458	33	1.320
Isolatie en overige	339	133	23	495
Totaal bouwinstallatie	5.184	1.895	122	7.201
Totaal bouwnijverheid	14.939	5.868	405	21.212

Karakterisering bouwbedrijven

Caniels en Sijpersma (2005) hebben bouwbedrijven gekarakteriseerd naar mate van procesintegratie en naar mate van innovatief ondernemerschap. Hieruit blijkt dat de bouwsector voor het grootste gedeelte weinig innovatief, ondernemend en procesgericht bezig is, zie Figuur 2-5.



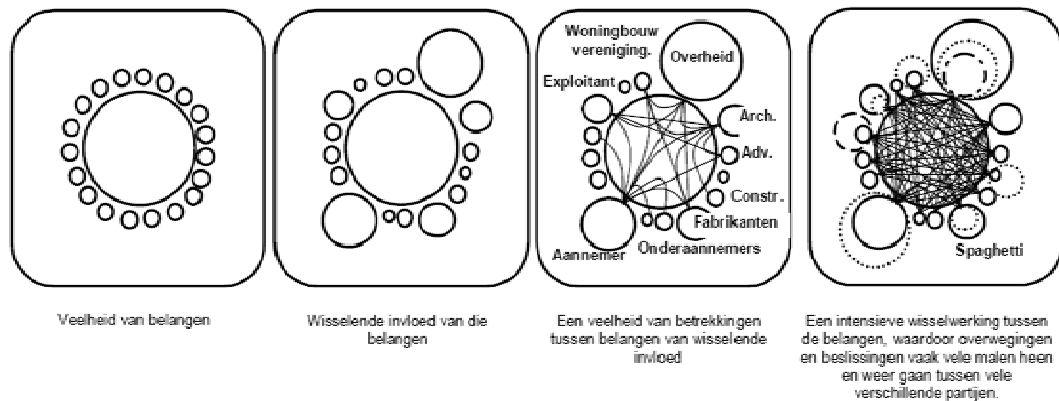
Figuur 2-5: Karakterisering bouwsector (Bron: Caniels en Sijpersma, 2005)

Het eerste kwadrant kan als traditioneel worden aangemerkt. Hierin bevinden zich veelal de klein gespecialiseerde ondernemingen, die veel opdrachten in onderaannemingen uitvoeren. In het tweede kwadrant bevinden zich voornamelijk kleine tot middelgrote bouwbedrijven, deze bedrijven hebben vaak duurzame relaties met opdrachtgevers. Het derde en vierde kwadrant zijn innovatieve middelgrote tot grote bouwbedrijven.

2.2 Bouwpraktijk

2.2.1 Samenwerken in de bouwsector

Een bouwwerk komt tot stand in een *tijdelijk* interorganisationeel samenwerkingsverband dat na oplevering van het bouwwerk uit elkaar lijkt te vallen. Dit uit elkaar vallen is slechts ogenschijnlijk, omdat de door een bouwproject geïnduceerde relaties in toekomstige projecten opnieuw aangewend kunnen worden (Welling, 2006). Eccles (1981) heeft aangetoond dat er doorgaans sprake is van duurzame samenwerkingsrelatie tussen hoofdaannemers en onderaannemers. Deze duurzame projectonafhankelijke samenwerkingsrelaties worden sinds Eccles omschreven als: *'the Quasifirm in the Construction Industry'*. Glunk et al. (2008) onderschrijven de bevindingen van Eccles in de Nederlandse bouwsector, maar plaatsen wel enige kanttekeningen. De duurzame relaties beperken zich tot opdrachtgevers en gespecialiseerde onderaannemers en veel minder op afnemers, kennisinstellingen en toeleveranciers. Zij merken hierbij op dat een succesvolle samenwerking vraagt om een strategische inbedding.



Figuur 2-6: Karakteristiek van het interorganisatiele besluitvormingsproces in de bouw volgens Van Randen (1976) (Bron: Welling, 2006)

Als we nu gaan kijken naar een afstemming tussen twee of meerdere organisaties, ofwel een interorganisatiele samenwerking, treden er in de bouw verschillende complexe verschijnselen op, zie Figuur 2-6. Er valt te zien dat er een veelvoud aan belangen is in de bouwsector. Deze belangen zijn wisselend en afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt. Alle partijen hebben onderling veel contact en relaties met elkaar. Voordat beslissingen worden genomen zullen deze vele malen heen en weer gaan tussen vele verschillende partijen.

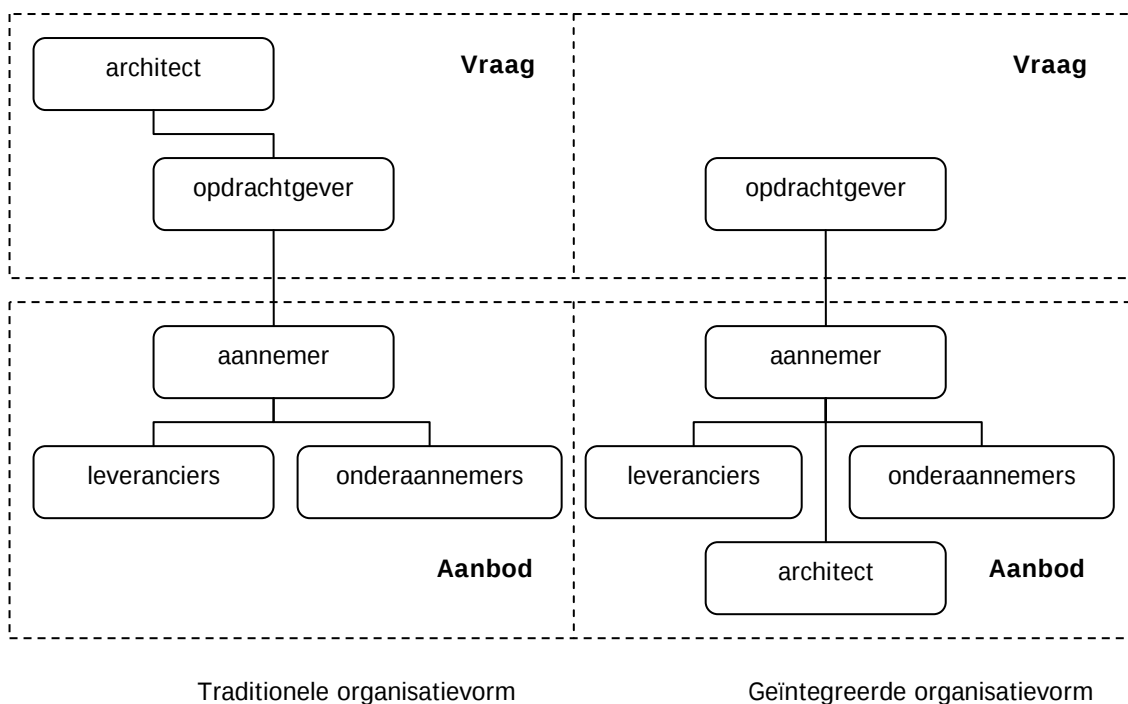
Het bouwproces kan in dit verband gekarakteriseerd worden als een projectgebonden, interorganisatieel en gefaseerd besluitvormingsproces. Welling beschrijft een treffende omschrijving van Van Randen voor dit fenomeen: het spaghetti-effect. 'Trek je bij spaghetti aan één sliert dan ontstaat er op de meest onverwachte plaatsen beweging.' Kortom, de omgeving en de netwerkinbedding hebben invloed en kunnen (deels) beïnvloed worden, maar het effect hiervan op de lange termijn is moeilijk, zo niet onmogelijk, te voorspellen (Welling, 2006).

2.2.2 Samenwerkingsverbanden in de bouw

Contract- en organisatievormen geven aan hoe de samenwerking is georganiseerd, in dit kader worden ze dan ook samenwerkingsverbanden genoemd. Contracteren is in de bouw een essentiële vaardigheid, immers zoals de Koning en Sproncken (2001) aangeven 'bouwen is organiseren, organiseren is contracteren.' Ze geven aan dat er voorafgaand aan een project nagedacht dient te worden over de manier van samenwerken en de wijze waarop dit vertaald kan worden in afspraken. Een contract regelt behalve de manier van samenwerken ook de economische transacties die er plaats dienen te vinden. Echter een contract regelt niet alles en menselijk handelen is altijd het gevolg van eerdere ervaringen, de omgeving en de netwerken waarin de actoren zich bevinden (Granovetter, 1985).

Huidige contract- en organisatievormen in de bouwsector

De Koning en Sproncken (2001) onderscheiden 14 verschillende contract- en organisatievormen. Echter op hoofdlijnen kunnen er in de bouw twee organisatievormen worden onderscheiden, traditioneel en geïntegreerd samenwerken, zie Figuur 2-7. Hierbinnen zijn diverse contractmodellen mogelijk die de structuur, de contractuele en functionele relaties, de verdeling van de risico's en verantwoordelijkheden en rechtsverhoudingen tussen partijen vastleggen.



Figuur 2-7: Traditionele en geïntegreerde organisatievorm

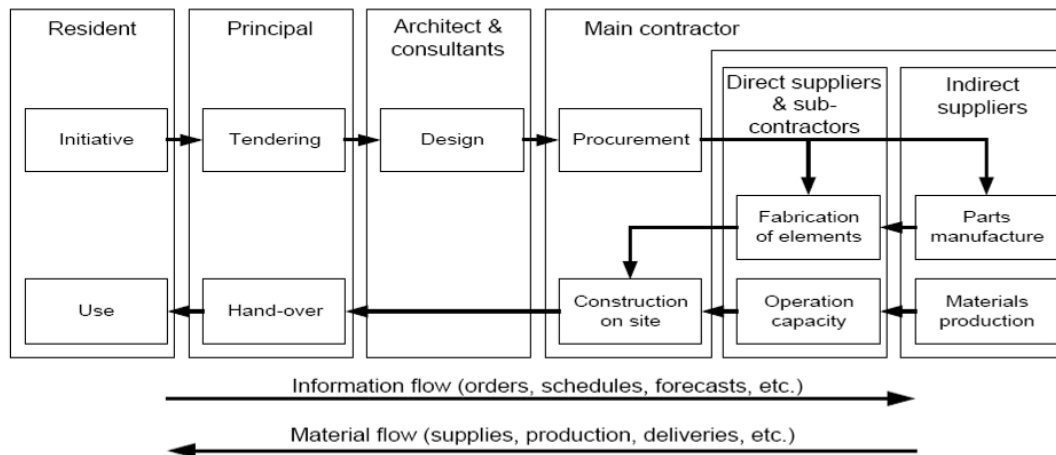
In traditioneel samenwerken zullen de adviseurs aan de zijde van de opdrachtgever opereren. Zij zullen hierbij de opdrachtgever voorzien in kennis en kunde en produceren bijvoorbeeld ontwerp en bestek. In een geïntegreerde samenwerkingsvorm opereren de adviseurs aan de zijde van opdrachtnemende partij. In de Burgerlijke en Utiliteitsbouw wordt behalve de traditionele samenwerkingsvorm, ook veel gewerkt met de bouwteamvariant en in mindere mate met geïntegreerde vormen zoals turnkey, design and construct en PPS, zie tabel 2-3.

2-3: gemiddelde verdeling van de omzet van de bedrijven naar organisatievorm in 2005 (Bron: Caniels en Sijpersma, 2005)

Sector / grootteklasse / deelsector	Traditioneel	Bouwteam	D&C	Turn-key	PPS	Totaal
<i>Bouw:</i>						
- klein	77	16	4	1	2	100
- midden	73	16	5	3	2	100
- groot	43	37	12	6	3	100
Totaal bouw	75	17	5	2	2	100
<i>Bouwinstallatie:</i>						
- klein	65	13	3	8	11	100
- midden+groot	62	20	10	4	4	100
Totaal bouwinstallatie	64	15	5	7	9	100
<i>Bouw en bouwinstallatie:</i>						
B&u algemeen	73	18	5	2	2	100
Gww algemeen	81	8	9	2	0	100
Gespecialiseerd	76	17	4	1	2	100
Elektrotechnisch	69	8	5	13	5	100
Overige installatie	61	19	5	3	11	100
Totaal bouwnijverheid	71	16	5	3	4	100

Traditioneel samenwerken

De B&U-sector werkt vaak in een traditionele bouwketen, zie Figuur 2-8.



Figuur 2-8: Schematische weergave van een traditionele bouwketen in de B&U-sector (Bron: Vrijhoef en Koskela, 2000)

Tijdens de eerste fase van het bouwproces, de initiatieffase, neemt de toekomstige bewoner, eigenaar, huurder of verhuurder het initiatief tot de nieuwbouw, verbouw of onderhoud van een woning of kantoor. Vervolgens zal een opdrachtgever het initiatief overnemen, deze zoekt een geschikte architect die op basis van het programma van eisen een ontwerp maakt. Hierna wordt er een bestek gemaakt en vindt er een aanbesteding plaats. Het bestek kan worden opgevraagd. De aannemer maakt op basis van dit bestek een calculatie en dient zijn prijs in waarvoor hij het werk wil realiseren. De opdrachtgever zal vervolgens een hoofdaannemer op basis van de laagste prijs selecteren. De hoofdaannemer kan dan een start maken met de werkvoorbereiding van het te bouwen object. De werkvoorbereidingen beslaan het organiseren en contracteren van arbeid, materialen, materieel, kennis en ervaring. Het gebouw kan vervolgens op de bouwplaats worden gerealiseerd. Als het project gereed is wordt het overgedragen aan de opdrachtgever en kan de gebruiksfase starten. In deze fase is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het gebouw.

Geïntegreerd samenwerken

Bij de geïntegreerde vormen design & construct en turnkey, zie Figuur 2-9, is de functie van het bouwbedrijf een stuk uitgebreider.

Geïntegreerd	Fasen in het bouwproces											
	programma			ontwerp			uitwerking		realisatie			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Procesfuncties	initiatief	haalbaarheidsstudie	project-definitie	structuur-ontwerp	voortoplig ontwerp	definitief ontwerp	bestek	prijs-vorming	werkvoor-bereiding	uitvoering	oplevering	gebruik
1 Initiatief nemen	OPDRACHTGEVER											
2 Coördineren	OPDRACHTGEVER			D&C AANNEMER EN OPDRACHTGEVER (Controle + Bijsturing) / TURN-KEY ORGANISATIE								
3 Grond beschikbaar stellen		OPDRACHT-GEVER										
4 Geld beschikbaar stellen				OPDRACHTGEVER								
5 Ontwerpen				D&C AANNEMER TURN-KEY ORGANISATIE (eventueel architect inhuren voor delen van het ontwerp)								
6 Aanvragen vergunningen												
7 Uitvoeren												

Figuur 2-9: Schematische voorstelling van een geïntegreerd bouwproces (Bron: Caniels en Sijpersma, 2005)

De opdrachtnemer wordt verantwoordelijk gehouden voor de gehele ontwerpfase. De functie van de opdrachtgever wordt hierbij beperkt tot het maken van het programma van eisen. De opdrachtnemer neemt in design & construct en turnkey de coördinatie van de uitvoering op zich. Bij design & construct heeft de opdrachtgever nog wel de mogelijkheid om tijdens het proces te

controleren en eventueel bij te sturen. Bij turnkey is deze invloed kleiner (Caniels en Sijpersma, 2005).

In bijlage B worden de genoemde contractvormen besproken. De veelvoud aan samenwerkingsverbanden maakt het er niet gemakkelijker op, er heerst nogal eens verwarring over taken, risico's en verantwoordelijkheden. Dit is iets wat contracten expliciet zouden moeten regelen. Een goede keus vooraf voor een samenwerkingsvorm scheelt daarom een hoop frustratie en ergernissen bij alle partijen (Pries et al., 2006).

2.3 Karakteristieken bouwsector

De bouwindustrie kan worden gekarakteriseerd als een complexe, gefragmenteerde en vraaggedreven industrie. Dit heeft een grote impact op de demografie van de bouwindustrie, de organisatie van de productie en daarmee ook op de configuratie en coördinatie van de bouwketen. De bouwsector is daarmee vergeleken met andere industrieën veel minder gestructureerd en heeft rond iedere bouwopgave een telkens verschillend netwerk aan actoren (Vrijhoef en De Ridder, 2007).

Dorée (2001) werkt de bovenstaande omschrijving verder uit in de volgende kenmerken die specifiek zijn voor de bouwsector; Bouwwerken zijn **locatiegebonden**, dit vraagt om transportable productiemiddelen en technologie. De geografische spreiding van de bouwwerken maakt het moeilijk om schaalvoordelen te halen. Ook kan er zo goed als geen productievoorraad worden gemaakt. De kans op productiediscontinuïteit is hierdoor groot. Wat de basis voor investeren in productiemiddelen en kapitaal uiterst risicovol maakt.

Een tweede kenmerk is dat voor elke bouwopgave wordt weer van vooraf aan begonnen wordt met een nieuw ontwerp. Dit is afgestemd op de specifieke klantwensen en omstandigheden die voor iedere bouwopgave **uniek** zijn.

De bouw wordt verder gekenmerkt door een **projectmatig product en proces**. Elke bouwwerk wordt in projectverband ontworpen en gerealiseerd. Deze projectgewijze voortbrenging stelt bijzondere eisen aan organisatie en management, elk project wordt er dan ook weer een nieuwe interorganisationale samenwerking opgezet. Deze samenwerkingsverbanden zijn doorgaans per projectfase verschillend en worden door contracten bij elkaar gehouden (Dorée, 2001). Schaap en Bouwman (2006) geeft aan dat de beheersing van het bouwproces omvangrijk is door de rolgeoriënteerde wijze van werken. Heldere afspraken over de wijze van communiceren en samenwerking ontbreken vaak omdat iedere partij vanuit eigen contractuele kaders zich uitsluitend verantwoordelijk voelt voor de eigen werkzaamheden.

Door de lage herhalingsgraad, door condities die per locatie verschillen, door beperkte investering in productiemiddelen, en door samenwerkingsverbanden die per project worden aangegaan, komt ook het nodig aan op **improvisatie**. Bouwen is daardoor bovenal mensenwerk.

TNO concludeert dat innovatie in de bouw een ondergeschoven kindje is (De Bruijn en Maas, 2005). De innovatie in de bouw heeft vooral een incrementeel karakter. Een **incrementele innovatie** is een kleinschalige innovatie die geringe verandering teweegbrengt (Pries en van Heijgen, 2005). Lichtenberg (2002) noemt deze innovaties ook wel 'innovation by addition'. Daarbij komt dat innovatie in de overgrote hoeveelheid van gevallen met name procesinnovatie betreft (Pries en van Heijgen, 2005).

De **scheiding tussen ontwerp en uitvoering** zorgt voor een problematische optimalisatie van het bouwwerk. Grootste ellende hiervan is dat de bouw een uitbestedende keten is en er enkel concurrentie op prijs plaats vindt. Belangrijkste gevolg hiervan is dat over de hele keten de vragers waarde mislopen en dat de aanbieders nauwelijks winst maken (De Ridder en Vrijhoef, 2006).

Welling (2006) laat door middel van een aantal kenmerken van Porter (1980) zien dat de **gehele bouwmarkt als gefragmenteerd** is op te vatten. Hij maakt daarbij de kanttekening dat deelmarkten, zoals die van betonmortel, dit niet hoeven te zijn. De markt kent een enorme verscheidenheid aan bedrijven, van samenstelling en grootte, tevens kent ze geen dominante spelers (Dorée, 2001).

Onderzoek in de bouw (Glunk et al., 2008) toont aan dat in directies van bouwbedrijven veelal mensen van binnen de bouwsector en vanuit de eigen organisatie actief zijn. Dit wordt omschreven als een **technocratie**, de meeste leidinggevenden in de bedrijfstak hebben een technische opleiding en achtergrond en dus minder affiniteit met bedrijfskundige onderwerpen, zoals strategie, marketing en organisaties (Dorée, 2001).

2.4 Trends en scenario's bouwsector

Bouwend Nederland (2006) schets een aantal trends en scenario's voor de bouwsector van 2015. De volgende kernpunten zijn van belang voor dit onderzoek: Marketing wordt steeds belangrijker, zowel voor klein-, midden- als grootbedrijf. Van der Veen (2007) stelt zelfs dat zonder marketinginspanningen de bouwsector goed renderend bouwvolume mis loopt, en houdt hij zichzelf gevangen in prijsconcurrentie en blijft de maatschappelijke kritiek op de prijs-kwaliteitverhouding bestaan. Kortom er wordt een **toename in het marktgericht werken en denken** verwacht.

Bouwprocesmanagement gaat de kerncompetentie van een hoofdaannemer worden, de integrale opdrachtverlening leidt ertoe dat bouwondernemers meer grip moeten krijgen op het totale bouwproces. Kortom minder improvisatie en meer sturing volgens systemen en processen. Door toename van de geïntegreerde oplossingen, waarbij één (coalitie)partij alle verantwoordelijkheid voor ontwerp, uitvoering, financiering, onderhoud en beheer neemt, zullen er meer **totaaloplossingen** komen. Partijen willen daarom ook eerder in het bouwproces betrokken worden. Tevens is er een trend waarneembaar die de **klant meer centraal** stelt. Garanties op bouwwerken zullen gangbaar zijn en maatwerk zal aan de orde van de dag zijn.

Grondposities

Priemus (2007) schets een belangrijk fenomeen in het tot stand komen van bouwprojecten. Grote bouwbedrijven fungeren zelf als opdrachtgever door het in eigen bezit zijn van grondposities. Met een gezamenlijk potentieel van ongeveer een jaarproductie van woningen. Heijmans kan ongeveer 32.000 woningen ontwikkelen op eigen grondposities. Tevens hebben bouwbedrijven ook gronden in bezit waarop nog niet gebouwd mag worden. Melenhorst (2005) ziet grond als 'een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van nieuwe bouwprojecten. Grondbezit vormt voor bouwbedrijven een basis voor toekomstige kasstromen en door grondbezit kunnen eventuele financiële gevolgen bij een conjunctuur neergang worden gedempt'. Priemus (2007) ziet dit als een zorgelijke ontwikkeling omdat bouwbedrijven hierdoor een belangrijke stempel drukken op de verandering in de ruimtelijke inrichting. Hoewel dit volkomen legaal is volgens het zelfrealisatiebeginsel.

2.5 Samenvattend

De bouwproductie laat van 2004 tot en met halverwege 2008 een sterke groei zien. Vanaf halverwege 2008 lopen echter de orderportefeuilles van bouwbedrijven terug door een conjuncturele neergang. Het geval zal zijn dat de te verwachte bouwproductie in 2009 en 2010 sterk zal dalen. Pas vanaf 2011 zal naar verwachting een lichte groei worden ingezet.

Op de bouwmarkt vinden vraag en aanbod van bouwwerken elkaar. De markt kan grofweg worden gedeeld in de Grond-, Weg- en Waterbouwsector en de Burgerlijke en Utiliteitsbouwsector, deze laatste sector staat in dit onderzoek centraal. Vraag en aanbod in deze sector worden gemobiliseerd door de waardeconsumenten en de waardeproducenten. De waardeconsumenten verschillen vooral qua kennis, kunde en ervaring. Woningbouwcorporaties scoren goed op deze punten. Waardeproducenten verschillen qua omvang en activiteiten, de meesten kunnen worden gekarakteriseerd als traditioneel.

Een bouwwerk komt tot stand in een tijdelijk interorganisationeel samenwerkingsverband dat na oplevering van het bouwwerk uit elkaar valt. Een grove tweedeling qua organisatievorm valt uiteen in traditioneel en geïntegreerde samenwerkingsverbanden. De traditionele samenwerkingsverbanden worden veruit het meest toegepast in de burgerlijke en utiliteitsbouw. Het traditionele bouwproces is erg gefragmenteerd, doordat telkens verschillende partijen betrokken zijn met verschillende belangen in verschillende projectfasen. Geïntegreerd samenwerken daarentegen kenmerkt zich door de waardeproducent veel meer verantwoordelijkheden te geven en zodoende een betere afstemming van het geheel te krijgen.

De bouwindustrie kan worden gekarakteriseerd als een complexe, gefragmenteerde en vraaggedreven industrie. Hiervoor liggen een aantal bouwspecifieke kenmerken ten grondslag. De bouw kenmerkt zich door:

- Een locatiegebonden en uniek product;
- Een projectmatig product en proces;
- Een grote mate van improvisatie;
- Incrementele innovatie;
- De scheiding van ontwerp en uitvoering en;

- Technocratie.

De bouw kent een aantal trends en ontwikkelingen die trachten een antwoord te bieden op enkele of meerdere van deze kenmerken:

- Een verwachte toename in marktgericht werken en denken;
- Bouwprocesmanagement wordt de kerncompetentie van een hoofdaannemer;
- Een toename in het aantal totaaloplossingen;
- De klant gaat meer centraal staan en;
- Grondposities vormen een belangrijke voorwaarde voor projectontwikkeling.

3 Ontwikkelingen in de zorghuisvesting

In de markt voor zorghuisvesting ontmoeten de zorgsector en de bouwsector elkaar. Met zorghuisvesting wordt hier de huisvesting voor ouderen en mensen met een handicap bedoeld. Woonzorg Nederland heeft deze zorgbehoevende als doelgroep. Om te achterhalen welke ontwikkelingen van belang zijn voor een strategische samenwerking wordt deze markt en de rol van Woonzorg Nederland hierin onderzocht.

3.1 Markt van de zorghuisvesting

3.1.1 Actoren zorghuisvesting

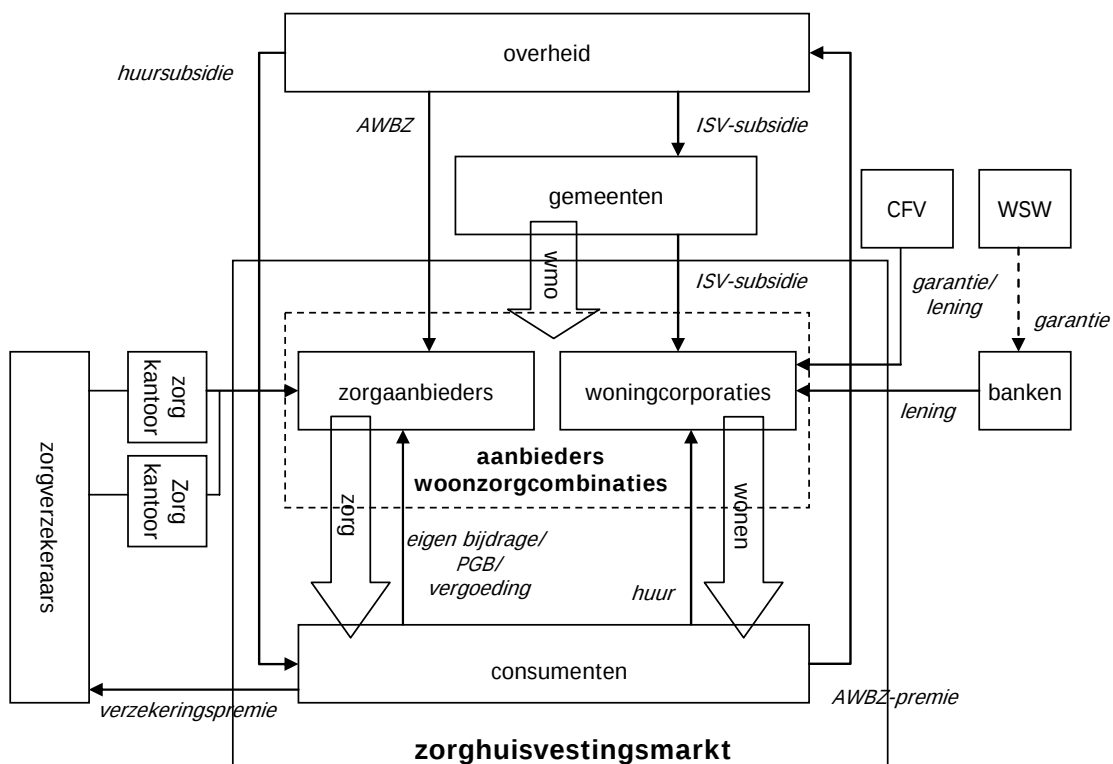
In de huidige markt voor zorghuisvesting zijn een aantal actoren actief te weten:

- Overheid;
- Gemeenten;
- Zorgverzekeraars en zorgkantoren;
- Aanbieders van woonzorgcombinaties, o.a. woningbouwcorporaties en zorginstellingen en;
- Consumenten.

De aanbieders van woonzorgcombinaties kunnen bestaan uit verschillende particuliere en private instellingen, in dit onderzoek zullen enkel de woningbouwcorporaties worden bekeken. De ontwikkelingen van drie actoren, te weten overheid, woningbouwcorporaties en consumenten zullen hieronder besproken worden. De twee actoren, zorgverzekeraars en zorgkantoren hebben meer te maken met de zorgcomponent van de zorghuisvesting dan met de wooncomponent en zullen hieronder slecht zijdelings besproken worden.

3.1.2 Marktschets

De onderlinge relatie tussen de actoren in de zorghuisvesting is weergegeven in Figuur 3-1.



Figuur 3-1: De markt voor zorghuisvesting in Nederland (vereenvoudigde weergave)

De relatie tussen de partijen wordt kort omschreven.

Zorgverzekeraars & Zorgkantoren

Nederland telt op dit moment 35 verschillende zorgverzekeraars die allemaal zijn aangesloten bij de verenging 'Zorgverzekeraars Nederland'. Deze verenging behartigt de collectieve belangen van de zorgverzekeraars. Met ingang van 1 januari 2006 zijn Nederlandse ingezetenen verplicht zich te verzekeren bij een zorgverzekeraar. De zorgverzekeraars innen de zorgverzekeringspremie van de consumenten.

De uitvoering van de algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ) is sinds 1998 in handen van de zorgkantoren. Deze zijn door de gezamenlijke zorgverzekeraars in het leven geroepen. Zorgkantoren zijn zelfstandig werkende kantoren die zorgvraag en zorgaanbod in een specifieke regio zo goed mogelijk op elkaar trachten af te stemmen. Het zorgkantoor heeft een drietal taken. Taken in relatie tot de patiënt/consument, het regionale zorgbeleid, en de bedrijfsvoering. De zorgkantoren betalen dan ook de aanbieders van zorg, zoals woonzorgcombinaties.

Zorgaanbieders

Dit zijn aanbieders van zorg. Voor de zorghuisvesting geldt dat dit zorginstellingen zijn zoals verpleeghuizen, verzorgthuizen, thuiszorginstellingen en mantelzorginstellingen. Deze aanbieders verzorgen de daadwerkelijke zorgtaak voor de consument.

Woningcorporaties

De woningcorporaties hebben in 2001 vanuit de overheid de taak gekregen om zich ook op zorg te richten. Deze taak vervullen ze door woningen te bouwen die geschikt zijn voor zorgbehoevende: de levensloop bestendige woningen.

Aanbieders van woonzorgcombinaties

Aanbieders van woonzorgcombinaties bieden zowel zorg als wonen aan in één pakket. Woonzorg Nederland is hiervan een goed voorbeeld, maar er zijn meerdere van dit soort organisaties.

Consumenten

De consument in de zorghuisvesting wil een combinatie van zorg en wonen ontvangen. De trend is dat dit steeds vaker integraal wordt aangeboden en voor elke consument op maat wordt afgetemd. De consument betaalt hiervoor uiteraard huur of koopt de woning, en betaalt bovendien voor de zorgcomponent een vergoeding bovenop de woonlasten. De consument kan recht hebben op een vergoeding vanuit de AWBZ. Waar iedere Nederlander voor verzekerd is. Deze collectieve verzekering wordt opgebracht middels de AWBZ-premie aan de overheid.

Overheid

De overheid oefent middels regelgeving, AWBZ, Wmo en BBSH en financierings- en controleorganen zoals de WSW en CFV een strenge rol uit op de zorghuisvesting.

Gemeenten

De rol van gemeenten op het gebied van zorghuisvesting is drastisch veranderd. Tegenwoordig spelen gemeenten een initiërende en regisserende rol. Hierbij kunnen ze zelf beleid maken ten aanzien van wonen, zorg en welzijn. Hiervoor hebben ze verschillende hulpmiddelen zoals de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwingsubsidie.

Financiële instellingen

Banken

De banken dienen leningen te verstrekken voor de bouw van woningen.

Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Het waarborgfonds Sociale Woningbouw is opgericht om vanuit de overheid garant te staan voor de leningen van woningbouwcorporaties, om zodoende tegen gunstigere voorwaarden te kunnen lenen.

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV)

Het CFV houdt toezicht op het financiële wel en wee van de corporaties. Ze helpt corporaties die in nood zijn, verleent leningen en staat garant.

De bovenstaande actoren en hun ontwikkelingen in relatie tot de zorghuisvesting worden in dit hoofdstuk onderzocht.

3.2 Ontwikkelingen overheid

De overheid stelt zich in het actieplan 'Beter (t)huis in de buurt, samenwerken aan wonen, zorg en welzijn 2007-2011' tot doel het bevorderen dat ouderen en mensen met beperkingen zelfstandig in hun wijk kunnen (blijven) wonen, ondersteuning en zorg op maat thuis kunnen ontvangen en daardoor (langer) mee kunnen doen in de maatschappij. Ouderen en mensen met een beperking kunnen zoveel als mogelijk kiezen hoe zij willen wonen en hoe zij zo nodig zorg en ondersteuning ontvangen (VROM, 2007a). Deze doelstelling probeert men middels beleid en wetgeving te vervullen.

3.2.1 *Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten*

De algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ) is een volksverzekering voor ziektekostenrisico's. Iedereen die in Nederland woont of werkt is ervoor verzekerd en heeft recht op vergoeding van de AWBZ-zorg. De AWBZ dekt zware geneeskundige risico's die niet onder de zorgverzekeringen vallen. Het gaat om medische kosten die door vrijwel niemand op te brengen zijn. Op grond van de AWBZ krijgt u bijzondere ziektekosten vergoed zoals langdurige zorg thuis of opname in een verpleeghuis of gehandicapteninstelling.

De AWBZ maakt zorg op maat mogelijk. Doordat de huishoudelijke verzorging vanaf 1 januari 2007 onder de wet Wmo valt, is de AWBZ volledig bedoeld voor langdurige en complexe zorg. Binnen de AWBZ zijn er zes soorten aanspraken op zorg; functies genaamd. De functies zijn breed omschreven, dat maakt dat er veel vrijheid bestaat om hier in overleg met een zorgaanbieder inhoud aan te geven.

De zes functies worden in de praktijk in de vorm van producten geleverd:

- Persoonlijke verzorging, hulp bij douchen, wassen, aankleden, huidverzorging, eten en drinken, etc.;
- Verpleging, wondverzorging, toedienen van medicijnen, geven van injecties, advies hoe om te gaan met ziekte, het zelf leren injecteren;
- Ondersteunende begeleiding, ondersteuning om de dag te structureren en om beter de regie te kunnen voeren over het eigen leven. Maar ook dagactiviteit ouderen basis of dagbesteding, of hulp bij het leren zorgen voor het eigen huishouden;
- Activerende begeleiding, gesprekken om gedrag te veranderen of gedrag te leren hanteren bij gedragsproblemen of een psychische stoornis;
- Behandeling, zorg bij een aandoening, zoals revalideren na een beroerte en;
- Verblijf, het is soms niet mogelijk om zelfstandig te blijven wonen. Bijvoorbeeld als er een beschermende woonomgeving nodig is vanwege ernstige vergeetachtigheid. Of als er continu toezicht nodig is. Ook kan het zijn dat verblijf in een instelling nodig is omdat er zoveel zorg nodig is dat dit thuis niet meer te regelen is.

3.2.2 *Wet maatschappelijke ondersteuning*

Sinds 1 januari 2007 is er een nieuwe wet; de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De Wmo heeft als maatschappelijk doel: 'meedoen'. De nieuwe wet moet er voor zorgen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en doen in de samenleving, al of niet geholpen door vrienden, familie of bekenden. Mensen die hulp nodig hebben in het dagelijkse leven, kunnen via de regelingen in de Wmo ondersteuning krijgen van hun gemeente. Het gaat hierbij om voorzieningen als hulp bij het huishouden, een rolstoel of woningaanpassing.

Een van de veranderingen ten opzichte van voorgaande wetgeving is dat de gemeente behalve deze zorgtaken, ook de taak heeft om de leefbaarheid van een straat of wijk moet vergroten. Hierdoor wordt een grotere samenhang in ondersteuning van de burgers beoogd. Een tweede verandering ten opzichte van voorgaande wetgeving is de ondersteuning voor mensen die zich inzetten voor hun medemens of buurt. Het gaat hierbij voornamelijk om mantelzorgers en vrijwilligers. Verder stimuleert de Wmo activiteiten die de onderlinge betrokkenheid in buurten en wijken vergroten. En biedt de Wmo ondersteuning om te voorkomen dat mensen later zwaardere vormen van hulp nodig hebben. Het gaat bijvoorbeeld om opvoedingsondersteuning en activiteiten tegen eenzaamheid. Doel hierachter is het creëren van meer sociaal draagvlak voor zorgbehoevende en de maatschappij.

3.2.3 Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing

Aan de hand van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) verstrekt de rijksoverheid aan gemeenten elke vijf jaar een budget ter stimulering en ondersteuning van stedelijke vernieuwing. Het ISV is een subsidieregeling, waarin verschillende ministeries verschillende regelingen hebben gebundeld. Dit maakt een integraal beleid mogelijk. Gemeenten dienen hiervoor een meerjarenbeleidplan op te stellen en in te dienen om in aanmerking te komen voor deze subsidie. Zij worden geacht zich te concentreren op een initiërende en regisserende rol. Hierbij moeten de publieke bijdragen een multipliereffect teweegbrengen, leidend tot private investeringen van vastgoedbeleggers, woningcorporaties, bedrijven en eigenaar-bewoners.

3.2.4 Gemeenten

Wet maatschappelijke ondersteuning

De grootste verandering voor gemeenten is de bundeling van verschillende wetten in de Wmo, te weten de wet voorzieningen gehandicapten (wvg), de welzijnswet en een deel uit de algemene wet bijzondere ziektekosten (awbz). En de verandering in de sturingsfilosofie. Door de bundeling is integraal beleid mogelijk, dit betekent dat gemeenten de kans hebben om alle diensten goed op elkaar af te stemmen. De verandering in de sturingsfilosofie houdt in dat gemeenten verantwoording afleggen aan de eigen inwoners in plaats van het rijk. Het wordt hierdoor dus voor gemeenten van belang alle partijen te betrekken bij het ontwikkelen van het beleid.

Echter de overheid heeft voor het opstellen van het beleid wel een wettelijk kader voor de gemeenten geschapen. Het rijk heeft 9 presentatievelden vastgelegd waaraan het gemeentelijk beleid moet voldoen:

- Het bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten;
- Op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden;
- Het geven van informatie, advies en cliëntondersteuning;
- Het ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers;
- Het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijke verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem;
- Het verlenen van voorzieningen aan mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en aan mensen met een psychosociaal probleem ten behoeve van het behoud van hun zelfstandig functioneren of hun deelname aan het maatschappelijke verkeer;
- Het bieden van maatschappelijke opvang, waaronder vrouwenopvang;
- Het bevorderen van openbare geestelijke gezondheidszorg, met uitzondering van het bieden van psychosociale hulp bij rampen en;
- Het bevorderen van verslavingsbeleid.

Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing

De overheid verstrekt sinds 1995 niet langer een woninggebonden subsidie. Hiervoor in de plaats is de ISV subsidie gekomen. Gemeenten komen in aanmerking voor een ISV-subsidie als zij een meerjarenplan met betrekking tot de stedelijke vernieuwing indienen bij de rijksoverheid. Deze toets de plannen en verstrekt de subsidie. Gemeenten kunnen vervolgens projecten subsidiëren die overeenkomen met het stedelijke vernieuwingsbeleid.

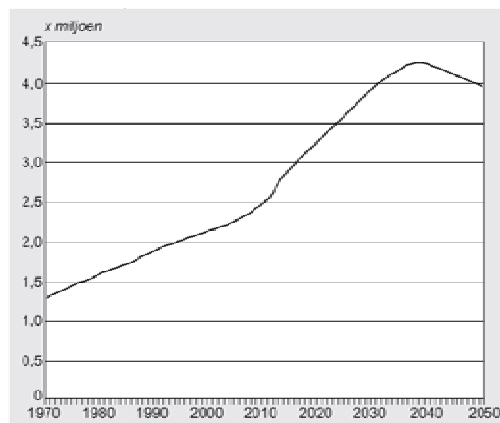
Regisseursrol zorghuisvesting

In de handreiking van VNG (Wilhelm & Reith, 2006) wordt geconcludeerd dat de gemeenten voor de uitvoering van haar woningbeleid niet langer beschikt over macht en dat het van haar gezag afhangt of zij erin slaagt haar beleid tot uitvoering te brengen. Dit komt vooral doordat bouwgronden veelal in bezit zijn van derde partijen. Gemeenten zullen als netwerkerende partij een regisseursrol op gebied van zorghuisvesting moeten gaan vervullen. Deze rol zullen ze in samenwerking met alle betrokken actoren dienen te vervullen.

3.3 Ontwikkelingen consumenten

3.3.1 Vergrijzing

De Nederlandse bevolking laat een sterke stijging zien van het aantal 65-plussers, zie Figuur 3-2 (CBS, 2008b). Een belangrijke oorzaak hiervan ligt in de geboortegolf die ontstond vlak na de tweede wereldoorlog, de zogenaamde 'babyboom' en de daaropvolgende daling van het geboortecijfer in de jaren '60 en '70. Een meer structurele oorzaak ligt in de toename van de levensverwachting van de 'gemiddelde' Nederlander.



Figuur 3-2: Aantal 65-plussers (Bron: CBS, 2008b)

Tot 2035 zal de bevolking blijven toenemen van 16,3 in 2005 tot 17,1 miljoen inwoners in 2035. Vervolgens zal de bevolkingsomvang langzaam afnemen tot 16,8 miljoen mensen in 2050. Deze bevolkingskrimp is in Zuid-Limburg en Zeeland al ingezet, de regionale cijfers kunnen dus sterk verschillen. Rond 2040 zal, volgens het CBS, het aandeel 65-plussers het grootst zijn met 25%, waarna het geleidelijk zal afnemen tot 23,6% in 2050.

3-1: Bevolkingsontwikkeling Nederland (Bron: CBS Statline 2006)

Jaartal	Aantal Nederlanders	Aantal 55+	% t.o.v. totale bevolking	Aantal 65+	% t.o.v. totale bevolking
2005	16,3 miljoen	4.200.000	25,8	2.283.384	14
2020	16,8 miljoen	5.499.696	32,7	3.188.510	19
2030	17,0 miljoen	6.049.071	35,6	3.789.724	22,2
2040	17,0 miljoen	5.180.711	30,5	4.246.057	25
2050	16,8 miljoen	4.995.087	29,7	3.964.318	23,6

Een gevolg voor de huizenmarkt is dat de vraag naar woningen en woonmilieus verandert. Ouderen verhuizen minder, enkel een aanbod dat kwalitatief goed aansluit op de vraag van ouderen zal hen doen besluiten te verhuizen.

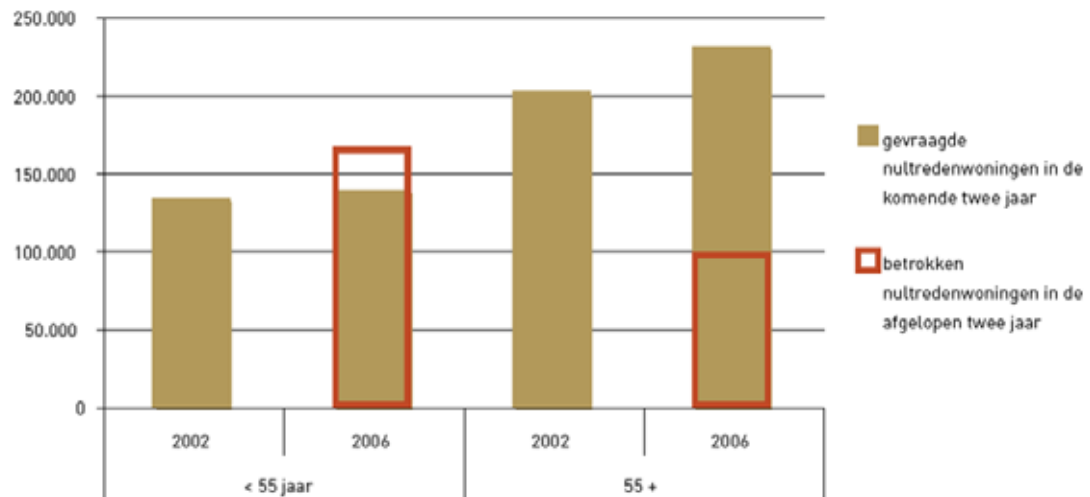
3.3.2 Wensen en behoeften consumenten

Ouderdom komt met gebreken. Vanaf het 75ste levensjaar zijn in Nederlandse huishoudens matige tot ernstige fysieke beperkingen meer regel dan uitzondering (VROM, 2007b). Voor veel senioren komt er daarom een moment waarop besloten moet worden of de woning aangepast dient te worden ofwel verhuurd wordt naar een geschiktere woonsituatie.

Extramuralisering

Ouderen zijn vaak erg gehecht aan de thuissituatie en willen niet snel verhuizen. Indien ze wel gaan verhuizen zullen ze, bij aanschaf van een woning, steeds vaker letten op de aanpasbaarheid van de woning op extramurale zorg. Extramurale zorg is in tegenstelling tot intramurale zorg, zorg die buiten een zorginstelling wordt verleend, zoals thuiszorg. Deze woningen worden ook wel levensloopbestendig genoemd. Lang niet alle ouderen wonen in een zogenaamde 'nultredenwoning'. Daarbij komt dat het aanbod van nultredenwoningen kleiner is dan de vraag, zie

Figuur 3-3. Een oorzaak ligt in de concurrentieslag van jongeren en ouderen voor dezelfde nultredenwoning. Het feit dat er relatief weinig ouderen hun vraag naar een nultredenwoning weten te realiseren heeft ook te maken met het totale eisenpakket van de oudere woningzoekende. Niet iedere willekeurige nultredenwoning voldoet. Jongeren zijn wat dat betreft minder kieskeurig. (VROM, 2007b).



Figuur 3-3: Gevraagde en betrokken nultredenwoningen (Bron: VROM, 2007)

3.3.3 Categorisering woonzorgcombinaties

De woningmarkt en de zorg hebben lange tijd relatief onafhankelijk van elkaar gefunctioneerd (Vegter, 2006). Zorgbehoevende dienden dan ook te verhuizen naar instelling om zorg te ontvangen. Echter door de opkomst van de extramurale zorg is wonen en zorg een overlappend gebied geworden. In de zorghuisvesting worden verschillende indeling gebruikt voor de veelvoud aan vormen van woonzorgcombinaties (Vegter, 2006). Een woonzorgcombinatie is voor dit onderzoek gedefinieerd als de combinatie van een wooncomponent: de woning en de woonomgeving in fysieke zin, en een zorgcomponent: de zorg die in deze woning wordt aangeboden. Indien de aanbieders van de wooncomponent en de zorgcomponent gescheiden zijn dient er een overeenkomst tussen beide gesloten te worden. Er worden door verschillende instanties uiteenlopende benamingen gehanteerd voor dezelfde soort woonzorgcombinaties.

Senioren- of ouderenwoning

Een 'nultredenwoning' kan als seniorenwoning worden bestempeld. VROM definieert dit als een woning waarbij de woonkamer vanaf buiten zonder traplopen kan worden bereikt en kunnen de primaire vertrekken (keuken, badkamer, toilet en tenminste een slaapkamer) zonder traplopen worden bereikt. Als een eventuele trap voorzien is van een traplift, kan de woning nog steeds doorgaan voor een nultreden woning.

Ook een levensloopbestendige woning wordt vaak voor een seniorenwoning aangezien. Dit zijn woningen die met relatief weinig aanpassingen geschikt kunnen worden gemaakt voor ouderen.

Er zijn twee keurmerken voor ouderenwoningen. Voor nieuwbouwwoningen bestaat er het 'woonkeur'. Voor bestaande bouw is er het 'oppluslabel', dit wordt toegekend aan woningen die door aanpassingen langer geschikt blijven voor senioren. Beide keurmerken houden rekening met voorzieningen voor ouderen, ze zijn echter niet uitsluitend voor ouderenwoningen bedoeld.

Een seniorenwoning, ouderenwoning of levensloopbestendige woning valt op zichzelf niet binnen het begrip woonzorgcombinatie. Dit soort fysiek aangepaste woningen vormen echter wel vaak de component van een woonzorgcombinatie. In combinatie met een (mede) door de verhuurder aangeboden zorgcomponent is er dan wel sprake van een woonzorgcombinatie.

Aanleunwoning

Aanleunwoningen zijn senioren- of ouderenwoningen, zoals hierboven beschreven, waar het mogelijk is zorg en/of diensten te ontvangen uit een, in de directe nabijheid van de woning gelegen, verzorgings- of verpleeghuis (Vegter, 2006).

Kleinschalig groepswonen

Onder kleinschalig groepswonen wordt verstaan een klein aantal mensen, die intensieve verzorging nodig hebben, in een gezamenlijke groepswoning. De bedoeling van het kleinschalige groepswonen is om de mensen een zo normaal mogelijk bestaan te bieden.

Serviceflats

In de jaren 70 van de vorige eeuw zijn er veel serviceflats gebouwd. Dit zijn complexen met luxe huur- of koopappartementen waarin veel service wordt geboden. Dit wordt meestal aangeboden voor een vast bedrag per maand, hieronder vallen voorzieningen zoals een eetzaal, wasserette, bibliotheek, tuin, kapper, huismeester en dergelijke.

Woonzorgcomplexen

'Woonzorgcomplexen bestaan uit zelfstandige woningen in een enigszins beschermde omgeving, waar indien nodig zorg en diensten voor handen zijn. Meestal zijn deze eigendom van woningcorporaties.' (Vegter, 2006) Ze worden gezien als de moderne versie van de traditionele verpleeg- en verzorgingshuizen. Bewoners hebben een seniorenwoning of kunnen hun appartementen als dusdanig aanpassen. In woonzorgcomplexen worden steeds omvangrijkere zorgdiensten uitgevoerd, deze zorg wordt strikt gescheiden van de woondienst.

Verpleeg- en verzorgingshuizen

De verschillen tussen verzorgings- en verpleeghuizen worden steeds kleiner (Vegter, 2006). Ouderen dienen, om voor een gedeeltelijke vergoeding van de AWBZ in aanmerking te komen, geïndiceerd te zijn.

'Verpleeghuizen waren oorspronkelijk bedoeld voor mensen die na een ziekenhuisopname of revalidatie tijdelijk intensieve verpleging of verzorging nodig hadden. Inmiddels zijn de meeste verpleeghuizen vooral gericht op ouderen met zware psychische of lichamelijke problemen. Vaak zijn deze problemen niet tijdelijk, maar chronisch. Verpleeghuizen bieden daarom alle zes zorgfuncties van de AWBZ, indien noodzakelijk 24 uur per dag, aan. Traditioneel bestonden de meeste verpleeghuizen uit meerbedskamers. Tegenwoordig gaan veel verpleeghuizen over naar zelfstandige woonvormen. Waarbij de zorg ook buiten de muren van het verpleeghuis wordt aangeboden.' (Vegter, 2006)

'Verzorgingshuizen waren oorspronkelijk bedoeld voor ouderen die met een beetje hulp nog zelfstandig konden wonen. In verzorgingshuizen heeft iedere bewoner een eigen, min of meer, zelfstandige woning. Vroeger werd de medische zorg door de huisarts geleverd. Tegenwoordig leveren de meeste verzorgingshuizen, net als verpleeghuizen alle zes AWBZ functies. Ook verzorgingshuizen bieden dit ook steeds meer buiten de eigen muren aan.' (Vegter, 2006)

Woonzorgzone

Een nieuwe woonzorgcombinatie is de woonzorgzone, dit is een deel van een wijk waarin optimale condities zijn geschapen voor wonen met zorg en welzijn. Het gaat hierbij niet om één complex of één woning, maar om een groter gebied (Vegter, 2006). De zorgdiensten worden in multifunctionele wijkcentra georganiseerd. Belangrijk voor bewoners is dat de zorg niet domineert in het gebied. Woningen in deze gebieden zijn daarom vaak levensloopbestendig. Er zijn nog maar enkele woonzorgzones gebouwd, maar de vraag ernaar lijkt toe te nemen.

De bovenstaande zeven verschillende woonzorgcombinaties kunnen worden ingedeeld naar intra- en extramurale huisvesting en naar de maximale mate van zorgbehoefte, zie tabel 3-2.

3-2: Categorisering woonzorgcombinaties

	24 uurs zorg	zorg op afroep	zorg op afspraak
intramuraal	verpleeghuis	verzorgingshuis	
	kleinschalig groepswonen	woonzorgcomplex/serviceflat/aanleunwoning	
extramuraal	woonzorgzone		

3.3.4 Opgave zorghuisvesting

De opgave geschikte huisvesting 2006-2015 wordt geraamd als het aantal geschikte woningen dat extra beschikbaar moet komen zodat het tekort begin 2015 tot nul gereduceerd zal zijn. Daarbij wordt rekening gehouden met het reeds bestaande tekort in 2006, de verwachte demografische ontwikkeling gedurende de periode 2006-2015 en de extramuralisering in dezelfde periode. De

totale opgave voor genoemde periode bedraagt 406.000 geschikte woningen (Sogelée en Van Galen, 2007).

Zoals aangegeven bestaat de opgave in de zorghuisvesting uit drie componenten. Ten eerste is er momenteel een tekort aan geschikte woningen voor ouderen, zie Figuur 3-3. Ten tweede is er de veranderende ontwikkelingen in de bevolkingssamenstelling. Voornamelijk de al beschreven vergrijzing speelt hier een grote rol, maar ook de individualisering van de samenleving speelt mee. Ten derde heeft de extramuralisering een groot effect op de toegenomen vraag. Het idee achter extramuralisering is dat ouderen niet in een instelling willen wonen maar binnen de reguliere woningmarkt een plaats vinden, met weliswaar ondersteuning waar noodzakelijk. Alle drie de componenten leiden tot een grote opgave voor de zorghuisvesting.

3.4 Ontwikkelingen woningbouwcorporaties

Een woningcorporatie is een organisatie die zich zonder winstoogmerk richt op het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woonruimte. Ze worden ook wel woningbouwcorporatie, of kortweg corporatie genoemd. Volgens Van de Donk (2008) hebben woningbouwcorporaties drie belangrijke kenmerken: hun zorg voor mensen, hun in potentie innovatieve vermogen en hun lange tijdshorizon.

3.4.1 Geschiedenis woningcorporaties

De eerste woningbouwcorporaties werd opgericht in 1851: de 'Vereniging tot het verschaffen van geschikte woningen aan de arbeidende klasse' te Arnhem. Tussen 1851 en 1901, het jaar van de invoering van de woningwet, werden er ongeveer 40 woningbouwverenigingen opgericht. Vanaf 1901 vielen woningcorporaties onder de woningwet, deze maakte forse overheidsbemoeienis mogelijk. Dat was geen overbodige luxe, want de woonomstandigheden van grote delen van de Nederlandse bevolking waren ronduit slecht. De wet heeft een flinke stimulans opgeleverd voor het oprichten van woningbouwverenigingen, die op grond van de wet geldleningen konden krijgen voor het bouwen van woningen. Zo waren er in 1920 meer dan 1350 woningcorporaties. Het aantal corporaties is sindsdien door fusies en schaalvergroting constant gedaald. In 2006 waren het er nog 508. De woningcorporaties hebben tot aan de jaren '70 veelal gefunctioneerd als een private uitvoeringsorganisatie van centraal overheidsbeleid. (GodFroij, 2007)

Een woningcorporatie is volgens de officiële definitie een privaatrechtelijke instelling (stichting of vereniging) die uitsluitend werkzaam is op het gebied van de volkshuisvesting, voor mensen die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen huisvesting te voorzien (de doelgroep). Bij koninklijk besluit worden corporaties toegelaten als instelling. Als synoniem voor 'toegelaten instelling' wordt ook vaak de term 'sociale verhuurder' gebruikt.

De meerwaarde van de corporatie ten opzichte van andere partijen is dat zij zich inzet voor het maatschappelijk nut: het oplossen van volkshuisvestelijke problemen die de marktsector niet oppakt. Als een sociale belegger nemen zij bijvoorbeeld de huisvesting van asielzoekers, gehandicapten en ex-gedetineerden voor hun rekening. In vergelijking met de koopsector en de commerciële verhuur biedt zij daarbij een vorm van zekerheid: een flinke voorraad betaalbare huurwoningen met een goede kwaliteit die goed wordt onderhouden. Winstmaximalisatie is daarbij geen doel. Corporaties nemen in de regel een gematigd rendement voor lief.

Onder doelgroep (aandachtsgroep) wordt verstaan: huishoudens met een inkomen tot ca. € 33.000. Overeenkomend met de ziekenfondsgrens die tot 1 januari 2006 van kracht was. Daarnaast gaat het bij corporaties om het passend huisvesten van groepen met specifieke woonbehoeften of specifieke woonproblemen zoals ouderen, gehandicapten, studenten, woonwagenbewoners, dak- en thuislozen, ex-psychiatrische patiënten, statushouders en dergelijke. (Bron: www.kei-centrum.nl)

3.4.2 Verzelfstandiging

De woningbouwcorporaties mochten dan wel in private handen zijn, de overheid had vooral na de tweede wereldoorlog een strakke hand in de organisaties. Echter in de jaren negentig na publicatie van de nota Volkshuisvesting in de jaren negentig: van bouwen naar wonen van staatssecretaris Heerema was er een privatiseringsgolf onder de corporaties. Dit werd bevorderd door vijf instrumenten:

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), bedoelt als garantie-instituut geeft het WSW garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en leningen voor maatschappelijk vastgoed. Dankzij deze garanties kunnen corporaties geld lenen tegen gunstige voorwaarden.

Het Centraal Fonds Volkshuisvestiging (CFV), fungeert sinds 1988 als saneringsfonds voor woningcorporaties met ernstige financiële problemen. En is eveneens financieel toezichthouder voor woningcorporaties.

Het besluit Woninggebonden Subsidies (BWS), een regeling om nog bestaande subsidies te decentraliseren naar gemeenten. De subsidies worden niet langer toegekend, enkel bestaande regelingen zullen worden voortgezet dan wel worden omgezet in nieuwe regelingen.

De Wet Balansverkorting, ook bekend als 'bruteringswet', bedoeld om corporaties te privatiseren. De "bruteringswet" van 1995 regelde dat de enorme geldstromen van het Rijk naar de corporaties en visa versa, tegen elkaar werden weggestreept.

Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), waarin de eisen omschreven zijn waaraan een corporatie moet voldoen om als toegelaten instelling te worden erkend.

Sinds de bruteringsoperatie kunnen corporaties niet langer terugvallen op het rijk voor exploitatietekorten. De sector moet zichzelf bedruipen. De grote en gevarieerde woningvoorraad dient daarbij als *revolving fund*: een zichzelf financierend fonds dat geen subsidiëring van buitenaf nodig heeft om in stand te blijven.

Besluit Beheer Sociale Huursector

Om te garanderen dat de corporaties hun sociale doelstelling centraal blijven stellen is het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) genomen. Dit is een Algemene Maatregel van Bestuur aangestuurd door de Woningwet, het bevat de regels waaraan woningcorporaties zich moeten houden. De zes prestatievelden van een woningcorporatie volgens het BBSH zijn:

- Passend huisvesten van de doelgroep;
- Kwalitatief in stand houden van het woningbezit;
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
- Waarborgen van de financiële continuïteit;
- Bevorderen van leefbaarheid in wijken en buurten en;
- Bijdragen aan de combinatie van wonen en zorg.

De laatste twee prestatievelden zijn recentelijk (2001) aan de BBSH toegevoegd.

3.4.3 Maatschappelijke ondernemingen

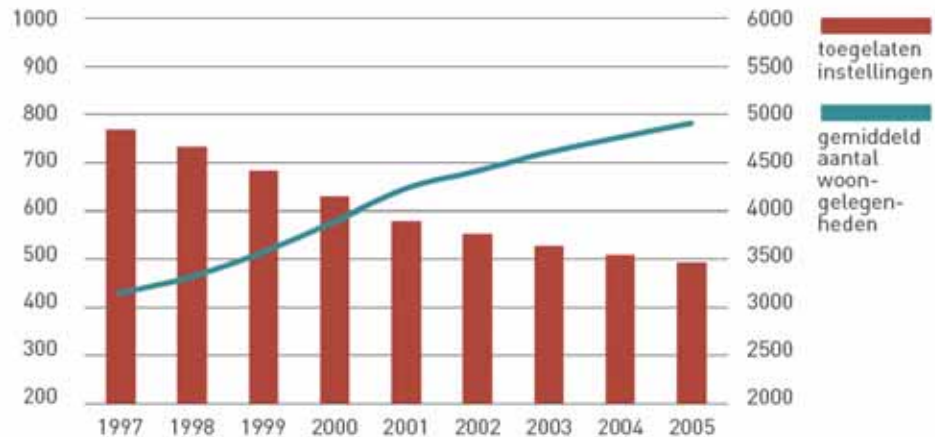
Deze laatste twee toevoegingen zijn illustratief voor de verbreding van de taken van de corporaties. Moesten corporaties voeger slechts voldoen aan de sociale doelstelling: het voorzien in de huisvestingsbehoefte van personen die dat op de vrije woningmarkt niet zelfstandig kunnen realiseren. Tegenwoordig liggen deze taken in een breder maatschappelijk vlak en zijn er corporaties die scholen, culturele instellingen en zorginstellingen helpen ontwikkelen. De woningbouwcorporaties zijn hierbij maatschappelijke ondernemingen geworden met taken op het gebied van volkshuisvesting. Ze morgen echter zelf weten hoe ze deze taken willen realiseren. Een maatschappelijke en politieke kwestie is de vraag of de corporaties daadwerkelijk haar financiële middelen moet aanwenden om andere zaken dan woningen te realiseren, nu de huidige woningmarkt zo goed als vast zit? (CPB, 2007)

'Met deze verandering (RvdM: bruteringswet) is er voor corporaties een hoge mate van vrijblijvendheid gegroeid. De corporaties zijn noch onderworpen aan de tucht van de markt, noch aan die van de overheid. Een structurele prikkel voor corporaties om investeringen te doen die maatschappelijk gewenst worden, ontbreekt. Corporaties kunnen een eigen koers varen, waarin het ook mogelijk is achterover te leunen en op safe te spelen. Na de verzelfstandiging zijn zij op afstand komen staan van hun 'natuurlijke eigenaren', de huurders en de overheid.' (VROM, 2005)

Woningbouwcorporaties merken dat de uitbreiding van de BBSH en het verzelfstandigheden eind jaren '90 het gevolg heeft dat er steeds meer commerciële activiteiten worden ondernomen. Hiervoor gaan corporaties actief op zoek naar partners.

3.4.4 Fusies

Het politieke sentiment keert zich tegen de nieuwe golf van fusies van woningcorporaties. Onder de politici heerst het sentiment klein is fijn, men is bang voor bureaucratie en inefficiency door de schaalvergrotingen. Bovenal is het gevoel dat de afstand tot de huurders te groot wordt. Toch is er een fusiegolf ophanden.



Figuur 3-4: Ontwikkeling aantal corporaties en het gemiddelde woningbezit 1997-2005 (Bron: VROM, cijfers over wonen 2006)

In Figuur 3-4 valt te zien dat het aantal toegelaten instellingen, corporaties die tot het zorgbestel van VROM worden gerekend, snel afneemt en dat het gemiddeld aantal woongelegenheeden sterk toeneemt. Dit laat zien dat er veel fusies tussen corporaties zijn. Er zijn een aantal oorzaken hiervoor aan te wijzen:

- Grotere investeringen, de investeringen die voor veel wijken op stapel staan vragen om een integrale aanpak van problemen;
- Huurbeleid, het opgelegde huurbeleid door de overheid houdt in dat de huur in de sociale huursector niet meer dan de inflatie mag worden verhoogd;
- Toenemende bouwprijzen, door de stijging van de materiaalprijzen, te denken valt aan de exponentiële stijging van de hout- en staalprijs;
- Toenemende concurrentie, gemeenten schrijven meer prijsvragen uit voor nieuwbouwplannen en halen meer corporaties binnen de gemeentegrenzen en;
- Invoering van Vennootschapsbelasting op alle (zowel commerciële als sociale) activiteiten, de corporaties leveren het rijk door deze belastingmaatregel 500 miljoen euro extra op.

Deze oorzaken houden een groter risico in voor de corporaties, die dit willen afdekken door te gaan fuseren. (Schuyt, 2008) De laatste oorzaak, de vennootschapsbelasting (vpb) zorgt voor onrust in de corporatiesector.

3.4.5 Corporaties in beweging

De invoering van de integrale vennootschapsbelasting (vpb) voor corporaties per 1 januari 2008 is tijdens het schrijven van dit onderzoek een 'hot item'. De belastingmaatregel houdt in dat corporaties evenals andere rechtspersonen belastingplichtig zijn over al hun te voeren activiteiten. Vanaf 2001 was dit slechts op hun commerciële activiteiten al het geval. Echter de maatregel stelt corporaties achter op commerciële vastgoedondernemingen, die hun vastgoed inbrengen in een Fiscaal Beleggingsinstituut (FBI) die wel vrijgesteld is van vpb. Corporaties mogen anders dan commerciële vastgoedondernemingen onder meer niet fiscaal afschrijven op hun vastgoed en geen onrendabele top op hun investeringen afboeken. Als een corporatie echter uit het zorgbestel van VROM wil stappen en FBI-status zou verkrijgen, kunnen zij geld over houden. De invoering van vpb staat eveneens haaks op de doelstelling van de corporaties, dat de winst die gerealiseerd wordt op de bouw van sociale woningen in goede conjunctuurjaren wordt aangewend voor het bouwen van sociale woningen in jaren van een slechte conjunctuur. De invoering van de vpb zorgt er onder andere voor dat de huurtarieven onder druk komen te staan. Deze maatregel wordt door vele corporaties dan ook als uitknippen van de corporaties beschouwd. Woningbouwcorporatie de Veste uit Ommen is nu als eerste aan het proberen om uit het zorgbestel te komen. Volgens Jan Sinke, corporatiedirecteur van de Veste, kan de Veste ook na uittreden haar functie blijven vervullen

(Sinke, 2008). Belangrijkste tegenargumenten zijn het wegvallen van de achtervang door de overheid en de mogelijkheid goedkoper te lenen.

3.4.6 Woningbouwcorporaties en zorg

De kerntaak van woningbouwcorporaties is het betaalbaar huisvesten van personen die moeilijk aan woonruimte komen. Dit zijn niet alleen huishoudens met een laag inkomen, maar ook huishoudens met een zorgbehoefte, zoals de ouderen en gehandicapten. Waar vroeger ouderen naar een instelling moesten gaan om zorg te ontvangen willen ze nu zelfstandig blijven wonen. Dit in combinatie met een toenemende vergrijzing leidt ertoe dat woningbouwcorporaties een grotere taak hebben in de zorghuisvesting.

Het ministerie van VROM heeft met de woningbouwcorporaties afspraken gemaakt om deze opgave aan te pakken. Hierbij hebben de woningbouwcorporaties toegezegd in de periode 2007 tot 2010 150.000 geschikte ouderwoningen te bouwen.

3.5 Samenvattend

De markt van de zorghuisvesting is complex, een eenvoudige weergave is te vinden in Figuur 3-1. Belangrijkste actoren in de zorghuisvesting zijn:

- corporaties;
- gemeenten en;
- consumenten.

De bouwopgave in de zorghuisvesting is groot. Hiervoor worden drie oorzaken gevonden:

- een toenemende vergrijzing;
- de extramuralisering en;
- een bestaand tekort aan geschikte ouderenwoningen.

De bouwopgave kan middels een divers aanbod van verschillende woonzorgcombinaties worden gerealiseerd een categorisering is gemaakt in tabel 3-2.

Waarbij door invoering van de Wmo en de ISV een duidelijke regisseursrol voor gemeenten is weggelegd. Daarbij komt dat gemeenten de macht in haar woonbeleid, die ze kon uitoefenen middels grondposities, is kwijt geraakt. Gemeenten moeten middels een integrale aanpak, in overleg met alle actoren, het tekort aan geschikte zorghuisvesting op te lossen.

Woningbouwcorporaties hebben van oorsprong een duidelijke taak op het gebied van sociale huisvesting en door recente ontwikkelingen nadrukkelijk ook op het gebied van de zorghuisvesting. Zo hebben woningbouwcorporaties toegezegd om in de periode 2007 tot 2010 150.000 geschikte ouderwoningen te bouwen. Woningbouwcorporaties merken dat de uitbreiding van de BBSH en het verzelfstandigheden eind jaren '90 het gevolg heeft dat er steeds meer commerciële activiteiten worden ondernomen. Hiervoor gaan corporaties actief op zoek naar partners.

4 Theorie strategisch samenwerken

Dit hoofdstuk schept een theoretisch kader over strategisch samenwerken. Hierbij wordt ingegaan op de context van strategisch samenwerken. De kernbegrippen strategie en samenwerken worden behandeld, strategisch samenwerken wordt gedefinieerd en een aantal bedrijfskundige concepten met verwantschap aan strategisch samenwerken worden besproken.

4.1 Samenwerken in de netwerkeconomie

Samenwerken binnen het bedrijfsleven is van alle tijden. Echter door de opkomst van de netwerkeconomie verandert de context en de manier waarop er wordt samengewerkt. In 1987 beschrijft Powell de opkomst van hybride organisatievormen, waarin kennis en kunde tussen de organisaties gedeeld worden om er beide sterker van te worden. Waar voorheen de context zich beperkte tot marktwerking of hiërarchische sturing, ontstaat er nu een organisatievorm tussen beide uitersten in (zie Nooteboom, 1994). Deze verandering wordt in de bedrijfskunde ook wel de netwerkeconomie genoemd. De manier waarop ondernemingen samenwerken is gerelateerd aan deze veranderende institutionele context.

De Bruijn en Ten Heuvelhof (2004) geven vier drijvende krachten (toenemende professionalisering, globalisering, deregulering en informatietechnologie) voor het ontstaan van de netwerkeconomie. De Man et al. (2001) onderschrijven deze oorzaken en geven nog één andere oorzaak die voor een versterking van de netwerkeconomie zorgen: individualisering van de vraag.

Toenemende professionalisering

Vrijwel alle organisaties zijn professioneel opgezet, waardoor op allerlei plaatsen in de organisatie afhankelijkheden ontstaan tussen verschillende personen en belangen. Het betekent verder dat er veel meer specialismen zijn ontwikkeld en dat er fragmentatie in de organisatie is. Bedrijven gaan zich meer toeleggen op hun sterke competenties en zullen zwakkere competenties aan anderen over laten. Een ander gevolg is de toenemende mondigheid van het individu en de organisatie.

Globalisering

De geografische grenzen van organisatie verdwijnen door onder andere de opkomst van het internet en het openstellen van staatsgrenzen en het vrije handelsverkeer.

Deregulering

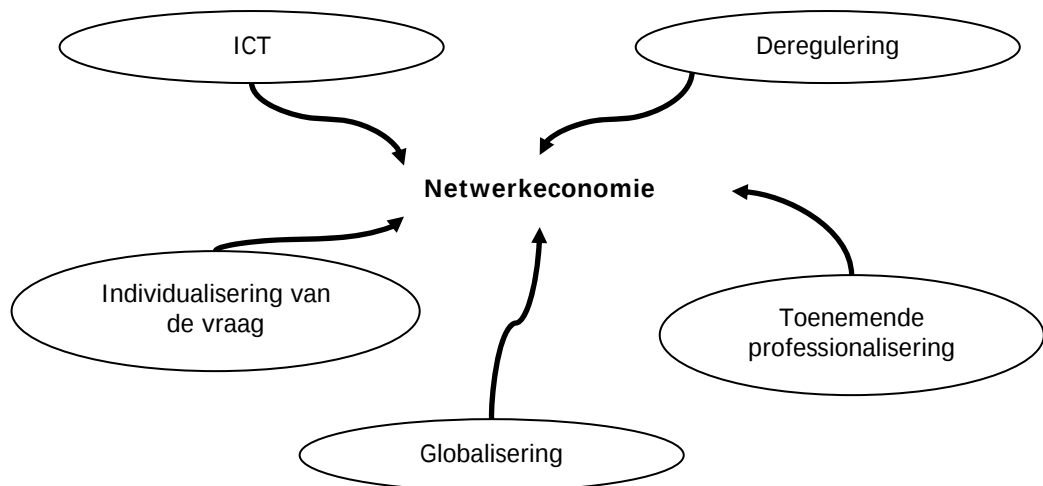
Veel publieke taken worden gedereguleerd en overgelaten aan marktwerking. Idealiter zou hierdoor de rol van de overheid zich beperken tot toezichthouder. Zodoende kan een vervlechting van de publieke en private sector met wederzijdse afhankelijkheden ontstaan. Met de recente kredietcrisis als voorbeeld kan worden gesteld dat de rol van de overheid als toezichthouder verwaarloosd is. Ook de bouwsector ondervindt de gevolgen van deregulering en merkt een stijging in het aantal bouwfouten.

Informatietechnologie

Door de opkomst van de ICT-sector worden veel organisaties gedwongen om beter en intensiever samen te werken met sectoren die voorheen een minder beduidende rol speelden. Deze twee verschillende werelden moeten elkaar echter wel leren begrijpen. De ontwikkeling van software voor toepassing in de bouwsector gaat snel. Er kan met deze ontwikkeling veel winst worden behaald, de huidige stand van zaken is echter nog niet probleemloos (Van Mourik, 2008).

Individualisering van de vraag

De vraag van consumenten is steeds meer gericht op het eigen individu. Dit vraagt van bedrijven en overheden een betere afstemming van hun activiteiten, omdat maar weinig partijen in staat zijn om op zichzelf aan deze vraag te voldoen. In de bouwsector is mede hierdoor particulier opdrachtgeverschap en consumentgericht bouwen de laatste jaren in opkomst.



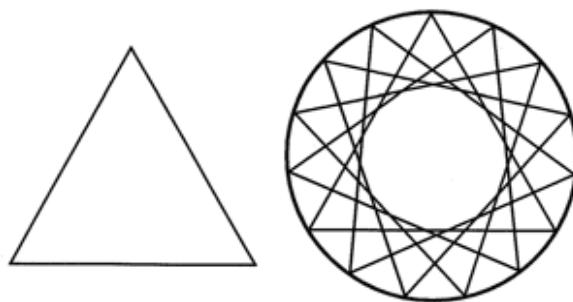
Figuur 4-1: Ontwikkelingen die de netwerkeconomie aandrijven

4.1.1 Hiërarchie

Tegenpool voor het netwerkmodel is het hiërarchische model. Door deze sturingsvorm in een organisatie inzichtelijk te maken kan het netwerkmodel beter worden uitgelegd. Een hiërarchie heeft één leidinggevende die ondergeschikten aanstuurt. Deze leidinggevende beschikt, of hoort te beschikken, over de informatie en macht die nodig is om een beslissing te nemen.

4.1.2 Netwerken

Bij interorganisationale (ofwel netwerk/hybride) organisaties is er geen sprake van een hiërarchie, omdat tussen organisaties niet echt bovengeslikte partij bevindt. Echter vaak denken actoren dat ze aan de top van een hiërarchie staan en een beslissing kunnen afdwingen. In de praktijk is het tegendeel waar en de rangorde in een netwerk zal in elke fase verschillend zijn. Zodoende heeft een sturende partij vaak te maken met een onduidelijke rangorde en kan zodoende moeilijk zijn sturende rol uitoefenen. Als partijen zich opstellen zoals hierboven beschreven, spreken we van een hiërarchierad, zie Figuur 4-2.



Figuur 4-2: hiërarchie en hiërarchierad (Bron: De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004)

De Bruijn en Ten Heuvelhof vatten de drie belangrijke kenmerken voor netwerken als volgt samen:

- Sturing vraagt expertise en kennis die de op zichzelfstaande partij nooit alleen in huis heeft.
- De verschillende actoren hebben verschillende visies over de werkelijkheid.
- Besluitvorming is een proces van overleggen, discussiëren en onderhandelen.

4.2 Strategie van een onderneming

Strategisch samenwerken gaat over de begrippen samenwerken en strategie. In deze paragraaf wordt het begrip strategie toegelicht. Strategie komt van de Griekse woorden *stratos* (leger) en *ago* (richting geven). Echter het woord is al lang niet meer exclusief voor het leger bedoeld.

Een van de grondleggers van het strategisch denken in de managementliteratuur is Henry Mintzberg. Hij definieert in 1987 vijf definities voor strategie. Mintzberg geeft ook het vormingsproces van strategie en komt later in het boek *Strategie Safari* (1998) met 10 gedachtenscholen waarop strategie benaderd kan worden. Een andere belangrijke strategiedenker is Michael Porter, hij benadert strategie vanuit een marktperspectief. Strategie moet je uiteindelijk brengen naar je doel continuïteit en winstgevendheid door je concurrenten te slim af te zijn. Hieronder zullen deze drie theorieën over strategie worden uitgewerkt.

4.2.1 Definitie van strategie

Strategie kan niet eenduidig in één definitie gevangen worden. Mintzberg (1987) onderscheidt daarom de volgende 5 definities voor strategie:

Strategie als plan

Bijna iedereen zal strategie aanduiden als een plan, een bewust gekozen actie voor een bepaalde situatie. Deze definitie geeft strategie twee karakteristieken mee: strategie wordt voor de geplande actie ontwikkeld en wordt zorgvuldig en weloverwogen gemaakt.

Strategie als plot

Strategie kan volgens deze definitie ook worden gezien als een plot, list of truc. Zo kan een organisatie besluiten een concurrent buiten spel te zetten.

Strategie als patroon

Specifieker een patroon als in een bepaalde volgorde van acties. Een consistentie of te wel een vasthoudendheid van een bepaald gedragspatroon kan dus worden opgevat als een strategie.

Strategie als positie

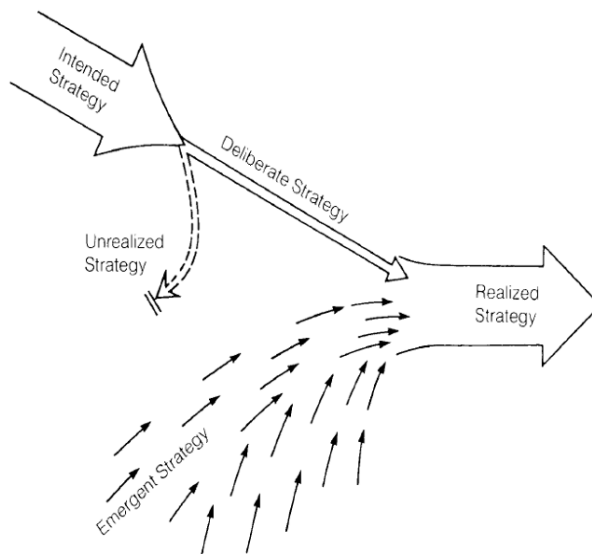
Strategie is volgens deze definitie de positie die je inneemt in de omgeving waarin je als organisatie acteert. Hierbij dient te worden opgemerkt dat een plan tot doel kan hebben een bepaalde positie in te nemen. Bijvoorbeeld marktleider worden.

Strategie als perspectief

Gaat de vierde definitie in op de externe omgeving, de vijfde definitie gaat in op de interne organisatie. Strategie is een perspectief, hoe is de cultuur van de organisatie? Wordt de markt agressief benadert of is de markt vastgeroest en is strategie meer het vasthouden aan datgene wat altijd gewerkt heeft. Deze benadering laat goed zien dat strategie een concept is dat in de betrokken personen moet leven. Strategie moet collectief worden uitgedragen.

4.2.2 Strategievorming

Strategie kan in potentie over alles gaan: producten, processen, klanten, sociale kwesties, kleuren etc. Er bestaat een ruime hoeveelheid aan definities. Bijna allemaal zijn deze terug te voeren over de manier waarop strategie tot stand komt. Henry Mintzberg (1987) ziet strategievorming als een geheel van bedoelde ('deliberate') en onbedoelde ('emergente') strategieën, beslissingen en acties, zie Figuur 4-3.



Figuur 4-3 : Vormen van strategie

De 10 scholen, voor het eerste geïntroduceerd in het boek 'Strategy Safari' van Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (1998), geven verschillende benaderingen over de vorming van strategie.

De Ontwerpschool: strategievorming als scheppingsproces

De Planningsschool: strategievorming als formeel proces

De Positioneringsschool: strategievorming als analytisch proces

De Ondernemingsschool: strategievorming als visionair proces

De Kennisverwervingschool: strategievorming als kennisverwervend, geestelijk proces

De Leerschool: strategievorming als ontstaansproces

De Politieke school: strategievorming als onderhandelingsproces

De Culturele school: strategievorming als collectief proces

De Omgevingsschool: strategievorming als reactief proces

Configuratieschool: strategievorming als veranderingsproces

(Bron: Mintzberg et al., 1998)

Voorschrijvende strategieën

De eerste drie scholen hebben een voorschrijvend karakter; Zij vragen zich af hoe strategieën tot stand zouden moeten komen en niet zozeer hoe ze in feite tot stand komen. De ontwerpschool ziet strategievorming als een informeel te maken ontwerp. De planningsschool formaliseert de eerste school en ziet strategie als een te plannen proces. En de positioneringsschool bekijkt strategie als het positioneren van de organisatie in de omgeving. Deze scholen gaan allen uit van een grondige SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threads) analyse van de eigen organisatie en haar omgeving, waarin eigen sterke en zwakke kanten kunnen worden bepaald en de kansen en bedreigingen die de omgeving biedt in kaart kunnen worden gebracht. Vanaf de jaren zestig van de 20^e eeuw zijn deze manieren van strategievorming erg populair. Echter de kritiek op deze scholen luidt onder meer dat zij gemakkelijk uitgaan van op papier geformuleerde strategieën, die in de praktijk dienen te worden uitgevoerd. Hierbij komt ook dat ze uitgaan van een voorspelbare toekomst.

Beschrijvende strategieën

De volgende zes scholen zijn een reactie op de voorschrijvende benadering van de eerste drie scholen. Ze worden door Mintzberg als beschrijvend gedefinieerd. Waar de voorschrijvende, rationele scholen geen aandacht hebben voor intuïtie, wijst de Visieschool juist op het belang van inspirerend leiderschap. Strategie is in deze school het bieden van visie en het schetsen van wenkende perspectieven om een zaak en haar medewerkers in beweging te krijgen. De Cognitieve

school wijst op de beperkingen van denkprocessen bij mensen. Iedereen heeft een beperkt en subjectief beeld van de werkelijkheid. Door betrokkenheid van verschillende persoonlijkheden en invalshoeken kan er een goede strategie ontstaan. De Leerschool stelt dat strategie een kwestie is van kleine stappen zetten, daarvan leren en vervolgens weloverwogen de volgende stap zetten. Al doende leert men, is hierbij het motto. Er ontstaat zo een patroon en dat is dan de strategie. De Politieke school benadrukt dat strategieën het product zijn van strijd binnen en tussen organisaties. Zij weerspiegelen de bestaande machtsverhoudingen. Tijdens de 'uitvoering' gaat de strijd voort. Strategievorming bestaat dan onder meer uit het analyseren van belanghebbenden, het aangaan van coalities en strijd. De cultuur (van een organisatie of sector) bindt de leden van een organisatie of sector samen en doet hen op een bepaalde manier handelen. Dit is dan de te voeren strategie volgens de Culturele school. De omgeving is sterk bepalend, zo niet dwingend voor de strategie van een organisatie; voor leiderschap en keuzen is weinig plaats. Dit is de visie van de Omgevingsschool. Deze beschrijvende scholen kennen ook zwakke kanten. Ze geven vooral een tegenwicht tegen de beperkingen van de voorschrijvende scholen.

Configurerende strategie

Mede daarom onderscheiden Mintzberg et al. (1998) tot slot de configuratieschool, die de inzichten uit de voorgaande benaderingen combineert. Deze school stelt dat er voor elk ontwikkelingsstadium van een organisatie een bepaald type strategie of mix van strategieën geëigend is. De configuratie ofwel de samenhang tussen organisatie en omgeving is hierbij van belang. Zo is in de startfase van een organisatie of beleidsterrein een visionaire leider (visieschool) vaak op zijn plaats. Strategisch management bestaat erin te zorgen voor behoud van stabiliteit, maar ook op het juiste moment te zorgen voor een overgang ('transformatie') van het ene naar het andere stadium (nieuwe configuratie).

De tien scholen geven een gevarieerd beeld van strategievorming. Ten slotte stellen Mintzberg et al. (1998) een uitgebreide alomvattende definitie van strategievorming op:

Strategievorming is oordeelkundig ontwerpen, intuïtief tot een visie komen, en geleidelijk leren; het is zowel transformeren als bestendigen; er is individuele kennisverwerving en sociale interactie voor nodig, samenwerking maar ook conflict; er moet vooraf worden geanalyseerd en geprogrammeerd, en tijdens het proces moet er worden onderhandeld; en dit allemaal in reactie op een omgeving die uiterst veeleisend kan zijn. Laat maar eens iets hiervan weg, en wacht af wat er dan gebeurt!

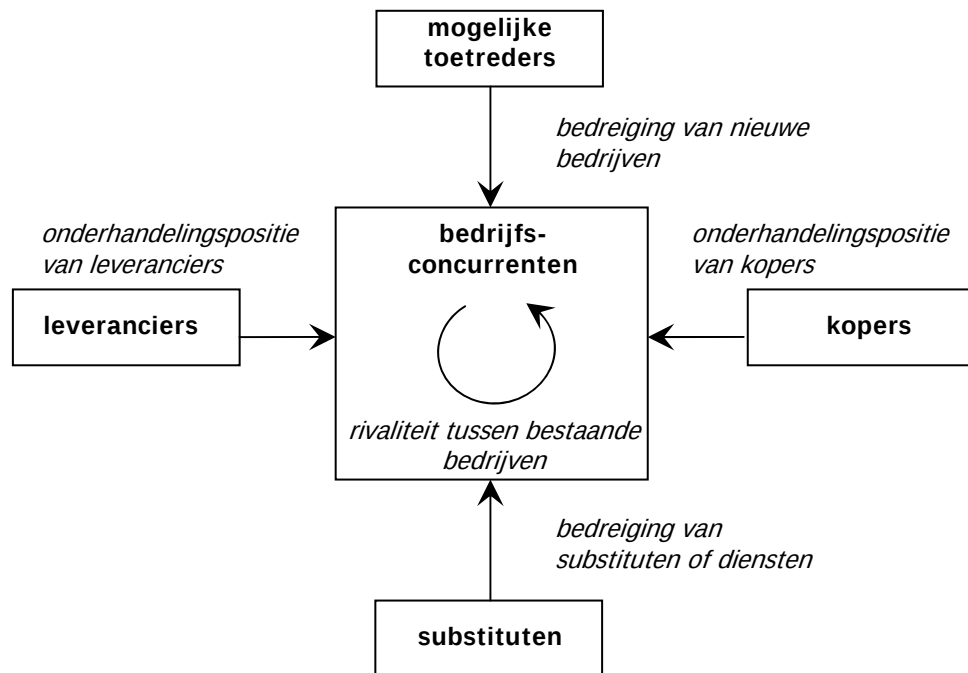
Hoe strategie kan ontstaan en gevormd kan worden is uitgebreid behandeld maar welke definitie heeft strategie.

De vijf definities en 10 scholen geven aan dat strategie meer is dan het maken van een plan. Ze laten zien dat strategie moet worden geïnterpreteerd als een breed scala aan mogelijkheden om organisaties te sturen.

4.2.3 Opbouwen van een duurzaam concurrentievoordeel

Strategie is er opgericht om de concurrentie te slim af te zijn. Concurrentie in een bedrijfstak hangt volgens Michael Porter (1980) af van een vijftal basisfactoren: de bedrijfsconcurrenten, de mogelijke toetreders, de kopers, de substituten en de leveranciers, zie Figuur 4-4. De gezamenlijke kracht van deze basisfactoren is bepalend voor het uiteindelijke winstpotentieel in een bepaalde bedrijfstak (Porter, 1980).

Een duurzaam concurrentievoordeel is een voordeel dat een organisatie heeft en langere tijd kan houden ten opzichte van concurrenten. Een onderneming heeft een duurzaam concurrentievoordeel als het waardecreatieprocessen bezit die, onderscheidend, niet dupliceerbaar en niet imiteerbaar zijn.



Figuur 4-4 : Verschillende krachten in de bedrijfsconcurrentie (Bron: Porter, 1980)

Porter (1980) definieert concurrentiestrategie als 'the search for a favourable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry competition.' Hij onderscheidt hierbij drie strategieën, die tot een verdedigbare positie en een (duurzaam) concurrentievoordeel kunnen leiden.

		strategisch voordeel	
		unieke eigenschappen erkend door de klant	positie van lage kosten
strategisch doel	gehele bedrijfstak	differentiatie	kostleiderschap
	slechts een bepaald segment	differentiatie focus	kostenfocus

Figuur 4-5: Positie van de drie concurrentiestrategieën (Bron: Porter, 1980)

Algemeen kostleiderschap

Deze strategie is erop gericht om tot een algemene kostenvoorsprong in een bedrijfstak te komen.

Differentiatie

Differentiatie is erop gericht dat er een uniek product of dienst wordt geleverd. Een bedrijf kan zich op allerlei manieren onderscheiden van zijn concurrenten, bijvoorbeeld merk, technologie, specialismen, klantenservice etc.

Focus

De focusstrategie richt zich op een bepaalde groep kopers, een segment. Er wordt door de organisatie op een doelgroep gefocust, waarbij het product of dienst op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier voor de doelgroep wordt aangeboden. De focusstrategie maakt dan ook gebruik van zowel de differentiatie- als de kostleiderschapstrategie.

4.2.4 Marketing

In Hoofdstuk 3 komt naar voren dat de bouwsector de komende jaren meer marktgericht gaat werken en denken en de klant meer centraal komt te staan (Van der Veen, 2007 en Bouwend Nederland, 2005). Van der Veen (2007) concludeert dan ook dat er in de bouwsector nog een aantal slagen gemaakt kunnen worden door toepassing van marketing. Porter (1980) ziet marketing als één van de vijf primaire processen die waarde toevoegen voor een organisatie, het biedt een kans om een markt te differentiëren of de focus te leggen op een bepaalde doelgroep, kortom het helpt de onderneming bij het uitvoeren van haar concurrentiestrategie. Deze paragraaf gaat in op marketingprincipes uitgebreid geanalyseerd door Kotler.

Marketingconcepten

Marketing kan worden gedefinieerd als een managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen wat zij nodig hebben en wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen. Een andere definitie van marketing is het resultaat van bedrijfsactiviteiten waarmee de stroom van goederen en diensten van producent naar gebruiker wordt geregeld (Kotler et al. 1997).

Er zijn vijf verschillende concepten, die elke een verschillend belang hechten aan organisatie, klant en maatschappij:

- Productieconcept, het productieconcept houdt in dat consumenten de voorkeur geven aan producten die tegen een lage prijs beschikbaar zijn. De aanbieder dient zich daarom toe te leggen op de verbetering van de productie en het opzetten van een efficiënte distributie.
- Productconcept, bij het productconcept gaat de aanbieder ervan uitgaat dat de consumenten de voorkeur geven aan producten die de beste kwaliteit, prestatie en functies bieden. Een organisatie zal dus constant streven naar de verbetering van het product.
- Verkoopconcept, het verkoopconcept houdt in dat de consument slechts genoeg van de producten van het organisatie zal afnemen wanneer zij worden gestimuleerd door intensieve verkoop- en promotieactiviteiten.
- Marketingconcept, het marketingconcept gaat ervan uit dat een organisatie de behoefte en wensen van een goed afgebakende doelgroep onderzoekt en de gewenste oplossing levert.
- Maatschappelijke-marketingconcept, volgens het concept van maatschappelijke marketing is het de verantwoordelijkheid van de aanbieder, de klanttevredenheid en een maatschappelijk welzijn op lange termijn te bewerkstelligen.

Het productieconcept is één van de oudste concepten. Door de eenzijdige focus op beschikbaarheid en betaalbaarheid houdt het productieconcept geen rekening met de andere productkenmerken, zoals kwaliteit, ontwerp etc. Het productconcept heeft als nadeel dat er een zogeheten marktbijzichtheid kan ontstaan. Aanbieders focussen zich op kwaliteit, terwijl er behoefte is aan alternatieve producten. Een groot aantal organisaties richt zich op het verkoopconcept, doorgaans voor niet-gezochte producten. Een voorbeeld hiervan zijn politieke campagnes.

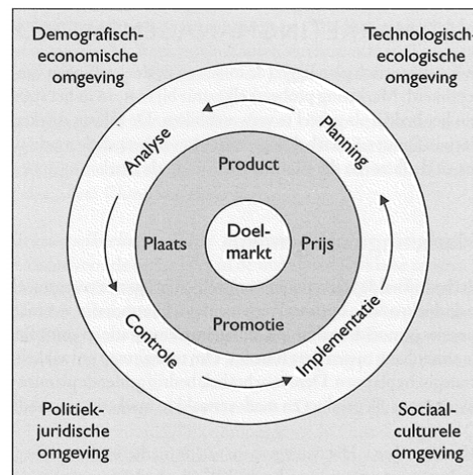
Het verkoop- en marketingconcept worden dikwijls verward. Het belangrijkste verschil tussen de twee concepten is dat het verkoopconcept uitgaat van de capaciteit van het organisatie (inside out-perspectief) en het marketingconcept van markt (outside in-perspectief). Het maatschappelijke-marketingconcept is het meest recente concept. Dit concept betreft mondiale problemen, zoals 'global warming' bij de marketing.

Marketingstrategie

De rol van marketing in de organisatie van aanbieders is te zien in Figuur 4-6, waarin een beknopt overzicht is gegeven van het gehele marketingmanagementproces en de factoren die van invloed zijn op de marketingstrategie. Hiermee zijn vier marketingmanagementfuncties gemeend:

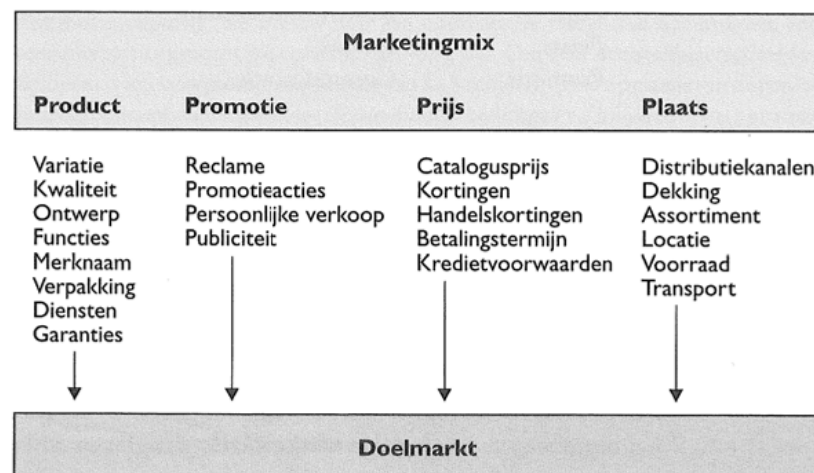
- Marktanalyse, het management van de marketingfunctie begint met een volledige analyse van de situatie van het organisatie. Het organisatie moet zijn markten en marketingomgeving analyseren om aantrekkelijke kansen te vinden en de dreigingen vanuit de omgeving te omzeilen. Er moet een analyse gemaakt worden van de sterke en zwakke punten, en van de huidige en mogelijke marketingmaatregelen;

- Marketingplanning, door middel van strategische planning besluit het organisatie wat het wil doen met elke business unit. Marketingplanning behelst ook het kiezen van marketingstrategieën, met behulp waarvan het organisatie de algemene strategische doelstellingen kan realiseren;
- Implementatie, in de implementatiefase worden de marketingplannen omgezet in maatregelen waarmee het organisatie zijn doelstellingen wil bereiken en;
- Controle, houdt in dat de resultaten van de marketingplannen en activiteiten worden gemeten en er corrigerend wordt opgetreden zodat de doelstellingen alsnog worden gehaald.



Figuur 4-6: Factoren die van invloed zijn op de marketingstrategie van het organisatie als geheel (Kotler et al. 1997)

De klant (doelmarkt) staat in het middelpunt van de marketingstrategie. De aanbieder zal zijn markt moeten verdelen in een aantal segmenten om te bepalen welke segmenten hij het best kan bedienen, waarin hij de klanten optimaal tevreden kan stellen en waarin hij zich kan onderscheiden van de concurrentie. Vervolgens dient de aanbieder een marketingmix samen te stellen dat optimaal aansluit op de doelgroep. De marketingmix bestaat uit een aantal factoren waarop het organisatie invloed heeft en zal in de juiste verhouding moeten worden aangeboden om het aan te laten sluiten op de wens van de doelgroep. Deze factoren kunnen worden gegroepeerd in vier categorieën: product, prijs, plaats en promotie, zie Figuur 4-6.

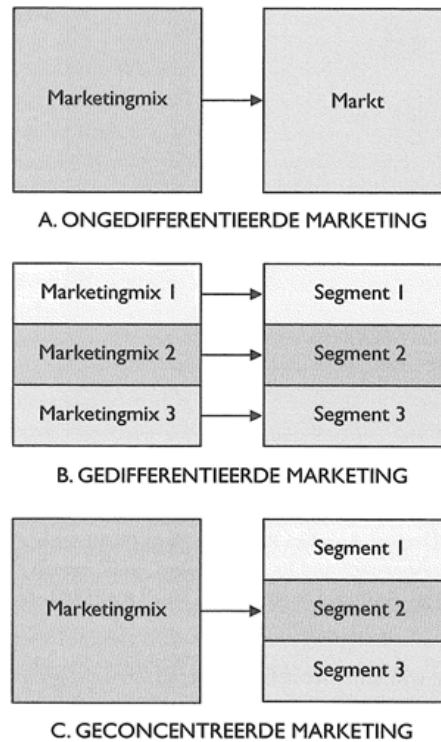


Figuur 4-7: De marketingmix (Kotler et al. 1997)

In het afstemmen van de marketingmix op de doelgroep kan de aanbieder drie segmentstrategieën toepassen (Figuur 4-8):

- A. Ongedifferentieerde marketing, in ongedifferentieerde marketing negeert de aanbieder de verschillen tussen de segmenten in zijn doelgroep en richt hij zich met één aanbod op de gehele markt.

- B. Gedifferentieerde marketing, in gedifferentieerde marketing worden de verschillende segmenten in de doelgroep aangesproken met een verschillend marketingaanbod. De marketingmix van de aanbieder wordt flexibel gehouden door middel van product- en marketingvariaties, waardoor het op verschillende segmenten in de doelgroep kan worden afgestemd.
- C. Geconcentreerde marketing, richt zich op een klein deel van een grote markt en kan daarbij op één of meerdere marktsegmenten te gelijk richten.



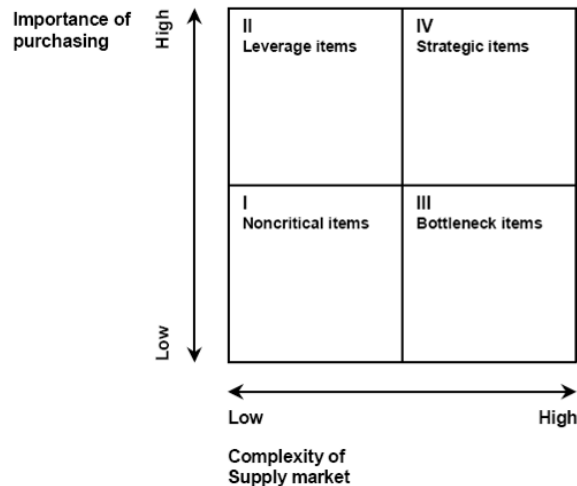
Figuur 4-8: Drie strategieën om de markt te bestrijken (Kotler et al. 1997)

4.2.5 Strategisch inkopen

Uitbesteden van taken is voor een bouworganisatie vaak essentieel. Het onderkennen van strategische inkoopproducten kan van cruciaal belang zijn. Peter Kraljic (1983) geeft in zijn inkoopmodel aan hoe opdrachtgevers het inkopen van producten en diensten dienen aan te pakken. Hij laat opdrachtgevers zien welke leveranciers strategisch zijn.

Inkoopmodel van Kraljic

Het inkoopmodel is geïntroduceerd door Kraljic (1983), het biedt organisaties de mogelijkheid een strategie te ontwikkelen voor hun leveranciers en producten.



Figuur 4-9: Inkoopmatrix van Kraljic

Het bestaat uit twee dimensies de 'importance of purchasing' en de 'complexity of supply market'. De 'importance of purchasing' heeft invloed op de hoeveelheid die een organisatie afneemt en de winst die hier op behaald wordt. Deze kan 'hoog' of 'laag' zijn. De 'complexity of supply market' heeft vooral betrekking op de complexiteit van de inkoopmarkt en het risico dat het productieproces komt stil te liggen door late leveringen. Ook het inkooprisico kan 'hoog' of 'laag' zijn. Op basis van deze twee dimensies worden de volgende 'inkoopkwadranten' onderscheiden

(I) routine goederen/diensten – 'noncritical items'

(II) hefboomgoederen/diensten – 'leverage items'

(III) knelpuntgoederen/diensten – 'bottleneck items'

(IV) strategische goederen/diensten – 'strategic items'

Deze kwadranten zijn weergegeven in Figuur 4-9.

Kraljic kwadranten

Deze kwadranten kunnen als volgt worden uitgelegd.

(I) Routine goederen/diensten

Er is sprake van routine goederen als het inkoopvolume klein is en de afhankelijkheid laag, dit zijn vooral dagelijks operationele benodigdheden. Hiervan is een groot aanbod en diversiteit van goederen en diensten. En het in eigen huis produceren van de producten is erg bewerkelijk. Dit leidt tot de volgende strategie:

- Selectie op laagste prijs en;
- Bundeling van inkoopvolumes waar mogelijk.

(II) hefboomgoederen/diensten

Er is sprake van hefboomgoederen, de inkopende organisatie heeft een groot inkoopvolume op de markt en weet dat de afhankelijkheid van de leverancier laag is. Dit leidt tot de volgende strategie:

- Profiteren van marktpositie, door onderhandelen over betere inkoopmarges en;
- Regelmatig vergelijken van leveranciers.

(III) knelpuntgoederen/diensten

Er is sprake van knelpuntgoederen als het inkoopvolume laag is en de afhankelijkheid groot. De inkopende organisatie dient de volgende strategie te hanteren:

- Relatiebeheer is zinloos en;
- Zoek vervangende goederen/diensten.

(IV) strategische goederen/diensten

Er is sprake van strategische goederen als het inkoopvolume groot is en de afhankelijkheid groot. De inkopende organisatie dient de volgende strategie te hanteren:

- Voorspel inkoopvolumes;
- Gedetailleerd marktonderzoek nodig en;
- Ontwikkel lange-termijn relaties met leveranciers.

Voor al het laatste kwadrant is van belang voor het ontwikkelen van strategische samenwerking. De Man et al. (2001) laat in een aantal cases zien dat samenwerkingsverbanden vaak evolueren van strategische leveranciers naar strategische samenwerkingsverbanden, zie ook Figuur 4-13.

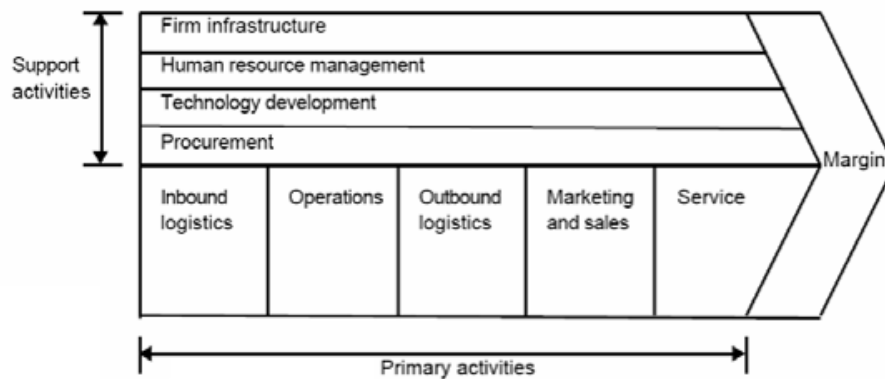
4.3 Samenwerken tussen ondernemingen

Samenwerking is in de huidige bedrijfsomgeving een vereiste (de Man et al., 2001 en Holleman in Dorée en Van der Veen, 1999).

4.3.1 Samenwerken is waarde toevoegen

Samenwerken gaat in essentie om het toevoegen van waarde voor beide partijen (Douma, 1997). De Man et al. (2001) lieten al zien dat organisaties moeten weten hoe er in hun bedrijfstak waarde wordt gecreëerd en op welke manier hun eigen competenties hieraan bij kunnen dragen. Porter omschreef in 1985 de waardeketen van een organisatie als een systematisch manier om alle activiteiten binnen de organisatie te ontrafelen en de interactie in kaart te brengen.

Het concept van de waardeketen splitst de organisatie op in negen waardegenererende activiteiten met het doel meer inzicht te verkrijgen in het gedrag van de kosten in de specifieke activiteiten en de potentiële mogelijkheden voor concurrentiedifferentiatie.

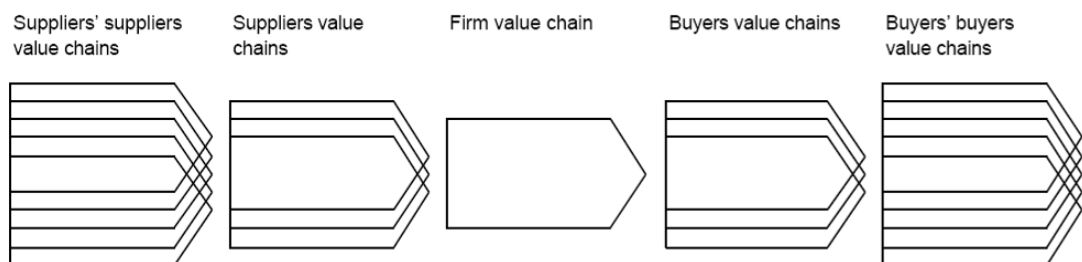


Figuur 4-10: Value chain (Bron: Porter, 1985)

Onder de negen waardegenererende activiteiten vallen vijf primaire activiteiten en vier ondersteunende activiteiten. De primaire activiteiten zijn: inkomende logistiek, operationele activiteiten, uitgaande logistiek, marketing en verkoop en dienstverlening. Ondersteunende activiteiten vinden plaats binnen elk van de primaire activiteiten en zijn: infrastructuur van de organisatie, human resource-management, technologie-ontwikkeling en inkoop.

Volgens het concept van de waardeketen moet de organisatie de kosten en prestaties in elke waardegenererende activiteit controleren op de mogelijkheid tot verbeteringen. Als de aanbieder beter presteert bij de uitvoering van bepaalde activiteiten, kan een concurrentievoordeel worden opgebouwd (vgl. kerncompetentie).

De waardeketen van een organisatie maakt deel uit van een keten van toeleverende en inkopende organisaties, Porter (1985) omschrijft dit als een waardesysteem, zie Figuur 4-10.



Figuur 4-11: Value system (Bron: Porter, 1985)

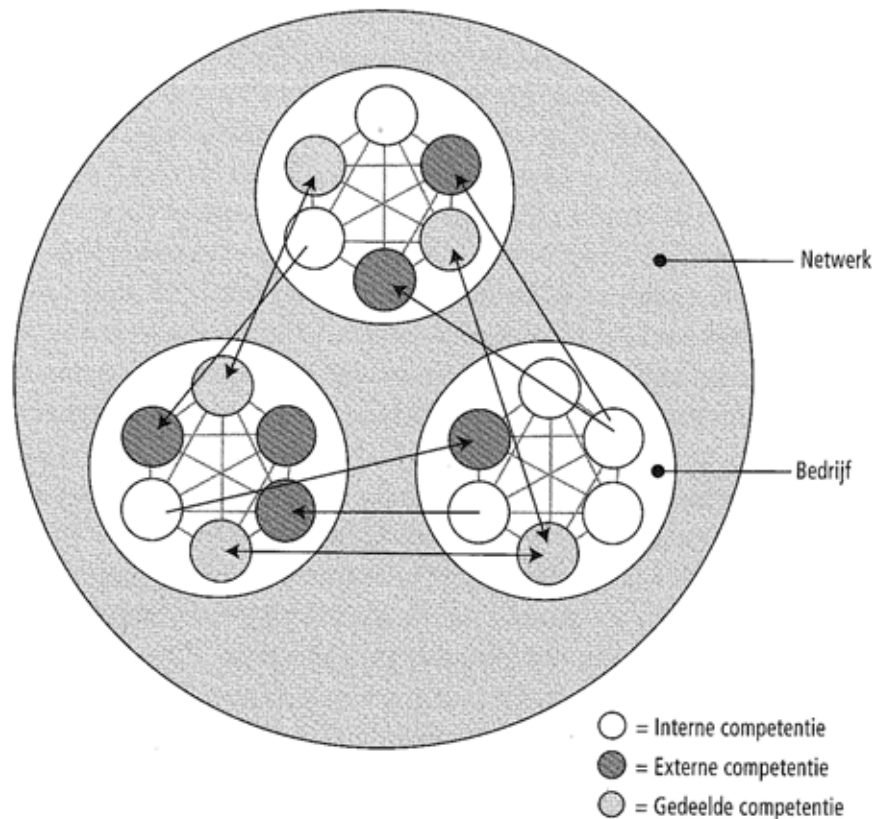
In zijn streven naar een (duurzaam) concurrentievoordeel moet de aanbieder verder kijken dan zijn eigen waardeketen en zich ook bezighouden met de waardeketens van zijn leveranciers, distributeurs en uiteindelijk ook zijn klanten. Hierbij is het van belang dat de andere schakels uit de keten op elkaar worden afgestemd, zodat het resultaat van het totale klantwaardeleveringssysteem wordt verbeterd. Concurrentie speelt zich volgens het waardesysteem dan niet langer af tussen afzonderlijke concurrenten, maar tussen de verschillende waardeleveringssystemen die deze concurrenten hebben opgezet.

4.3.2 Focus op kerncompetenties

De Man (2001) geeft aan dat er een verschuiving optreedt van 'gewone' samenwerkingsverbanden naar strategische samenwerkingsverbanden. Een ontwikkeling die wordt gesteund door vrijwel alle bedrijfskundigen. De focus is komen te liggen op de aspecten waar het bedrijf goed in is, namelijk de kerncompetentie. Prahalad en Hamel (1990) definiëren het begrip als: 'an area of specialized expertise that is the result of harmonizing complex streams of technology and work activity'. Kerncompetenties kunnen verschillende vormen aannemen, zoals technische kennis, imago of goede binding met klanten of leveranciers. Een competentie moet aan drie voorwaarden voldoen om een kerncompetentie te worden:

- Het moet consumenten een voordeel opleveren;
- Het moet voor concurrenten moeilijk te imiteren zijn en;
- Het kan over meerdere producten en markten worden ingezet.

Veel ondernemingen hebben hun activiteiten gefocust rondom een aantal kerncompetenties. Om hun producten te optimaliseren betrekken ze via andere organisaties de benodigde competenties. Hierdoor is in veel industrieën een trend waarneembaar naar het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden. Dit vereist dat alle partijen een duidelijk beeld hebben van de samenhang van het gehele systeem en van de competenties hierbinnen. Alle partijen moeten er daarom voor zorgen dat ze inzicht hebben in de vraag waar en hoe waarde wordt gecreëerd. En welke bijdrage ze kunnen leveren met hun eigen competenties (de Man et al., 2001).



Figuur 4-12: Netwerk van competenties (Bron: De Man et al., 2001)

Om de voorraad aan latente competenties uit te buiten en strategische flexibiliteit en een concurrentievoordeel te ontwikkelen, kunnen andere aanvullende competenties systematisch van andere organisaties worden betrokken, het zogenaamde strategisch samenwerken (De Man et al.

2001). De wisselwerking in de opbouw van competenties vergt tijd. Men moet elkaars taal en zienswijze leren verstaan en waarderen voordat het proces vruchten af kan werpen. Dit leidt tot complexe relaties van samenwerking, met kansen maar ook risico's van afhankelijkheid. De aandacht verschuift van bedrijven naar de ruimte ertussen (Nooteboom, 1994).

4.4 Het concept strategisch samenwerken

4.4.1 Definitie en doel van strategisch samenwerken

In de literatuur over strategisch samenwerken is professor T.K. Das een veelvoorkomende naam. Zijn artikelen gaan in op de proces- en resourcebasis van strategische samenwerkingsverbanden. Hij geeft aan dat er de afgelopen jaren verschillende soorten en vormen van strategisch samenwerken zijn ontstaan. Hierbij valt te denken aan joint ventures, joint production, joint R&D, joint bidding, co-marketing, licensing, code sharing en meer. Hierdoor is er verwarring over welke samenwerkingsverbanden nu als strategisch kunnen worden bestempeld. De definitie gehanteerd door Das in zijn vele publicaties is ruim, maar benadrukt de doelstelling van een strategisch samenwerkingsverband:

Interfirm cooperative arrangements aimed at achieving the strategic objectives of the partner (Das en Teng 1998).

Deze definitie gaat in op het doel van een strategische samenwerking maar laat in het midden wat de strategische doelen van een onderneming zijn. Tjemkes (2006) geeft drie strategische doelen die een strategische samenwerking nastreeft: een strategisch doel, een financieel doel en een leerdoel. Het strategische doel gaat hierbij in op de mogelijke nieuwe marktcombinaties die door samenwerken kunnen ontstaan. Het financiële doel gaat over samen een meerwaarde creëren en deze om te zetten in financiële tegoeden. Het leerdoel gaat over het leren van elkaar, bijvoorbeeld kennisoverdracht en het leren met elkaar om de samenwerking te bevorderen. Tjemkes (2006) geeft drie ruime gedefinieerde doelen, maar Maljers (1995) is veel specifiek en geeft in dit kader vier beweegredenen waarom bedrijven op een strategische manier gaan samenwerken.

(Internationale) concurrentie

"If you can't beat them, join them". Met het aangaan van een strategisch samenwerkingsverband kan een concurrent worden verzwakt, aanbanden worden gelegd of bestaat de mogelijkheid om met ze samen te werken.

Toetreding tot markten

Het aangaan van een strategisch samenwerkingsverband kan de toetreding tot lokale markten mogelijk maken. Met partners, die bekend zijn met de lokale markt, cultuur en overheidsvoorschriften, en die beschikken over lokale productiecapaciteit, kunnen organisaties hun producten op nieuwe markten afzetten.

Combinatie van complementaire sterktes en zwaktes

Combinaties van complementaire competenties kan van pas komen bij gezamenlijke onderzoek- en ontwikkelingsplannen, maar ook bij meer operationele activiteiten.

Risicospreiding

Door strategisch samen te werken kunnen risico's neergelegd worden bij de partner die dit het beste kan dragen. Tevens kunnen de risico's beter worden verdeeld. Dit is al langer gebruikelijk in de olie-industrie.

Das en Teng hebben de strategische samenwerkingsverbanden bekeken vanuit een resource basis. Volgens deze theorie bestaat het concurrentievoordeel van een bedrijf uit hun unieke resources en de combinaties die zij hiermee kan maken. Das en Teng benadrukken dat een strategisch samenwerkingsverband voornamelijk de mogelijkheid schept om met gecombineerde resources een superieure combinatie te creëren. Deze theorie heeft een sterke verwantschap met de kerncompetenties van Prahalad en Hamel.

4.4.2 Indeling strategische samenwerkingsverbanden

Powell (1987) geeft al aan dat de definities van strategisch samenwerken uiteen lopen, maar dat ook de verschillende juridische vormen hiervan verschillen. Er zijn vooral veel benamingen voor hetzelfde begrip. De Man et al. (2001) hanteren een logische driedeling: strategische leverancier, alliantie, netwerk.

Strategische leverancier

Een langdurige contractrelatie waarbij twee bedrijven zijn betrokken en waarbij een partner tegen betaling een specifiek product of een bepaalde dienst levert aan een andere partij. In deze samenwerkingsverbanden zijn risico en onzekerheid bij de transactie beperkt. Het doel van de relatie is kostenbesparing. Coördinatie van dit type relatie vindt plaats op operationeel of op tactisch niveau.

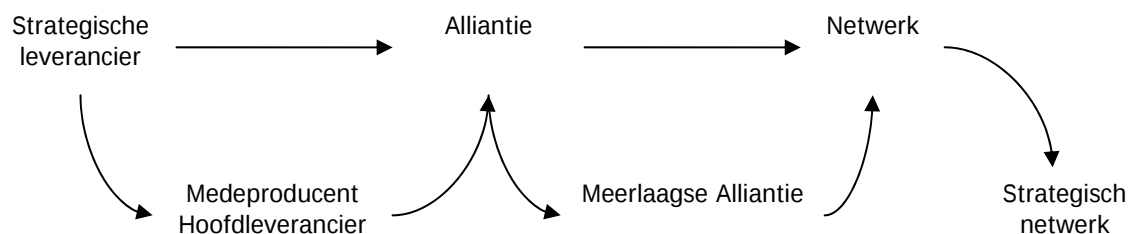
Alliantie

Een relatie tussen twee bedrijven waarin beide bedrijven een risico dragen met betrekking tot hun investeringen en/of de verwachte opbrengsten van hun samenwerkingsverband. Het doel van deze relatie is een nieuw product, een nieuwe markt of een nieuw proces te ontwikkelen. Allianties worden gecoördineerd op strategisch niveau.

Netwerk

Een relatie tussen drie of meer bedrijven, die wordt gekenmerkt door afhankelijkheid tussen de betrokken bedrijven (de relaties tussen A en B kunnen de relatie met C beïnvloeden). Het belangrijkste doel is hier om kennis te combineren, zodat complexe oplossingen aan klanten kunnen worden aangeboden. Andere doelstellingen zijn bijvoorbeeld kennisuitwisseling of standaardisatie.

De Man et al. (2001) laten zien dat er evolutie van strategisch leverancier tot aan netwerk kan plaats vinden, zie Figuur 4-13.



Figuur 4-13: Evolutie van samenwerkingsverbanden (Bron: De Man et al., 2001 bewerkt door auteur)

4.4.3 Proces van strategisch samenwerken

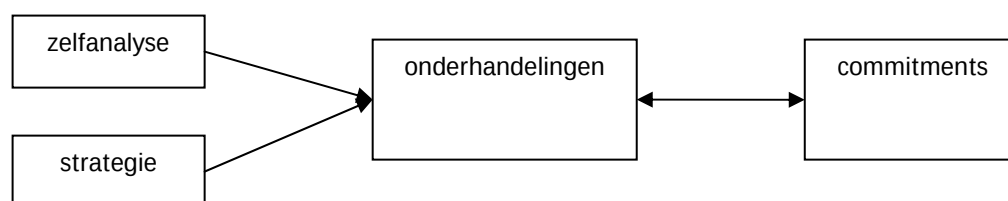
Er zijn verschillende procesmodellen te vinden in de literatuur over strategische samenwerking. Das en Teng (2002) hebben er een aantal onderzocht en zijn tot een algemene indeling gekomen. Hierbij hanteren ze de volgende drie fasen in het strategische samenwerkingsproces, 'formation', 'operation' en 'outcome'. Deze zijn door de auteur vertaald in formatie, operatie en resultaat. Deze fasen zijn niet noodzakelijkerwijs opeenvolgend, ze kunnen ook overlappend zijn.

Formatie

Onder formatieproces wordt het zoeken naar en onderhandelen met een strategische partner bedoeld. Ziet een organisatie een duidelijke reden voor het ontwikkelen van strategische samenwerkingsverbanden, dan moeten daartoe één of meer geschikte partners gezocht worden. De selectie van een geschikte partner is een kritisch proces en een van de belangrijkste voorwaarde voor het slagen van een strategische samenwerking. De Man et al. (2001) beschrijven twee soorten input voor partnerselectie, namelijk zelfanalyse en strategie. Een organisatie dient vooral eerst zichzelf te kennen voordat het weet welk type partner het nodig heeft. En vanuit de strategie dient bepaald te worden welke competenties er nodig zijn van de partner, hiervoor kan het waardemodel van Porter (1980) waardevolle informatie verschaffen. Kanter (1994) geeft aan dat voor een goede selectie drie criteria van belang zijn. Ook zij noemt zelfanalyse als basis, maar

ze noemt de vooral in het begin van belang zijnde factoren 'chemistry' en 'compatibility'. Deze vooral sociale factoren van organisaties worden veelal bepaald door de initiatoren (vaak het hoger management) van de samenwerking. De Man (2001) geeft in dit kader ook aan dat persoonlijke relaties, standaardisatie, reputatie en bemiddeling een rol kunnen spelen in de keuze voor een partner. De persoonlijke handtekening van de bestuurders is dus herkenbaar in de samenwerking (Kaats en Opheij, 2008). De bestuurders vormen veel meer, dan ze dat beseffen, de basis van een strategische samenwerking.

Ring en Van de Ven (1994) geven aan dat partnerselectie formeel pas begint als het daadwerkelijke onderhandelen en het aangaan van commitments begint. In de formatiefase is met name commitment erg belangrijk omdat hierbij de gemaakte onderhandelingsafspraken op papier worden gezet. Echter het onderhandelingstraject schept toekomstige partners de mogelijkheid tot het aftasten van elkaars sterke en zwakke punten, het gezamenlijke creëren van doelen, afschatten van risico's en het opdoen van wederzijds vertrouwen.



Figuur 4-14: formatieproces van strategische samenwerkingen

Operatie

Na de formatie volgt een periode van wederzijds aftasten. Of een strategische samenwerking wel of niet zal slagen, hangt onder andere af van de mate waarin beide partners integreren. Douma (1997) onderscheidt hiervoor vijf fits: een strategische, een culturele, een organisatorische, een persoonlijke en een operationele fit. Kanter (1994) benoemt in dit licht vijf gebieden van integratie: strategische, tactische, operationele, inter-persoonlijke en culturele. Kanter (1994) en Douma (1997) verschillen enkel in de benaming, tactisch bij Kanter is organisatorisch bij Douma en persoonlijk bij Douma is inter-persoonlijk bij Kanter. De fits of integratie op elk van deze aspecten bepaalt in meer of mindere mate de kans van slagen van een strategische samenwerking. Douma (1997) benadrukt dat fit niet per definitie gelijkheid betekent. Het is goed mogelijk dat ondernemingen met verschillende doelstellingen of organisatieculturen, toch succesvol samenwerken. Partners dienen echter in besluitvorming over richting en invulling van de samenwerking wel gelijkwaardig te opereren (Dorée en Van der Veen, 1999). De benaming van Douma (1997) wordt hier aangehouden en verder toegelicht.

Strategische fit

Hier wordt volgens Kanter (1994) onder verstaan het continue contact tussen de top van de beide partners. De bestuurders dienen zich er van bewust te zijn dat ze gedurende de samenwerking betrokken dienen te blijven. Douma (1997) geeft verder aan dat het bij een strategische fit gaat om de vraag of de alliantie past in de strategieën van de afzonderlijke ondernemingen, dan wel deze doorkruist. Een strategische fit draait om het hebben of creëren van gemeenschappelijke visie, belang en doelstelling. Ook een wederzijdse afhankelijkheid en basis voor gelijkwaardigheid spelen hierin een rol. Mogelijk de belangrijkste strategische fit is het hebben van toegevoegde waarde voor beide partijen en hun klanten essentieel.

Organisatorische fit

Hier valt het management onder, die de samenwerking moeten vorm geven in de organisatie. Hoe dient de organisatie te worden vormgegeven om de samenwerking te laten bloeien? De organisatorische fit, ofwel de tactische integratie, wordt bepaald door de mate waarin organisatorische overeenkomsten en verschillen een succesvolle samenwerking belemmeren dan wel stimuleren (Douma, 1997). Hierbij gaat het om zaken als de structuur van de samenwerking, de bezetting van management posities, de aansturing van de samenwerking en de verdeling van opbrengsten en kosten.

Operationele fit

Hier vallen de betrokken medewerkers onder, die het dagelijkse werk doen. Zij hebben toegang tot wederzijdse informatie nodig om hun werk uit te voeren. Een goede infrastructuur hiervoor is noodzakelijk, ICT is hierbij van groot belang.

Persoonlijke fit

Betrokken werknemers zullen na verloop van tijd banden gaan ontwikkelen, die van belang zijn om verdere synergie te bewerkstelligen.

Culturele fit

Culturele verschillen tussen werknemers van beide partners zullen aan de orde van de dag zijn. Het vraagt van beide partijen dan ook een groot inlevingsvermogen en communicatievaardigheden om de samenwerking optimaal te maken.

Vooral de strategische en tactische integratie blijken van groot belang voor het succes van een strategische samenwerking (Douma, 1997). Maljers (1995) is zeer uitgesproken als het gaat om één aspect van strategische integratie, namelijk de strategische overlap van de partners. Naarmate de overlapping groter is, worden volgens hem de risico's van een mislukking ook groter. Daarom zijn allianties met directe concurrenten volgens Maljers (1995) ook vaak gedoemd om te mislukken. Tactische integratie is vaak een probleem als de organisatiestructuren, waaronder de binnen de organisaties te volgen procedures van de partners in de strategische samenwerking, niet op elkaar aansluiten. Juist op dit niveau kunnen conflicterende belangen naar voren komen. Denk hierbij aan gevestigde posities van functionarissen die in het geding komen en ingeslepen (voor de strategische samenwerking niet van belang zijnde) organisatorische procedures. Uiteindelijk moet in de praktijk, van de strategische samenwerking, de operationele integratie blijken. Aangezien in die samenwerking personen met een zekere achtergrond met elkaar interacteren, kunnen de persoonlijke en culturele integratie van doorslaggevende betekenis zijn. Deze aspecten zijn minder grijpbaar, maar zeker niet minder relevant. Vertrouwen is in deze fits en gebieden van wezenlijk belang.

Resultaat

Strategische samenwerkingsverbanden blijken lastig tot succes te komen. Das en Teng (2002) geven aan dat 60% van de strategische samenwerkingen mislukken. Strategische samenwerkingen zijn erg onstabiel en evolueren in verschillende richtingen en vormen. Das en Teng (2002) geven vier mogelijke resultaten voor een strategische samenwerking: stabilisatie, reformatie, verslechteren en beëindiging. Uiteraard is een combinatie van de vier resultaten ook mogelijk. De vier mogelijke uitkomsten impliceren dat een grondige evaluatie van de uitkomsten voor beide partijen van de strategische samenwerking helpt om te sturen naar de gewenste uitkomst. De fasen kunnen volgens Ring en Van de Ven (1994) dan ook doorlopen blijven worden. Zo kan het relevant zijn om na de eerste resultaten weer opnieuw te onderhandelen over een nieuwe invulling van de samenwerking. Kanter (1994) geeft aan dat het voor bedrijven nodig is om bij langdurige samenwerkingen de juiste infrastructuur en mandaat te mobiliseren, ze noemt deze fase 'Changing Within'.

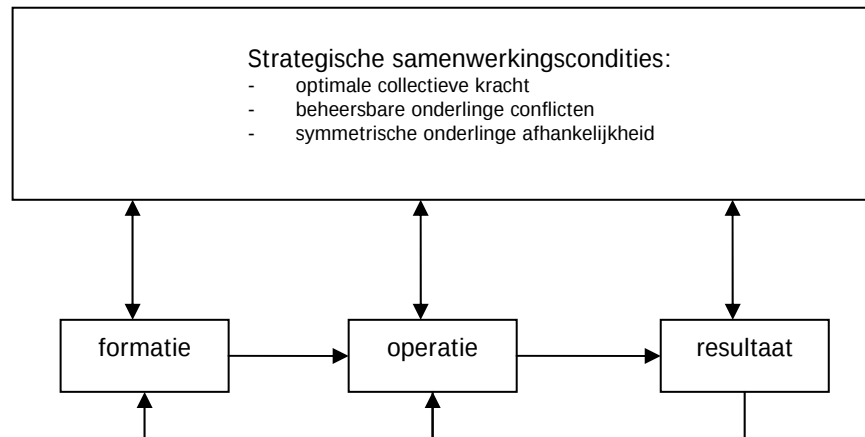
De procesindeling in drie fasen door Das en Teng heeft als voordeel dat de drie stappen opvolgend moeten worden genomen. Das en Teng (2002) geven echter wel aan dat om verder te gaan naar een volgende fase er aan een aantal cruciale voorwaarden moet worden voldaan.

4.4.4 *Conditie voor strategische samenwerking*

Das en Teng (2002) definiëren samenwerkingscondities als de karakteristieken van een strategische samenwerking op een gegeven moment in de levensloop van de strategische samenwerking. Das en Teng (2002) geven hiervoor een raamwerk dat de kritische variabele condities voor een strategische samenwerking weergeeft. Ze onderscheiden hierbij drie kritieke variabelen: collectieve kracht, onderlinge conflicten en onderlinge afhankelijkheid (interdependence). Deze kritieke variabelen kunnen in de loop van de samenwerking veranderen en dienen voor beide partners altijd te voldoen aan bepaalde mini- en maxima wil de samenwerking succesvol worden dan wel blijven.

Raamwerk

Het raamwerk laat de relatie van de drie kritische variabele condities zien ten opzichte van de procesfasen van de strategische samenwerking.



Figuur 4-15: Procesmodel strategische samenwerkingen (Naar: Das en Teng (2002) bewerkt door auteur)

Collectieve kracht

De collectieve kracht van de beide partners zijn de geaggregeerde middelen die worden ingezet voor de strategische samenwerking in relatie tot de te realiseren doelen van de strategische samenwerking (Das en Teng, 2002). De collectieve kracht geeft daarmee een uitdrukking voor de middelen die worden ingebracht en de mate waarin deze middelen de beoogde strategische doelen weten te bereiken. Hoe sterker de ontstane combinatie van kerncompetenties, hoe meer kans van slagen de strategische samenwerking zal hebben.

Onderlinge conflicten

De tweede kritische variabele conditie is de mate van onderlinge conflicten. Deze conditie geeft de mate van divergentie van beide partners weer ten aanzien van hun strategische doelen en voorkeuren. Strategische samenwerking vereist een laag niveau van onderlinge conflicten tussen de twee partners. Deze onderlinge conflicten vallen in drie types uiteen.

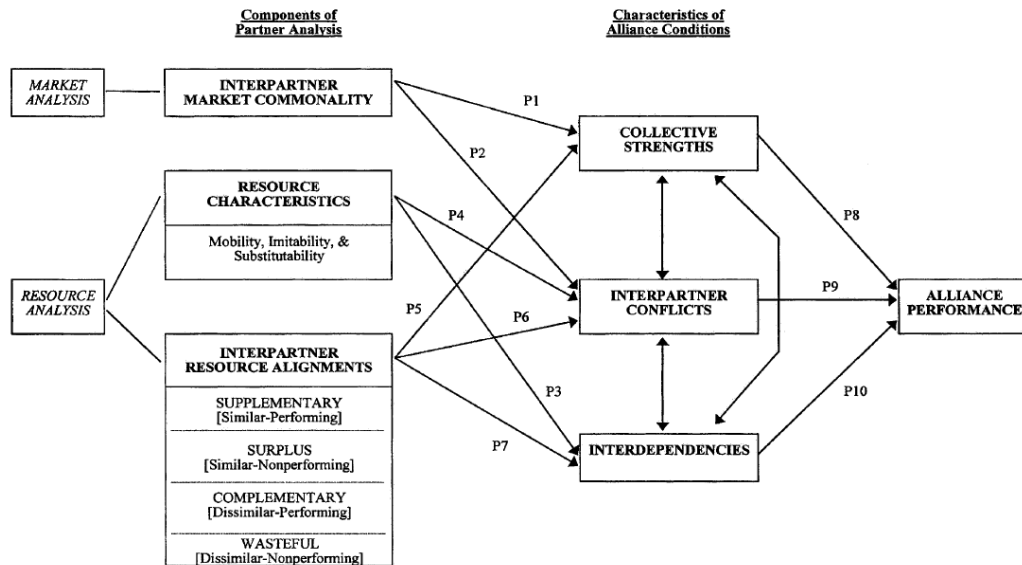
- Ten eerste zijn er problemen te verwachten door verschillen in strategische oriëntatie, technologische systemen, bedrijfscultuur, risicoperceptie en managementstijl;
- Ten tweede kunnen conflicten ontstaan vanuit het eigen belang van één van beide partners om een maximaal voordeel te behalen ten koste van de andere partner. Te denken valt hierbij aan opportunisme, onverenigbare doelen, imitatie van elkaars kennis en kunde, conflicten over de te leveren middelen en concurrentie met elkaar om leveranciers en;
- Ten derde kunnen er conflicten ontstaan door veranderende omgevingsfactoren, te denken valt hierbij aan strategische overnames van externe partijen met dezelfde resources door één van beide partners.

Interdependencies

Interdependencies, wordt vertaald in het Nederlands door onderlinge afhankelijkheid. Covey (1989) geeft aan dat je afhankelijk (dependence) en onafhankelijk (independence) kunt zijn, maar om werkelijk effectief en volwassen te zijn dien je onderling afhankelijk (interdependence) gedrag na te streven. 'Interdependence is a higher value than independence' (Covey, 1989). Covey beschrijft in het boek 'The 7 Habits' hoe je van afhankelijk gedrag naar onafhankelijk naar onderling afhankelijk gedrag kunt transformeren. Interdependencies tussen ondernemingen treden op in strategische samenwerkingen. Partners hebben elkaar nodig om hun eigen doelstellingen te kunnen realiseren. Een succesvolle strategische samenwerking zal daarom een symmetrie in de interdependence kennen. Dit zorgt ervoor dat beide partners een evenwichtig aandeel in de relatie kunnen inbrengen en er geen afhankelijkheden optreden. Echter na verloop van tijd kunnen er scheve verhoudingen optreden en afhankelijkheden dan wel onafhankelijkheden ontstaan. Dit zal de strategische samenwerking ondermijnen.

4.4.5 Partneranalyse

Das en Teng (2003) concluderen dat de initiële karakteristieken van partners in een strategische samenwerking even belangrijk zijn als het proces van strategisch samenwerken. Voor een grondige analyse van de karakteristieken van de partners hebben Das en Teng (2003) een raamwerk bedacht, zie Figuur 4-16.



Figuur 4-16: raamwerk voor partneranalyse (Bron: Das en Teng, 2003)

Deze partneranalyse wordt opgedeeld in een marktanalyse en een resourceanalyse deze worden gekoppeld aan de strategische samenwerkingscondities. De karakteristieken van de markeigenschappen en resources hebben effect op de condities voor strategisch samenwerken, dit wordt weergegeven in tabel 4-1.

4-1 : Effect van markeigenschappen en resources op strategisch samenwerkingscondities¹ (Bron: Das en Teng, 2003)

	strategische samenwerkingscondities		
	collectieve kracht	onderlinge conflicten	interdependencies
marktovereenkomst	positief	positief	geen effect
duurzaam concurrentievoordeel	geen effect	positief	negatief
partner resource verbanden			
aanvullende gelijkwaardig resources	positief	geen effect	positief
overtollige gelijkwaardige resources	geen effect	negatief	negatief
aanvullende ongelijkwaardige resources	positief	geen effect	positief
overtollige ongelijkwaardige resources	geen effect	positief	negatief

Marktovereenkomst

Marktovereenkomst is de mate van aanwezigheid van beide partners in de markt die de strategische samenwerking beoogd (Das en Teng, 2003). Het is hiermee een maat voor het competitieniveau tussen beide partners. Das en Teng stellen dat de gezamenlijke marktovereenkomst positief gerelateerd is aan de collectieve kracht van de strategische samenwerking. Twee bedrijven die opereren in dezelfde markt zullen door een strategische samenwerking hun krachten kunnen bundelen. Een voorbeeld hiervan zijn Sony en Philips die bij de ontwikkeling van de CD hun krachten hebben gebundeld om een nieuwe technologiestandaard de markt te laten veroveren.

Aan de andere kant heeft marktovereenkomst ook een positief effect op de onderlinge conflicten in een strategische samenwerking, voornamelijk doordat de partners ook elkaars directe concurrenten zijn. Deze conflicten ontstaan bijvoorbeeld omdat één van partners meer van de strategische samenwerking kan profiteren dan de andere partner.

¹ De term positief in deze tabel houdt hier in dat marktovereenkomst een positief effect heeft op de alliantieconditie collectieve kracht.

Das en Teng stellen verder dat marktvereenkomst geen effect heeft op de interdependencies tussen beide partners. Partners met een grote mate van marktvereenkomst zullen een strategische samenwerking niet aangaan om toegang te verkrijgen tot unieke resources. Hierdoor zullen er door de marktvereenkomst geen asymmetrie in de onderlinge afhankelijkheid optreden.

Duurzaam concurrentievoordeel

Een duurzaam concurrentievoordeel is een voordeel dat een organisatie heeft en langere tijd kan houden ten opzichte van concurrenten. Een onderneming heeft een duurzaam concurrentievoordeel als het waardecreatieprocessen bezit die, onderscheidend, niet dupliceerbaar en niet imiteerbaar zijn.

Das en Teng geven aan dat de kans dat een bedrijf een strategische samenwerking aan zal gaan of heeft nauw verband heeft met de soort resources. 'The more a firm's resources are characterized by imperfect mobility, imperfect imitability, and imperfect substitutability, the more likely the firm will get involved in strategic alliances' (Das and Teng, 2000).

Bedrijven vormen vaak strategische samenwerkingsverbanden om te leren van elkaars specifieke kennis en kunde. De partner die sneller leert heeft als voordeel dat deze minder met de andere partij hoeft samen te werken. Duurzaam concurrentievoordeel is dan ook negatief gerelateerd aan onderlinge afhankelijkheid.

Er kan gesteld worden dat het leren van een van de partners ten koste gaat van de andere partner. Een duurzaam concurrentievoordeel is hiermee dan ook een bron van potentiële onderlinge conflicten. Het moment waarop een van de partners merkt dat de andere partner voorop loopt in de leerrace, zal de achterop geraakte partner er alles aan doen om aanvullende controle maatregelen te nemen om hun kennis en kunde te beschermen. Hierdoor wordt het ontstane vertrouwen ondermijnd. Duurzaam concurrentievoordeel is dan ook positief gerelateerd aan onderlinge conflicten.

Een duurzaam concurrentievoordeel zal geen direct verband hebben met de collectieve kracht van een strategische samenwerking. Collectieve kracht zal weliswaar worden opgebouwd door het verenigen van resources met een duurzaam concurrentievoordeel, maar benadrukt de heterogeniteit van de relatie en niet de kracht ervan.

Partner resources verbanden

De resources die partners in een strategische samenwerking inbrengen zijn verschillend van aard. De resources verbanden tussen partners, refereren aan de soort match van resources binnen de strategische samenwerking. Deze match kan plaats vinden met gelijkwaardig of ongelijkwaardige middelen en op basis van bruikbare en niet bruikbare middelen. Niet alle middelen die in een strategische samenwerking worden ingebracht zijn nuttig. Onder gelijkwaardige resources worden resources verstaan die gelijkwaardig qua type en hoeveelheid zijn. Voorbeelden van type resources zijn financiële, technologische, fysieke, manageriele of organisationele middelen. Er worden door Das en Teng (2003) vier verschillende resource verbanden onderscheiden: supplementary, surplus, complementary en wasteful. In het Nederlands zijn deze door de auteur vertaald door aanvullende gelijkwaardige (supplementary) overtollige gelijkwaardige (surplus), aanvullende ongelijkwaardige (complementary) en overtollige ongelijkwaardige (wasteful) resources. In onderstaande tabel 4-2 is dit duidelijk gemaakt.

4-2 : Indeling resource verbanden

	gelijkwaardig	ongelijkwaardig
aanvullend	supplementary	complementary
overtollig	surplus	wasteful

Collectieve krachten

Het is gemakkelijk om te zeggen dat overtollige resourceverbanden negatief bijdragen aan de collectieve kracht van een strategische samenwerking. Echter hierbij dient wel in ogenschouw genomen te worden dat overtollige resources bestaan omdat ze vaak vermengd zijn met nuttige resources. Een andere reden kan zijn dat partners liever te veel dan te weinig resources beschikbaar stellen voor eventuele toekomstige doelen. Vandaar ook dat Das en Teng (2003) concluderen dat overtollige resources geen invloed hebben op de collectieve krachten.

Echter aanvullende resources zullen wel een invloed uitoefenen op de collectieve krachten van een strategische samenwerking. Gelijkwaardige en aanvullende resources zullen de collectieve krachten versterken dit is vergelijkbaar met het positieve effect van marktvereenkomsten op de collectieve krachten. Ongelijkwaardige en aanvullende resources zijn voor veel bedrijven de reden om tot een

strategisch samenwerkingsverband over te gaan. Deze zullen net als gelijkwaardige aanvullende resources de collectieve krachten versterken.

Onderlinge conflicten

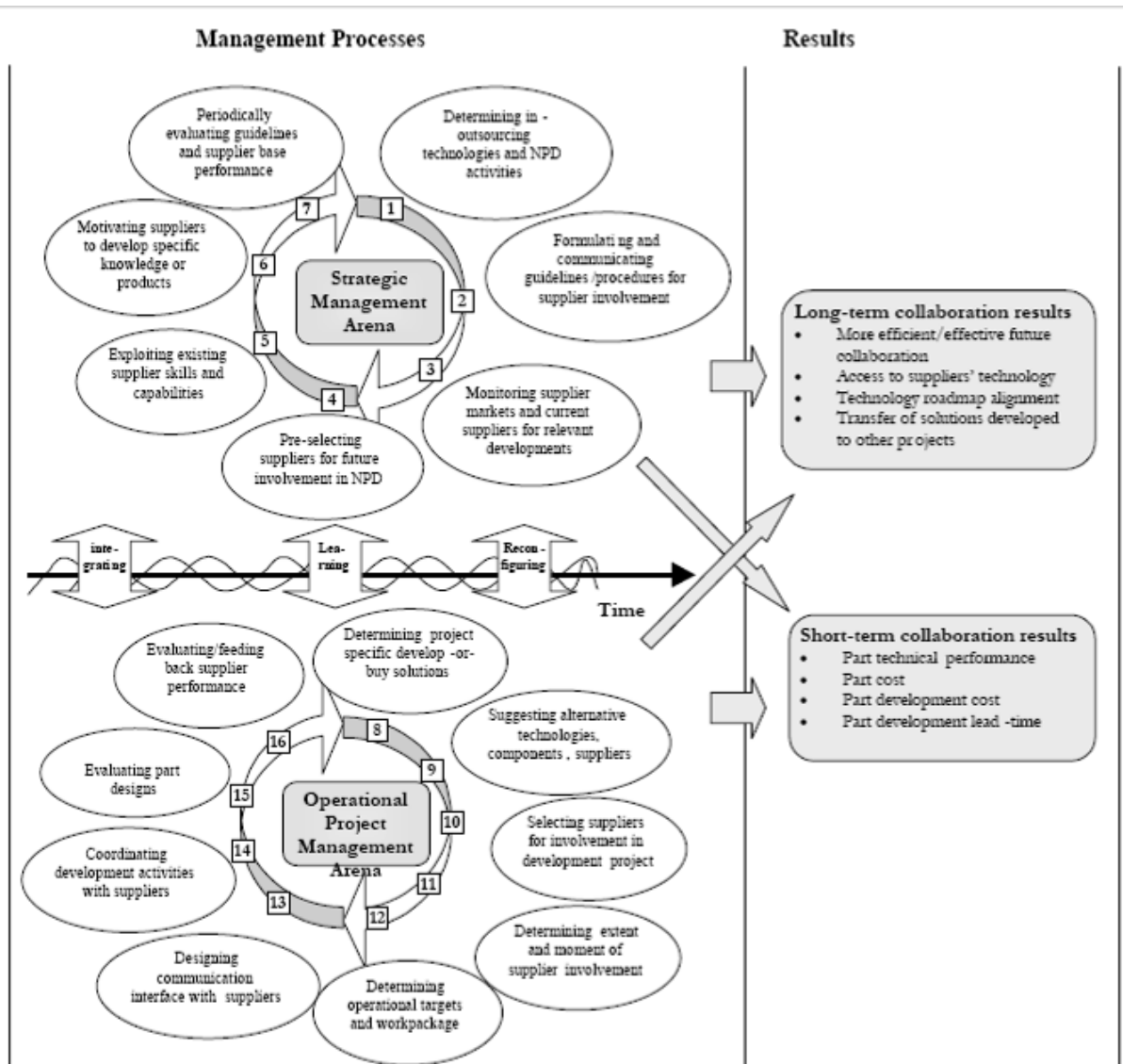
Onderlinge conflicten zijn niet gerelateerd aan aanvullende resources. Echter bij overtollige resources is er wel een relatie met onderlinge conflicten. Bij overtollige gelijkwaardige resources zullen er minder conflicten optreden, omdat er niet een strijd tussen beide partners hoeft te worden gevoerd over genoeg middelen om knelpunten op te heffen. Deze resources zijn er immers genoeg en worden blijkbaar niet node gemist. Echter voor resources die overtollig en ongelijkwaardig zijn zullen de onderlinge conflicten toenemen. Dit komt doordat bedrijven met ongelijkwaardig en overtollige resources moeite zullen hebben hun resources goed op elkaar af te stemmen. Ongelijkwaardige resources zullen ook vaker cruciaal zijn voor het moederbedrijf. Een strategische samenwerking kan ze nog waardevoller maken maar als ze verkwist worden door de partnerorganisatie zal dat een bron van onderlinge conflicten zijn.

Interdependencies

Interdependencies zijn positief gerelateerd aan aanvullende resources. Hoe meer bruikbare resources in de strategische samenwerking worden gebracht, des te meer de partners elkaar nodig zullen hebben. Echter voor overtollige resources geldt dit niet, een toename van overtollige resources in de strategische samenwerking zullen door de partners gezien worden als een teken aan de wand dat ze elkaar niet meer nodig hebben of dat hun resources te moeilijk verenigbaar zijn. Kortom overtollige resources zijn negatief gerelateerd aan interdependencies.

4.4.6 Operationeel en strategisch management

Van Echtelt et al. (2004) laten zien dat de operationele en strategische belangen soms botsen, een bron van onderlinge conflicten, en dat het succes van de strategische samenwerking afhangt van het correcte management van beide arena's, zoals ook De Man (2006) aangeeft. Van Echtelt et al. (2004) stellen een model voor om zowel de korte als de lange termijn beheersbaar te maken. Zij stellen dat er een goede interface tussen beide moet zijn, waardoor goede resultaten op de korte termijn niet succes op de lange termijn in de weg staan.



Figuur 4-17: Strategisch en operationeel management van strategisch samenwerken (Bron: Van Echtelt et al., 2004)

4.4.7 Vertrouwen

Door velen wordt vertrouwen genoemd als noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van een strategische samenwerking. Maar het blijft een lastig begrip. Dit wordt mede veroorzaakt doordat vertrouwen en vertrouwenswaardigheid zo moeilijk aantoonbaar zijn. Bewijs voor wantrouwen daarentegen is doorgaans snel gevonden.

While it is never difficult to find evidence of untrustworthy behavior, it is virtually impossible to prove it mirror image (Luhmann, 1979).

Vertrouwen is een essentieel element in samenwerken. Er kan gezegd worden dat er zonder vertrouwen geen samenwerking mogelijk is. Vertrouwen kan gezien worden als een proces: het geven van vertrouwen leidt tot meer vertrouwen van anderen, terwijl een vertrouwensbreuk vaak negatieve en definitieve consequenties heeft. In de situatie waarin vertrouwen heerst, ontstaat een spiraal van opbouwend gedrag. In andere situaties ontstaat een omgekeerd proces waarbij men 'met de hakken in het zand gaat' (De Ridder et al., 2006).

Vertrouwen richt zich op de menselijke factor. Weliswaar wordt gesproken over samenwerking van organisaties, maar het feitelijke samenwerken geschiedt door personen binnen de organisaties. Het zijn de acties van medewerkers die tot resultaten leiden, niet de intenties van de top. De gedachte is dat onvolkomenheden in de strategische integratie door de strategische samenwerking kunnen worden overwonnen, mits er voldoende organisatorische en persoonlijke integratie ontstaat en er enig uithoudingsvermogen aanwezig is. Dit vraagt van partners binnen de strategische

samenwerking voldoende flexibiliteit en geduld om de strategische samenwerking tot een succes te maken. De integratiegebieden zijn belangrijk, maar onvolkomenheden in de integratie kunnen eruit groeien (Dorée en Van der Veen., 1999).

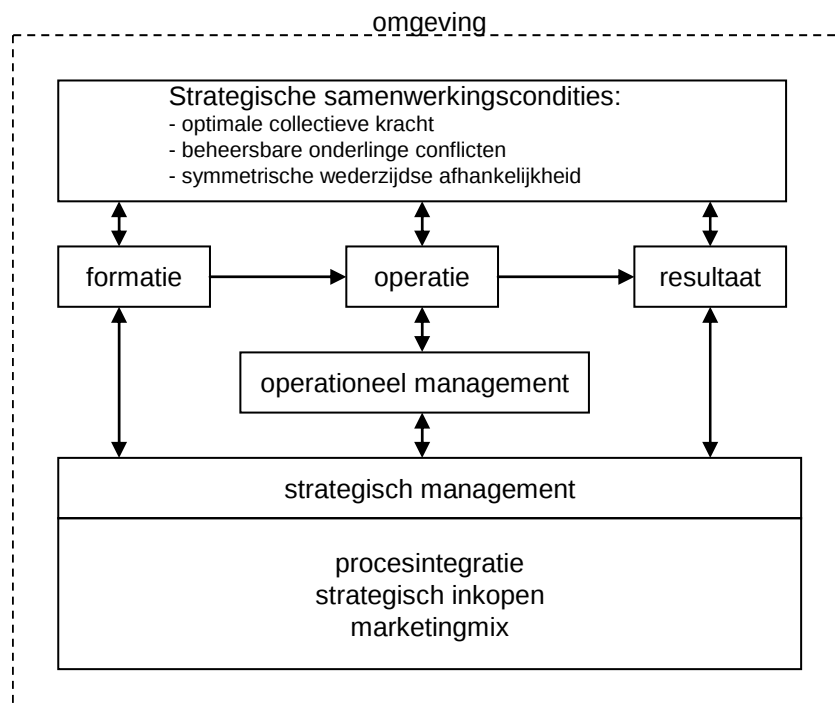
De gebieden van integratie laten zien dat er actief gestuurd moet worden om een strategische samenwerking succesvol te laten worden. Het is een utopie om te denken dat alle integratiegebieden dan wel fits tussen beide partners matchen. De Man en Duysters (2007) schetsen daarom het volgende beeld:

Een belangrijke succesfactor voor allianties ligt niet zozeer in de relatie tussen de partners, als wel binnen de partner zelf. De kennis die zij hebben over alliantie management, is een belangrijke factor voor het succes van hun allianties. De opkomende netwerkeconomie is dus niet alleen een proces van ingrijpende veranderingen in de interne organisatie. Succesvolle bedrijven richten zich expliciet op het opbouwen van kennis over alliantie management.

De definitie van een alliantie van De Man en Duysters komt overeen met de in dit gehanteerde definitie van een strategische samenwerking. Door de drie alliantiecondities van Das en Teng krijgen bedrijven ook een raamwerk om hun prestaties binnen de strategische samenwerking te monitoren en bovendien beter te sturen op succes.

4.5 Conclusie: theoretisch model strategische samenwerking

In Figuur 4-18 wordt het theoretisch kader samengevat in een theoretisch model voor strategisch samenwerken. Dit is gebaseerd op de procesmodellen van Das en Teng (2002) en Van Echtelt et al. (2004).



Figuur 4-18: theoretisch model strategisch samenwerken

Omgevingskarakteristieken

De omgeving zoals die worden bepaald door de partneranalyse, de heersende cultuur en het wederzijdse contact op basis van vertrouwen en transparantie worden in dit model meegenomen als een externe dynamiek die moeilijk beheersbaar is, maar die vooral een grote invloed heeft op de strategische samenwerkingscondities. Echter de strategische samenwerking heeft ook invloed op omgeving en kan de omgevingskarakteristieken van een bedrijf of beide partners veranderen.

Strategische samenwerkingscondities

Hierin vormen de condities zoals gesteld door Das en Teng (2002) de noodzakelijke voorwaarden om een strategische samenwerking te laten slagen. De condities bestaan uit optimale collectieve kracht, beheersbare onderlinge conflicten en een symmetrische wederzijdse afhankelijkheid. Het correct sturen op deze voorwaarden kan bijdragen aan het succesvol opereren van een

strategische samenwerking. Er kan gesteld worden dat zolang de condities optimaal vervuld blijven de strategische samenwerking een grote mate van succes zal ondervinden.

Formatie

Om de strategische samenwerking te formeren zijn er een aantal waardevolle theoretische concepten besproken. De kerncompetenties van Prahalad en Hamel (1990) dienen voor de beide partners wellicht als basis voor de nieuwe strategie om op een andere manier te gaan samenwerken. Een vereiste is echter dat een zorgvuldig beeld wordt geschetst van de eigen competenties en de noodzaak van het aantrekken van competenties van derden. Het waardemodel van Porter (1985) geeft voor het schetsen van de eigen competenties een theoretisch handvat. De noodzaak om een eventuele strategische relatie aan te gaan worden bepaald met behulp van de inkoopmatrix van Kraljic (1983).

Operatie

De operatie van een strategische samenwerking komt het best tot zijn recht als binnen vijf gebieden: strategisch, tactisch, operationeel, inter-persoonlijk en cultureel voldoende integratie plaats vindt. Binnen deze vijf gebieden moet er volgens aan beide zijde van de partners geleerd worden hoe er actief samengewerkt kan worden. Kanter (1994) geeft aan dat dit aparte structuren, processen en vaardigheden vergt. De operatie wordt gekenmerkt door operationeel management, wat voornamelijk korte termijn gericht is. Het is zaak om de te leren, sturen en integreren met de lange termijn, zoals Van Echtelt et al. (2004) aangeven.

Strategisch en operationeel management

Het onderscheid in strategisch en operationeel management dat Van Echtelt et al. (2004) maken is cruciaal om zowel op de korte als op de lange termijn succesvol te zijn en te blijven. Hierbij beslaat strategisch management alle fasen van het strategisch samenwerken. En operationeel management enkel de operatie fase van het strategisch samenwerken. Het is daarbij cruciaal om van te leren, integreren en bij te stellen tussen operationeel en strategisch management, de zogenaamde procesintegratie tussen partners. Het strategisch management wordt in dit model verder gekoppeld aan marketing en inkopen.

- Marketingmix, met behulp van een gezamenlijke marketingstrategie kunnen partners een goede marketingmix bepalen om in te spelen op de klantwensen.
- Strategisch inkopen, de inkoopmatrix van Kraljic kan worden gezien als een hulpmiddel om strategische leveranciers op te sporen. De Man (2001) laat zien een strategische samenwerking vaak evolueert, partners zullen elkaar eerst moeten ontdekken als strategische leverancier om vervolgens met elkaar een strategische samenwerking aan te kunnen gaan.

Resultaat

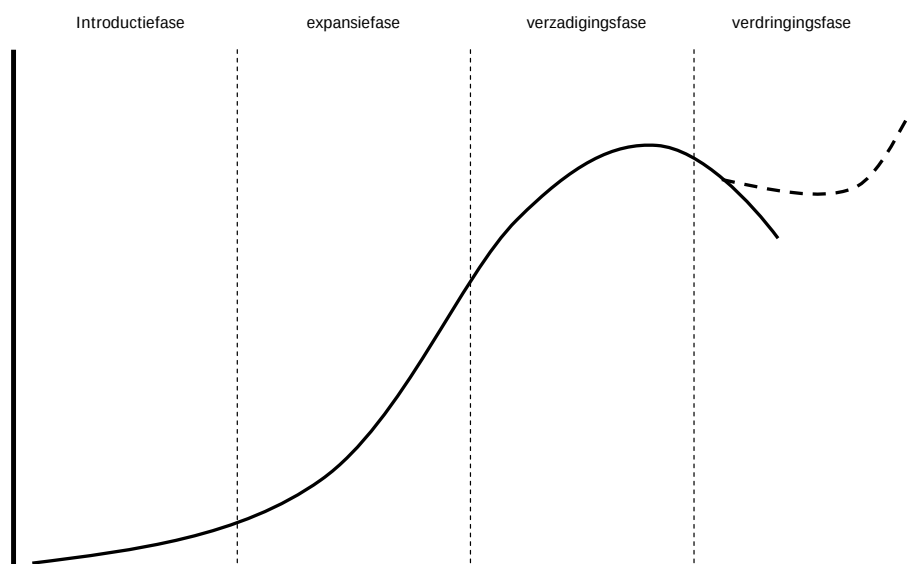
In deze fase is evaluatie van het resultaat belangrijk, de evaluatie kan dienen tot wijzigingen in de operatie en formatiefase. Om het resultaat van een strategische samenwerking te evalueren kunnen de drie doelen van Tjemkes (2006) als leidraad dienen. Hij stelt dat er vanuit strategisch oogpunt succes moet worden geboekt, bijvoorbeeld het aanboren van een nieuwe (groei)markt. Op financieel gebied moet er natuurlijk ook wat tegenover staan. En er dient ook voldoende kennis en kunde te worden uitgewisseld om beide partijen de mogelijkheid te geven zich verder te ontwikkelen. Op realisatie van succes ten aanzien van de drie doelen dient wel gericht gestuurd te worden. Dit is een belangrijke rol voor het strategische management. De evaluatie dient ook tot een besluit omtrent het bestaan van de strategische samenwerking. Partners dienen zich bewust te zijn van de grote die strategische samenwerking heeft op de resources van het bedrijf. En actief te besluiten om de strategische samenwerking voort te zetten, te beëindigen, te laten groeien of te laten krimpen. Deze fase bevat indien correct uitgevoerd waardevolle informatie.

5 Strategisch samenwerken in de bouw

In Nederland, maar met name in andere landen, zijn er al verschillende initiatieven op het gebied van strategisch samenwerken. Dit hoofdstuk beschouwt de strategische samenwerkingsverbanden die al worden toegepast. Ook worden gekeken of aspecten uit deze samenwerkingsverbanden een bijdrage kunnen leveren aan het in hoofdstuk 4 opgestelde theoretische model.

5.1 Aanleiding strategisch samenwerken in de bouw

Dorée (2005) en De Ridder (2006) geven aan dat de vraaggedreven bouwindustrie zich in de verdringingsfase van de businesscyclus van de Oostenrijkse econoom Schumpeter bevindt. Kenmerkend voor de verdringingsfase zijn geringe innovatie en concurrentie op laagste prijs. In de SBR publicatie 'Strategie in de bouw' (Van Dijk et al., 2007) wordt een bezinning op strategie aan gevoerd om uit de verdringingsfase van het dynamische markttheorie model te komen. Kortom de bouw moet nieuwe marktconcepten bedenken en een technologische vernieuwing bewerkstelligen. Innovatie vergt een grote diversiteit van initiatieven in verschillende richtingen, om te komen tot 'nieuwe combinaties' (Schumpeter in Nootboom, 1994). Vervolgens vergt het ook dat het bestaande en verouderde vervangen mag worden door het nieuwe: 'creatieve destructie' (Schumpeter in Nootboom, 1994). Zodoende kan een nieuwe businesscyclus (zie stippellijn in Figuur 5-1) worden opgestart.



Figuur 5-1: Schumpeters businesscyclus

De bouw dient dus een nieuwe businesscyclus op te starten. Strategisch samenwerken kan één van de innovatierichtingen zijn die de verdringingsfase kan doorbreken. Strategisch samenwerken schept namelijk de mogelijkheden om een nieuw product of proces te ontwikkelen en/of een nieuwe markt te veroveren. Bovendien schept strategisch samenwerken in de bouw een aantal aansprekende voordelen:

- Integratie van ontwerp en uitvoering, door strategische samenwerking tussen uitvoerende en ontwerpende partijen kan het bouwproces beter geïntegreerd worden.
- Kostenreductie van 30-50%, in Lathams (1994) rapport worden door partnering besparingen van 30-50% op de bouwkosten reëel geacht. Strategisch samenwerken kan een gelijkwaardige besparing behalen.
- Tijdswinst, door strategisch samenwerken kunnen de processen van partners op elkaar worden afgestemd en kan er een aanzienlijke tijdswinst worden behaald.
- Risicospreiding, door strategisch samenwerken kunnen risico's samen worden gedeeld of worden gelegd bij de partner die de risico's het best kan beheersen.

- Vermindering geschillen, door strategisch samenwerken zal de neiging om geschillen te laten escaleren minder zijn. De meer- en minderwerkclaims die voorkomen in het traditionele bouwproces zullen hiermee grotendeels verdwijnen.

Oorsprong strategisch samenwerken in de bouw

Strategische samenwerken in de bouw is voornamelijk begonnen met partnering, dat zijn oorsprong vindt in de auto-industrie van de Verenigde Staten (VS). Dit was het antwoord op de sterke opkomst van de Japanse industrie. The Army Corps of Engineers (Rijkswaterstaat van de VS) paste partnering rond 1980 voor het eerst in de bouwsector toe. Ze gebruikten het als een preventief middel tegen conflictsituaties. Later werd partnering in de bouw breder ingezet met behulp van publicaties en promotie. Andere Engelstalige landen zoals Australië, maar vooral Groot-Brittannië pikten dit rond de jaren '90 op en namen het model over. Wetenschappelijk bewijs voor de partnering volgde later in de publicaties van Bennett (1998 en 2006).

5.2 Strategisch samenwerken in de bouw, naar een definitie

Partnering, alliantie en PPS worden in de bouwindustrie door De Koning en Sproncken (2001) gedefinieerd als strategische samenwerkingsverbanden. Echter PPS, waarin de overheid een actieve rol speelt, wordt bewust buiten dit onderzoek gehouden. Partnering en alliantie onderscheiden zich van de klassieke samenwerkingsvormen doordat zij zich richten op een manier om alle partijen binnen het bouwproces dezelfde doelen te laten nastreven waarbij tevens de eigen belangen van de verschillende organisaties worden gediend (Koolwijk en Geraedts, 2006). Van der Veen en Keizer (2005) geven aan dat langetermijnpartnering en een strategische alliantie hetzelfde zijn. Echter Koolwijk en Geraedts (2006) zien wel degelijk verschillen. Ze halen hierbij Hauck et al. (2004) aan:

Het grote verschil tussen een partnering-overeenkomst en een alliantie-overeenkomst zit in het feit dat partnering gebaseerd is op een klassieke samenwerkingsvorm waar risico's, winsten en verliezen verdeeld worden onder de partijen.

Koolwijk en Geraedts (2006) stellen dat bij partnering er geen formele afspraak bestaat over de deling van risico's, winsten en verliezen, terwijl dit bij een alliantie, door de oprichting van een aparte organisatie, wel het geval is. Met de oprichting van een aparte organisatie, onafhankelijk van de moederorganisaties, verliest de moederorganisatie een deel van haar zelfstandigheid in de besluitvorming over de strategische samenwerking. De verwarring over de verschillen ontstond doordat er in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië verschillen ontstonden over de regelingen in het contract. Echter tegenwoordig bestaan er veel hybride vormen van partnering en alliantie. In dit onderzoek wordt voorlopig de categorisatie van tabel 5-1 aangehouden.

5-1: Categorisering strategische samenwerkingsverbanden in de bouw

	zelfstandig	onzelfstandig
projectgebonden	eerste generatie partnering (5.3.1)	projectalliantie (5.4.1)
projectonafhankelijk	tweede en derde generatie partnering (5.3.2)	strategische alliantie (5.4.2)

Er wordt wel gestreefd naar een algemene definitie van strategisch samenwerken in de bouw.

5.3 Partnering

Partnering kan in de loop van de tijd evolueren. Bennet (1998) geeft dit als volgt weer:

5-2: Eerste, tweede en derde generatie partnering (Naar: Bennet, 1998)

Eerste generatie	Tweede generatie	Derde generatie
Projectpartnering	Lange termijn samenwerking	Strategisch partnering
• Eenmalige samenwerking voor de duur van één project, met optie voor langere termijn. • Teambuilding	• Meerdere projecten • Innovatie • Repetitie in opdrachten	• Productontwikkeling • Gebruiken resources partner

5.3.1 Projectpartnering

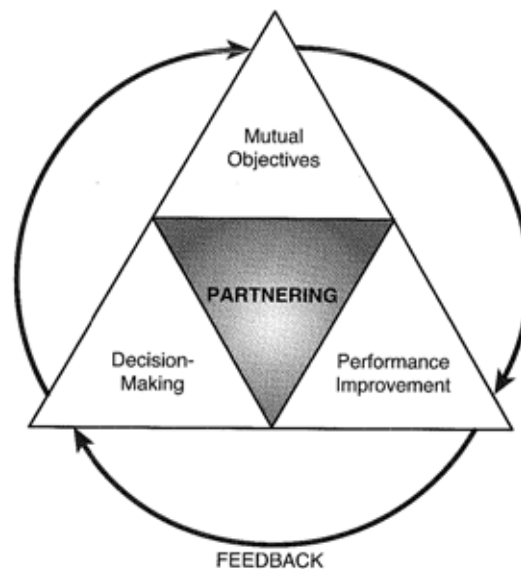
De basis voor projectpartnering is een intentieverklaring tussen partijen waarin de filosofie van het project, de missie en de doelen van de partijen onder woorden wordt gebracht en waarin partijen 'beloven' in een geest van openheid, eerlijkheid en samenwerking zich jegens elkaar te gedragen. Naast de intentieverklaring wordt met behulp van klassieke samenwerkingsvormen de overeenkomst contractueel vastgelegd. De intentieovereenkomst structureert de relaties tussen de verschillende partijen.

Definitie projectpartnering

Omdat partnering zijn oorsprong vindt in de Angelsaksische landen bestaat er een goede Engelstalige definitie:

Project partnering is a set of actions taken by the work teams that form a project team to help them cooperate in improving their joint performance. Specific actions are agreed by the project team taking account of the project's key characteristics, and their own experience and normal performance. The choice of actions is guided by a structural discussion of mutual objectives, decision-making processes, performance improvements and feedback (Bennett en Peace, 2006).

Bennett onderschrijft hierbij dat de te nemen acties geen vaste aanpak hebben. Partnering is daarmee geen vast omlijnde methode maar helpt om mensen beter met elkaar te laten samen werken door gezamenlijke doelen.



Figuur 5-2: projectpartnering

Missie en gemeenschappelijke doelen

De belangrijkste pijlers voor een partnering-overeenkomst zijn de gemeenschappelijke doelen en de missie. De missie is een statement waarin het gemeenschappelijk doel wordt vastgesteld. Behalve het hoofddoel (de missie) zijn er meerdere gemeenschappelijke doelen mogelijk. Te denken valt hierbij aan algemene doelen zoals open en effectieve communicatie naar elkaar, beschikbaarheid van personeel en duidelijke kwaliteitseisen.

5.3.2 Tweede en derde generatie partnering

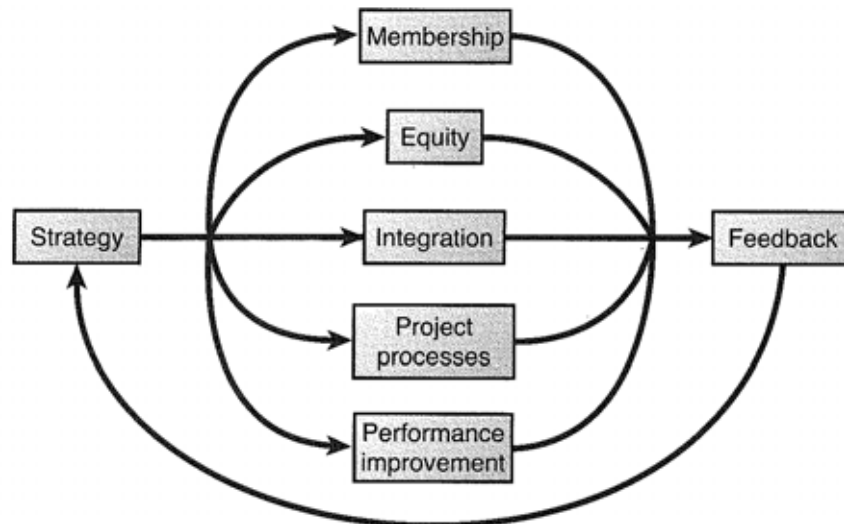
Tweede en derde generatie partnering wordt ook aangeduid als langdurige partnering waarbij een aantal projecten voor één opdrachtgever worden gemaakt.

Definitie langdurige partnering

'Partnering is a set of strategic actions that deliver vast improvements in construction performance. It is driven by a clear understanding of mutual objectives and cooperative decision making by a number of firms, who are all focused on using feedback to continuously improve their joint performance (Bennett en Jayes, 1998).'

Langdurige partnering is een goede manier om projectongebonden samen te werken. Het wordt vooral toegepast om gezamenlijk nieuwe producten te creëren. Door middel van langdurige partnering wordt getracht om de bouwketen aanbodgedreven te laten werken. Goede voorbeelden hiervan zijn BAA's pavement team en Sainsbury beide in het Verenigd Koninkrijk.

In het boek *The seven pillars of partnering; a guide to second generation partnering*, geven Bennett en Jayes zeven succesfactoren die van belang zijn voor een succesvolle toepassing van langdurige partnering.



Figuur 5-3: succesfactoren langdurige partnering (Bron: Bennet en Jayes, 2006)

Strategy

Langdurige partnering begint met het vaststellen van een gemeenschappelijke strategie die de partners gedurende de looptijd van de projecten volgen om uiteindelijk de gemeenschappelijke doelen te bereiken (Koolwijk en Geraedts, 2006). Deze strategie moet duidelijk de voordelen voor beide organisatie beschrijven en meetbaar maken (Bennett en Peace., 2006). De strategie dient verder flexibel te zijn om ook gedurende de looptijd op de veranderende marktvraag in te springen. Belangrijk voor de betrokkenheid en motivatie van werknemers is om snelle en kleine successen te boeken evenals de strategische voordelen op de lange termijn.

Membership

De partnerselectie is een belangrijk proces (Bennett en Peace, 2006). In hoofdstuk 4 is dit uitgebreid behandeld.

Equity

Een belangrijke factor van langdurige partnering is het feit dat iedere betrokken partij zich kan concentreren op een succesvolle realisatie van het project zonder zich zorgen te hoeven maken over de financiële vergoeding (Koolwijk en Geraedts, 2006). De financiële afspraken zullen gebaseerd moeten zijn op een open boekhouding (Bennett en Peace, 2006). De openboek aanpak kan resulteren in een wederzijds vertrouwen van de partners.

Integration

Integratie binnen verschillende lagen van de beide (of meerdere) organisaties is gewenst. Ook deze factor is in de theorie over strategisch samenwerken uitvoerig besproken. Kanter (1994) schept voor deze factor een duidelijk kader.

Project processes

Bij langdurige partnering is het van belang dat er standaardprocedures worden ontwikkeld die de projectteams gedurende een lange looptijd van de overeenkomst kunnen helpen de uiteindelijke prestatie van de langdurige partnering te verbeteren (Koolwijk en Geraedts, 2006).

Performance improvement

Één van de gezamenlijke doelen van partnering is dat beide organisaties een continue prestatieverbetering bereiken. Deze prestatieverbetering moet daarom meetbaar worden gemaakt. Hiervoor kunnen benchmarks van andere projecten worden gebruikt.

Feedback

Om zorg te dragen voor een continue prestatieverbetering, dient de er feedback vanuit het proces naar de strategie plaats te vinden. Hierdoor is er ruimte om de strategie op mindere punten aan te passen.

5.4 Alliantie

Bij alliantie wordt er een onderscheid gemaakt tussen project alliantie en strategische alliantie.

5.4.1 Projectalliantie

Een variant op projectpartnering ontstaat wanneer partijen naast afspraken over nauwe samenwerking in hun overeenkomst opnemen dat zij bereid zijn gezamenlijk bepaalde risico's te dragen en bepaalde gezamenlijke beloningssystemen opzetten.

Definitie projectalliantie

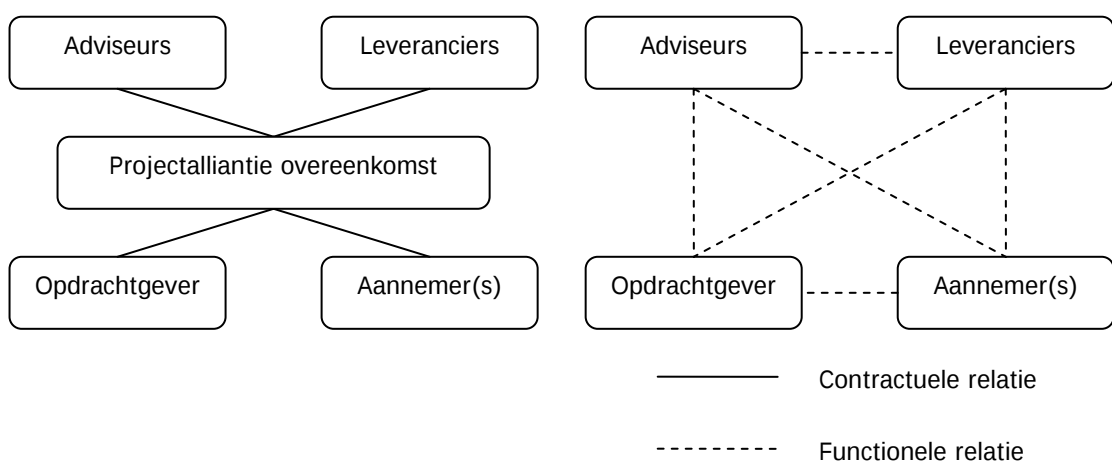
Projectalliantie is een contractuele overeenkomst voor de ontwikkeling en realisatie van een bouwwerk, waarbij door opdrachtgevende, ontwerpende en uitvoerende partij(en) een geïntegreerde organisatie gevormd wordt, die werkt op basis van overeengekomen gemeenschappelijke (commerciële) doelen, waarin risico's gezamenlijk worden gedragen en winst en verlies naar verhouding worden gedeeld (Van Woerkum, 2001).

In vergelijking tot partnering komen er twee verschillende elementen naar voren:

- Er wordt een geïntegreerde organisatie gevormd en;
- De risico's, winst en verliezen worden naar verhouding gedeeld.

Geïntegreerde organisatie

Opdrachtgevende, ontwerpende en uitvoerende partijen vormen een geïntegreerde organisatie (Koolwijk en Geraedts 2006). Deze organisatie is in wezen een zelfstandige organisatie los van de onderneming(en) die hem in het leven hebben geroepen (Chao-Duvis en Koning, 2001). Als collectief gaan de partijen één overeenkomst aan, die hen gezamenlijk verantwoordelijk stelt voor het eindresultaat.



Figuur 5-4: Contractuele en functionele relaties binnen een projectalliantie

Deling van risico's, winst en verlies

Het gemeenschappelijke commerciële doel van een alliantie is het creëren van zoveel mogelijk waarde voor minimale kosten. Alle partijen zijn hierbij gemeenschappelijk verantwoordelijk voor alle risico's, winst en verlies. Behaalde voordelen en geleden verliezen van een partij worden

gezamenlijk gedeeld. Behalve het commerciële doel kunnen er nog andere gezamenlijke doelen worden gesteld, bijvoorbeeld over de manier van samenwerken.

5.4.2 Strategische alliantie

Een strategische alliantie sluit naadloos aan bij een strategisch partnership. Echter ook hier zit het verschil in de voor een alliantie op te richten organisatie.

Dorée en Van der Veen (1999) komen tot de volgende definitie van een strategische alliantie:

Een projectoverstijgend samenwerkingsverband, met intentie de Product-Markt-Competentie combinaties (PMCC's) van deelnemende organisaties te veranderen. Deze organisaties delen hierbij opbrengsten en risico's. Ze creëren bewust een mate van wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit maar behouden zelfstandigheid. In handelen en opstelling jegens elkaar gelden impliciete regels van vertrouwen en gelijkwaardigheid (Dorée en van der Veen, 1999).

Strategisch alliantie en langetermijnpartnership komen nagenoeg op hetzelfde neer, echter de deling van winst en risico's en het opzetten van een externe organisatievorm verschillen.

5.5 Strategisch samenwerking in de bouw gedefinieerd

Langdurige partnership en strategische alliantie blijken, ondanks verschillen in definitie, niet veel van elkaar te verschillen. Onder andere doordat er veel hybride vormen zijn. Zo zijn er vormen van partnership waarin wel expliciet winst, risico's en verlies wordt gedeeld. Al in 1987 geeft Powell aan dat de definities van strategisch samenwerken uiteen lopen, maar ook dat de verschillende juridische vormen hiervan verschillen. Er zijn vooral veel benamingen voor hetzelfde begrip. In de praktijk blijken al deze samenwerkingsvormen dezelfde lading te dekken (Chao-Duijvis en Koning, 2001). Een lading die in de bedrijfskundige literatuur de volgende elementen dient te bevatten (De Man, 2006):

- Onafhankelijke ondernemingen;
- Concurrentievoordeel;
- Gezamenlijke deling van risico's, winst en verlies en;
- Daadwerkelijke samenwerking vindt tussen mensen.

De behandelde definitie van Dorée en Van der Veen (1999) van een strategisch alliantie neemt deze vier factoren in meer of mindere mate mee. Echter in hoofdstuk 4 is de definitie van Das en Teng (1998) gebruikt, deze is veel ruimer:

Interfirm cooperative arrangements aimed at achieving the strategic objectives of the partner (Das en Teng 1998).

In dit onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt voor strategisch samenwerken in de bouw:

Een projectongebonden samenwerking gericht op het realiseren van strategische doelen van de deelnemende partijen. Deze partijen creëren bewust een mate van wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit maar behouden zelfstandigheid. In handelen en opstelling ten opzichte van elkaar gelden impliciete regels van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

De belangrijkste termen uit de definitie worden hieronder toegelicht:

Projectongebonden

De bouw wordt gekenmerkt door projectgebonden samenwerking. De interorganisationale samenwerkingsverbanden komen per project, veelal op basis van loven en bieden, ad-hoc tot stand. Wanneer samenwerking niet exclusief is gebaseerd op een projectbijdrage, maar gebaseerd is op toekomstige projecten of producten, kan er worden gesproken van projectongebonden samenwerken.

Strategische doelen realiseren

Dorée en Van der Veen (1999) geven aan dat de keuze voor een specifiek product, markt of competentie of een combinatie van voorgaande, gezien wordt als de kern van het strategisch denken, zie ook kerncompetenties van Prahalad en Hamel (1990). Als een samenwerking doelbewust een verandering beoogd in de aangeboden producten, de te bedienen markten of de benodigde competenties, kan gesproken worden van een zekere strategische impact (Dorée en

Van der Veen, 1999). Strategisch samenwerken beoogt dus het realiseren van strategische doelen zoals het aanboren van nieuwe markten, creëren van nieuwe producten of diensten.

Wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit

De organisaties hebben een band waarin ze ten aanzien van de alliantie in het economisch verkeer elkaars voorkeurspartner zijn. Ze leveren daarmee ieder afzonderlijk bewegingsvrijheid in. Daarnaast ontstaat in een strategische samenwerking een wederzijdse afhankelijkheid, doordat er een gezamenlijk product, markt of competentie of een combinatie van voorgaande ontstaat die de partners afzonderlijk niet hebben (Dorée en Van der Veen, 1999).

Behoud van zelfstandigheid

De initiatiefnemers van de samenwerking gaan niet op in de strategische samenwerking (geen fusie), maar behouden zelfstandigheid. De mate waarin de strategische samenwerking geformaliseerd wordt als zelfstandige entiteit varieert. Er zijn veel mogelijkheden om de entiteit te formaliseren.

Gelijkwaardigheid en vertrouwen

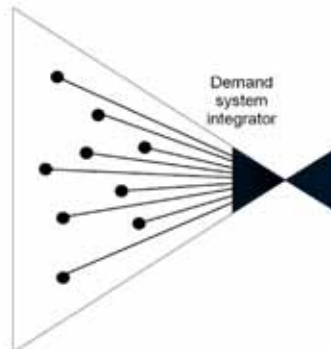
Aangaande besluitvorming over richting en invulling van de strategische samenwerking brengen partners eenzelfde gewicht in; Alhoewel de partners verschillende inbreng leveren (Dorée en Van der Veen, 1999). Van der Veen en Koning (2005) geeft aan dat het gaat om gelijkwaardigheid in feitelijke, maar ook in morele zin. De inbreng moet daarom hoewel verschillend wel gelijkwaardig zijn. Hiërarchische verhoudingen zijn dan ook niet aan de orde.

5.6 Ketenintegratie

In de bouwpraktijk blijkt dat strategisch samenwerken alleen lukt als de bouwketen wordt geïntegreerd, deze integratie wordt door één partij opgedrongen. Dit kan zowel een grote opdrachtgever zijn als een grote aanbieder.

5.6.1 Strategisch samenwerken voor opdrachtgevers

Cox en Townsend (1998) laat aan de hand van zes 'better practises' zien, dat enkele grote opdrachtgevers, met mogelijkheden om tegen de markt in te gaan, in de bouw al tot een bepaalde strategie voor hun samenwerking met bouwers zijn gekomen. Zij laten zien hoe de opdrachtgevers hun opdrachtnemers er toe dwongen om hun keten te integreren. De Ridder en Vrijhoef (2005) laten in Figuur 5-5 de rol van de geïntegreerde opdrachtgever zien.

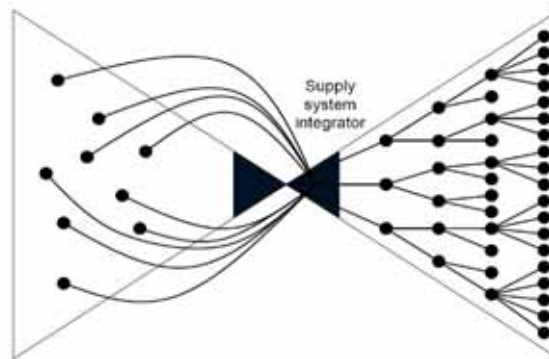


Figuur 5-5: Rol van de geïntegreerde opdrachtgever (Bron: De Ridder en Vrijhoef, 2005)

Cox en Townsend (1998) laten zien dat opdrachtgevers zich bewust moeten worden van de rol die door haar wordt gespeeld in de keten. De wijze waarop ze haar werk aanbesteed heeft grote invloed in de keten. De afwezigheid van continuïteit in relaties werkt het leren van elkaar en van de projecten tegen. Opdrachtgevers zouden samenwerkingsverbanden moeten aangaan met het oog op de lange termijn. Daartoe dienen opdrachtgevers de opdrachten in zorgvuldige geïntegreerde activiteiten moeten opdelen, bedoeld om zoveel mogelijk repetitie te creëren. Hierdoor kunnen veel activiteiten worden gestandaardiseerd en zodoende voor opdrachtnemers stabiliteit geven en efficiency in de hand werken.

5.6.2 Strategisch samenwerken voor aanbieders

In de literatuur, maar ook in de praktijk, blijken vaak aannemersbedrijven de aangewezen partij te zijn om de integratie in de bouwketen tot stand te brengen. Vooral initiële opdrachtgevers, zo is de verwachting, zullen niet kunnen komen tot initiatieven tot vorming van de netwerken, zij bieden niet de noodzakelijke continuïteit. Vrijhoef en de Ridder (2007c) merken in dit kader op dat er al enkele aanbiedende partijen zijn geëvolueerd tot integrale aanbieders, zie Figuur 5-6. Deze partij heeft projectongebonden relaties met zowel opdrachtgevers als andere partijen in de keten of aanverwanten ketens.



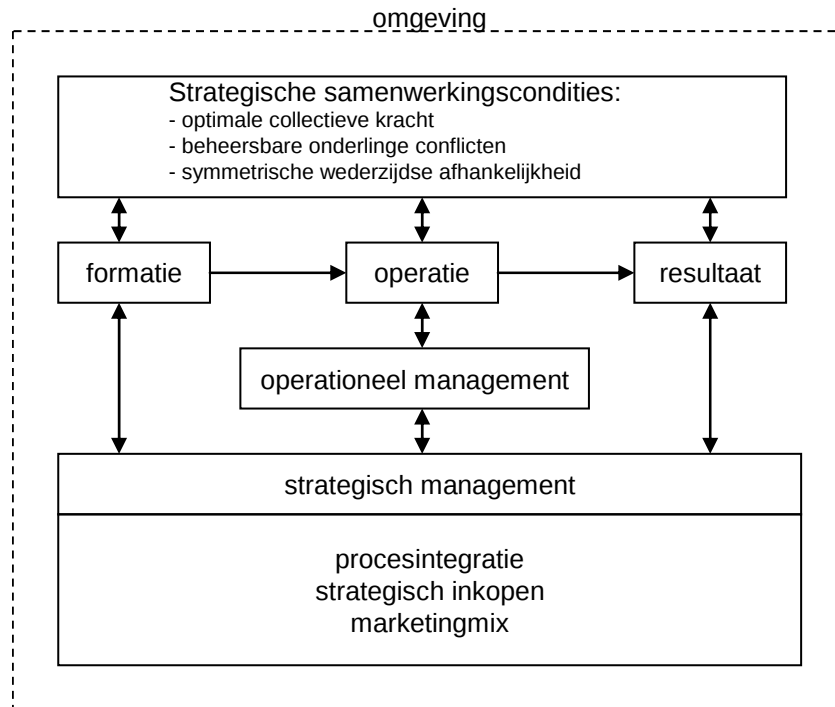
Figuur 5-6: Rol van de integrale aanbieder (Bron: De Ridder en Vrijhoef, 2005)

De rol van de aanbieder is om de gehele keten te integreren met het oog op het aanbieden van een specifiek doordacht product geënt op een bepaalde doelgroep. Dorée en Van der Veen (1999) redeneren dat door de continuïteit, de ervaring met de coördinatie taak, de omzetmacht en het risicodragend opereren de hoofdaannemer de aangewezen partij is voor de initiatie en centrale rol in een strategische samenwerking.

5.7 Conclusie en uitbreiding theoretisch model

Als aanleiding voor strategisch samenwerken in de bouw kan de vraaggedreven werking van de bouwmarkt worden genoemd. Deze belemmert innovatie en een goede waarde-prijsverhouding. Strategisch samenwerken schept wel de mogelijkheid om te innoveren op product- en procesniveau. En geeft door een gemeenschappelijk doel, missie en eventuele deling van winst, risico's en verlies ook een prikkel om een goede waarde-prijsverhouding te scheppen. Strategisch samenwerken is al enkele decennia voornamelijk in Angelsaksische landen een populaire manier van samenwerken. Hier zijn partnering en alliantie, twee verschillende vormen van strategisch samenwerken, ontstaan. De verschillen tussen partnering en alliantie kunnen worden gevonden in de oprichting van een externe organisatie en de deling van winst en risico's. De noodzaak van deling van winst, risico's en verlies en het oprichten van een externe organisatie is niet altijd aanwezig en hoeft zeker niet te leiden tot een verbetering van de kwaliteit. In een strategische samenwerking kan beter gezamenlijk gekeken worden naar een reële verdeling van winst, risico's en verlies.

De voorbeelden van strategisch samenwerken door een opdrachtgever of een geïntegreerde aanbieder (De Ridder en Vrijhoef, 2005) laten zien dat ketenintegratie een grote rol speelt bij strategisch samenwerken. Geconcludeerd wordt dat voor strategisch samenwerken in de bouw de gehele bouwketen geïntegreerd dient te worden. De ervaring en kennis van de bouwpartners met ketenintegratie zal dus een belangrijke factor spelen in het slagen van een strategische samenwerking tussen beide. Naar aanleiding van dit hoofdstuk kan het theoretisch model voor strategisch samenwerken worden aangepast. Ketenintegratie wordt hierbij toegevoegd aan het strategisch management, zie Figuur 5-7. Het actief sturen op het integreren van de gehele bouwketen zal de strategische samenwerking voordelen opleveren en zal de collectieve kracht vergroten. Echter het maakt de onderlinge conflicten ook minder beheersbaar, hierop zal actief gestuurd moeten worden.



Figuur 5-7: Theoretisch model strategisch samenwerken

6 Bouwprocesinnovatie

Ontwikkelingen in de bouwsector zijn mogelijk op verschillende gebieden. Er kan een onderscheid worden gemaakt naar product-, proces- en strategie gerelateerde vernieuwingen in de bouw. Het zoeken naar structurele verbeteringen en vernieuwingen om het bouwproces te verbeteren wordt bouwprocesinnovatie genoemd (Koolwijk en Geraedts, 2006). Op dit gebied zijn in de loop der jaren allerlei mensen actief geweest. Habraken, Lichtenberg, Huijbregts en De Ridder hebben verschillende concepten bedacht. In dit hoofdstuk worden deze belangrijke concepten van de naoorlogse bouwsector chronologisch behandeld.

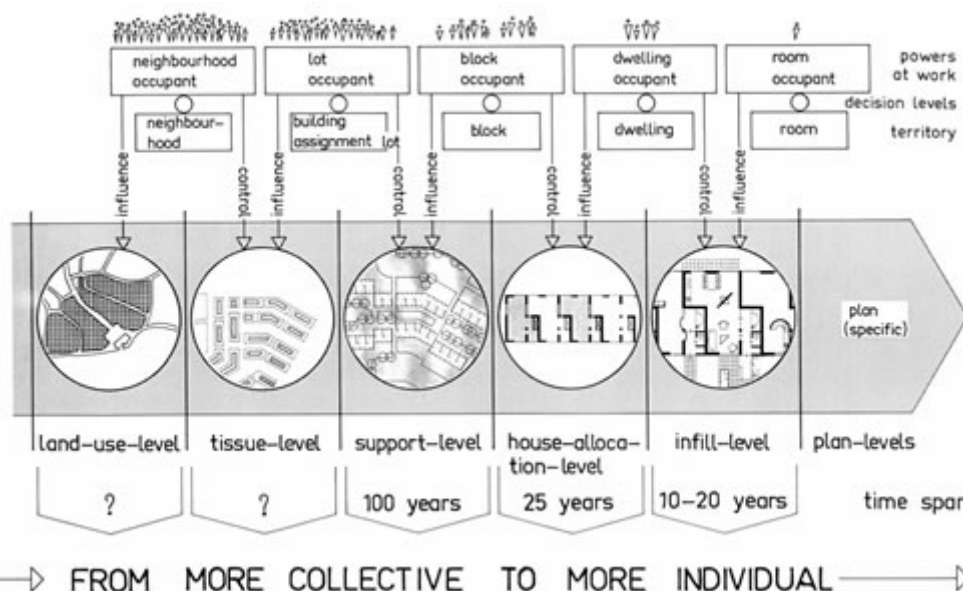
6.1 Open Bouwen

Prof. Ir. John Habraken (emeritus hoogleraar TU/e en MIT, Verenigde Staten) wordt beschouwd als grondlegger van Open Bouwen. Habraken was de eerste decaan aan de TU in Eindhoven (1967) en richtte in 1964 de Stichting Architecten Research (SAR) op, die de architectuur van het Open Bouwen onderzoekt en propageert. Prof. ir. Van Randen (emeritus hoogleraar TU Delft) en een van de bestuursleden van de SAR, richtte in 1984 de Stichting Open Bouwen op. Van Randen en Habraken zijn hierdoor de twee boegbeelden van het Open Bouwen in Nederland (Lichtenberg, 2004).

Wat is Open Bouwen

De conclusie moet zijn dat een weder-instelling van de medezeggenschap en het initiatief van de bewoners in de meest letterlijke zin, verdedigd moet worden (Habraken, 1961).

Het Open Bouwen houdt zich in praktijk en onderzoek bezig met de vraag: 'Hoe kunnen we een gebouwde omgeving ontwerpen en realiseren die zowel stabiliteit (de lange termijn gemeenschapsbelangen) als flexibiliteit (de individuele wensen van gebruiker) ondersteund? In andere woorden, hoe kunnen we een zichzelf regenererende gebouwde omgeving ontwerpen en implementeren?' (Bron: Kendall, <http://www.open-building.org>). De kern van het Open Bouwen concept is hierbij het organiseren van het bouwproces in verschillende niveaus.



Figuur 6-1: niveaus van de gebouwde omgeving (Bron: Habraken 1998)

Habraken (1998) geeft de niveaus weer in zijn boek 'The Structure of The Ordinary: Form and Control in the Built Environment'. Hij maakt hierbij onderscheid in stedelijke infrastructuur, straten en woonblokken, drager, inbouw en inrichting. Het idee van de niveaus is niet nieuw en vertaald

zich nadrukkelijk in de ontwerpende beroepsgroepen in de bouw: stedenbouwkundige, architecten en interieurontwerpers. Habraken definieert het begrip niveau als:

- Een element is van een lager niveau als een verandering op het onderliggende niveau geen verandering veroorzaakt op het hogere niveau en;
- Een element is van een lager niveau als een verandering op het hogere niveau een verandering veroorzaakt op het lagere niveau.

Om consumentgericht woningen te bouwen ziet Habraken (1961) het als noodzakelijk om de woningbouw te scheiden in twee sferen: de sfeer van de gemeenschap, waarvoor “Dragers” worden gebouwd en de sfeer van het individu, “de Mens”, voor wie “inbouwpakketten” worden geproduceerd. Met behulp van een inbouwpakket kan de bewoner binnen het hem toegewezen deel van de drager een woning indelen, uitrusten en afwerken. Geheel naar eigen wens, inzicht en smaak (Carp, 2002).

De drager van Habraken is hierbij een grondgebonden constructie met een publieke functie, zoals wonen, entree en installaties. De drager bepaalt in grote mate het aanzien van de openbare ruimte en geeft vorm aan de stad. Hierbij dient één allesbeheersende factor niet vergeten te worden: *de eigenschap van de dragers om met alles wat er in en op is te kunnen groeien, zich te kunnen ontwikkelen en wijzigen* (Habraken, 1961). Door al deze redenen is de drager onderwerp van openbare en politieke besluitvorming en dient te voldoen aan vele bouwvoorschriften (Van Gassel et al., 2003).

De inbouw is een consumentengericht product, hieronder wordt verstaan binnen- en buitenwanden, sanitair voorzieningen, keuken en alle installaties benodigd voor het aansluiten van de gewenste apparatuur. De inbouw heeft hierdoor een productie- en marketingproces vergelijkbaar met andere industriële producten.

Het Open Bouwen omvat een tweeledige strategie. Enerzijds houdt het zich bezig op sociaal gebied. Er wordt onderzocht hoe een bouwsysteem de flexibiliteit kan bieden om aanpasbaar te blijven aan de voortdurende gebruikerswensen. Anderzijds, in technisch opzicht, zoekt het Open Bouwen oplossingen om subsystemen zonder passingsproblemen in gebouwen te installeren en te vervangen (Van Gassel et al., 2003).

Tot conclusie geeft Habraken (Bron: website John Habraken, <http://www.habraken.org>) Open Bouwen weer in een zestal verschillende maar gerelateerde ideeën over de gebouwde omgeving:

- Het idee van verschillende interventieniveaus in de gebouwde omgeving, zoals stedenbouw en architectuur;
- Het idee dat gedurende het ontwerp zowel bewoners / gebruikers als professionals inspraak hebben in de besluitvorming;
- Het idee dat ontwerpen van gebouwen een multidisciplinair proces is;
- Het idee dat de verschillende technische systemen makkelijk voor elkaar inwisselbaar zijn;
- Het idee dat de gebouwde omgeving voortdurend aan transformatie onderhevig is en dat veranderingen moeten worden herkend en begrepen en;
- Het idee dat de gebouwde omgeving een product is van een voortdurend nooit te stoppen ontwerpproces.

6.2 Industrieel Flexibel Demontabel Bouwen

Het Ministerie van VROM en Economische Zaken hebben eind jaren negentig het initiatief genomen om meer innovatie in de bouw te bewerkstelligen. Daartoe is in 1998 de SEV-stuurgroep Industrieel Flexibel Demontabel (IFD) Bouwen in het leven geroepen. Het Portaal voor IFD Bouwen hanteert de volgende definitie voor IFD bouwen:

IFD Bouwen is een manier van ontwerpen, ontwikkelen en bouwen, waarin via een geïntegreerde benadering industriële, flexibele en demontabele aspecten gezamenlijk een rol spelen. Dit richt zich niet enkel op het fysieke gebouw, maar ook op het bouwproces en de organisatie hieromheen. IFD Bouwen betreft onder andere vernieuwing op onderdelen als techniek, ontwerphulpmiddelen, de manier van samenwerken tussen bouwpartijen, contractvormen en concepten. (Bron: Portaal voor IFD bouwen: <http://www.ifd.nl>)

IFD bouwen is gebaseerd op drie pijlers: industrieel, flexibel en demontabel. Aan alle drie de pijlers dient te worden voldaan om het IFD Bouwen te noemen. De drie pijlers worden hieronder toegelicht.

6.2.1 Industrieel bouwen

Het belangrijkste uitgangspunt bij de pijler industrieel bouwen is de industriële productiewijze in een fabriek, waardoor de arbeid op de bouwplaats zoveel mogelijk beperkt wordt tot montage en afwerking. Voordeel van deze werkwijze is dat de kwaliteit van de afzonderlijke bouwonderdelen verbeterd en constant gehouden kan worden, eenvoudiger garanties kunnen worden afgegeven, een snellere bouwtijd gerealiseerd kan worden en de arbeidsomstandigheden van werknemers verbeterd worden. Daarnaast bevordert industrieel bouwen standaardisatie.

6.2.2 Flexibel bouwen

De pijler flexibel bouwen richt zich op de aanpasbaarheid van bouwwerken op verschillende systeemniveaus. Daarbij is het eenvoudig aanpassingen aan te brengen, zowel in de ontwerp- en bouwfase als de gebruiksfase. Vooral in woon- en zorgomgevingen voor zorgbehoevende, veranderen wensen en eisen ten aanzien van de woning en natuurlijk de zorg snel. Het Kennisportaal IFD maakt onderscheid in een viertal strategieën:

- Indelingsflexibiliteit, heeft betrekking op de mogelijkheid om plattegronden op een andere wijze in te delen. Hiertoe dienen de bouwkundige onderdelen (bijvoorbeeld wanden) en installatietechnische voorzieningen, verplaatsbaar te zijn;
- Functionele flexibiliteit, betekent dat het mogelijk is dat het gebouw of bepaalde ruimtes een andere functie krijgen. Dat betekent dat zowel de indeling als de installaties aan te passen zijn, zodat het gebouw of de ruimte aan te passen is aan de nieuwe functie;
- Compartimentering (modulair bouwen), hierbij bestaat het gebouw uit verschillende compartimenten, welke al dan niet voorzien zijn van dezelfde functies. Daardoor is het mogelijk bij een veranderende vraag compartimenten toe te voegen of af te stoten en;
- Overdimensioneren, kan opgesplitst worden in fysiek en niet- fysiek overdimensioneren. Fysiek overdimensioneren betekent dat er een overmaat aan oppervlakte gecreëerd wordt, om binnen het gebouw te kunnen inspelen op veranderingen in de toekomst. Niet-fysiek overdimensioneren kan zowel in verticale als horizontale zin plaatsvinden. In verticale zin als de constructie en bouwkundige voorzieningen (bijvoorbeeld aansluitingen) het mogelijk maken om in de hoogte uit te breiden. In horizontale zin als er ruimte rondom het gebouw beschikbaar is om op een later tijdstip uit te breiden.

6.2.3 Demontabel bouwen

De derde pijler van IFD Bouwen, het demontabel bouwen, heeft als doel het hergebruiken van componenten aan het einde van de gebruiksduur van het gebouw. Daartoe dienen alle verbindingen tussen de componenten demontabel ontworpen en gerealiseerd te worden. Het voordeel van demontabel bouwen is de reductie van sloopafval, energiegebruik en sloopkosten.

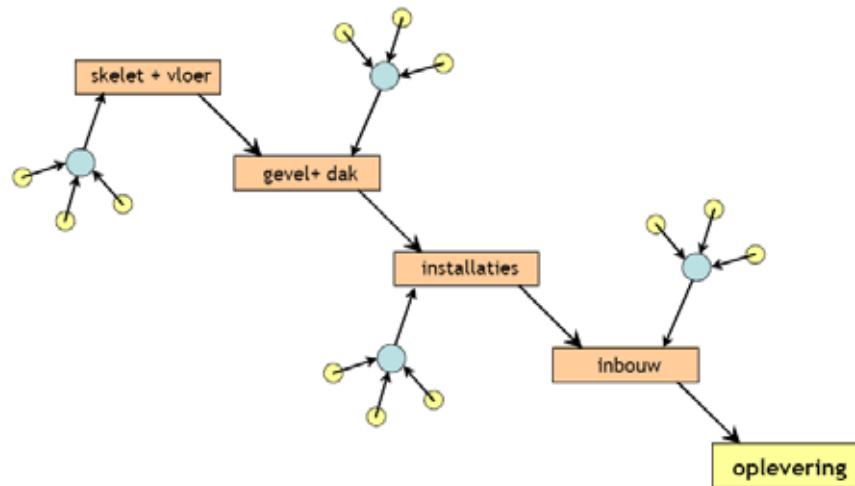
6.3 Slimbouwen®

Slimbouwen® is een concept dat gericht is op procesefficiency tijdens de ontwerp- en bouwphase en flexibiliteit tijdens de exploitatiefase (Lichtenberg, 2006). Kern van het concept is de loskoppeling van installaties en bouwkundige delen, de installaties krijgen een eigen plaats in het bouwproces. Slimbouwen® is gebaseerd op drie kernwaarden: industrieel, flexibel en reductie van maatschappelijke overlast, welke hieronder afzonderlijk zullen worden behandeld.

6.3.1 Industrieel

De scheiding tussen de installaties en de bouwkundige delen ondersteunt het industriële proces. De installatietechniek dient niet alleen een aparte fysieke plaats te hebben, maar ook een aparte plaats in het bouwproces. De ontkoppeling van de leidingen van de bouwkundige onderdelen, maakt het mogelijk een sequentieel proces te creëren dat bestaat uit enkele hoofdonderdelen. Deze hoofdonderdelen zijn daardoor eenvoudig separaat uit te besteden. Lichtenberg (2003) onderscheidt vier onderdelen, die geheel onafhankelijk van elkaar uitgevoerd dienen te worden, zie Figuur 6-2. De installaties dienen daartoe in één procesgang zonder interferentie met andere

disciplines te kunnen worden aangebracht. Deze organisatorische ontvlechting is de basis voor verdere industrialisatie (Lichtenberg, 2006).



Figuur 6-2: Sequentieel bouwproces (Bron: Lichtenberg, 2003)

6.3.2 Flexibiliteit

De kernwaarde flexibiliteit van Slimbouwen® betreft de aanpasbaarheid van de installaties tijdens zowel de bouw- als de exploitatiefase. Daarbij maakt Slimbouwen® veel gebruik van de technieken op het gebied van vloersystemen, zoals leidingvloeren.

6.3.3 Reductie van maatschappelijke overlast

De derde kernwaarde, het reduceren van maatschappelijke overlast, wordt bewerkstelligd door de reductie van materiaalgebruik (lichter bouwen) en het volume gebruik (slanker construeren). Lichtenberg (2006) schat dat een halvering van het transport ten behoeve van de bouw, de energieconsumptie, de afvalproductie en de CO₂ uitstoot mogelijk is.

Twee recente bouwprojecten waar het Slimbouwen® is toegepast, zijn de Rode Haan (brandweerkazerne en kantoorgebouw) in Delft en het gebouw Kraanspoor op het KNSM-eiland in Amsterdam.

6.4 Conceptueel Bouwen

Conceptueel Bouwen is een aanbodstrategie die zich tussen twee uitersten in het aanbodspectrum bevindt. Het ene uiterste is het traditionele bouwen (gebaseerd op maatwerk) en het andere uiterste is het industriële bouwen (gebaseerd op kant- en klare oplossingen). Dit is weergegeven in Figuur 6-3. Bij deze nieuwe aanbodstrategie probeert een aanbieder een potentiële doelgroep te prikkelen door het etaleren van mogelijke oplossingen (Huijbregts, 2006).



Figuur 6-3: Positie van Conceptueel Bouwen in het aanbodsspectrum (Bron: Kuipers, 2008)

Conceptueel bouwen is een containerbegrip (Huijbregts, 2006). Er kan onderscheid gemaakt worden naar concepten op verschillende schaalniveaus: concepten op ruimtelijk niveau (gebiedsontwikkeling), gebouw- en bouwdeelniveau. Een optimale situatie wordt bereikt wanneer de concepten voor de verschillende schaalniveaus op elkaar zijn afgestemd. Concepten kunnen naast productgeoriënteerd ook procesgeoriënteerd zijn.

Procesoriëntatie kan bijvoorbeeld tot uiting komen in de inrichting van een productieproces en de afstemming van de productieprocessen van de aanbieder partijen.

Huijbregts onderscheidt bij het Conceptueel Bouwen vier kenmerken:

- Aanbieden van concepten, aanbieders bieden concepten aan die vooraf zijn ontwikkeld voor een specifieke doelgroep. Hierbij ligt het onderscheidende vermogen van aanbieders zowel in de kwaliteit van het concept als in de vorm van het proces en de organisatie. Middels marktonderzoek inventariseert de aanbieder de behoeften van de doelgroep. Met deze inventarisatie wordt de balans bepaald tussen de projectonafhankelijke standaardisatie en het klantgebonden maatwerk;
- Klant- en marktorientatie, aanbieders ontwikkelen en produceren op de behoefte van de doelgroep. Daarmee staat de eigen capaciteit niet meer centraal;
- Projectongebonden aanpak, de toepassing van het concept beperkt zich niet tot één klant of project, maar is geheel projectongebonden. Hierdoor wordt de mogelijkheid vergroot de concepten te evalueren en te verbeteren en;
- Eén aanspreekpunt voor de klant, één aanbieder treedt op als aanspreekpunt van de klant en staat in voor het realiseren van het resultaat waar de klant om heeft gevraagd.

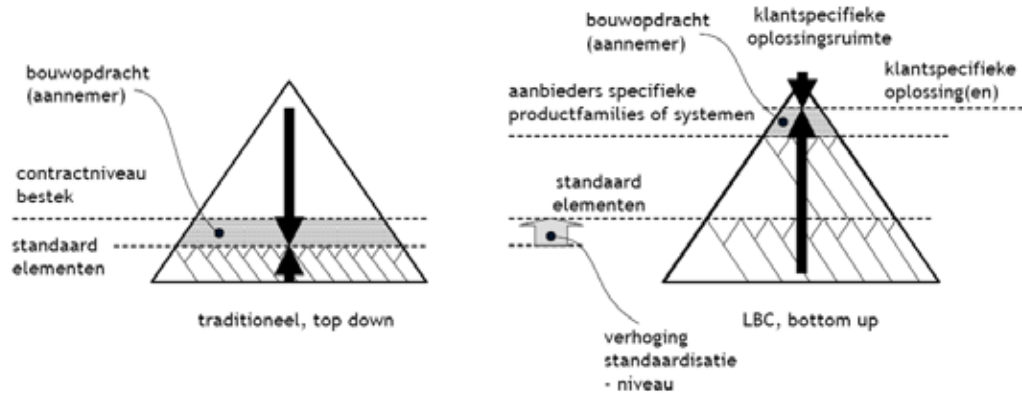
6.5 Living Building Concept

Het Living Building Concept (LBC) gaat verder dan andere bouwconcepten, het biedt een marktstrategie waarop het mogelijk wordt voorgaande behandelde bouwprocesinnovaties te implementeren. Het LBC presenteert hiermee een wenkend perspectief. Het baseert zich op de werking van de consumentenmarkt, waar producenten door middel van marktonderzoek en marketing de 'klanten' de gelegenheid geven een keuze te maken uit verschillende producten. Dit principe wordt in het LBC vertaald naar de bouwsector. Het LBC schrijft geen contractvorm voor, maar is toepasbaar voor de verschillende eigendomsverhoudingen als koop, lease en huur. Het LBC gaat uit van de veronderstelling dat de wensen en eisen van gebruikers en de omgeving van een gebouw sneller veranderen dan het gebouw zelf. Hierna worden de kernpunten van het Living Building Concept behandeld (De Ridder & Vrijhoef, 2007b, De Ridder, 2006).

6.5.1 Marktstrategie aanbieder en vrager

Het belangrijkste kernpunt van het LBC is de omkering van de keten, waardoor de bouwindustrie verschuift van vraaggestuurd naar aanbodgestuurd. Hiertoe werken geïntegreerde bouwketens (toeleveranciers, onderaannemers, hoofdaannemers, adviseurs etc.) dynamisch bottom-up aan elementen en componenten met verschillende eigenschappen, die samen een bouwwerk vormen (De Ridder, 2007a). Vanwege de uniciteit van bouwwerken is het nauwelijks mogelijk om op systeemniveau (bouwwerkniveau) te standaardiseren. Daarom blijft een oplossingsruimte waar de specifieke wensen van de klant ingewilligd kunnen worden. De aanbieder creëert bottom-up specifieke productfamilies of systemen, in tegenstelling tot het traditionele model, waar de

opdrachtgever top down de vraag vastlegt. (De Ridder & Vrijhoef, 2007a). In Figuur 6-4 wordt het traditionele model met het LBC model vergeleken.

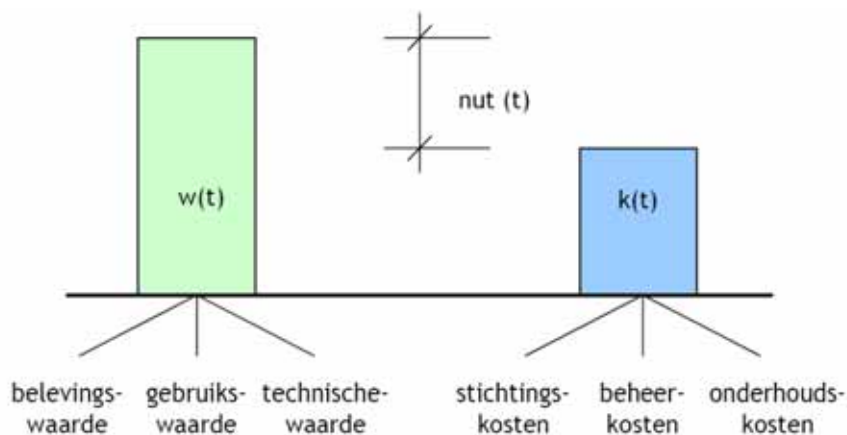


Figuur 6-4: Van vraaggestuurd aanbod naar aanbodgestuurde vraag (De Ridder & Vrijhoef, 2007a)

Een dergelijke aanpak vereist een geheel andere strategie van de aanbieders in de bouw. Waar de meeste aanbodstrategieën in het traditionele model zich beperken tot projectmatig werk en ad hoc samenwerkingen, probeert een LBC aanbieder met innovaties, creativiteit en strategische samenwerkingen een marktaandeel te behouden en te veroveren. Hier maakt het LBC gebruik van de werking van de consumentenmarkt. De 'klant' is de opdrachtgever en de opdrachtnemer biedt een combinatie van product en service aan.

6.5.2 Waarde en kosten zijn variabel in de tijd

Het LBC maakt gebruik van het waarde-kosten model. De waarde kan opgedeeld worden in drie deelwaarden: belevingswaarde, gebruikswaarde en technische waarde. De belevingswaarde heeft betrekking op de mate waarin een bouwwerk geapprecieerd wordt. De gebruikswaarde weerspiegelt de functionaliteit van een bouwwerk. De technische waarde heeft betrekking op de technische eigenschappen. De kosten kunnen onderverdeeld worden naar stichtingskosten, beheerkosten en onderhoudskosten (De Ridder, 2006). Figuur 6-5 geeft de relatie van de waarde en de kosten weer.



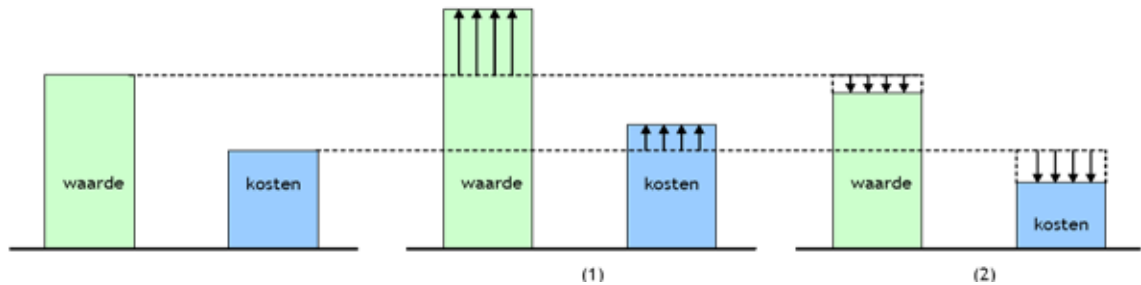
Figuur 6-5: Relatie kosten en waarde decompositie (De Ridder & Vrijhoef, 2007b)

Het doel bij een bouwopgave is het maximaliseren van het nut. Gezien de voortdurende veranderende wensen en eisen aan een bouwwerk moet de veranderlijkheid van de waarde en kosten opgenomen worden in de samenwerking tussen de aanbiedende en vragende partijen (De Ridder & Vrijhoef, 2007b).

6.5.3 Dynamisch sturen op nut

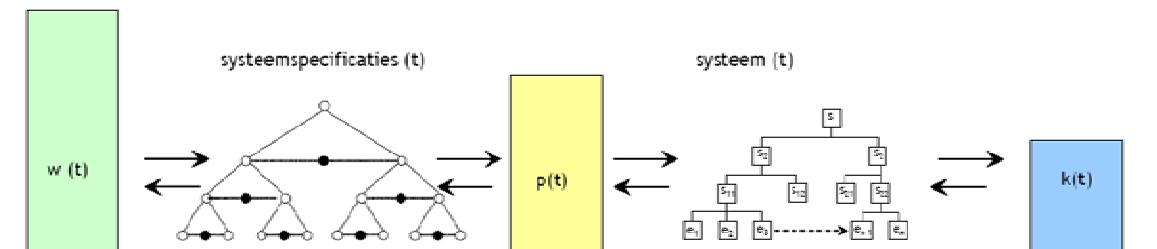
In 2003 is het concept dynamisch sturen op nut ontwikkeld (De Ridder & Vrijhoef, 2003). Het dynamisch sturen op nut omvat twee essentiële strategieën om te reageren op onverwachte gebeurtenissen, zie ook Figuur 6-6:

- Meer waarde creëren tegen weinig meerkosten, zodanig dat het nut toeneemt en;
- Het accepteren van minder waarde, tegen minder kosten, zodanig dat het nut toeneemt.



Figuur 6-6: Dynamisch sturen op nut (De Ridder, 2006)

De belangrijkste twee voorwaarden voor het sturen op nut zijn de dynamische koppeling tussen waarde en prijs, de systeemspecificaties en de dynamische koppeling tussen prijs en kosten; het systeem. De systeemspecificaties vormen de schakel tussen de waarde voor de vrager en de prijs die hij daarvoor wil betalen. Het systeem is de schakel tussen de kosten die de aanbieder moet maken en de prijs die hij ervoor wil hebben. Daarmee omvat het systeem ook de risico's en winstkansen. Figuur 6-7 geeft de twee dynamische koppelingen weer.



Figuur 6-7: Systeem en systeemspecificaties als dynamische koppeling (De Ridder, 2006)

6.6 Conclusie en uitbreiding theoretisch model

Na behandeling van de voorgaande bouwprocesinnovaties valt er een evolutie te zien van verschillende aspecten.

Flexibiliteit

Habraken geeft in Open Bouwen alweer dat de gebouwde omgeving voortdurend aan transformatie onderhevig is, hij pleit daarom voor flexibel aan te inbouw van gebouwen. In de jaren '90 van de vorige eeuw promoot ook IFD bouwen een flexibel gebouw, dat zowel qua indeling als functie voorbereid is op veranderende wensen en behoeften van de eindgebruikers. Lichtenberg maakt de flexibiliteit specifiekier door in te zoom op de veranderingsbehoefte qua installaties. Huijbregts laat het onderwerp onderbelicht. Echter De Ridder geeft met het dynamisch sturen wel weer aan dat wensen en behoeften van een eindgebruiker voortdurend veranderen.

Klant centraal

Habraken schreef zijn visie over dragers en de mensen naar aanleiding van massaproductie van woningen, deze liet bewoners geen ruimte voor de invulling van hun eigen wensen en behoeften. Habraken vond dat iedere bewoner medezeggenschap moet krijgen over zijn eigen huisvesting. Met conceptueel bouwen en het living building concept is deze gedachte weer terug gekomen. Het draait bij beide bouwprocesinnovaties om de klant door middel van markt- en klantoriëntatie.

Standaardisatie/ Industrieel bouwen

Habraken had ook ideeën over het prefabriceren van elementen, het industrieel bouwen. Echter in de visie van open bouwen dienen elementen gekoppeld te zijn aan niveaus die onderling weliswaar sterk kunnen en mogen verschillen, maar wel aansluitbaar op hogere en lagere niveaus moeten zijn. De standaardisatie van elementen is opgepikt door het IFD Bouwen dat een sterke voorstander is van het op grootte schaal prefabriceren van bouwonderdelen. Ook Lichtenberg gaat

hier in mee en gaat zelfs verder door te stellen dat het bouwproces ook industrieel moeten worden ingericht om een sequentieel proces te creëren, waarin hoofdonderdelen gescheiden van elkaar worden uitgevoerd. Conceptueel bouwen en het Living Building concept zwakken de industrialisatie iets af, maar schetsen een denkrichting in standaardisatie van oplossingen/concepten voor een specifieke doelgroep met de mogelijkheid voor maatwerk. Hiermee geven ze aan dat er tot op een bepaald niveau standaardoplossingen kunnen worden geboden en vervolgens dient er maatwerk gehanteerd te worden.

Demontabel bouwen

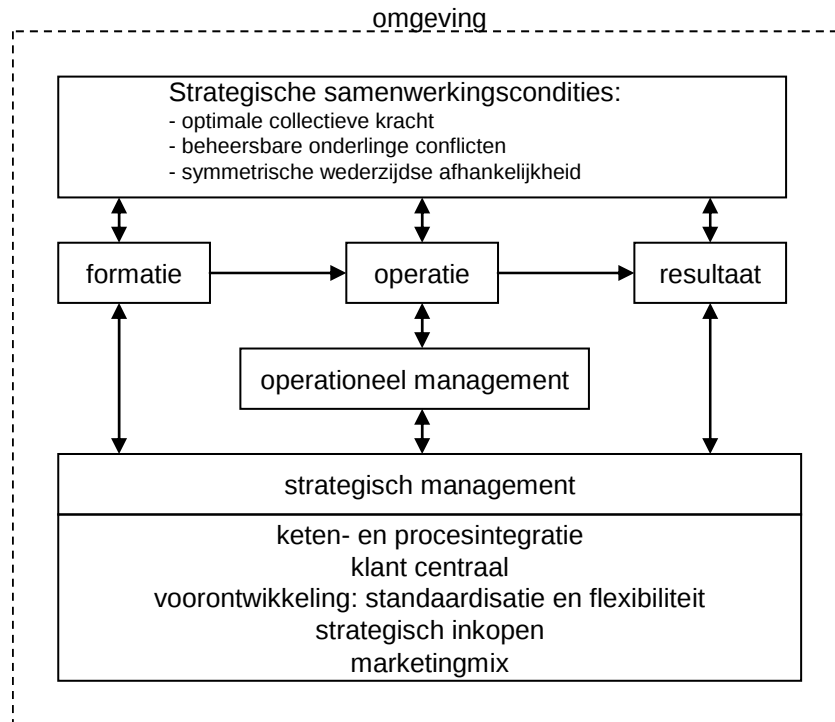
Habraken introduceert met de volledige scheiding van drager en inbouw dat inbouwpakketten makkelijk vervangbaar zijn en dus demontabel uitvoerbaar moet zijn. Het IFD Bouwen werkt dit verder uit, maar stelt de scheiding van inbouw en drager niet zo strikt.

Aanbodgedreven/Ketenintegratie

Habraken beschrijft het idee dat bewoners voor de keuze van hun inbouw bij verschillende producenten kunnen kiezen uit verschillende typen, net als in de auto-industrie. Het living building concept en conceptueel bouwen hebben een soortgelijk idee, maar dan op meerdere niveaus. Ze willen dat de klant met een gerichte strategie benaderd wordt voor een specifieke voor hun doel gemaakte oplossing. Dit vraagt op ene gerichte markt- en klantoriëntatie. Maar ook om van de aanbiedende partijen een verregaande integratie van hun leveranciers en onderaannemers. Zodoende kunnen ze immers op het niveau van bouwwerken integrale oplossingen aanbieden. Ze functioneren dan als een gezamenlijke aanbodgedreven waardeketen.

Bovenstaande aspecten kunnen bijdragen aan de strategisch samenwerken in de bouwsector en de zorghuisvesting in het bijzonder. Van bovenstaande aspecten is ketenintegratie al meegenomen in het theoretisch model. Aspecten die zeker van toepassing kunnen zijn op de zorghuisvesting zijn standaardisatie en flexibiliteit, de klant centraal en ketenintegratie.

Standaardisatie van processen en producten speelt hierbij in op snelheid waarmee de zorghuisvestingsmarkt groeit. Door slimme voorgekookte procedures in proces en product kan er snel van idee naar gerealiseerd gebouw worden gewerkt. Flexibiliteit speelt in op de te verwachten veranderende vraag vanuit de senioren, die na verloop van tijd extra zorg behoeven, maar ook op de te verwachten daling van het aantal senioren na 2034. Immers woningen worden gebouwd met een verwachte levensduur van 50 jaar. Door toepassing van flexibel bouwen kan worden ingespeeld op de veranderde klantwensen en behoeften. De klant staat dus centraal door flexibele oplossingen en de gerichte doelgroepbenadering. De steeds mondiger wordende senioren, die steeds meer behoefte hebben aan maatwerk en gerichte oplossingen, benadrukken het groter wordende belang van de klant. De aanbodgedreven werking zoals het LBC voorstelt maakt bovenstaande aspecten mogelijk in de bouwmarkt en benadrukt het al eerder meegenomen aspect keten- en procesintegratie. In Figuur 6-8 zijn de aspecten meegenomen in het theoretische model voor strategisch samenwerken in de bouw.



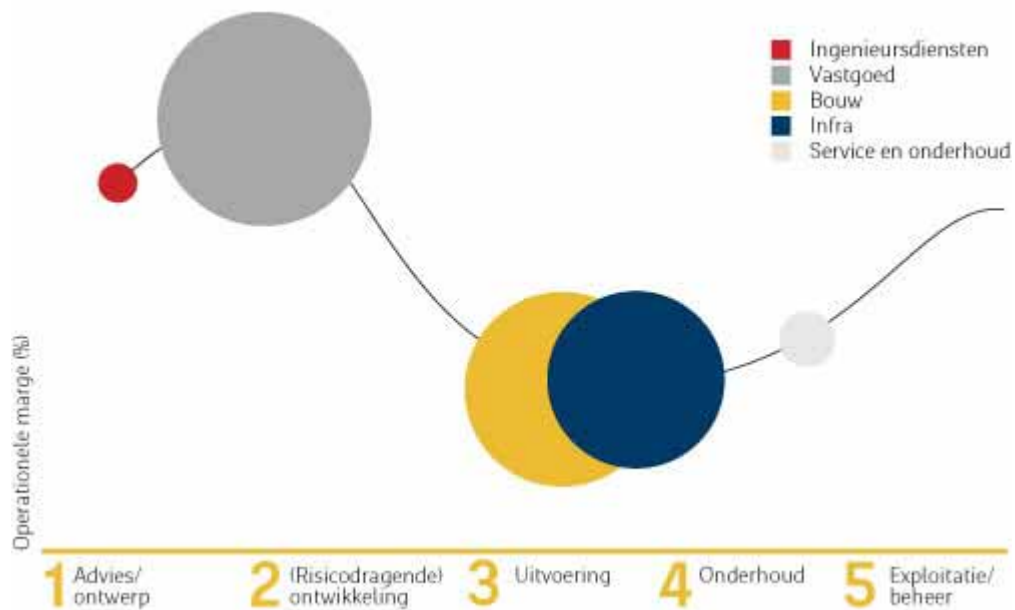
Figuur 6-8: Theoretisch model strategisch samenwerken

7 Overzicht WoonVitaal

WoonVitaal kan worden opgevat als een strategische samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland opererend in de zorghuisvesting en zal in dit onderzoek als een enkelvoudige casestudy (Baarda et al., 2005) worden behandeld. De strategische samenwerking is begonnen in 2003. In 2004 wordt een intentieovereenkomst getekend en tot op heden functioneert de strategische samenwerking. In hoofdstuk wordt een overzicht van de strategische samenwerking gegeven, dit is gevormd met behulp van gedeeltelijk gestructureerde interviews met directe betrokkenen van zowel Heijmans Bouw als Woonzorg Nederland.

7.1 Situatie en ontwikkelingen binnen Heijmans N.V.

De naamloze vennootschap Heijmans heeft een combinatie van vastgoed, bouw, infra en installatietechniek. Deze waren tot 2008 georganiseerd in divisies, na een reorganisatie in 2009 zijn er drie bedrijfsstromen voor in de plaats gekomen. Verdere uitwerking van de organisatie en historie van Heijmans zie bijlage C. Heijmans N.V. wil in de markt zich profileren als een fullservice onderneming. Het bedrijf richt zich op alle activiteiten in de waardeketen, van advies en ontwerp tot onderhoud en beheer. De strategie hierbij is om meer omzet te halen uit de voor en achterkant van de bouwketen, respectievelijk de ontwerpfase en de onderhouds- en servicefase, waar ook de meeste marge te halen valt.



Figuur 7-1: Bouwwaardeketen: operationele marge per activiteit van Heijmans N.V. (bron: Heijmans, 2008)

Deze strategie is onder andere gerealiseerd door het in 2007 overnemen van een groot installatiebedrijf, Burgers Ergon. Hoofddlijn van de strategie vormt het aanbieden van fullservice voor de klant (totaaloplossingen).

Heijmans NV kampt met slechte resultaten de afgelopen jaren. In juni 2008 trad Guus Hoefsloot, na wederom tegenvallende resultaten, af als voorzitter van de raad bestuur. Als opvolger is Rob van Gelder benoemd, deze kondigde aan: "De resultaten vallen ronduit tegen. We zullen de komende maanden de bakens moeten verzetten om Heijmans uit het slop te halen. Helaas zullen daarbij de kosten voor de baten uitgaan." Heijmans is bezig met een reorganisatie en ondervindt momenteel ook de gevolgen van de wereldwijde kredietcrisis.

7.1.1 Ontwikkelingen Heijmans Vastgoed en Woningbouw

In 2008 was Heijmans georganiseerd in divisies vanaf 2009 is deze structuur vervangen door bedrijfsstromen. Hier wordt kort de ontwikkelingen van de voormalige bouwdivisie geschetst.

Aangaande de ontwikkelingen voor de divisie Bouw van Heijmans schetst de directie in het jaarverslag van 2007 de volgende situatie:

Het jaar 2007 heeft vooral in het teken gestaan van zeer fors oplopende verliezen op in 2005 aangenomen werken. Het operationele resultaat is daardoor uitgekomen op negatief € 53 miljoen. Dit negatieve resultaat is grotendeels toe te schrijven aan een vijftigtal in 2005 verworven projecten. Het risico- en projectmanagement voor een deel van deze groep projecten is ontoereikend gebleken. Daarnaast is bij de inschrijving op deze projecten onvoldoende geanticipeerd op de prijsontwikkeling in de markt. Vanaf 2006 is er sprake geweest van forse prijsstijgingen van materialen en onderaannemers. Deze prijsstijgingen konden in onvoldoende mate worden doorberekend aan de opdrachtgever (Heijmans, 2008).

De situatieschets suggereert een structureel probleem, daartoe heeft de Raad van Bestuur besloten om een nieuwe divisiedirectie voor Heijmans Bouw aan te stellen en maatregelen te treffen. De speerpunten van de maatregelen luiden:

- Focus op project- contract- en risicomangement;

Invoering van een nieuwe organisatiestructuur met als uitgangspunten:

- Samenvoeging van zes vestigingen tot drie nieuwe regio's
- Oprichting van een business unit speciale projecten
- Oprichting van een aparte organisatie Servicebouw
- Rendement gaat voor omzet, sterke sturen op bouwteamovereenkomsten en in mindere mate op aanbestedingen.

Echter nadat de maatregelen in 2008 onvoldoende bleken zijn na aftreden van Guus Hoefsloot verdere maatregelen genomen om de verliezen in te dammen en de organisatie te stroomlijnen en wintervast te maken:

- De directie van Heijmans Bouw is teruggetreden;
- Opsplitsing van de Heijmans Bouw in twee bedrijfstromen; Utiliteitsbouw en Woningbouw;
- Woningbouw is wordt geïntegreerd met Vastgoed;
- Utiliteitsbouw is wordt geïntegreerd met Techniek;
- Terugbrengen van het aantal regio's van 8 naar 5;
- Aanwijzen van drie gespecialiseerde utiliteitsbouwvestigingen.

De organisatie van de nieuwe bedrijfsstroom Heijmans Woningbouw en Vastgoed is verder uitgewerkt in Bijlage C.

7.1.2 Focus op bouwteam

Heijmans Bouw deelt haar werken fiscaal op in drie relevante categorieën: aanbestedingswerken, bouwteamwerken en werken voor Heijmans Vastgoed. Waarbij wordt opgemerkt dat werken voor Heijmans Vastgoed ook als bouwteam kunnen worden aangeduid. Op de bouwteamwerken wordt de meeste marge behaald, zie tabel 7-1.

Het uitgangspunt van de divisiedirectie, rendement gaat voor omzet, wordt dan ook als volgt gekwantificeerd: een streefpercentage van 80% van de divisieomzet moet gaan bestaan uit bouwteamwerken. Dit percentage bestaat uit 35% bouwteams in combinatie met Heijmans Vastgoed en 45% bouwteams uit de markt. Het restant van 20% mag ingevuld worden met aanbestedingswerken. (Titulaer 2008).

7-1: Operationele marge (bruto omzetresultaat in relatie tot de bijbehorende bedrijfsopbrengsten) Heijmans Bouw 2004-2007 (Bron: Titulaer, 2008)

	2004	2005	2006	2007
Bouwteam	5,8 %	6,7 %	5,0%	2,5%
Aanbesteding	-7,9 %	-8,5 %	-9,2%	-12,8%
Heijmans Vastgoed	9,5 %	6,7 %	8,2%	3,3%

7.2 Situatie en ontwikkelingen Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland (WZN) is een door het ministerie van VROM erkende toegelaten instelling. Woonzorg Nederland is de grootste landelijke corporatie op gebied van huisvesting van senioren en mensen met een beperking.

7.2.1 Missie en Visie Woonzorg Nederland

Missie

Woonzorg Nederland is een dienstverlener op het gebied van wonen, service en zorg aan senioren en jongere mensen met een beperking. Dankzij onze producten en diensten kunnen deze doelgroepen langer zelfstandig blijven wonen. Wij bieden onze klanten een comfortabele woning en organiseren in samenwerking met lokale partners een afgewogen pakket van diensten en zorg. We stellen hoge eisen aan de woning en de woonomgeving. We realiseren ruime woningen, met waar mogelijk een oppervlakte van minimaal 75 vierkante meter. We investeren daarnaast in leefbaarheid, bijvoorbeeld in de vorm van wijksteunpunten en ontmoetingsruimten. (Bron: www.woonzorg.nl)

Visie

Woonzorg Nederland wil inspelen op de wensen en behoeften van senioren en jongere mensen met een beperking en moet daartoe steeds (blijven) innoveren. Hiertoe past Woonzorg Nederland nieuwe technologie (ook wel bekend onder de naam domotica) toe, om de veiligheid en het woonplezier van haar bewoners te verhogen. Daarnaast wordt er ook gezocht naar procesinnovaties, om de bouwkosten en bouwtijd te reduceren en de flexibiliteit van complexen te bevorderen.

Woonzorg Nederland wil ook maatschappelijk ondernemen onder andere door het laag houden van de huur voor specifieke groepen.

Woonzorg Nederland wil na de invoering van Wmo graag in partnerschap meedenken met gemeenten over de invulling over integraal aanbod van wonen, service en zorg kunnen realiseren. Omdat Woonzorg Nederland al jarenlange ervaring heeft op het gebied, zoekt ze actief de dialoog met gemeenten over invulling van haar beleid. (Bron: www.woonzorg.nl)

7.2.2 Doelgroep en bezit Woonzorg Nederland

Doelgroep

'De stichting Woonzorg Nederland stelt zich ten doel uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn in Nederland; met name (doch niet limitatief) op het gebied van de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven, alsmede op daarmee aanverwante gebieden.' (Bron: statuten Woonzorg Nederland)

Om dit doel te bewerkstelligen is Woonzorg Nederland onder andere actief op de terreinen van verwerving, stichting, exploitatie, instandhouding en verbetering van woonzorgcombinaties. Belangrijke vermelding in de statuten is dat Woonzorg Nederland de bewoners in staat wil stellen haar eigen welzijn te bevorderen door zeggenschap te geven over de eigen leefwijze.

Bezit

Het bezit van Woonzorg Nederland omvat 26.431 zelfstandige woningen en 16.792 verblijfseenheden 'plaatsen in verzorgingshuizen en verpleeghuizen'. Woonzorg Nederland is vertegenwoordigd in 180 van de 441 gemeenten in Nederland.

7.2.3 Geschiedenis Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland ontstond in 1996 uit een fusie tussen de Nederlandse Centrale voor de Huisvesting van Bejaarden en de Humanistische Bouwstichting voor Bejaardenhuisvesting. In 2000 fuseerde Woonzorg Nederland met de Landelijke Katholieke Bouwcorporatie voor Bejaardenoorden. De bovengenoemde fusies waren de oorzaak van een grootschalige reorganisatie in 2002, waardoor 25% van het personeel (ca. 200 personen) overbodig werd. Dhr. Troost zegt hierover in een interview met het blad Volkshuisvesting:

Ik begreep de organisatie niet. Alles zat door elkaar. We moesten terug naar de eenvoud. Dat betekende een focus op onze kernactiviteiten: het beheer van de vastgoedportefeuille met een waarde van drie miljard euro, het eigen projectontwikkelingsbedrijf en niet in de laatste plaats de klanten. Bij elk van die activiteiten gaat het om andere kennis en kunde. Beheerders zijn bezig met voorraadbeleid en de lange termijn, ontwikkelaars met risico's en kansen en bij de klanten gaat het om diensten en productontwikkeling. Dat hebben we uit elkaar getrokken en apart neergezet, maar wel met de verplichting om samen te werken. Anders zingen de verschillende bedrijfsonderdelen teveel los van elkaar. (De Graaf, 2006)

Hierbij werden alle 'backoffice'-activiteiten georganiseerd in een hoofdkantoor in Amstelveen. Woonzorg Nederland heeft behalve dit hoofdkantoor ook een aantal vestiging, die na de organisatie als filiaalvestigingen optreden. De organisatie van Woonzorg Nederland wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

Vanaf april 2008 maakt Woonzorg Nederland via een personele unie deel uit van Espria, een concern waarin naast Woonzorg Nederland ook zorgorganisaties Evean Groep en Stichting Philadelphia Zorg opgegaan zijn. Evean Groep en Stichting Philadelphia Zorg zijn onder meer actief op het gebied van verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg, thuiszorg en gehandicaptenzorg. De Nederlandse mededingsautoriteit had bezwaren tegen de fusie, deze zijn echter door afstoting van enkele zorghuizen door Woonzorg Nederland, weggenomen. Ook de Tweede Kamer heeft over de fusie gedebatteerd. Uiteindelijke besloot de minister van VROM op juridische gronden haar goedkeuring te onthouden aan de statutenwijziging die nodig is voor een bestuurlijke fusie van corporatie Woonzorg Nederland met zorgorganisaties Evean Groep en Stichting Philadelphia Zorg. Echter middels een personele unie, waarbij de raad van bestuur en de raad van commissarissen van de drie stichtingen een en dezelfde is geworden, hebben ze min of meer hun doel bereikt. Ze opereren nu gezamenlijk onder de naam Espria. Evean en Philapedhia richten zich op het verlenen van zorg. Ze vormen voor WZN een welkome aanvulling op hun service diensten behorende bij hun vastgoedportefeuille. Deze samenwerking wordt door Woonzorg als cruciaal bestempeld in hun ondernemeningsplan. (Woonzorg Nederland, 2006)

7.2.4 Organisatie Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland heeft vier bedrijfspoten, projectontwikkeling, commercie, facilitair bedrijf en services. Projectontwikkeling is formeel sinds 1 januari 2008 door invoering van de vennootschapsbelasting verzelfstandigt in een besloten vennootschap die belastingplichtig is. Echter de stichting Woonzorg Nederland is op grond van haar doelstelling vrijgesteld van vennootschapsbelasting.



Figuur 7-2: Organogram Woonzorg Nederland (Bron: www.woonzorg.nl)

Services

Bij Services komen alle activiteiten die te maken hebben met het dagelijks beheer en contact met klanten. Ook leegstand en de uitvoering van onderhoud vallen onder de verantwoordelijkheid van dit onderdeel. Efficiëntie, excellentie en klanttevredenheid zijn de centrale begrippen (Bron: www.woonzorg.nl)

Commercie

Commercie neemt alle commerciële taken voor zijn rekening, zoals marktontwikkeling, productontwikkeling, concept- en formuleontwikkeling, formulebewaking. De bijbehorende acquisitie en relatiebeheer liggen ook bij dit onderdeel. De afdeling Communicatie valt ook onder dit bedrijfsonderdeel. Tevens zijn de functies van acquisiteur, accountmanager en regiomanager hierin samengebracht. Door deze bundeling kunnen we slagvaardiger werken. Kernbegrippen van Commercie zijn: acquisitie, tactische vaardigheid en innovatie. (Bron: www.woonzorg.nl)

Projectontwikkeling

Projectontwikkeling is binnen de gebruikelijke kaders verantwoordelijk voor projectontwikkeling, -management en -toezicht. Dit bedrijfsonderdeel werkt als opdrachtnemer van Commercie. Het formuleren van de opdracht gebeurt in nauw overleg, als in een partnership, zodat de expertise van beide bedrijfsonderdelen optimaal wordt benut. (Bron: www.woonzorg.nl)

Elk jaar worden er 400 tot 600 woningen bijgebouwd tevens worden er projecten gerenoveerd dan wel getransformeerd, zie Figuur 7-3. Het overgrote deel van het bezit bestaat uit huurwoningen in de sociale sector (90%), maar er worden in toenemende mate ook koopwoningen en duurdere huurappartementen gerealiseerd. (Woonzorg Nederland, 2008)

Opgeleverde projecten	Nieuwbouw	Transf./renovatie	Totaal
Aantal deelprojecten	6	4	10
Aantal eenheden			
Koopwoningen	47	0	47
Zelfstandige huurwoningen	215	141	356
Verpleegplaatsen	118	117	235
Verzorgingsplaatsen	48	93	141
Diversen			
	428	351	779

Figuur 7-3: opgeleverde projecten Woonzorg Nederland 2006 (Bron: Woonzorg Nederland, 2006)

Halverwege 2008 wordt het bedrijfsonderdeel projectontwikkeling van Woonzorg Nederland ondergebracht in een aparte BV. Dit vanwege de invoering van de vennootschapsbelasting en de al eerder aanwezige druk van de overheid om commerciële en sociale activiteiten te splitsen.

Facilitair bedrijf

Het Facilitair Bedrijf verzorgt alle ondersteunende niet-strategische taken. Net als Projectontwikkeling ontvangt het Facilitair Bedrijf zijn opdrachten van andere bedrijfsonderdelen. Interne klanttevredenheid, kwaliteit en efficiëntie staan voorop voor het Facilitair Bedrijf.

7.3 Initiatief en doel WoonVitaal

WoonVitaal is ontwikkeld in 2003 door Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland Projectontwikkeling en is toegesneden op de (ouderen)zorghuisvesting.

7.3.1 Aanleiding

De formatie van de strategische samenwerking WoonVitaal is op initiatief van Woonzorg Nederland Projectontwikkeling gestart. De aanleiding werd gevormd door onderstaande drie factoren.

Toename bouw- en transformatieopgave

De vergrijzing en extramuralisering betekenen een toename van de bouw- en transformatieopgave voor Woonzorg Nederland. Concreet wil men binnen 5 tot 10 jaar naar een productie van 1200 woningeenheden per jaar, waar deze nu nog 800 woningen per jaar is. Echter Woonzorg Nederland heeft niet genoeg expertise in huis om de snel groeiende en veranderende vragen op de markt voor de zorghuisvesting te vervullen. De insteek is daarom om in combinatie met een geschikte landelijk opererende marktpartij een concept te ontwikkelen, dat zorgt voor een snelle realisatie van woonzorgeenheden. Hierbij is gekozen voor een ontwikkelende bouwer omdat een bouwende partner de expertise in de organisatie kan aanvullen.

Plattegrond

Woonzorg Nederland heeft al 60 jaar een vaste doelgroep. Deze vaste doelgroep maakt dat Woonzorg Nederland elke ontwikkeling met of min of meer hetzelfde programma van eisen af kan. Hierdoor ontstaan min of meer identieke plattegrond voor verschillende ontwikkelingen, ontwerpen door diverse architecten. Dit wordt als inefficiënt gezien en er werd nagedacht over een mogelijke standaardisatie van de plattegrond. Deze mogelijke standaardisatie was een aanleiding om na te denken over een compleet concept voor de zorghuisvesting

Flexibiliteit

Een ontwikkeling die meer is toegespitst op de totale bouw is het flexibele bouwen. Woonzorg Nederland merkte dat de door haar gebouwde complexen niet voor de volledige exploitatie termijn konden worden gebruikt. Belangrijkste oorzaak hiervoor schuilt in veranderende regelgeving met betrekking tot minimale oppervlakte van een woonzorgeenheid. Door tijdens de ontwikkeling en de bouw rekening te houden met toekomstige flexibiliteit hoopt Woonzorg Nederland wel 50 jaar een complex te kunnen exploiteren zonder onvoorzien kostbare ingrepen.

Woonzorg Nederland heeft naar aanleiding van deze drie factoren een shortlist van 15 aannemers gemaakt, die allen ervaring hebben met conceptueel bouwen en Industrieel, Flexibel en Demontabel Bouwen. Vervolgens heeft Woonzorg Nederland het initiatief genomen door een vraag aan 6 marktpartijen te stellen of men in staat is om gezamenlijk met Woonzorg Nederland een concept te ontwikkelen dat inspeelt op de strategie van Woonzorg Nederland.

7.3.2 Vraagstelling WoonVitaal

Deze vraag bestond uit de volgende elementen:

- Een bouwstroom, Woonzorg Nederland gaat uit van een verwachte vraag van 1000 woonzorgeenheden per jaar in een looptijd van 10 jaar;
- Kleinschalig, de te realiseren woonzorgeenheden dienen hierbij in complexen van 15 tot 40 woonzorgeenheden te worden gebouwd;
- Overal realiseerbaar, het te ontwikkelen concept dient overal realiseerbaar te zijn en dan ook met name binnenstedelijk;
- Flexibel, het te ontwikkelen concept dient flexibel te zijn in volume, gevel, inrichting en bestemming;
- IFD bouwwijze, het te ontwikkelen concept dient te worden gebouwd met een IFD bouwwijze;
- Indeling Woonzorg Nederland, Woonzorg Nederland wil vrijheid ten aanzien van de indeling van de woonzorgeenheden en;
- Budgetverantwoordelijkheid, de gekozen partner diende ook budgetverantwoordelijk te zijn. Dit betekent dat de partner het complex voor een van te voren vastgesteld budget dient te realiseren.

Uiteindelijk wil Woonzorg Nederland dat drie aannemers een presentatie geven voor de bovenstaande vraag. Heijmans Bouw komt na presentatie van hun plan van aanpak als beste naar voren.

7.3.3 Juridisch kader

Na de onderhandelingen wordt de strategische samenwerking begonnen met een intentieovereenkomst tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland Projectontwikkeling. In deze intentieovereenkomst wordt gesproken van een langdurige samenwerking met als doel de ontwikkeling van het WoonVitaal concept en een drietal pilotprojecten. De intentieovereenkomst is gesloten op 13 mei 2004. Voor de beoogde bouwstroom zou in een later stadium een definitieve juridische structuur en overeenkomst worden gesloten. De projecten die tot dusver zijn gerealiseerd zijn allen in een losse bouwteamovereenkomst contractueel geregeld. De partijen hadden dan ook de intentie om de overeenkomst in de vorm van een koepelbouwteamovereenkomst af te sluiten. Deze overeenkomst werd pas halverwege 2008 opgesteld en ter ondertekening voorgelegd, deze is echter nooit getekend.

7.3.4 Missie en doelstelling

De missie van de strategische samenwerking WoonVitaal is overgenomen uit de intentieovereenkomst.

Het aangaan van een strategische samenwerking met als doel het WoonVitaal concept, voor betaalbare woningen, te ontwikkelen en realiseren (Heijmans, 2008).

Concreet leidt dit tot de volgende doelstellingen:

Ontwikkelen van concept WoonVitaal

Men verwacht door intensief samen te werken met vaste partners sneller, beter en realistischer in te kunnen spelen op en passende producten voor toekomstige senioren. En bovendien de gemaakte leercurve per project te kunnen voortzetten.

Snelheid

Door te werken met een in verregaande mate gestandaardiseerd product en proces, kan men sneller van initiatief naar oplevering komen.

Imago

Door samen te ontwikkelen en bouwen met een vooruitstrevende samenwerking en slim bouwconcept wordt het imago van Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw positief beïnvloed. Op deze manier kunnen beide zich profileren als een innovatieve seniorenhuisvester. Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland hebben samen een sterke marketingcampagne gevoerd bij gemeenten en zorginstellingen voor het WoonVitaal concept.

Acquisitiemiddel

Locaties waarop gebouwd mag worden zijn in Nederland een schaars goed. Binnen veel gemeenten worden gestreden om grondposities waarop ontwikkeld mag worden. Het concept WoonVitaal kan, mede door de snelheid, voor een gemeente aanleiding zijn om met Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland te onderhandelen over grond. Een wethouder kan zodoende binnen zijn politieke termijn een beslissing nemen en ook de volledige uitwerking van zijn beslissing zien.

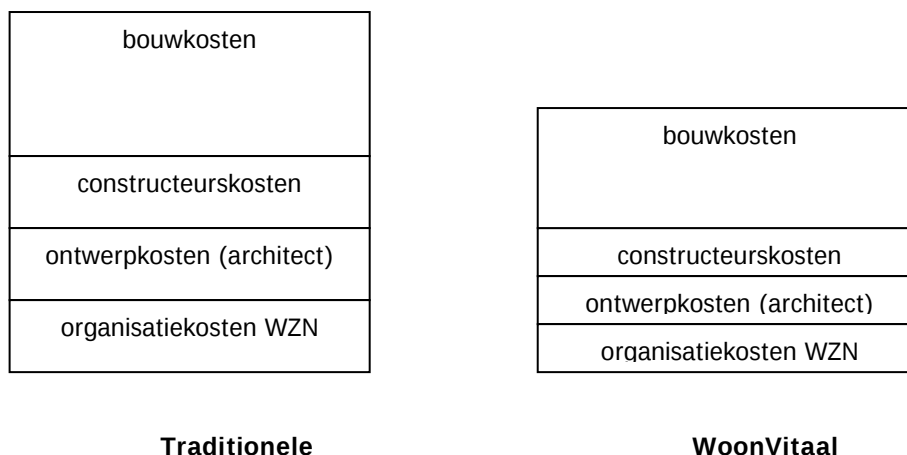
Continuïteit

De continuïteit van een organisatie is vaak één van de hoofddoelen. De beoogde bouwstroom zorgt voor een aannemer voor schaalvoordelen en zekerheid. Deze zekerheid en schaalvoordelen zorgen ervoor dat er een kostenvoordeel kan worden behaald. Continuïteit is een doelstelling die voor Heijmans Bouw veel belangrijker is dan voor Woonzorg Nederland. Een aannemer die verzekerd is van werk met een juiste marge wordt in veel van zijn algemene kosten gedekt. Een corporatie heeft nadrukkelijk een sociale doelstelling en is voor continuïteit niet afhankelijk van een continue bouwstroom.

Kostenvoordeel

Door te werken in vaste teams kan er een gezamenlijke projectonafhankelijke leercurve worden doorlopen. Zodoende kan worden bespaard op faalkosten en worden geleerd van elkaar en de projecten. Tevens kan er door een grote bouwstroom worden ingezet op schaalvoordelen bij het inkopen van producten en diensten bij directe partners en derden. Heijmans Bouw heeft te kennen gegeven dat er een mogelijke besparing van 10% te behalen valt. Concreet werd de 10% hard gemaakt door een voorbeeldwoonzorgcomplex in het door Heijmans Bouw ontwikkelde bouwproces te begroten, dit leidde tot onderstaande besparingen ten opzichte van een traditioneel bouwproces:

- Ontwerp en engineering standaardiseren levert een besparing op van € 153.000,-
- Productie-efficiency door te werken in een prefab systeem levert een besparing op van € 78.000,-
- Vermindering aan- en afloopverliesuren en leereffect door repetitie in een grote bouwstroom levert een besparing op van € 5.000,-
- Vermindering van bouwplaatskosten door prefabbouwwijze levert een besparing op van € 15.000,-
- Inkoopvoordelen en comakership door repetitie in een grote bouwstroom levert een besparing op van € 55.000,-

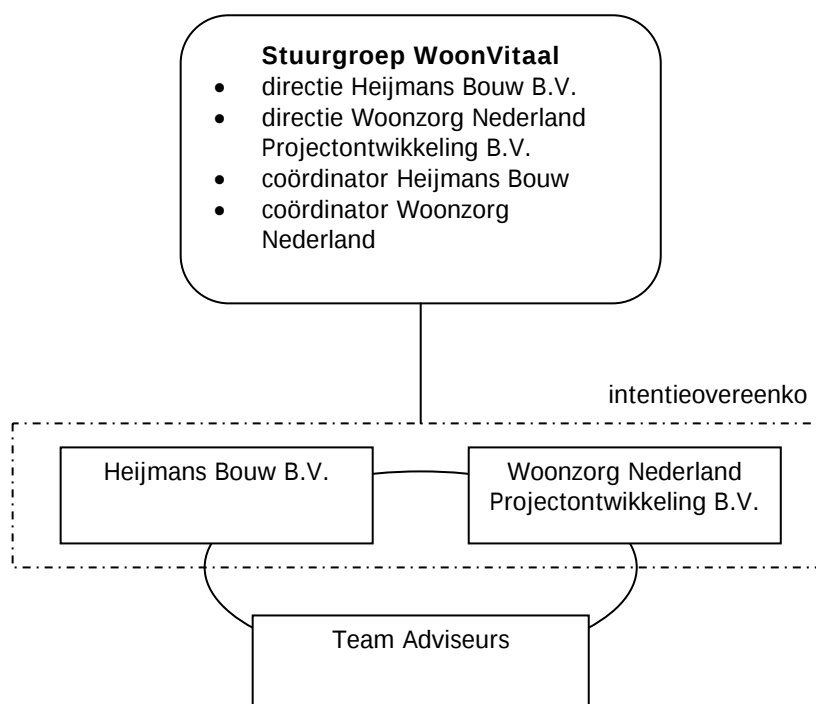


Figuur 7-4: Traditionele kosten vs WoonVitaalkosten (Bron: Heijmans Bouw, 2004)

In Figuur 7-4 valt te zien dat het WoonVitaal concept een verwachte besparing aan organisatiekosten voor Woonzorg Nederland geeft. De gedachte hierachter is dat de ontwikkelaars minder werk hebben aan het in goede banen leiden van het bouwproces, doordat Heijmans Bouw een groot deel van de adviseurs onder contract heeft staan. Ook de kosten van de architect en constructeur zijn in WoonVitaal minder doordat de architect en constructeur veelal gebruik kunnen maken van standaardoplossingen en details en de architect niet betrokken wordt bij de detaillering van de projecten. De bouwkosten van Heijmans Bouw kunnen door onder andere de prefab bouwwijze en het leereffect van voorgaande projecten naar beneden worden gebracht. Deze kostenbesparing is geen noodzaak voor Woonzorg Nederland, de besparing mag ook worden benut voor kwaliteitsverbetering van de WoonVitaal projecten.

7.4 Organisatie- en contractvorm

De organisatie van WoonVitaal ziet er globaal als volgt uit:



Figuur 7-5: Organisatieopzet WoonVitaal (bron: Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland, 2008)

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland Projectontwikkeling treden op als gezamenlijke partner en sturen beide een team van adviseurs aan. Het team van adviseurs bestaat zoveel mogelijk uit vaste

partners, zoals vaste architecten, een vaste constructeur en vaste adviseur ten aanzien van het bouwbesluit. Voor Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland is er bij alle projecten een coördinator betrokken. Deze coördinatoren bewaken het belang van de strategische samenwerking WoonVitaal. Zij bewaken ook het concept en de ontwikkeling hiervan. Op de lange termijn zouden er vaste teams moeten komen te werken zowel bij Heijmans Bouw als bij Woonzorg Nederland. Echter dit is tot op heden niet het geval.

7.4.1 Stuurgroep

De strategische samenwerking kent een stuurgroep om het strategische belang van de samenwerking te behartigen. Deze stuurgroep bestaat uit de directie van Heijmans Bouw B.V., de directie van Woonzorg Nederland Projectontwikkeling B.V. en de coördinatoren van Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland. Deze stuurgroep dient de samenwerking op de lange termijn te monitoren en bij te sturen waar dit nodig wordt bevonden.

7.4.2 Coördinatoren en vaste teams

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland hebben beide een coördinator voor de sturing van de volledige procesgang rondom alle WoonVitaal projecten. Deze coördinator dient de interne vaste teams aan te sturen. Ze bewaken ook het ontwikkelde concept en dragen zorg voor verbeteringen van het concept. Deze coördinatoren vormen, samen met de vaste teams, de constante factor in alle WoonVitaal projecten en kunnen hierdoor de processen optimaal op elkaar laten aansluiten. Bovendien kunnen ze leren van de voorgaande projecten.

7.4.3 Team adviseurs

WoonVitaal wil gebruik maken van een vast team van adviseurs. Deze adviseurs worden bij elk WoonVitaal project bij de ontwikkeling betrokken. Dit team bestaat uit:

- Architect, er wordt getracht om met twee of drie architecten te werken die bekend zijn met het concept;
 - Constructeur, Goudstikker de Vries zal als vaste adviseur betrokken zijn bij de ontwikkeling van alle WoonVitaal projecten;
 - Adviseur Installaties, Breman zal als vaste adviseur betrokken zijn bij de ontwikkeling en realisatie van alle WoonVitaal projecten. Er is specifiek gezocht naar een installateur die ook adviseert, om zoveel mogelijk de ontwikkeling op de realisatie af te stemmen;
 - Adviseur bouwbesluit, Nieman zal als vaste partner betrokken zijn bij alle WoonVitaal projecten en;
 - Leverancier prefabcasco, Bestcon zal als vaste partner betrokken zijn bij alle WoonVitaal projecten. Bestcon is een dochteronderneming van Heijmans.
- Overige vaste partners zijn:
- Bestekschrijver, hiervoor dient nog een vaste partner te worden gezocht en;
 - Tekembureau, hiervoor dient nog een vaste partner te worden gezocht.

7.5 Woonvitaal concept

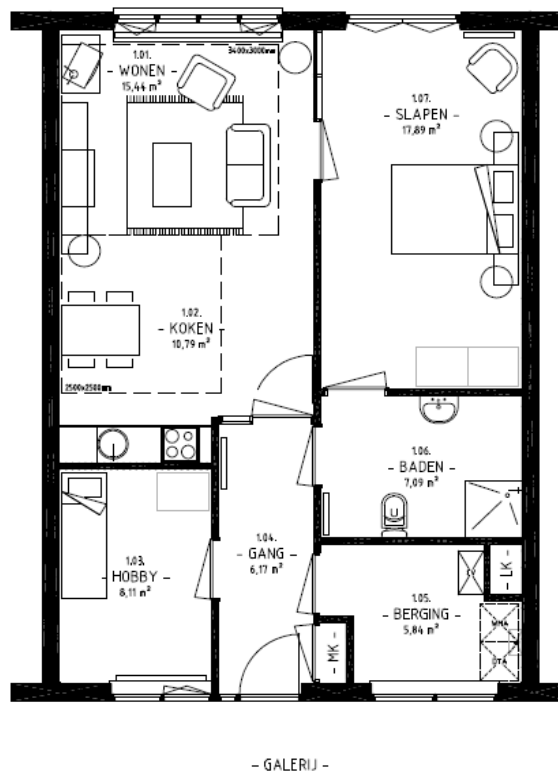
Het WoonVitaal concept is een voorbeeld van conceptueel bouwen voor een woonzorgcomplex. De basis voor het concept Woonvitaal bestaat uit een drietal pijlers, te weten programma, product en proces. Het conceptueel bouwen onderscheid concepten met een product en procesoriëntatie, WoonVitaal heeft beide oriëntaties.

7.5.1 Programma

Het programma van het WoonVitaal concept is voorzien van een gestandaardiseerde plattegrond en bezit de nodige flexibiliteit ten bate van uitbreidingsmogelijkheden en functionele wijzigingen in het woonzorgcomplex.

Plattegrond

Aan de basis van het programma van WoonVitaal ligt een voor Woonzorg Nederland geoptimaliseerde plattegrond van 75 m² met een vaste beukmaat van 7,5m, zie Figuur 7-6. Behalve voor WoonVitaal projecten gebruikt Woonzorg Nederland deze inmiddels ook voor andere projecten. Voor het tot stand komen van de strategische samenwerking WoonVitaal werkte Woonzorg Nederland niet met vaste plattegronden. De standaardisatie van de plattegrond houdt echter wel rekening met verschillende variatiemogelijkheden.



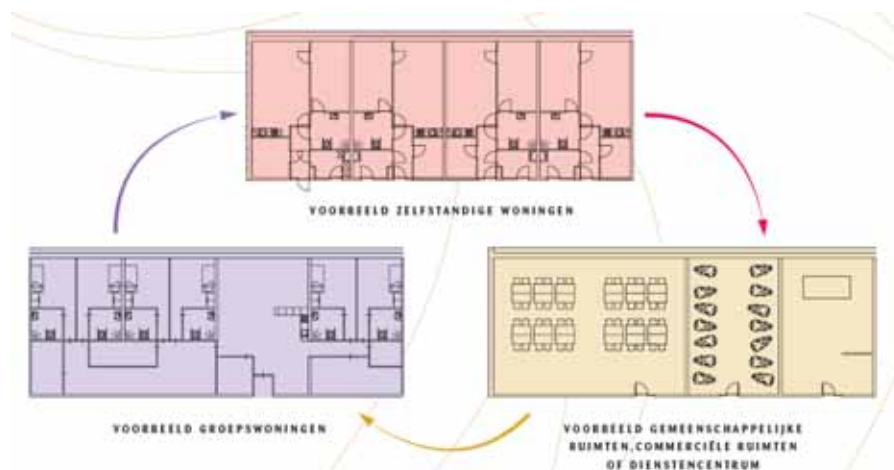
Figuur 7-6: Standaard plattegrond WoonVitaal (Bron: Heijmans, 2004)

Uitgangspunt van het concept is ook dat er zoveel mogelijk met een standaardprogramma wordt gewerkt. Hierin opgenomen zijn verschillende mogelijke doeleinden van WoonVitaal.

Flexibiliteit

De vaste doelgroep van Woonzorg Nederland bestaat uit senioren bewoners die volledig zelfstandig kunnen wonen met mogelijk een beperkte of uitgebreide zorgbehoefte. Het concept richt zich op drie type woonzorgcombinaties, te weten seniorenwoning, kleinschalig groepswonen en woonzorgcomplexen. Het WoonVitaal concept geeft de mogelijkheid om de woonzorgeenheden te transformeren met behulp van verschillende ombouwscenario's, zie Figuur 7-7. Hierdoor is de flexibiliteit en de toekomstwaarde van WoonVitaal te garanderen. Zo is het concept ook geschikt om gemeenschappelijk, commerciële of dienstverleningsruimte te creëren.

Een andere vorm van flexibiliteit wordt beoogd door de woonzorgeenheden een ruime galerij te bieden in combinatie met een verplaatsbare gevel. Hierdoor kunnen de woonzorgeenheden in de toekomst worden uitgebreid.



Figuur 7-7: Ombouwscenario's WoonVitaal (Bron: Heijmans, 2004)

7.5.2 Product

Installatietechniek

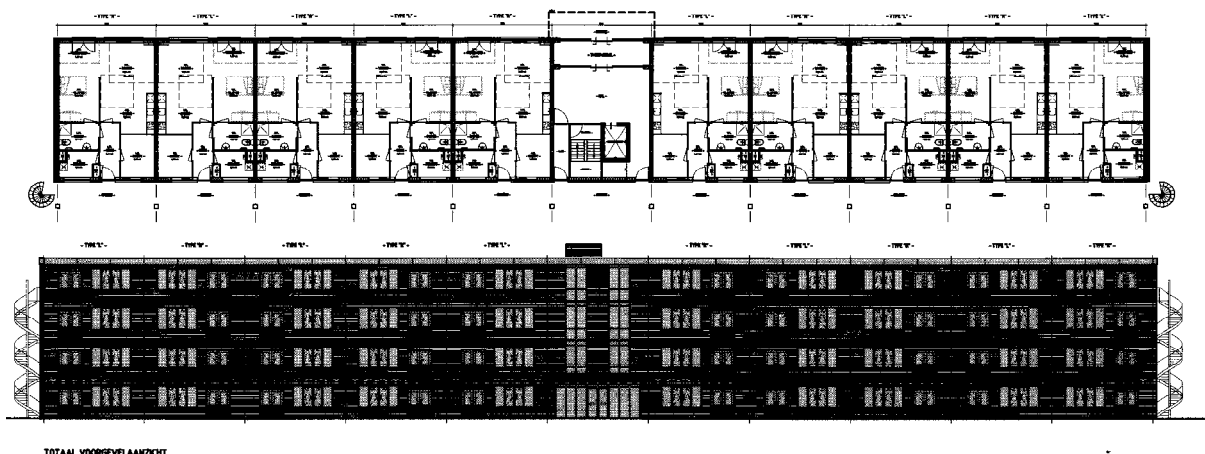
De verschillende ombouwscenario's vereisen een weloverwogen installatietechniek, die rekening houdt met mogelijke toekomstige eisen. De installatietechniek is gedimensioneerd op overcapaciteit en is losgekoppeld van het constructieve prefabcasco. De leidingen worden bovenop de prefabvloer gemonteerd waarop een schuimbetonlaag wordt aangebracht. Hier kan een parallel worden bespeurd met de pijler flexibiliteit van Slimbouwen®.

Prefabcasco

Dit prefabcasco is gebaseerd op een vloeren- en wandensysteem van Bestcon, een volwaardige dochter van Heijmans NV. Hiervoor zijn al diverse basisprincipes op voorhand uitgewerkt, tevens worden gerealiseerde projecten opgeslagen in een bibliotheek, dit zorgt voor een sneller voorbereidingstraject. Echter door gebruik van prefabelementen kan vooral tijdswinst worden behaald in de uitvoeringsfase. Een ander voordeel is dat een prefab bouwwijze in een binnenstedelijk gebied aanzienlijk minder overlast geeft. In eerste instantie wilde men de stabiliteit halen uit de prefabgevel, dit is bij het eerste WoonVitaalproject ook gebeurd. Echter door stabiliteit te halen uit de prefabgevel werd de ontwerpvrijheid te veel beperkt en is men in de vervolg projecten hiervan afgestapt. Stabiliteit wordt nu gehaald door een knik in het ontwerp van het woonzorgcomplex.

Industrieel Flexibel Demontabel Bouwen

Het prefabcasco in combinatie met de weloverwogen installatietechniek, die gescheiden is van het casco, maakt IFD bouwwijze mogelijk, dit wordt dan ook zo ingestoken.



TOTAAL VOORBEELDAANZICHT.
 Figuur 7-8: Voorbeeld WoonVitaal gebouw (Bron: Heijmans, 2004)

7.5.3 Proces

Het WoonVitaalproces is gestandaardiseerd. De standaardisatie van het proces, valt of staat echter met het idee dat beide partners, adviseurs en co-makers van het begin af aan nauw met elkaar samenwerken.

In de eerste jaren van de strategische samenwerking is de standaardisering alleen rondom de prijsvorming doorgevoerd. Hierbij werd in een vroegtijdig stadium bekeken of het WoonVitaalconcept tot zijn recht komt op een bepaalde locatie wordt er een prijsraming gemaakt op basis van het Programma van Eisen. Deze wordt gemaakt gebaseerd op een boxensysteem ontwikkeld door Hans Wildeboer (2008). Dit boxensysteem is opgedeeld in 3 boxen. 'Standaardelementen in box 1, box 2 voor optionele elementen zoals extra vloeroppervlakte, een andere beukmaat etc. Box 3 was dan voor andere extras. Dit zogenaamde financieel rekenmodel was transparant en voor iedereen zichtbaar' (Wildeboer, 2008).

Later is er een vaste taakverdeling gemaakt inclusief verantwoordelijkheden en beslismomenten. Dit overzicht is gemaakt eind 2008. De benaming van de fasen is overgenomen uit het betreffende overzicht. De onderstaande beschrijving van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden in de fasen officieel nog niet gevolgd.

Studieontwerp

De fase van het studieontwerp valt voor het grootste gedeelte onder verantwoordelijkheid van Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland is echter niet vrij te handelen binnen het WoonVitaal concept. Voordat WZN opdracht verleent voor een studieontwerp aan een architect bespreekt het de plannen met Heijmans Bouw. Er wordt vervolgens gezamenlijk een indicatieve planning gemaakt. Waarna wordt overgegaan in het selecteren van adviseurs. Woonzorg Nederland heeft hierbij zowel architect als constructeur onder contract staan. Heijmans Bouw heeft de overige adviseurs onder contract staan. Vervolgens zal Woonzorg Nederland de locatiegerichte eisen in kaart brengen. Nadat het studieontwerp, de stedenbouwkundige uitwerking, is gemaakt, zullen de belangrijkste partners (Heijmans Bouw, constructeur, installatieadviseur en prefabcasco leverancier) dit ontwerp beoordelen. Na eventuele aanpassingen zal er een raming worden gemaakt door Heijmans Bouw. Vervolgens zal Woonzorg Nederland het bouwbudget gaan vaststellen. Er vindt dan een eerste beslismoment plaats. Hier wordt gekozen of het project doorgang vindt en of het als WoonVitaal doorgang zal krijgen.

Ontwerpfase VO

De voorlopige ontwerpfase valt vrijwel geheel uiteen in taken voor de architect en Heijmans Bouw. Echter de verantwoordelijkheid ligt volledig bij Woonzorg Nederland. De architect zal het studieontwerp verder uitwerken. Waarna Heijmans Bouw een raming zal maken van de bouwkosten. Woonzorg Nederland heeft vervolgens de verantwoordelijkheid de benodigde vergunningen voor het bouwproject te verkrijgen, de plannen dienen hiervoor overlegd te worden met diverse instanties. Heijmans Bouw zal verder de haalbaarheid van de opleverdatum analyseren. Na eventuele aanpassingen van het voorlopig ontwerp zullen deze Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland worden goedgekeurd, het tweede beslismoment. Beide partijen zullen na afronding van deze fase een team samenstellen ten bate van de projectcoördinatie.

Ontwerpfase DO

De definitieve ontwerpfase lijkt veel op de voorgaande fase. De architect zal deze fase het voorlopig ontwerp van het bouwproject verder ruimtelijk uitwerken en detailleren. Het team van adviseurs zullen hierbij de nodige taken op zich nemen en ondersteuning bieden. Na afronding van het DO zal Heijmans Bouw gezamenlijk met Woonzorg Nederland en de overige vaste adviseurs het DO beoordelen. Vervolgens dienen er eventuele aanpassingen te worden gemaakt door de architect. Heijmans Bouw raamt wederom de bouwkosten deze worden ter beoordeling voorgelegd aan Woonzorg Nederland. Nadat Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw gezamenlijk de DO stukken en het bouwbudget goedkeuren kan er een vervolg worden gemaakt met de aan te vragen vergunningen. Na afronding van deze vergunningenprocedures kan aanvang worden gemaakt met het afronden van het definitieve ontwerp. De laatste wijzigingen en aanvullingen dienen te worden vastgelegd en er dient een prijsoverleg plaats te vinden met de betreffende aannemer die het werk zal uitvoeren. Het werk zal worden uitgevoerd door een vestiging van Heijmans Bouw. Met deze aannemer zal ook een aannemerscontract worden afgesloten door Woonzorg Nederland.

Vorbereiding uitvoering

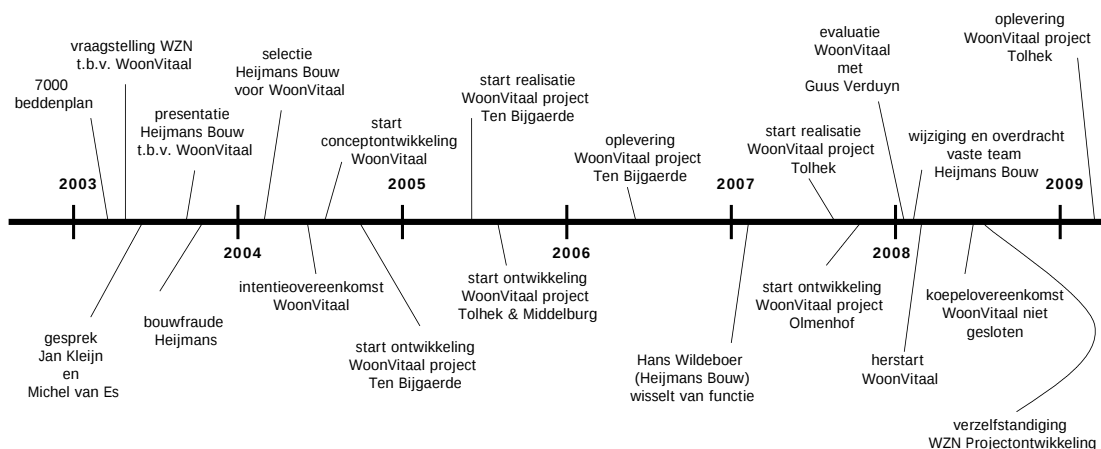
Vanaf deze fase zullen de werkzaamheden door de betreffende vestiging van Heijmans Bouw worden uitgevoerd. In deze fase draagt Heijmans Bouw vrijwel alle verantwoordelijkheid over de uit te voeren werkzaamheden om het ontwerp gereed te maken voor uitvoering. De architect wordt in deze fase vrijwel geheel van het project afgehaald. De gemaakte ontwerptekeningen zullen worden uitgewerkt door een tekenbureau. Verder zal er door Heijmans Bouw een bestek worden gemaakt, alle adviseurs en Woonzorg Nederland hebben hierin een ondersteunende functie. Heijmans is echter zelf verantwoordelijk voor het bestek en laat dit uitvoeren door een bestekschrijver.

Uitvoering en oplevering

In deze fase voert Woonzorg Nederland directie over de uit te voeren werkzaamheden op de bouwplaats. Deze fase is grotendeels traditioneel ingericht en kent weinig verschillen met reguliere projecten. Na oplevering van het project verleent Heijmans Bouw nog garantie. Woonzorg Nederland Projectontwikkeling BV zal uiteindelijk het voltooide bouwwerk in bezit krijgen en verkopen aan de stichting Woonzorg Nederland. Deze stichting heeft het voltooide bouwwerk vervolgens 50 jaar in exploitatie en verzorgt het onderhoud en beheer. Ook kan Woonzorg Nederland optreden als dienstenverlener is het bouwwerk. Hieronder wordt verstaan het leveren van zorg en aanvullende diensten aan de bewoners van het bouwwerk.

7.6 Geschiedenis en stand van zaken WoonVitaal

Onderstaand een overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen binnen de strategische samenwerking WoonVitaal vanaf 2003 tot heden. De projecten die worden genoemd worden zijn kort toegelicht in bijlage D.



Figuur 7-9: tijdslijn WoonVitaal

2003

In 2003 presenteert Woonzorg Nederland het 7000 beddenplan om verzorg- en verpleeghuizen om te bouwen om de wachtlijsten in de zorg te verkorten. Heijmans Bouw Business Development leest de berichtgeving en vraagt een gesprek aan met Woonzorg Nederland. Doel hierbij is om voor Heijmans Servicebouw een grote landelijke klant te vinden. Tegen de tijd dat het gesprek plaatsvindt, is er geen politieke steun voor het 7000 beddenplan van Woonzorg Nederland en verdwijnt het plan op de achtergrond. Het gesprek neemt een andere wending waarin Heijmans Bouw uitlegt over de door haar ontwikkelde nieuwe bouwconcepten. Woonzorg Nederland geeft aan bezig te zijn met een vraagstelling voor een bouwconcept. Woonzorg Nederland had reeds een shortlist van 15 aannemers gemaakt die allen ervaring hadden met conceptueel bouwen en Industrieel, Flexibel en Demontabel (IFD) Bouwen. Zes aannemers zijn hiervoor al benaderd. Naar aanleiding van het positieve gesprek wordt Heijmans Bouw toegevoegd aan drie geselecteerde aannemers aan wie wordt gevraagd een plan van aanpak voor het concept te presenteren. De presentatie van Heijmans Bouw benadrukt een procesmatige aanpak van het probleem, dit in tegenstelling tot de overige aanbieders, zij legden de focus op productoptimalisaties.

2004

Woonzorg Nederland koos uiteindelijk voor deze procesmatige aanpak en startte de onderhandelingen met Heijmans Bouw. Tijdens deze onderhandelingen kwam Heijmans in opspraak doordat er bouwfraude werd geconstateerd, dit wierp een enigszins negatieve schaduw over de onderhandelingen, maar Heijmans Bouw heeft getracht deze zoveel mogelijk weg te nemen. In mei 2004 wordt er een intentieovereenkomst afgesloten tussen beide partijen. In de intentieovereenkomst is de samenwerking tussen Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw vastgelegd en is besloten het concept gezamenlijk verder te ontwikkelen en een drietal pilots te realiseren. In september 2004 is vervolgens gestart met de ontwikkeling van het eerste pilot WoonVitaal project, Ten Bijgaerde in Oisterwijk.

2005

In 2005 start de realisatie van Ten Bijgaerde het allereerste WoonVitaal project in Oisterwijk. De start van dit project is groot in de pers gelanceerd, de voorzitters van de Raad van Bestuur van Heijmans en Woonzorg Nederland zijn hierbij aanwezig. Beide heren geven het belang van de strategische samenwerking aan en ondertekenen de bouwteamovereenkomst voor de twee volgende pilotprojecten in Middelburg en Pijnacker.

2006

De ontwikkeling van het pilotproject Middelburg loopt vast. In juni 2006 wordt Ten Bijgaerde opgeleverd. De ontwikkeling van Tolhek loopt vertraging op.

2007

In het begin van dit jaar wisselen de twee belangrijke personen voor WoonVitaal van functie. Hans Wildeboer, coördinator WoonVitaal van Heijmans, gaat binnen Heijmans een andere functie vervullen en draagt de verantwoordelijkheden van WoonVitaal over naar Jan Roodvoets bij Heijmans Bouw Breda. Wim Bakker, initiator en coördinator van WoonVitaal binnen Woonzorg Nederland, gaat binnen Woonzorg Nederland van het bedrijfsonderdeel projectontwikkeling naar commercie. In december wordt gestart met de realisatie van het tweede pilotproject Tolhek in Pijnacker. Het derde pilotproject wordt Olmenhof in Amstelveen, waarvan in oktober de ontwikkeling start.

2008

Heijmans Bouw Breda dringt aan op een evaluatie van WoonVitaal, waarbij wordt getwijfeld aan een voortzetting van WoonVitaal, vanwege het uitblijven van de beoogde bouwstroom. Bij deze evaluatie is ook Guus Verduyn aanwezig, directeur Woonzorg Nederland commercie. Guus Verduyn werpt zich op als kartrekker. Heijmans Bouw wil met Guus Verduyn de samenwerking voort zetten. Uitkomst van de evaluatie is een herstart van WoonVitaal met een grote bouwstroom van 10 a 15 projecten. Na een aantal maanden blijken de meeste projecten toch niet van de grond te komen. Jan Kleijn, inmiddels directeur van Heijmans Bouw Breda, geeft te kennen zich terug te trekken van WoonVitaal. De verantwoordelijkheden voor WoonVitaal komen bij de divisiedirectie van Heijmans Bouw te liggen.

In 2008 richt Woonzorg Nederland door de invoering van de vennootschapsbelasting een aparte BV op voor organisatieonderdeel projectontwikkeling.

2009

Eind 2008 is er een aanbieding gemaakt voor het project Olmenhof (één van de drie overgebleven WoonVitaal projecten) echter de aanbieding ligt fors hoger dan de verwachting is van Woonzorg Nederland op basis van een calculatie van kostenadviesbureau. Olmenhof wordt getracht om te zetten naar een traditioneel proces en product en zodanig af te prijzen, dit om de bottleneck weg te nemen. In Februari 2009 is Tolhek in Pijnacker opgeleverd.

7.7 Samenvattend

Heijmans NV is een groot ontwikkelend bouwbedrijf. De NV bevindt zich in een reorganisatie door aanhoudende verliezen de afgelopen jaren. De reorganisatie heeft grote gevolgen voor de voormalige bouwdivisie van Heijmans. Deze bouwdivisie is opgesplitst in vestigingen voor woningbouw en utiliteitsbouw. De voormalige divisie Vastgoed en woningbouw dienen in een nieuwe bedrijfsstroom nauwer samen te gaan werken. Heijmans Vastgoed en Woningbouw doen veel gezamenlijke werken, woningbouw dient verder veel werken in bouwteam voor de markt binnen te halen.

Woonzorg Nederland is een woningbouwcorporatie met als taak het creëren van huisvesting voor een specifieke doelgroep: ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Elk jaar worden er door Woonzorg Nederland Projectontwikkeling 400 tot 600 woningen bijgebouwd tevens worden er projecten gerenoveerd dan wel getransformeerd. Projectontwikkeling is in 2008 door invoering van de vpb een zelfstandige BV geworden. Tevens is Woonzorg Nederland in 2008 een fusie aangegaan met twee zorgaanbieders.

Er is met behulp van gedeeltelijk gestructureerde interviews een overzicht gevormd van de strategische samenwerking WoonVitaal. Dit is een projectongebonden samenwerking tussen Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland heeft in 2003 het initiatief genomen om een aantal marktpartijen te benaderen met een vraagstelling betreffende een bouwstroom van 1000 woningen met een looptijd van 10 jaar, overal in Nederland te realiseren met een IFD bouwwijze in kleinschalig complexen. De woningen dienen flexibel te zijn volgens een indeling die voldoet aan het programma van eisen van Woonzorg Nederland. Verder dient de aannemer budgetverantwoordelijkheid te handhaven.

Uit deze vraagstelling is Heijmans Bouw als beste naar voren gekomen. Beide hebben vervolgens een intentieovereenkomst getekend voor een langdurige samenwerking met als doel de ontwikkeling van het WoonVitaal concept. Concrete doelstellingen van de projectongebonden samenwerking zijn:

- Het ontwikkelen van een product;
- Snel bouwen en ontwikkelen;
- Kostenvoordeel of een kwaliteitsimpuls;

- Positief imago;
- Acquisitiemiddel en;
- Continuïteit.

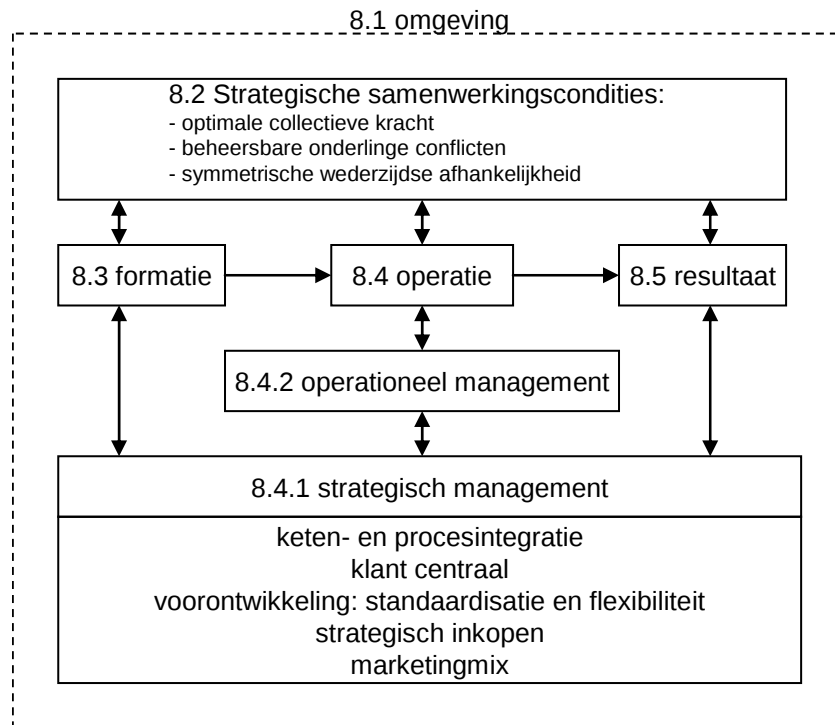
Het WoonVitaal concept is ontwikkeld voor woonzorgcomplexen in de zorghuisvesting. Het concept steunt op een gestandaardiseerd programma, proces en product.

- Programma, het programma bestaat uit een gestandaardiseerde plattegrond, met de mogelijkheid tot latere transformatie, zogenaamde flexibiliteit;
- Proces, het proces is door beide partners in verregaande mate gestandaardiseerd. Taakverdeling en verantwoordelijkheden rondom de gehele procesgang zijn vastgelegd, met name de prijsvorming is hier van belang en;
- Product, het product is door toepassing van een standaard prefabcasco, een IFD bouwwijze en loskoppeling van installatietechniek en casco verregaand gestandaardiseerd;

Tot nu toe zijn er twee WoonVitaalprojecten gerealiseerd en twee projecten in ontwikkeling. In de samenwerking zijn behoorlijk wat wijzigingen qua betrokken spelers en insteek van het concept op te merken.

8 Analyse casus Woonvitaal

De projectongebonden samenwerking Woonvitaal zal in dit hoofdstuk worden geanalyseerd aan de hand van het theoretisch model, zie Figuur 8-1. De bestaande problemen worden geïdentificeerd en herleid. Het theoretische model zal worden vergeleken met de gewenste en bestaande situatie van WoonVitaal. Uit deze analyse volgt een stappenplan voor de implementatie van een strategische samenwerking in de bouwsector. De analyse is vervolgens in discussie met direct betrokkenen van Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland verder aangescherpt, zie bijlage E.



Figuur 8-1: Theoretisch model strategisch samenwerken

8.1 Analyse van de omgeving

De omgeving heeft invloed op strategisch samenwerken. De omgeving bestaat in dit onderzoek de marktovereenkomst, duurzaam concurrentievoordeel, partner resource verbanden en cultuur van beide partners. De initiële karakteristieken van deze markeigenschappen, resources en cultuur worden in deze paragraaf geanalyseerd.

8.1.1 Analyse marktovereenkomst

Marktovereenkomst is de mate van aanwezigheid van beide partners in de markt die de strategische samenwerking beoogd (Das en Teng, 2003).

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland opereren beide in de bouwmarkt. Voor aanvang van de strategische samenwerking WoonVitaal bevonden ze zich aan de vraag en aanbodzijde van de bouwmarkt. Er was sprake van tijdelijke uitbestedingrelaties tussen beide partijen. Heijmans Bouw opereert aan de aanbodzijde van de bouwmarkt en biedt haar diensten aan voor opdrachtgevers. Woonzorg Nederland opereert aan de vraagzijde van de bouwmarkt en verleent opdracht aan opdrachtnemende partijen. Echter beide opereren ook op voor- en achterliggende markten zoals de markt voor grondposities en de markt voor koophuizen. Het Heijmans concern heeft met Vastgoed ook een bedrijfsonderdeel die een directie concurrent is van Woonzorg Nederland, voornamelijk in de acquisitie van grondposities en gebiedsontwikkeling. De doelgroep van Woonzorg Nederland is echter een specifiek segment (voornamelijk de sociale huurmarkt voor senioren) dat door Heijmans Vastgoed niet of nauwelijks wordt bediend.

De strategische samenwerking WoonVitaal opereert evenals beide partijen ook in de bouwmarkt en ligt voor beide in het verlengde van de huidige activiteiten. Echter het strategisch belang van WoonVitaal is voor Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw verschillend. De vraagstelling van Woonzorg Nederland aan diverse marktpartijen hield rekening met een productie van 1000 wooneenheden per jaar, dit zou meer dan de volledige ontwikkelingscapaciteit van Woonzorg Nederland inhouden. Aangezien Woonzorg Nederland van 2002 tot en met 2006 slechts niet meer dan 800 wooneenheden ontwikkelde per jaar was deze vraagstelling zelfs ambitieus. Het strategisch belang voor Woonzorg Nederland in de strategische samenwerking WoonVitaal is hiermee veel groter dan het strategische belang van Heijmans Bouw in WoonVitaal. Daartegenover staat dat Heijmans Bouw met WoonVitaal een fors aandeel krijgt in een groeimarkt die van strategisch belang kan zijn.

8.1.2 Analyse duurzaam concurrentievoordeel

Een duurzaam concurrentievoordeel is een voordeel dat een organisatie heeft en langere tijd kan houden ten opzichte van concurrenten.

Woonzorg Nederland kan worden aangeduid als een specialist op het gebied van zorghuisvesting. Als woningbouwcorporatie is Woonzorg Nederland jarenlang een unieke speler in de markt geweest, doordat ze zich enkel op de zorghuisvesting richtte. Sinds de verruiming van de prestatievelden van het besluit beheer sociale huursector in 2001 hebben inmiddels alle corporaties de plicht om zich te richten op de zorghuisvesting. Maar door de jarenlang opgebouwde ervaring bezit Woonzorg Nederland een duurzaam concurrentievoordeel op dit gebied.

Heijmans Bouw daarentegen heeft in vergelijking met andere grote ontwikkelende bouwers geen duurzaam concurrentievoordeel door opgebouwde kennis en kunde. Het Heijmans concern heeft wel een groot aantal grondposities, waarop nu of in de toekomst gebouwd mag worden, waardoor ze gemakkelijker eigen ontwikkelingen kan initiëren. Deze grondposities geven voornamelijk Heijmans Vastgoed een duurzaam concurrentievoordeel. Heijmans Bouw is echter voor veel van deze ontwikkelingen een partner van Heijmans Vastgoed. Er kan dus gesproken worden over een duurzaam concurrentievoordeel voor Heijmans Bouw.

8.1.3 Analyse partner resource verbanden

De resources verbanden tussen partners, refereren aan de soort match van resources binnen de strategische samenwerking.

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland brengen in de strategische samenwerking voornamelijk aanvullende ongelijkwaardige kennis en kunde bij elkaar. Deze kennis en kunde zijn aanvullend omdat de combinatie van resources van beide partners de mogelijkheid schept van een integrale aanpak van het bouwproces voor een optimaal product in de zorghuisvesting. Deze kennis en kunde zijn ongelijkwaardig omdat de kennis en kunde van beide partijen op andere vlakken van de zorghuisvesting nuttig is. Heijmans Bouw brengt kennis en kunde in de strategische samenwerking op het gebied van conceptontwikkeling. Woonzorg Nederland brengt kennis en kunde in over de specifieke doelgroep van de strategische samenwerking. Er zijn ook enkele vlakken waar de kennis en kunde van beide partijen elkaar overlappen en dus ofwel gelijkwaardig of overbodig zijn.

8.1.4 Analyse cultuur

De marktovereenkomst, het duurzame concurrentievoordeel en de partner resource verbanden zijn bedrijfskarakteristieken die een directe of indirecte relatie hebben met de omgeving. Cultuur vormt echter ook een essentiële bedrijfskarakteristiek als het gaat om strategisch samenwerken. Hiervoor dient wel een cultuur van vertrouwen aanwezig te zijn. Door Mollier en Noorderhaven (2004) wordt de bouwcultuur simplistisch en zonder volledig te zijn omschreven als:

- Een gebrek aan vertrouwen tussen de belangrijkste partijen betrokken bij het bouwproces, en in verband hiermee afscherming van kennis en informatie en 'indekgedrag';
- Een geringe oriëntatie op de klant/eindgebruiker, besluitvorming die vaak meer gebaseerd is op machtsposities dan op het optimaliseren van het resultaat voor alle partijen;
- Onvoldoende aandacht voor leren en voor innovatie, samengaand met een ambachtelijke en vaak conservatieve houding ten opzichte van het bouwen, en mede tot uitdrukking komend in een beperkte belangstelling voor de ontwikkeling van medewerkers;
- Een defensieve of reactieve, veeleer dan proactieve attitude, tot uitdrukking komend in gemakzucht, afschuifgedrag en een 'smoezencultuur'.

8.2 Analyse van de strategische samenwerkingscondities

De hiervoor beschreven markeigenschappen, resources en cultuur hebben effect op de drie strategische samenwerkingscondities. De effecten van markeigenschappen en resources op de strategische samenwerkingscondities worden in kaart geanalyseerd met behulp van het raamwerk van Das en Teng (2003). In dit onderzoek is het raamwerk behandeld in paragraaf 4.4.5. Het effect van de cultuur op de drie strategische samenwerkingcondities wordt zelfstandig geanalyseerd.

8-1 : Effect van markeigenschappen en resources op strategisch samenwerkingscondities (Bron: Das en Teng, 2003)

	strategische samenwerkingscondities		
	collectieve kracht	onderlinge conflicten	interdependencies
marktovereenkomst	positief	positief	geen effect
duurzaam concurrentievoordeel	geen effect	positief	negatief
partner resource verbanden			
aanvullende gelijkwaardig resources	positief	geen effect	positief
overtollige gelijkwaardige resources	geen effect	negatief	negatief
aanvullende ongelijkwaardige resources	positief	geen effect	positief
overtollige ongelijkwaardige resources	geen effect	positief	negatief

8.2.1 Analyse collectieve kracht

Op grond van de initiële karakteristieken van beide partners kan verwacht worden dat er voldoende potentiële collectieve kracht voor een strategisch samenwerking aanwezig is. Ten eerste kan met de resources die beide partners samenbrengen het bouwproces worden geïntegreerd. Heijmans Bouw brengt kennis en kunde over conceptontwikkeling en realisatie in en Woonzorg Nederland brengt kennis in over de specifieke doelgroep en ontwikkelen in de zorghuisvesting. Gezamenlijk leidt deze kennis en kunde tot een integratie van de belangrijkste verantwoordelijke partijen tijdens ontwerp en realisatie in het bouwproces. Ten tweede zal de aanwezige marktovereenkomst en het verwachte strategische belang van beide partijen de collectieve kracht versterken. De heersende cultuur heeft echter weinig aandacht heeft voor innovaties, is niet proactief en is niet gericht op een optimalisatie van het resultaat. De bouwcultuur heeft hiermee een negatief effect op de collectieve kracht van de strategische samenwerking WoonVitaal. Dat beide partijen echter met elkaar een strategisch samenwerking starten geeft aan dat beide partijen de heersende cultuur willen doorbreken. Ze dienen hier echter wel terdege rekening mee te houden.

8.2.2 Analyse onderlinge conflicten

Op grond van de initiële karakteristieken van beide partners kan verwacht worden dat er een basis bestaat voor onderlinge conflicten. Ten eerste hebben Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw een grote mate van marktovereenkomst. Dit kan een bron zijn voor onderlinge conflicten uit concurrerend oogpunt. Er wordt hierbij gedacht aan problemen die ontstaan door concurrentie om dezelfde grondposities of samenwerking met andere gelijksoortige bedrijven. Ten tweede bezitten zowel Woonzorg Nederland als Heijmans duurzame concurrentievoordelen. Bij Woonzorg Nederland bestaat deze uit unieke kennis en kunde op het gebied van de zorghuisvesting. Heijmans heeft een duurzaam concurrentievoordeel in de vorm van grondposities. Zowel Heijmans Bouw als Woonzorg Nederland zullen voorzichtigheid betrachten omtrent het uit handen geven van deze duurzame concurrentievoordelen, dit kan een potentiële bron van onderlinge conflicten zijn. Ten derde zullen sommige resources van de partners gelijkwaardig en overtollig zijn. Te denken valt hierbij aan de aanwezige kennis en kunde van beide partners in het voortraject. Ten vierde zal de bouwcultuur door het gebrek aan transparantie en vertrouwen een bron zijn voor onderlinge conflicten.

8.2.3 Analyse interdependencies

Op grond van de initiële karakteristieken van beide partners kan verwacht worden dat de relatie tussen beide partners onvoldoende symmetrische onderlinge afhankelijkheid krijgt. Ten eerste zal de uitgesproken intentie van Woonzorg Nederland, om 1000 woonzorgeenheden per jaar middels de strategische samenwerking WoonVitaal te realiseren, een onnatuurlijke afhankelijkheid van Woonzorg Nederland ten opzichte van Heijmans Bouw scheppen. Ten tweede kan Woonzorg Nederland in principe ook via andere wegen de kennis en kunde van een aannemer kan

bemachtigen. Hierdoor is Woonzorg Nederland niet voldoende geneigd zich te committeren aan Heijmans Bouw. Ten derde speelt ook de van oudsher hiërarchische relatie tussen beide een rol. Woonzorg Nederland, voorheen de sturende partij, dient echter op gelijkwaardige basis met Heijmans Bouw samen te werken.

8.3 Analyse van de formatie

Het initiatief en de strategie achter de strategische samenwerking WoonVitaal wordt geanalyseerd. Tevens worden de onderhandelingen, commitments en de betrokkenheid van het hoger management geanalyseerd. De formatiefase van WoonVitaal speelt van 2003 tot en met 2004.

8.3.1 Analyse initiatief

Het formatieproces van de strategische samenwerking WoonVitaal is in 2003 op gang gebracht op initiatief van Woonzorg Nederland. De strategie van Woonzorg Nederland achter dit initiatief is door middel van conceptontwikkeling versneld kunnen inspelen op de toenemende vraag vanuit de markt naar levensloopgeschikte woningen. Een andere belangrijke beweegreden was het inbouwen van flexibiliteit ten aanzien van het totale complex. Dat het initiatief van Woonzorg Nederland in deze tijd (2003) ontstaat, kan deels worden toegeschreven aan het tot licht komen van de bouwfraude eind 2001. De bouwfraude geeft voor Woonzorg Nederland een aanleiding om haar aanbestedingsbeleid aan te passen. Engeland wordt hierbij gezien als een gidsland, in hoofdstuk 5 is te lezen dat hier partnering en allianties met succes worden toegepast. Woonzorg Nederland verwacht door dit initiatief ook een betere en succesvollere manier van samenwerken. En denkt hiermee bouwfraude te doorbreken en daarmee samenhangend meer vertrouwen en transparantie te creëren.

Woonzorg Nederland heeft een shortlist van 15 aannemers gemaakt, die allen ervaring hebben met conceptueel bouwen en Industrieel, Flexibel en Demontabel (IFD) Bouwen. Ervaring met conceptueel bouwen is van belang voor Woonzorg Nederland, zodat ze ervan uit kan gaan dat een aannemer weet hoe een concept voor specifieke doelgroep ontwikkeld dient te worden. Ervaring met IFD Bouwen speelt hiermee in op de flexibiliteit die Woonzorg Nederland nodig heeft. Deze shortlist leidde tot de uitnodiging van 6 aannemers. Aan deze aannemers is de vraag gesteld of men in staat is om een gezamenlijk met Woonzorg Nederland een concept te ontwikkelen dat inspeelt op de strategie van Woonzorg Nederland.

8.3.2 Analyse vraagstelling

Woonzorg Nederland stelde hierdoor uiteindelijk een vraag aan diverse aannemers bestaande uit de volgende elementen:

Een bouwstroom

Woonzorg Nederland gaat in 2003 uit van een productie in de WoonVitaal bouwstroom van 1000 woonzorgeenheden per jaar met een looptijd van 10 jaar. In de tijd dat deze vraag gesteld is, betekende 1000 woonzorgeenheden een ruime verhoging van de complete productie van Woonzorg Nederland projectontwikkeling, een erg ambitieuze vraagstelling. Brugge (2009) geeft aan dat de ambitie van Woonzorg Nederland naar 1200 woonzorgeenheden per jaar is gestegen.

Kleinschalig

De woonzorgeenheden dienen in kleinschalige complexen van 15 a 40 woonzorgeenheden te worden gerealiseerd. Deze kleinschaligheid maakt dat er 20 a 50 complexen per jaar dienen te worden gerealiseerd. Ter vergelijking er werden in 2006, 10 complexen opgeleverd door Woonzorg Nederland projectontwikkeling.

Overal realiseerbaar

De te ontwikkelen complexen met woonzorgeenheden dienen overal realiseerbaar te zijn en dan ook met name binnenstedelijk. Woonzorg Nederland heeft veel te maken met binnenstedelijk herontwikkelen. Bij binnenstedelijk bouwen dient rekening te worden gehouden met kleine en lastig bereikbare bouwplaatsen. En een zo gering mogelijke overlast voor omwonenden.

Flexibiliteit

Het te ontwikkelen concept dient flexibel te zijn in volume, gevel, inrichting en bestemming. Deze eis komt voort uit de ervaring van Woonzorg Nederland met eerdere complexen waarop fors

geïnvesteed moest worden gedurende de normale exploitatietijd doordat het complex niet meer strenge eisen van de zorghuisvesting voldeed. Flexibiliteit van de woonzorgwoningen blijkt in de praktijk echter lastig. Zo kan de woning in theorie een aantal meter dieper worden, maar in de praktijk zal er dan te weinig daglicht in het appartement vallen. Tevens kan de woning worden getransformeerd in een groepsruimte of zorgruimte.

IFD bouwwijze

Het te ontwikkelen concept dient te worden gebouwd met een IFD bouwwijze. Dit dient in de context van die tijd te worden geplaatst, het IFD programma van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) was net opgestart. Met IFD Bouwen kan een scheiding van drager en inbouw, zoals Habraken voortelde met Open Bouwen worden gerealiseerd. Dit zou indien de drager juist wordt ontworpen ruimte creëren voor flexibiliteit. Bovendien konden er met een IFD bouwwijze subsidies uit het SEV-programma worden aangevraagd.

Budgetverantwoordelijkheid

De gekozen partner diende ook budgetverantwoordelijk te zijn. Dit betekent dat de partner het complex voor een van te voren vastgesteld budget dient te realiseren. De aannemer diende aan te tonen hoe dit aangepakt zou worden.

8.3.3 Analyse strategie Heijmans Bouw

De strategie van Heijmans Bouw om mee te doen aan de strategische samenwerking kan worden teruggeleid op vier achterliggende doelen:

- Heijmans Bouw wil van strategisch samenwerken een competentie maken. Heijmans Bouw wil leren hoe een strategische samenwerking op gezet kan worden. En hoe deze in stand kan worden gehouden. Zodat er met andere opdrachtgevers ook op deze manier kan worden samengewerkt;
- Heijmans Bouw wil door middel van strategisch samenwerken de continuïteit van het bedrijf waarborgen. Projecten die in een vaste regelmaat tegen een rendabele marge kunnen worden uitgevoerd zorgen ervoor dat een aannemer zijn continuïteit waarborgt en;
- Heijmans Bouw wil ervaring opdoen met vestigingsoverschrijdend werken. Tot nu toe werken vestigingen vaak zelfstandig of in samenwerking met het hoofdkantoor in Rosmalen. Door ervaring op te doen met vestigingsoverschrijdend werken kunnen later eventueel bouwcombinaties tussen Heijmans Bouw filialen ontstaan.

8.3.4 Analyse onderhandelingen

Uiteindelijk zijn drie aannemers geselecteerd die in aanmerking kwamen voor een strategische samenwerking. Heijmans Bouw was er hier één van. De drie aannemers werden verzocht een plan van aanpak met goede referenties te presenteren. Heijmans Bouw kwam met een proactieve houding en procesmatige aanpak uiteindelijk als geschiktste kandidaat naar voren. De onderhandelingen konden begin 2004 worden opgestart. Tijdens deze onderhandelingen kwam Heijmans in opspraak doordat er bouwfraude werd geconstateerd. Dit wierp een negatieve schaduw over de onderhandelingen, maar Heijmans Bouw heeft getracht deze zoveel mogelijk weg te nemen. De onderhandelingen werden in mei 2004 afgerond met het tekenen van een intentieverklaring, hierin werd de bouw van drie pilot-projecten opgenomen.

8.3.5 Analyse commitments

De commitments van WoonVitaal zijn vastgelegd in een intentieovereenkomst in mei 2004. Hierin zijn de gezamenlijke missie en doelen als volgt gedefinieerd:

Missie

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland gaan een langdurige samenwerking aan met als doel de ontwikkeling en realisatie van het WoonVitaal concept, voor betaalbare woningen.

Doelen

Dit leidt tot de volgende concrete doelstellingen:

- Ontwikkelen van het concept WoonVitaal;
- Snelheid, het versneld kunnen ontwikkelen en realiseren van bouwprojecten;
- Imago;
- Acquisitiemiddel;

- Continuïteit en;
- Kostenvoordeel.

De intentieovereenkomst heeft als doel het ontwikkelen van een concept voor betaalbare seniorenwoningen. De intentieovereenkomst legt geen strategische doelen vast. Wel legt de intentieovereenkomst behalve de ontwikkeling van een concept ook de ontwikkeling en realisatie van drie pilotprojecten vast. Na evaluatie van de drie pilotprojecten, waarin het concept verder geoptimaliseerd kan worden, wilde Woonzorg Nederland besluiten om de strategische samenwerking te continueren, uit te breiden, af te slanken of te beëindigen. Bij voortzetting zou in 2006 een raamovereenkomst worden gesloten om de strategische samenwerking definitief vast te leggen.

8.3.6 Analyse betrokkenheid hoger management in operatiefase

Gedurende de formatiefase was sprake van goede betrokkenheid van het hoger management. De onderhandelingen werden gevoerd met leden van de directie van Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw, respectievelijk Dhr. van Es, directeur projectontwikkeling Woonzorg Nederland en Dhr. Kleijn, directeur Heijmans Bouw Business Development, later directeur Heijmans Bouw Breda. De laatst genoemde is vlak na de onderhandelingen van functie gewisseld. Dit is later ook van invloed geweest op de operatiefase.

8.4 Analyse van de operatie

De operatiefase van de strategische samenwerking WoonVitaal is gestart in augustus 2004 met de ontwikkeling van het concept en daaropvolgend het eerste pilotproject Ten Bijgaerde. Deze fase loopt tot aan het heden. In de operatiefase kan een onderscheid van strategisch en operationeel management worden gemaakt.

8.4.1 Analyse strategisch management

De analyse van het strategische management wordt opgesplitst in de analyse van de stuurgroep en de conceptontwikkeling.

Analyse stuurgroep

De betrokkenheid van het hoger management wordt geregeld in de stuurgroep. Deze stuurgroep gaat voornamelijk over de prijsvorming en bestaat uit een manager/coördinator WoonVitaal en een directeur van beide partners. Tijdens de lancering in 2005 werd symbolisch de bouwteamovereenkomst voor de toekomstige projecten in Pijnacker en Middelburg getekend door de toenmalige directievoorzitters dhr. Troost (Woonzorg Nederland) en dhr. Hoefsloot (Heijmans), zie Figuur 8-2. Hierdoor wordt een teken gegeven dat de strategische samenwerking van groot belang is voor beide ondernemingen.



Figuur 8-2: Ondertekening intentieovereenkomst WoonVitaal door de voorzitters van de raad van bestuur dhr. Troost (WZN) en dhr. Hoefsloot (inmiddels afgetreden als voorzitter raad van bestuur Heijmans)

De stuurgroep bestaat uit de managers WoonVitaal van Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland en de directeur Woonzorg Nederland Projectontwikkeling en de directeur van Heijmans Bouw Breda. Heijmans wil de sturing in eerste instantie centraal regelen. De onderhandelingen waren

dan ook opgestart met dhr. Kleijn, hij was directeur Business Development van Heijmans Bouw, maar gedurende de operatiefase wordt dhr. Kleijn directeur van Heijmans Bouw Breda. Woonzorg Nederland geeft aan dat het graag zaken blijft doen met dhr. Kleijn en hierdoor wordt WoonVitaal vanuit Heijmanszijde gestuurd vanuit de filiaalvestiging Breda. Kleijn (2008) geeft aan dat hierbij weleens problemen optreden vanwege de geringe ervaring van Heijmans Bouw met vestigingoverschrijdend werken.

De stuurgroep is lange tijd ongewijzigd gebleven. In 2007 echter krijgen zowel dhr. Bakker, initiatiefnemer en manager WoonVitaal bij Woonzorg Nederland, en dhr. Wildeboer, manager WoonVitaal voor Heijmans Bouw, een andere functie binnen de eigen organisaties. Dhr. Wildeboer neemt hierdoor afstand van WoonVitaal, dhr. Bakker daarentegen blijft betrokken bij WoonVitaal. De gebeurtenissen in de strategische samenwerking WoonVitaal in het jaar 2007 zijn echter minimaal. Vanaf eind 2007 raakt dhr. Verduyn, directeur Woonzorg Nederland Commercie, betrokken bij WoonVitaal. Dhr. Verduyn neemt een kartrekkersrol op zich en weet WoonVitaal een herstart te geven. Later doet dhr. Verduyn echter weer afstand van WoonVitaal doordat Woonzorg Nederland projectontwikkeling zelfstandig wordt en de inbreng en invloed van dhr. Verduyn over Woonzorg Nederland Projectontwikkeling minimaal wordt.

Begin 2008 neemt dhr. Kleijn afstand van WoonVitaal, de reden hierachter is het geringe aantal WoonVitaal projecten in de regio van Heijmans Bouw Breda. Er wordt besloten de leiding alsnog centraal te regelen en de divisiedirectie raakt betrokken. Dhr. Poldervaart, divisiedirecteur Heijmans Bouw, krijgt vanaf 2008 de verantwoordelijkheid over WoonVitaal. Echter in oktober 2008 wordt bekend dat de divisiedirectie van Heijmans Bouw dient terug te treden vanwege een grootschalige reorganisatie van Heijmans. De strategische verantwoordelijkheid binnen Heijmans voor WoonVitaal blijft tot op heden onbekend.

Analyse conceptontwikkeling

Het WoonVitaal concept wordt in hoofdstuk 7 uitvoerig behandeld. Hieronder wordt de ontwikkeling van het concept geanalyseerd, deze valt uit te splitsen in drie belangrijke thema's: ketenintegratie, marketing, standaardisatie en flexibiliteit.

Ketenintegratie

Het WoonVitaal concept beoogt een ketenintegratie vanaf leveranciers tot aan de opdrachtgever. Heijmans Bouw dient als hoofdaannemer gebruik te maken van vaste onderaannemers en toeleveranciers. Met de spreiding van WoonVitaal projecten over een groot deel van Nederland dient rekening te worden gehouden. Het idee van het concept was grotendeels gebaseerd op een prefab bouwwijze en een scheiding van constructie en installaties in een grote bouwstroom. Hierdoor werden de prefabfabrikant en de installateur als strategische leveranciers gezien. Heijmans heeft een prefabfabrikant als dochteronderneming, namelijk Bestcon. Hierdoor werd Bestcon door Heijmans naar voren geschoven. Voorwaarden die aan de installateur werden gesteld waren, landelijk opererend, zelf ontwikkelen en realiseren. Door een partij te zoeken die zelf mee kan ontwikkelen en bouwt wordt wederom getracht de keten te integreren. Deze partijen werden vervolgens gevraagd actief mee te denken in de ontwikkeling van het concept WoonVitaal. Het voorontwikkelde concept diende de ontwikkeling van projecten te vergemakkelijken en sneller tot stand te laten komen. Hierbij werd bovendien gebruik gemaakt van vaste adviseurs, zoals architect en constructeur. In de praktijk blijkt dat adviseurs en strategische leveranciers gedurende projecten hebben gewisseld en de ketenintegratie niet geslaagd is.

Marketing

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland hebben voor het concept WoonVitaal een gezamenlijke marketing ontwikkeld. In 2005 werd het concept breed in de pers gelanceerd, folders en informatie zijn gelijktijdig naar gemeenten en zorginstellingen gestuurd. De respons was echter matig. Deze matige respons kan liggen aan de pas gewijzigde rol van gemeenten door de wet maatschappelijk ondersteuning. Wellicht zijn gemeenten zich nog niet bewust of geven ze nog onvoldoende invulling in de nieuwe rol van regisseur in de zorghuisvesting. Bij zorginstelling ligt dit vaak anders, Lubbers (2009) geeft aan dat zorginstelling geen professionele opdrachtgevers zijn en niet gewend zijn om opdracht te verstrekken tot nieuwe huisvesting. Bij beide partners kon het concept WoonVitaal worden ingekocht. Hiervoor werden alle medewerkers van beide organisaties die zich bezig hielden met acquisitie en projectontwikkeling uitgebreid voorgelicht over het concept WoonVitaal en de vele voordelen ervan. In de verdere operatiefase heeft marketing niet of nauwelijks een rol gespeeld.

Standaardisatie en flexibiliteit

De focus van het WoonVitaal concept ligt op de standaardisatie van programma, product en proces. De standaardisatie van het programma was voor Woonzorg Nederland een logische stap in de optimalisatie van de projectontwikkelingsactiviteiten. Het werken met veel verschillende programma's van eisen was zeer gebruikelijk voor aanvang van de WoonVitaal projecten. Dit leidde voor Woonzorg Nederland tot een minder beheersbaar proces.

De standaardisatie van het product volgde uit de wens om IFD te gaan bouwen. De productstandaardisatie middels prefabvloeren, wanden en gevels geeft het ontwerpteam echter weinig vrijheden.

De standaardisatie van processen is in het begin van de operationele fase minimaal uitgewerkt. Er bestaan alleen afspraken om tot prijsvorming te komen tussen beide partijen. Later in 2008, als er meerdere projecten met het concept WoonVitaal aan de slag gaan, wordt er standaardverdeling betreffende taken en verantwoordelijkheden gemaakt. Deze is echter nooit uitgevoerd.

8.4.2 Analyse operationeel management

Het operationeel management wordt eerst qua organisatorische structuur en vervolgens per project geanalyseerd.

Analyse WoonVitaal organisatie

De organisatie van WoonVitaal bestond uit de al genoemde stuurgroep, coördinatoren en vaste teams van beide partijen. De coördinatoren hebben de taak om het concept te bewaken en de prijsvorming en de ontwikkeling te begeleiden. Heijmans Bouw had in de filiaalvestiging Breda een centraal team voor WoonVitaal opgezet. Dit team heeft de ontwikkeling van het WoonVitaal concept op zich genomen. Doordat veel WoonVitaal projecten niet in de regio van vestiging Breda vielen, bleek de locatie van het vaste team niet ideaal. Hierbij speelt de geringe ervaring van Heijmans Bouw in vestigingsoverschrijdend handelen een rol en de ontwikkeling en de realisatie zijn alsnog gescheiden. Later in 2008 wordt besloten om twee vaste teams te maken in filiaalvestigingen Heijmans Bouw in Almere en Arnhem, want in de regio's van deze vestigingen vallen de meeste WoonVitaal projecten.

De projecten die worden geanalyseerd zijn:

- Ten Bijgaerde in Oisterwijk;
- Tolhek in Pijnacker en;
- Olmenhof in Amstelveen.

Meer informatie over deze projecten is opgenomen in Bijlage D, ook de andere projecten worden geanalyseerd.

Analyse Ten Bijgaerde

Ten Bijgaerde in Oisterwijk wordt door beide partijen met speciale aandacht behandeld. Hierdoor wordt het al bestaande ontwerp van Ten Bijgaerde omgezet in het WoonVitaal concept. Dit vergt weliswaar extra kosten, maar door de optimalisaties in het WoonVitaal concept, treed uiteindelijk een besparing op van 4,5 a 6% (Kleijn, 2008). Met name de bouwtijd is verkort van 12 naar 9 maanden (Bakker, 2009). Ook is er sprake van een gering meer- en minderwerk. Heijmans Bouw Breda ontwikkelde het project en Heijmans Bouw Best realiseerde het project.

Analyse Middelburg

Het tweede pilotproject in Middelburg blijkt door de betreffende projectontwikkelaar van Woonzorg Nederland ontwikkeld te zijn zonder rekening te houden met het WoonVitaal concept (Wildeboer, 2008). De welstandsvergunning is al opgevraagd en de wijzigingen die door het WoonVitaal concept worden beoogd zouden te veel verandering inhouden. Middelburg wordt dan ook uit de WoonVitaal bouwstroom gehaald.

Analyse Tolhek

Tolhek in Pijnacker is een project dat qua ontwikkeling moeizaam verloopt (Lubbers, 2009). De ontwikkeling verloopt traag in vergelijking met Ten Bijgaerde. De realisatie gaat gepaard met grote slordigheden door fouten van Bestcon in de prefabricage van de wandelementen (Van Beek, 2008). Heijmans Bouw Breda ontwikkelde wederom dit project en Heijmans Bouw Leiderdorp realiseerde het project. Er bestaan bij de overdracht tussen deze Heijmans vestigingen onduidelijkheden over gemaakte afspraken met vaste partners.

Analyse overige projecten

Vanaf de beginfase van de strategische samenwerking WoonVitaal is getracht meerdere projecten met beide partners te ontwikkelen. Door een veelvoud aan redenen is dit tot eind 2007 echter niet gelukt, de oorzaak voor dit probleem worden in paragraaf 8.5.3 herleid.

Begin 2008 besluiten beide partners na evaluatie om 10 a 15 WoonVitaal projecten op te starten om de strategische samenwerking hernieuwde kracht te geven. Na verloop van tijd blijkt dat enkel het project Olmenhof in de bouwstroom van WoonVitaal overblijft.

Analyse Olmenhof

Olmenhof is momenteel in ontwikkeling. Ook Olmenhof is een al langer lopend project van Woonzorg Nederland dat voldoende kans bood om in WoonVitaal concept te worden uitgewerkt. Bij dit project speelt echter de prijsvorming een grote rol. De eerste prijs wordt afgegeven voor het eind van 2008. Deze prijs wordt echter fors te hoog gevonden bij Woonzorg Nederland. Dit valt voor een groot deel te wijten aan de kosten voor het casco. Er wordt besloten om geen gebruik te maken van het prefabcasco van het WoonVitaal concept en het project te beprijzen middels een traditionele bouwmethodiek (Turenhout, 2009).

8.5 Analyse van het resultaat

Het resultaat wordt geanalyseerd aan de hand van de drie strategische doelen, zoals Tjemkes (2006) die aangeeft, strategie, financieel en leren.

In de missie van de strategische samenwerking WoonVitaal staat het ontwikkelen van een gezamenlijk concept voor betaalbare woningen in de zorghuisvesting. De achterliggende strategie is voor beide partijen anders. Woonzorg Nederland is gebaad bij een goed kwalitatief, flexibel, snel te realiseren en betaalbaar product. Heijmans Bouw heeft baat bij een gegarandeerde omzet met winstmarge, het leren van strategisch samenwerken en het leren van vestigingsoverschrijdend werken. Het resultaat van deze strategische doelen wordt geanalyseerd.

8.5.1 Analyse resultaten WoonVitaal concept

De ontwikkeling van het WoonVitaal concept vond plaats van 2004 tot en met 2005. Het concept is gezamenlijk ontwikkeld met een installateur en een prefableverancier. Dit concept (voor een uitgebreide beschrijving van het concept zie hoofdstuk 7) voldeed in theorie aan alle gestelde strategische doelen van beide partijen, maar in de praktijk blijken enkele van de strategische doelen niet haalbaar. Dit resultaat wordt per strategisch doel hieronder toegelicht.

Kwaliteit

De kwaliteit in het concept is gewaarborgd doordat het WoonVitaal concept voldoet aan het bouwbesluit, de eisen voor Woonkeur en tevens zijn er voorbereiding voor domotica getroffen. In de praktijk blijkt dat de eisen van woonkeur en het bouwbesluit onderhevig zijn aan wijzigingen, het ontwikkelde WoonVitaal concept dient dus mee te veranderen met de regelgeving. De beoogde kwaliteit is in de gerealiseerde projecten overigens gehaald (Bakker, 2008).

Flexibiliteit

De flexibiliteit van het concept is gewaarborgd doordat het WoonVitaal concept is bedacht in IFD Bouwen in combinatie met de scenario's voor transformatie en de mogelijkheid tot uitbreiding geeft dit een flexibel concept. De uitbreidingsmogelijkheden blijken in de praktijk echter lastig haalbaar doordat bij een toekomstige uitbreiding van de woonzorgeenheden de daglichttoetreding in het appartement te laag zal zijn. Kort en goed kan worden gesteld dat flexibiliteit voor veranderende toekomstige bestemmingen van woonzorgcomplexen, minder flexibiliteit in de ontwikkelingsfase van het project oplevert.

Snelle realisatie

De realisatie van WoonVitaal projecten dient door het voorontwikkelde concept een stuk sneller te verlopen. De prefab bouwwijze dient hier voor te zorgen. Voor het project Ten Bijgaerde heeft de realisatie in 9 maanden plaatsgevonden. Dit was in vergelijking met een traditionele bouwmethodiek minimaal 3 maanden sneller. Voor het project Tolhek ligt de bouwtijd door slordigheden in de bouw nagenoeg gelijk aan de bouwtijd van projecten met een traditionele bouwwijze. Echter de wens om sneller van initiatief tot gebruik te komen wordt niet behaald doordat procedures verruit de meeste tijd blijven kosten (Lubbers, 2009).

Betaalbaar product

De betaalbaarheid van WoonVitaal is gewaarborgd door de ontwikkelkosten om laag te brengen door een voorontwikkeld product dat gebruik maakt van standaardoplossingen en details. Tevens dienen inkoopvoordelen door de grote bouwstroom te ontstaan. In de praktijk blijkt echter dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden van het voorontwikkelde product. Hierdoor vragen de WoonVitaal projecten toch om een flinke investering in de ontwikkelfase. Bovendien vallen de beoogde inkoopvoordelen door het uitblijven van de beoogde bouwstroom veel lager uit dan bedacht.

Bouwstroom

De bouwstroom is door beide partijen nooit behaald. De strategische samenwerking heeft nooit de beoogde bouwstroom opgeleverd die beide partijen vanaf de start voor ogen hadden. Echter het concept is voor een belangrijk deel wel gebaseerd op een grote bouwstroom met name als het gaat om het te behalen kostenvoordeel.

Leren strategisch samenwerken

Door beide partijen is inmiddels ervaringen opgedaan met strategisch samenwerken. Voornamelijk Heijmans Bouw wilde hierbij leren strategisch samen te werken met opdrachtgevers. Dit zou een toekomstige kerncompetentie voor Heijmans Bouw kunnen vormen. In de praktijk blijkt dat de implementatie van de strategische samenwerking de grootste problemen geeft. Voor beide organisaties is nu voornamelijk ervaring opgedaan met de ongewenste effecten van strategisch samenwerken.

Leren vestigingsoverschrijdend werken

Heijmans Bouw wilde door middel van de strategische samenwerking WoonVitaal ervaring opdoen met vestigingsoverschrijdend werken. Dit vond plaats doordat de ontwikkeling in handen van Heijmans Bouw Breda was en de realisatie in handen van andere collega-vestigingen van Heijmans Bouw. Doordat hier binnen Heijmans Bouw weinig ervaring mee is, is dit gepaard gegaan met enkele problemen. Van Beek (2008) geeft hierover aan dat enkele afspraken gemaakt in de ontwikkeling niet duidelijk zijn gecommuniceerd naar de realiserende partij. Onder andere hierdoor zijn enkele slordigheden opgetreden.

8.5.2 Analyse evaluatieproces

Na het eerste pilotproject van de strategische samenwerking werd geëvalueerd hoe de samenwerking verliep. Uit de evaluatie van het eerste WoonVitaal kwam naar voren:

- De stabiliteit bij voorkeur niet uit de prefabgevel gehaald moest worden;
- De prefabgevel niet gewenst was in verband met de beperking van de architectonische vrijheid;
- De versnelling van de bouwtijd behaald is;
- De kwaliteit nog kan verbeteren, maar dat deze voldoet aan de eisen;
- Het kostenvoordeel van 6% ten opzichte van een traditionele werkwijze goed is;
- De samenwerking prettig verlopen is.

Na dit eerste pilotproject start de ontwikkeling van de vooraf afgesproken twee volgende pilotprojecten in Pijnacker en Middelburg. Volgende projecten blijven echter uit, hierdoor wordt op verzoek van Heijmans Bouw de strategische samenwerking WoonVitaal begin 2008 opnieuw geëvalueerd. Deze evaluatie brengt de problemen met WoonVitaal in beeld:

- Enthousiasme bij medewerkers ontbreekt;
- Weinig gebruikmaking van elkaars kennis en kunde;
- Onvoldoende leereffect, door lange perioden tussen projecten;
- Geen eenduidig PVE en;
- Verschillende beginstadia van de projecten.

8.5.3 Analyse oorzaak problemen

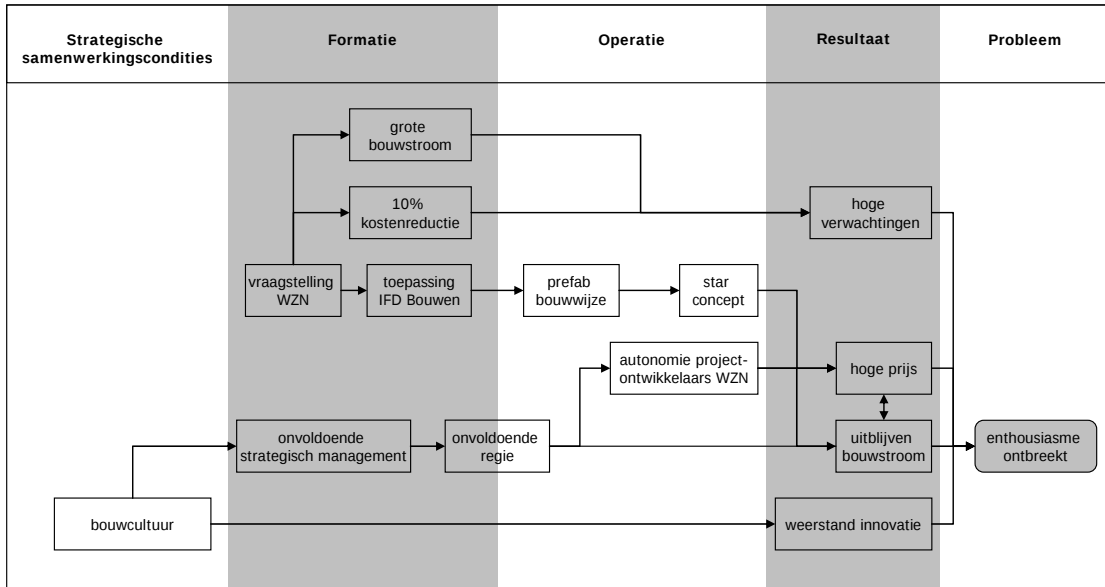
Uit de analyse van de resultaten en de evaluatie volgen een aantal problemen. De volgende vijf problemen zijn hierbij herleid om de complexiteit van het niet slagen van de strategische samenwerking aan te geven.

- enthousiasme ontbreekt;
- onvoldoende procesintegratie;
- slecht opdrachtgeverschap;

- slordigheden in de bouw en;
- voortzetting WoonVitaal onduidelijk.

Hieronder zal de analyse van de achterliggende oorzaak van deze vijf problemen worden beschreven.

Enthousiasme ontbreekt



Figuur 8-3: Oorzaak-gevolg analyse voor het probleem enthousiasme ontbreekt binnen WoonVitaal

Begin 2008 werd gezamenlijk geconstateerd dat het enthousiasme ontbreekt bij veel medewerkers van Woonzorg Nederland en Heijmans Bouw, die betrokken zijn (geweest) bij WoonVitaal. Dit vormt een probleem om van de strategische samenwerking een succes te willen maken. De oorzaak van dit probleem kan worden gevonden in: hoge verwachtingen, een hoge prijs, het uitblijven van de bouwstroom en een weerstand tegen innovatie.

Hoge verwachtingen

De hoge verwachtingen zijn een gevolg van de ambitieuze vraagstelling van Woonzorg Nederland ten tijde van de start van WoonVitaal. Woonzorg Nederland liet weten 1000 woonzorgeenheden te willen realiseren door middel van de strategische samenwerking. Bij de analyse van de vraagstelling in paragraaf 8.3.2 kwam al naar voren dat dit erg ambitieus is geweest en de vraag kan worden gesteld of dit realistisch is geweest. Heijmans Bouw creëerde echter ook hoge verwachtingen door een belofte van 10% kostenreductie. In plaats van een kostenreductie zag Woonzorg Nederland zich meermaals geconfronteerd met het tegenovergestelde: een hoge prijsraming. Deze hoge prijsramingen werden veroorzaakt door het starre concept, de autonomie van projectontwikkelaars binnen Woonzorg Nederland en onvoldoende regie van beide partijen. De starheid van het concept kan worden teruggeleid tot de vraagstelling van Woonzorg Nederland, waarin de wens werd aangegeven om te bouwen via IFD Bouwen, dit leidt tot een grote mate van standaardisatie en een prefabbouwwijze.

Hoge prijs en uitblijven bouwstroom

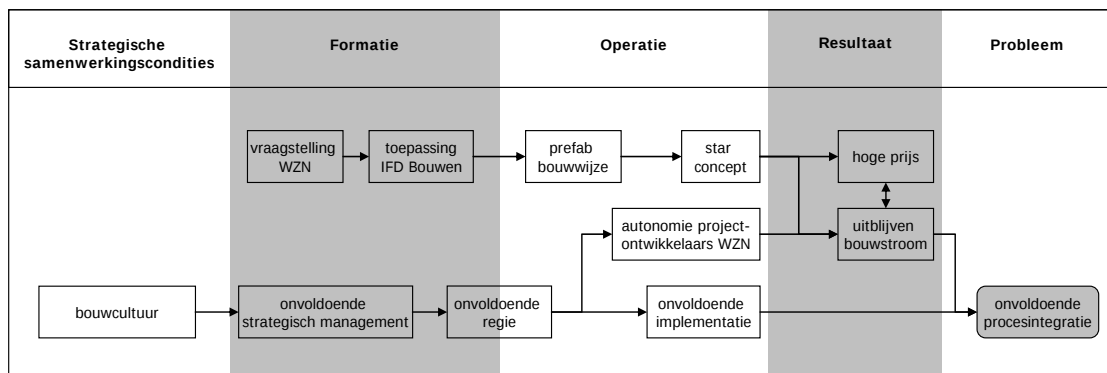
Gezamenlijk met een grote mate van autonomie van projectontwikkelaars binnen Woonzorg Nederland zorgde het starre concept voor hoge prijzen. Projectontwikkelaars ontwikkelden vaak niet geheel binnen de kaders van het WoonVitaal concept, hierdoor was Heijmans Bouw genoodzaakt hoge prijzen af te geven. Door de hoge prijs bleef de opdracht en dus ook een gedeelte van de bouwstroom uit. Onvoldoende regie heeft ook invloed gehad op het uitblijven van de bouwstroom en werkte hoge prijzen in de hand. Meermaals zijn projecten als WoonVitaal aangemerkt, die later echter niet in aanmerking kwamen voor toepassing van het WoonVitaal concept. Het onvoldoende invullen van de regiefunctie kan worden teruggeleid naar het onvoldoende uitwerken van deze belangrijke functie in de formatiefase. Het strategische management heeft dan ook een belangrijke rol in de sturing van de strategische samenwerking, maar heeft deze onvoldoende uitgeoefend. De bouwcultuur wordt gekarakteriseerd als een

technocratie, veel leidinggevendenden hebben een technische achtergrond, dit werkt onvoldoende strategisch management in de hand.

Weerstand innovatie

Een versterkend effect treedt op door de heersende bouwcultuur. De bouwcultuur zorgt voor een weerstand tegen innovatie. Bovenstaande oorzaken zoals een hoge prijs, het uitblijven van de bouwstroom en hoge verwachtingen leiden tot een versterking van de eventueel al aanwezige weerstand tegen innovatie bij medewerkers. Als de genoemde oorzaken niet worden weggenomen zal de weerstand binnen de bouworganisatie zeker groeien en zal het enthousiasme van betrokken medewerkers alleen maar dalen.

Onvoldoende procesintegratie



Figuur 8-4: Oorzaak-gevolg analyse voor het probleem onvoldoende procesintegratie binnen WoonVitaal

De strategische samenwerking heeft onvoldoende geleid tot procesintegratie. Procesintegratie is een belangrijk voordeel voor een strategische samenwerking en kan besparingen in tijd en geld opleveren en de kwaliteit verhogen. Dat er onvoldoende procesintegratie is opgetreden is dan ook een groot probleem.

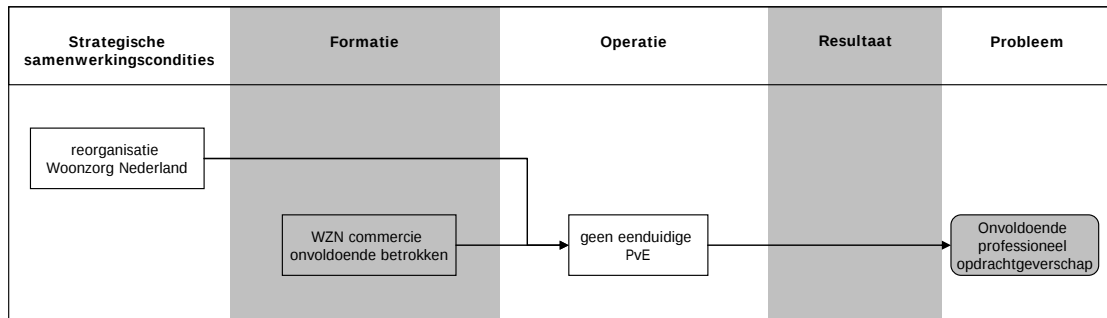
Uitblijven bouwstroom

Een van de oorzaken hiervoor schuilt in het uitblijven van de bouwstroom, ook een oorzaak achter het ontbreken van enthousiasme voor de strategische samenwerking. Het onvoldoende uitdenken van strategisch management, zorgt voor een onvoldoende invulling van de regiefunctie in de strategische samenwerking. Dit zorgt ervoor dat projectontwikkelaars hun autonomie niet zomaar opgeven. In combinatie met een star concept leidt dit tot projecten die niet in het concept passen of enkel tegen hoge prijzen. Dit leidt tot het uitblijven van de bouwstroom. En het uitblijven van de bouwstroom zorgt ervoor dat de operationele processen onvoldoende op elkaar worden afgestemd. Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland kunnen immers geen vaste teams op de WoonVitaal projecten zetten, omdat deze niet van de grond komen.

Implementatie onvoldoende

Behalve deze reden is er ook te weinig aandacht besteed aan de tijd tussen de projecten en het instapmoment van een project. Dit wordt onvoldoende implementatie in bovenstaand schema genoemd, veroorzaakt door een onvoldoende strategisch management. Het strategisch management had kunnen anticiperen op de sterk verschillende instapmomenten en de grote tijdsperioden tussen de projecten. De bouwcultuur kan hier als een mogelijke oorzaak worden gezien, doordat leidinggevendenden in de bouw veelal een technische achtergrond hebben, kan er onvoldoende begrip en besef zijn voor de noodzaak van strategisch management.

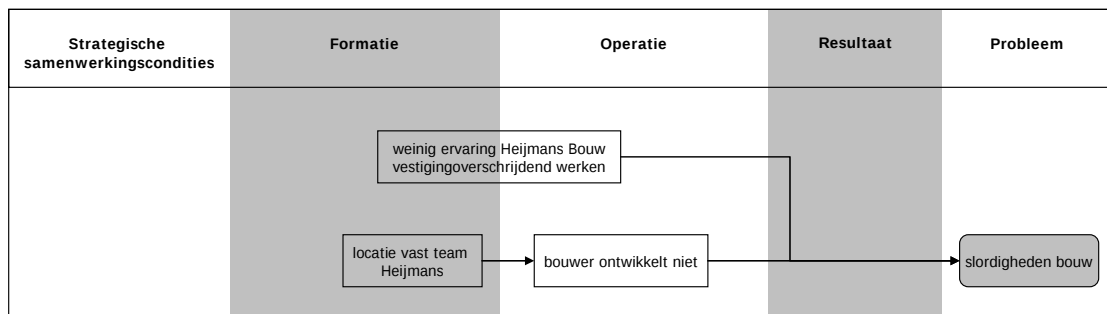
Onvoldoende professioneel opdrachtgeverschap



Figuur 8-5: Oorzaak-gevolg analyse voor het probleem slecht opdrachtgeverschap binnen WoonVitaal

Een ander probleem waarop wordt gestuit is het onvoldoende professioneel opdrachtgeverschap van Woonzorg Nederland. Doordat het PvE niet volledig is afgestemd met alle bedrijfsonderdelen binnen Woonzorg Nederland krijgt Heijmans Bouw te maken met conflicterende eisen van verschillende bedrijfsonderdelen tijdens de ontwikkeling van projecten. De situatie is in de strategische samenwerking nog vreemder omdat Heijmans Bouw nu als een constante factor vroegtijdig in het proces wordt betrokken en op deze manier de tegenstrijdigheden tussen de bedrijfsonderdelen van Woonzorg Nederland opmerkt. Het niet hebben van een eenduidig PvE voor de WoonVitaal projecten valt deels te wijten aan dat de ontwikkeling van WoonVitaal binnen voor het overgrote deel plaatsvond bij het bedrijfsonderdeel Woonzorg Nederland Projectontwikkeling. Hierdoor zijn eisen te weinig gebaseerd op de werkelijke gebruikers/afnemers van de woonzorgcomplexen, namelijk Woonzorg Nederland Commercie. De reorganisatie van 2002 binnen Woonzorg Nederland heeft zeker in de beginfase van de strategische samenwerking met Heijmans Bouw effect gehad op het onwennige functioneren van bedrijfsonderdelen binnen Woonzorg Nederland en werkte tegenstrijdigheden in de hand.

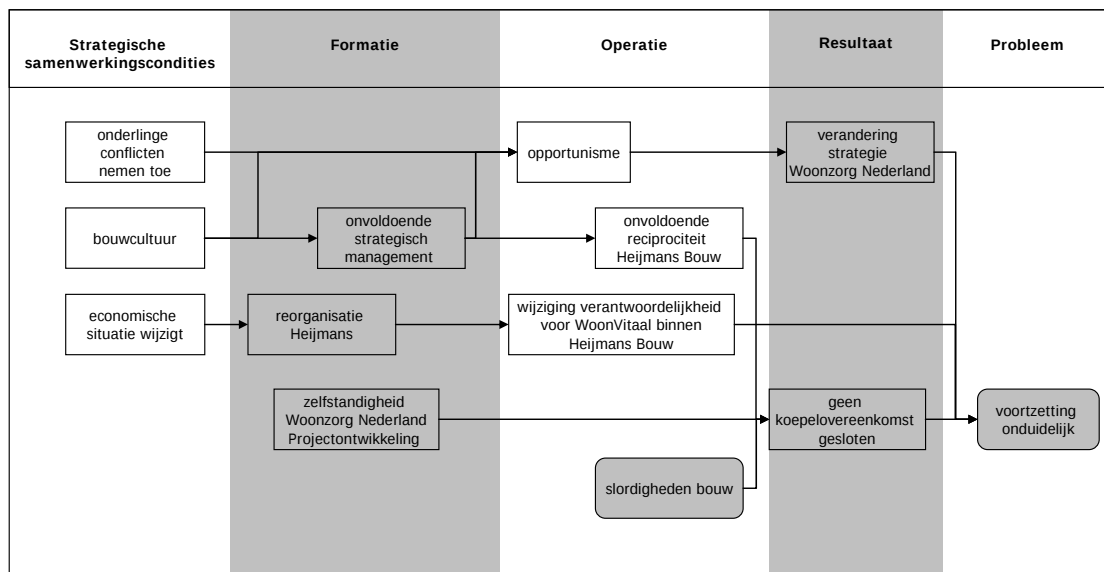
Slordigheden bouw



Figuur 8-6: Oorzaak-gevolg analyse voor het probleem slordigheden bouw binnen WoonVitaal

De slordigheden in de bouw van WoonVitaal projecten. Slechts twee projecten zijn gerealiseerd in de strategische samenwerking WoonVitaal. Een van de projecten, Tolhek in Pijnacker, heeft te maken met slordigheden in de bouw. De reden hierachter is tweeledig, de vestiging van Heijmans Bouw die de ontwikkeling verzorgde (Heijmans Bouw Breda) was niet dezelfde als de vestiging die het project realiseerde (Heijmans Bouw Leiderdorp). Hierdoor had de bouw te maken met veel afstemmingsverschillen, die hebben geleid tot de nodige slordigheden en fouten. Dat de Heijmans Bouw Breda de ontwikkeling van de WoonVitaal projecten op zich nam, kwam doordat de directeur van Heijmans Bouw Breda, Jan Kleijn, ook degene was met wie de onderhandelingen zijn opgestart. Woonzorg Nederland kon goed samenwerken met Jan Kleijn en wilde graag zaken blijven doen met hem.

Voortzetting WoonVitaal onduidelijk



Figuur 8-7: Oorzaak-gevolg analyse voor het probleem voortzetting onduidelijk binnen WoonVitaal

De voortzetting van WoonVitaal is momenteel onduidelijk. Dit vormt een probleem voor alle betrokkenen van Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland. Op deze manier ontstaat onzekerheid en regeert het korte termijn denken. Dit zou uiteindelijk kunnen leiden tot de beëindiging van de strategische samenwerking WoonVitaal. De onduidelijkheid over voortzetting van de strategische samenwerking is te herleiden tot drie oorzaken: geen koepelovereenkomst gesloten tussen beide partijen halverwege 2008, wijziging van betrokken directieleden bij Heijmans Bouw en een verandering in strategie bij Woonzorg Nederland.

Geen koepelovereenkomst gesloten

De eerste oorzaak het niet sluiten van de koepelovereenkomst halverwege 2008 komt voort uit de onduidelijke strategie van Heijmans Bouw over WoonVitaal. De directie van Heijmans Bouw komt niet goed over in de onderhandelingen met Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland wil graag een vorm van reciprociteit in het contract, maar het voorstel wat wordt voorgelegd is geeft Heijmans Bouw te veel voordelen ten opzichte van Woonzorg Nederland (Bakker, 2009). Ten tijde van de onderhandelingen van de koepelovereenkomst spelen er ook drie andere oorzaken mee: slordigheden in de bouw van het WoonVitaal project Tolhek in Pijnacker (Bakker, 2009), de wijziging van de betrokken directie bij Heijmans Bouw en het zelfstandig worden van Woonzorg Nederland Projectontwikkeling (Turenhout, 2009). De oorzaak van de slordigheden van de bouw zijn hierboven al besproken. De verzelfstandiging van Woonzorg Nederland Projectontwikkeling wordt door Heijmans Bouw aangevoerd als ongunstig. De onderhandelingen voor WoonVitaal werden begin 2008 gevoerd met Woonzorg Nederland Commercie en Projectontwikkeling, waarbij Commercie duidelijk de kartrekker was (Kleijn, 2009). Heijmans Bouw was dan ook verrast dat de ondertekening van de overeenkomst werd uitgesteld en de volgende dag bekend werd dat Woonzorg Nederland Projectontwikkeling was verzelfstandigd. Door de zelfstandigheid van Woonzorg Nederland Projectontwikkeling konden de onderhandelingen deels opnieuw worden gestart (Poldervaart, 2008).

Wijziging verantwoordelijkheid voor WoonVitaal binnen Heijmans Bouw

Ten tweede geeft Dhr. Kleijn begin 2008 aan, de verantwoordelijkheid voor WoonVitaal binnen Heijmans Bouw te willen overdragen. De verantwoordelijke voor WoonVitaal wordt van Heijmans Bouw Breda naar de centrale organisatie van Heijmans Bouw gebracht. Halverwege 2008 wordt echter een reorganisatie van Heijmans aangekondigd, de centrale divisiedirectie van Heijmans Bouw wordt hierbij ontslagen. Vanaf eind september is dan ook onduidelijk wie de strategische leiding over WoonVitaal heeft binnen Heijmans Bouw. Hierdoor is er geen directielid van Heijmans Bouw dat die de verantwoording neemt voor de problemen met WoonVitaal en deze tracht op te lossen.

Verandering strategie van Woonzorg Nederland

Ten derde wordt een verandering van de strategie van Woonzorg Nederland opgemerkt. Woonzorg Nederland wilde vanaf de start graag een concept met een IFD bouwwijze, maar in de praktijk blijkt men graag een lage prijs te willen. Deze focus op prijs komt deels voort uit de economische situatie en de toename aan onderlinge conflicten die opportunistisch gedrag in de hand werken. Woonzorg Nederland krijgt van andere aannemers aanbiedingen binnen die zonder winst projecten voor ze willen realiseren (Lubbers, 2009), een ontwikkeling ingegeven door de huidige economische situatie in de bouw. En tevens een ontwikkeling die opportunisme van Woonzorg Nederland in de hand werkt.

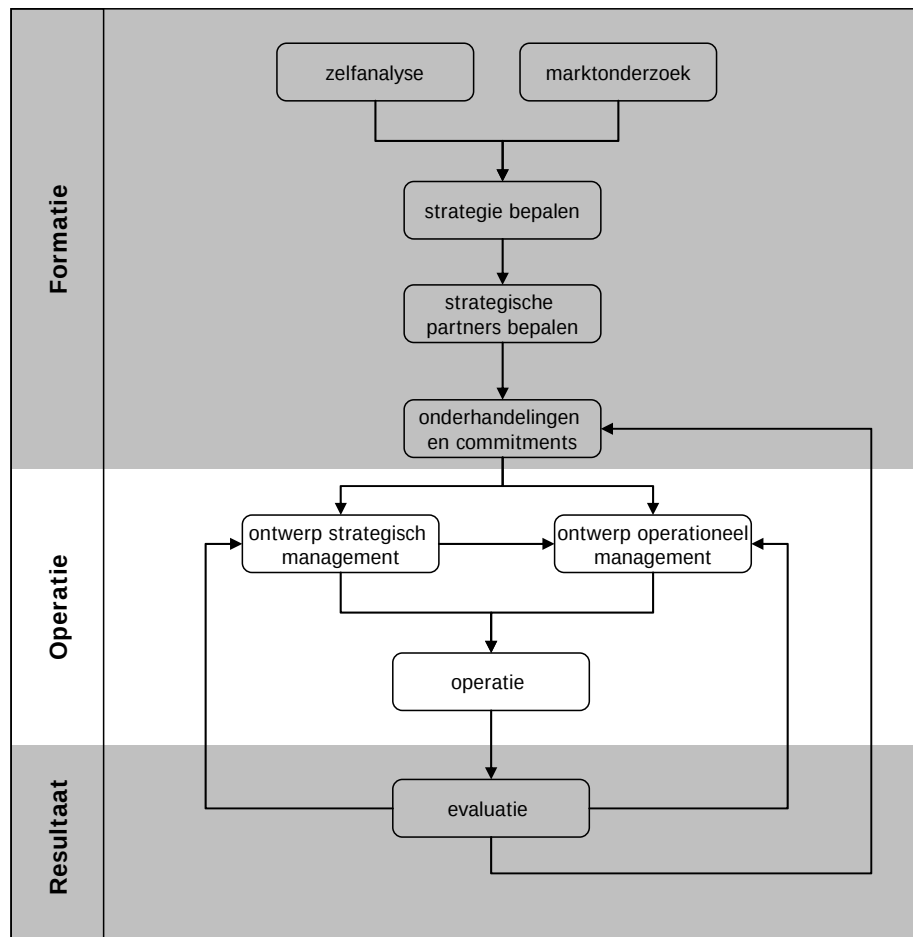
8.6 Toetsing van het theoretische model

De weergave van de gewenste en bestaande situatie in de strategische samenwerking WoonVitaal is grotendeels gebaseerd op persoonlijke weergave en ervaringen van betrokkenen van Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland in gestructureerde interviews. De gewenste situatie voor de strategische samenwerking WoonVitaal is slechts op hoofdlijnen uitgewerkt. Een analyse naar de gewenste situatie en daadwerkelijke situatie van WoonVitaal is hierdoor onvoldoende uitwerkbaar. Als echter de gewenste situatie wordt vergeleken met de bestaande situatie van de strategische samenwerking WoonVitaal en met het theoretisch model valt op dat het strategisch management en de resultaatfase (met name de evaluatie) niet volledig zijn uitgewerkt.

De probleemanalyse hierboven laat zien dat WoonVitaal onvoldoende strategisch management heeft gehad. Waardoor de langetermijnbelangen schade werden toegebracht. Voorbeelden van onvoldoende strategisch management zijn de slechte regie over de autonomie van projectontwikkelaars, de lange tijd tussen de projecten en de sterk wisselende instapmomenten. Het theoretisch model laat ook zien de resultaatfase niet volledig is uitgewerkt. WoonVitaal heeft onvoldoende evaluatiemomenten gekend. Zonder grondige evaluatie van het resultaat en bijstelling van de strategische samenwerking kan een strategische samenwerking niet verder groeien. Als de resultaten dreigen tegen te vallen dient er onmiddellijk te worden bijgestuurd, dit is echter nauwelijks gebeurd.

8.7 Stappenplan strategische samenwerking

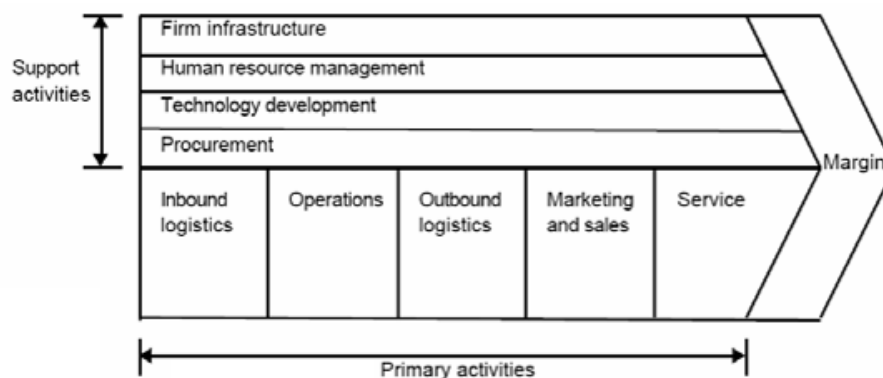
De analyse van casus WoonVitaal laat zien dat de implementatie van een strategische samenwerking in de bouw extra aandacht vergt. Een goed implementatie kan de basis zijn voor een succesvolle strategische samenwerking. Het praktisch model kan middels 8 stappen worden geïmplementeerd. De stappen worden in de volgende alinea's een voor een worden uitgelegd. Hierbij wordt opgemerkt dat de stappen enkel een goede richting aangeven en niet een doel op zich zijn.



Figuur 8-8: Procesgang voor stappenplan

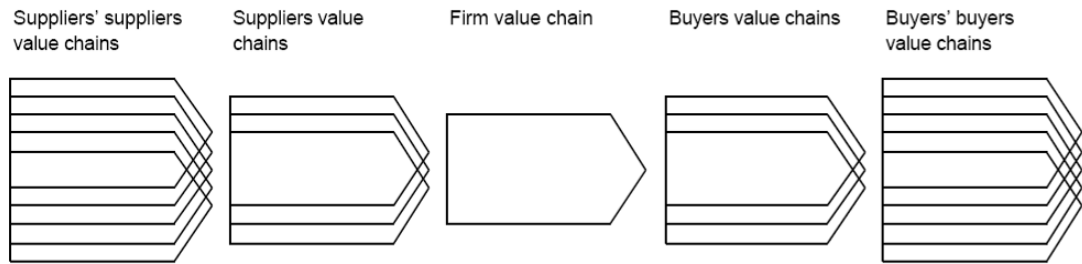
Stap 1: Zelfanalyse

Een strategische samenwerking zal effect hebben op vrijwel alle bedrijfsonderdelen, deze dienen dan ook zo vroeg mogelijk betrokken te worden in de zoektocht naar een strategische partner. Hiertoe zal de initiatiefnemende bouworganisatie eerst haar eigen activiteiten in kaart moeten brengen. Om op een systematische manier alle activiteiten van de bouworganisatie te ontrafelen en de interactie tussen de activiteiten in kaart te brengen kan de initiatiefnemende bouworganisatie het waardemodel van Porter (1985) hanteren. Het doel van de waardeketenanalyse of zelfanalyse is meer inzicht te verkrijgen in de waardegenererende activiteiten die een kerncompetentie vormen. In dit geval kan de analyse ook aan het licht brengen welke wensen, eisen en behoeften verschillende bedrijfsonderdelen hebben voor een eventuele strategische partner.



Figuur 8-9: Value chain (Bron: Porter, 1985)

De waardeketen van de initiatiefnemende bouworganisatie maakt deel uit van de bouwketen van toeleverende en inkopende bouworganisaties, Porter (1985) omschrijft dit als een waardesysteem, zie Figuur 4-10.



Figuur 8-10: Value system (Bron: Porter, 1985)

In zijn streven naar kerncompetenties moet de initiatiefnemende bouworganisatie verder kijken dan zijn eigen waardeketen en zich ook bezighouden met de waardeketens van zijn leveranciers, distributeurs en uiteindelijk ook zijn klanten. Hierbij is het van belang dat de andere schakels uit de bouwketen op elkaar worden afgestemd, zodat het resultaat van het totale klantwaardeleveringssysteem wordt verbeterd. Concurrentie speelt zich volgens het waardesysteem dan niet langer af tussen afzonderlijke concurrenten, maar tussen de verschillende waardeleveringssystemen die deze concurrenten hebben opgezet.

Stap 2: Marktonderzoek

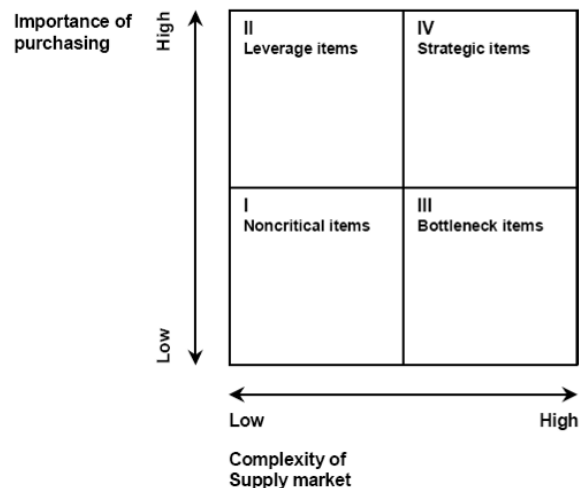
De initiatiefnemende bouworganisatie dient goed te weten wat de wensen, behoeften en eisen van de klant zijn, hiertoe dient een marktonderzoek te worden uitgevoerd. Vervolgens kan de initiatiefnemende bouworganisatie zijn marketingstrategie bepalen. Er dient een keuze te worden gemaakt over de te benaderen doelgroep en het marktsegment wat de initiatiefnemende bouworganisatie wil bedienen.

Stap 3: Strategie bepalen

Als zowel de duurzame concurrentievoordelen als de wensen van de klant bekend zijn kan de strategie van de bouworganisatie worden bepaald. Hiervoor bestaan verschillende methoden voor strategievorming van onder andere Mintzberg, Porter en Prahalad en Hamel. De strategievorming wordt beschreven in hoofdstuk4. In de te bepalen strategie kan de initiatiefnemende bouworganisatie focus aanbrengen op kerncompetenties. Ook de competenties waar de initiatiefnemende bouworganisatie geen focus op wil leggen, maar die voor de realisatie van de klantwens wel belangrijk zijn, dienen in kaart te worden gebracht. Als bekend is welke (kern)competenties de initiatiefnemende bouworganisatie mist om de klant een optimaal product te bieden kan de organisatie op zoek naar partijen die deze competenties wel in huis hebben, de strategische partner.

Stap 4: Strategische partners bepalen

Peter Kraljic (1983) geeft in zijn inkoopmatrix aan hoe opdrachtgevers het inkopen van producten en diensten dienen aan te pakken. Hij laat opdrachtgevers zien welke leveranciers strategisch zijn.



Figuur 8-11: Inkoopmatrix (Bron: Kraljic, 1983)

De inkoopmatrix bestaat uit twee dimensies de 'importance of purchasing' en de 'complexity of supply market'. De 'importance of purchasing' heeft invloed op de hoeveelheid die een organisatie afneemt en de winst die hier op behaald wordt. Deze kan 'hoog' of 'laag' zijn. De 'complexity of supply market' heeft vooral betrekking op de complexiteit van de inkoopmarkt en het risico dat het productieproces komt stil te liggen door late leveringen. Ook het inkooprisico kan 'hoog' of 'laag' zijn. De initiatiefnemende bouworganisatie dient hierbij op zoek te gaan naar strategische leveranciers, volgens Kraljic (1983) is dit geval als zowel het inkoopvolume als de afhankelijkheid van de initiatiefnemende bouworganisatie bij de betreffende leverancier hoog is. Een strategische leverancier kan, als dat de intentie van de initiatiefnemende bouworganisatie is, op termijn een toekomstige strategische partner worden.

Stap 5: Partneranalyse en selectie

Maar op welke basis moeten strategische partners worden geselecteerd waar een strategische samenwerking mee wordt aangegaan? Niet elke strategische leverancier zal een geschikte strategische partner zijn. Drie strategische samenwerkingscondities scheppen randvoorwaarden voor het slagen van een strategische samenwerking. Deze condities zijn kritische variabele voor de strategische samenwerking. Een analyse naar de initiële strategische samenwerkingscondities geeft een beeld over de mate waarin de beoogde strategische samenwerking succesvol kan zijn.

Collectieve kracht

Deze strategische samenwerkingsconditie geeft aan in hoeverre beide partijen elkaar kunnen versterken qua aanwezige competenties. Hoe meer de partijen elkaars kennis en kunde kunnen aanvullen ten behoeve van het realiseren van de klantwens, hoe meer kans van slagen de strategische samenwerking heeft.

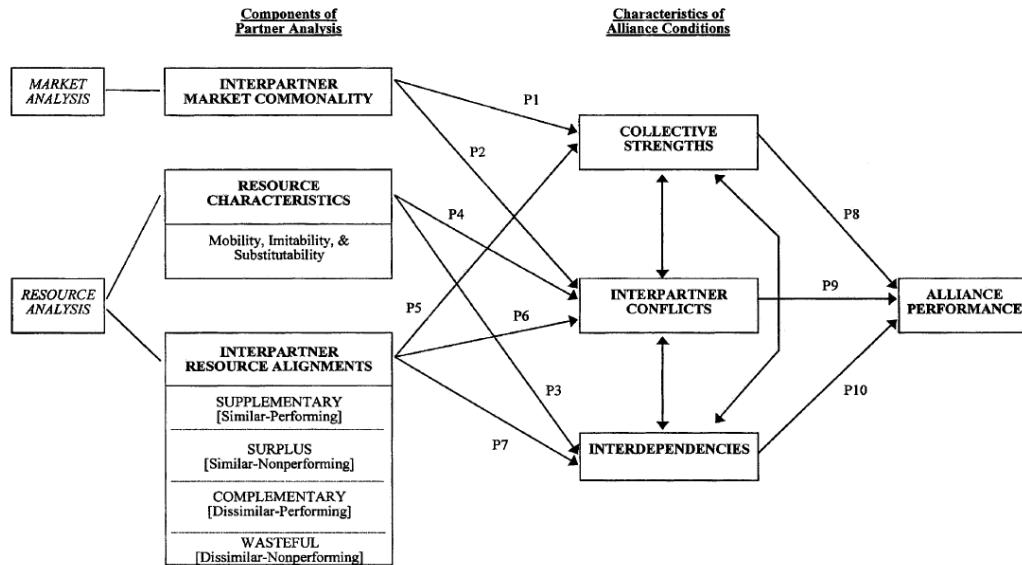
Onderlinge conflicten

Deze strategische samenwerkingsconditie geeft t de mate van divergentie van beide partners weer ten aanzien van hun strategische doelen en voorkeuren. Deze condities is gebonden door de mogelijkheid van beide partijen om de onderlinge conflicten beheersbaar te laten zijn voor het slagen van de strategische samenwerking.

Wederzijdse afhankelijkheid

Deze strategische samenwerkingsconditie geeft aan in hoeverre beide partijen gelijkwaardig kunnen opereren en in hoeverre beide partijen van wederzijds afhankelijk zijn. Voor het slagen van een strategische samenwerking dienen partijen gelijkwaardig aan elkaar te zijn en een symmetrische afhankelijkheid ten opzichte van elkaar te hebben.

De markteigenschappen en resources van beide partijen hebben effect op de strategische samenwerkingscondities en dus op het succes van de strategische samenwerking. Hiervoor hebben Das en Teng (2003) een raamwerk gemaakt, zie Figuur 4-16.



Figuur 8-12: raamwerk voor partneranalyse (Bron: Das en Teng, 2003)

Marktovereenkomst

Marktovereenkomst is de mate van overlap van beide partijen in de markt die de strategische samenwerking beoogd. Hierbij spelen het marktaandeel en het strategisch belang van beide partijen in de betreffende markt een rol. Een grote mate van overlap zorgt voor positief effect op de collectieve kracht en een positief effect op de onderlinge conflicten. De marktovereenkomst heeft geen effect op de interdependencies.

Duurzaam concurrentievoordeel

Een duurzaam concurrentievoordeel is een voordeel dat een organisatie heeft en langere tijd kan houden ten opzichte van concurrenten. Een duurzaam concurrentievoordeel heeft geen positief effect op de collectieve kracht en een positief effect op de onderlinge conflicten. Een duurzaam concurrentievoordeel heeft een negatief effect op de interdependencies.

Partner resource verbanden

De resources verbanden tussen partners, refereren aan de soort match van resources binnen de strategische samenwerking. Er zijn vier soort verschillende partner resource verbanden en in de beoogde strategische samenwerking zullen enkele van deze verbanden voorkomen. Ieder partner resource verband heeft een ander effect op de strategische samenwerkingscondities.

Alle effecten van de markeigenschappen en resources op de strategische samenwerkingscondities worden in tabel 4-1 samengevat.

8-2 : Effect van markeigenschappen en resources op strategisch samenwerkingscondities² (Bron: Das en Teng, 2003)

	strategische samenwerkingscondities		
	collectieve kracht	onderlinge conflicten	interdependencies
marktovereenkomst	positief	positief	geen effect
duurzaam concurrentievoordeel	geen effect	positief	negatief
partner resource verbanden			
aanvullende gelijkwaardig resources	positief	geen effect	positief
overtollige gelijkwaardige resources	geen effect	negatief	negatief
aanvullende ongelijkwaardige resources	positief	geen effect	positief
overtollige ongelijkwaardige resources	geen effect	positief	negatief

De markeigenschappen en resources van beide partijen zijn niet de enige aspecten die effect hebben op de strategische samenwerkingscondities met name de bedrijfs/bouwcultuur speelt hierin ook een rol. Na analyse van initiële strategische samenwerkingscondities kan een selectie van

² De term positief in deze tabel houdt hier in dat marktovereenkomst een positief effect heeft op de alliantieconditie collectieve kracht.

strategische leveranciers worden gemaakt, die in aanmerking kunnen komen voor strategische samenwerking.

Voor de selectie van een strategische partner heeft de initiatiefnemende bouworganisatie door de partneranalyse een beeld van het mogelijke succes van de beoogde strategische samenwerking. Voor een goede selectie van een toekomstige partner dient ook gekeken te worden naar eerder opgedane ervaringen met de partner en objectieve gunningcriteria zoals kwaliteit, prijs en plan van aanpak.

Stap 6: Onderhandelingen en commitments

Selectie van een specifieke partner is slechts het begin van een strategische samenwerking. Met het onderhandelen start de formatie van de strategische samenwerking. Tijdens de onderhandelingen dient overeenstemming te komen over de verwachtingen van beide partijen over de strategische samenwerking. Welke middelen zullen beide partijen inbrengen en onder welke omstandigheden gebeurt dit. De potentiële partners hebben hierbij de kans om elkaar af te tasten en wederzijds vertrouwen en transparantie te creëren. Als er na een aantal onderhandelingsronden een overeenstemming is bereikt kunnen de beide partijen overgaan tot het formaliseren van hun relatie. De af te sluiten commitments dienen de missie en de doelen van de strategische samenwerking te vertegenwoordigen, hierbij dient helder te zijn welke strategische, financiële en leerdoelen de strategische samenwerking nastreeft. Afspraken kunnen worden bekloken middels een handdruk of een contract, afhankelijk van het te lopen risico en de mate waarin beide partijen elkaar vertrouwen. Tijdens de commitments wordt ook vastgelegd welke juridische structuur de strategische samenwerking zal krijgen. Van belang is dat er een juridisch structuur is die de gelijkwaardigheid van beide partners versterkt. En ruimte overlaat om met elkaar meer te doen dan contractueel is vastgelegd.

Voor de strategische samenwerkingscondities in deze fase moet gelden dat de collectieve kracht wordt versterkt. Partners moeten tijdens de onderhandelingen het vertrouwen krijgen dat er geen sprake kan zijn van opportunisme, verborgen agenda's of andere gedragingen die kunnen leiden tot onderlinge conflicten. De wederzijdse afhankelijkheid zal daarentegen niet veranderen tijdens de onderhandelingen, immers de strategische samenwerking begint pas langzaam vorm te krijgen.

Stap 7: Ontwerp strategisch management

Uit de onderhandelingen volgen commitments, die de missie en de doelen van de strategische samenwerking helder moeten maken. Voor een start kan worden gemaakt met de operatiefase van de strategische samenwerking dient een ontwerp te worden gemaakt voor een strategisch management.

Dit strategisch management heeft de taak te sturen op het vervullen van de missie en doelen van de strategische samenwerking op de lange termijn. Het strategisch management kan hierbij terugvallen op voorgaande stappen maar dient ook bedacht te zijn op veranderingen in samenstelling van de strategische samenwerking, veranderingen in de organisatie en veranderingen in de strategie van het moederbedrijf die van invloed kunnen zijn op de langetermijnbelangen van de strategische samenwerking. Het strategisch management moet zich hierbij bewust te zijn van de weg er naar toe. De kortetermijnbelangen zullen naar verwachting gaan botsen met de langetermijnbelangen. Afstemming van deze botsende korte en langetermijnbelangen dient zo spoedig mogelijk te gebeuren. Problemen die te lang onopgelost blijven, gaan hun eigen leven leiden en kunnen in het verdere verloop van de strategische samenwerking frictie opleveren.

Het strategisch management moet daarom een regiefunctie creëren. Deze regiefunctie dient hierbij te sturen op het leren van elkaar, de procesintegratie tussen beide partners en het bijstellen van doelen op de korte en eventueel lange termijn. De regiefunctie moet bij beide partners aanwezig zijn en in voldoende mate op elkaar zijn afgestemd. De verpersoonlijking van deze rol mag niet onderschat worden. De strategische samenwerking is een bouwprocesinnovatie, die een omslag in cultuur van beide organisaties vergt. De regisseur of kartrekker van de strategische samenwerking dient een persoon te zijn, die kan motiveren en overtuigd is van het nut en de noodzaak van de strategische samenwerking en het mandaat heeft zijn organisatie te veranderen. Behalve de persoonlijkheid speelt hierbij ook de manier waarop getracht wordt de bouwcultuur te doorbreken een rol. Hiervoor dient het strategisch management voldoende commitment te tonen en een doordacht stappenplan voor strategische en operationele implementatie te maken.

Vanuit bouwprocesinnovaties komen concrete zaken waarop het strategisch management van een strategische samenwerking kan sturen:

Klant centraal

De missie en de doelen van de strategische samenwerking dienen zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen, eisen en behoeften van de klanten. Een marktonderzoek is volgens dit stappenplan al uitgevoerd om te verkennen welke partners een bijdrage kunnen leveren aan de klantwens van de initiatiefnemende bouworganisatie. Echter nu de partner geselecteerd is en de strategische samenwerking vorm begint te krijgen, moet men opnieuw inventariseren welke klanten er als doelgroep worden benaderd met behulp van de strategische samenwerking.

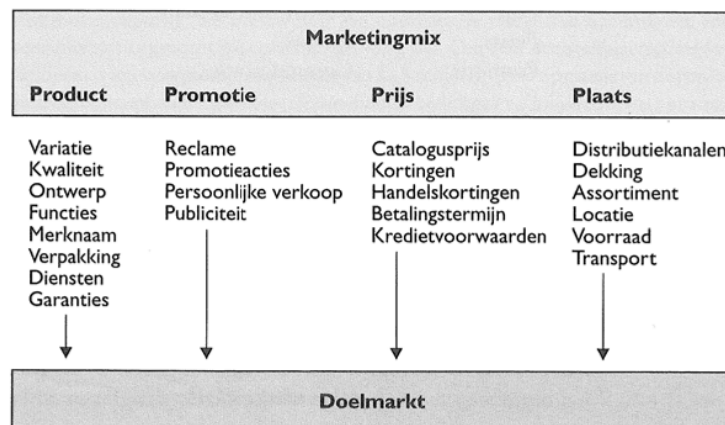
Voorontwikkelen: Standaardisatie en flexibiliteit

Beide partners zullen gezamenlijk enige mate van standaardisatie willen aanbrengen in de strategische samenwerking. Standaardisatie schept namelijk de mogelijkheid tot procesintegratie tussen beide partners. Deze standaardisatie kan op proces- en productniveau plaats vinden. Wordt echter het proces gestandaardiseerd dan zal het product volgen en andersom. De gedachte hierachter is dat als met dezelfde partners hetzelfde proces herhaald wordt er niet alleen een processtandaardisatie optreedt, maar ook een productstandaardisatie doordat partners veelal geneigd zijn dezelfde oplossingen voor bepaalde elementen en details te kiezen. Dit kan immers een leervoordeel opleveren. Andersom werkt een productstandaardisatie met dezelfde partners ook een processtandaardisatie in de hand. Partners die met elkaar telkens hetzelfde product maken weten wanneer ze de partners hulp of betrokkenheid moeten inschakelen en wanneer deze overbodig is. Deze standaardisatie wil overigens niet zeggen dat de er overal eenzelfde soort oplossing voor gecreëerd kan worden. En wil een strategische samenwerking slagen, zal er zowel enige mate van product als processtandaardisatie moeten plaatsvinden.

Een standaardoplossing in de bouw verlangt enige mate van flexibiliteit voor de per locatie wijzigende randvoorwaarden. Het strategisch management moet bewust sturen op een gestandaardiseerd product of proces met ruimte voor flexibiliteit. De mate van flexibiliteit moet geïnventariseerd worden, hierbij dient het strategisch management rekening te houden met bepalende randvoorwaarden opgelegd door de mate van standaardisatie. Kort en goed een standaard product of proces kan niet overal worden toegepast. De randvoorwaarden dienen helder in kaart te worden gebracht. Het strategisch management dient te bewaken dat de randvoorwaarden gehandhaafd worden. Anders wordt de standaardisatie te niet gedaan of wordt tevergeefs getracht te zoeken naar een oplossing.

Marketing

Zodra er voorontwikkelde producten, concepten of processen zijn. Kan de strategische samenwerking met behulp van de marketingmix klanten benaderen.



Figuur 8-13: De marketingmix (Kotler et al. 1998)

Het strategisch management dient hierbij te sturen op de marketingstrategie die wordt gehanteerd voor de gekozen doelgroep van de strategische samenwerking. Deze marketingstrategie is in stap 2 al bepaald door de initiatiefnemende bouworganisatie. De partners dienen hierover echter wel overeenstemming te krijgen.

Stap 8: Ontwerp operationeel management

Na het ontwerp van het strategisch management volgt een ontwerp voor het operationeel management. De strategische samenwerking zal van hoog tot laag in de organisatie vragen om

een andere houding, procedures en regels ten opzichte van de normale gang van zaken. Hiertoe dient het operationeel management gedeeltelijk losgekoppeld te worden van de beide moederorganisaties. Het is hierbij zaak dat alle betrokkenen van hoog tot laag weten hoe men moet handelen op het gebied van de strategische samenwerking. Bij voorkeur wordt er van beide partners een vast team gecreëerd met voldoende mandaat voor de dagelijkse gang van zaken. De vaste teams dienen op regelmatige basis te overleggen met elkaar en zich bewust te zijn van de korte- en langetermijnbelangen die spelen in de strategische samenwerking. Beide vaste teams dienen zich ook bewust te zijn van de belemmerende werking van de bouwcultuur en hier voldoende aandacht op te vestigen om deze te doorbreken. Voornaamste taak van het operationeel management is het sturen op de kortetermijnbelangen en de langetermijnbelangen niet in gevaar te laten komen.

Stap 9: Operatie

Tijdens de operatiefase moet zowel strategisch als operationeel management voldoende sturing geven en de korte- en langetermijnbelangen te bewaken. Hierbij dient zorgvuldig te worden opgegaan met onderlinge conflicten. Deze moeten vroegtijdig worden onderkend en op een gestructureerde manier worden behandeld en opgelost. Tevens dient men zich bewust te zijn van de wederzijdse afhankelijkheid die men ten opzichte van elkaar heeft gecreëerd, deze dient te allen tijde symmetrisch te zijn. Kort en goed moeten tijdens de operatiefase de strategische samenwerkingscondities worden bewaakt.

Stap 10: Evalueren

De strategische samenwerking kan alleen succes hebben als er op regelmatige basis geëvalueerd wordt. De feedback die hieruit voortkomt, moet zorgen voor herhalingen en verbeteringen van voorgaande stappen. Om zorg te dragen voor een objectieve evaluatie kan een onafhankelijk persoon worden ingeschakeld, die op regelmatige basis in de vorm van workshops en vergaderingen de evaluatie vorm kan geven. Voor vormgeving van deze workshops en vergaderingen wordt verwezen naar Bennett (2006).

Voor de evaluatie kan het nuttig zijn om de strategische samenwerkingscondities inzichtelijk te maken. Deze bepalen namelijk in verregaande mate het succes van de strategische samenwerking. Hierbij wordt wel opgemerkt dat deze condities niet objectief gemeten kunnen worden en voor iedere betrokken persoon bij de strategische samenwerking kan verschillen. Er dient daarom van hoog tot laag geëvalueerd te worden en bijgestuurd te worden waarnodig een agendering aan de hand van strategische samenwerkingscondities zou hierbij behulpzaam kunnen zijn.

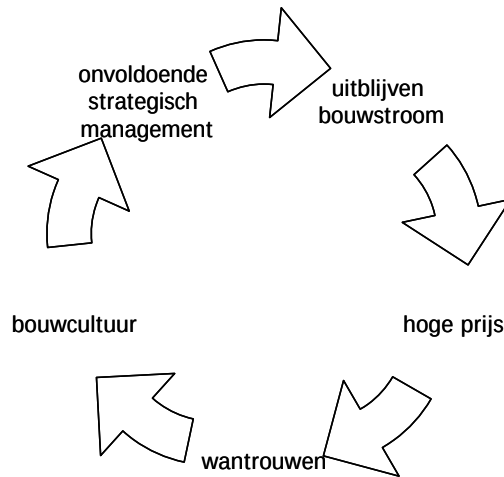
8.8 Conclusie

Uit analyse van de strategische samenwerkingscondities volgt dat op voorhand een ruime basis voor onderlinge conflicten aanwezig is. Tevens zijn er factoren die de potentiële collectieve kracht kunnen ondermijnen. En heeft de strategische samenwerking op het eerste oog een asymmetrische wederzijdse afhankelijkheid. De strategische samenwerkingscondities waarschuwen hierbij op voorhand voor problemen in de strategische samenwerking tussen beide partners. Beide partners zijn zich hier echter onvoldoende bewust van geweest bij de start van de strategische samenwerking.

Tijdens de formatiefase worden de doelen bepaald, hierbij zijn de ambities van Woonzorg Nederland erg hoog en gedoemd te mislukken. Deze hoge ambities werken door in de uiteindelijke operatie en leiden tot hoge verwachtingen aan beide zijde.

De operatiefase start met de ontwikkeling van het WoonVitaal concept, hierbij wordt echter teveel gefocust op het programma en de techniek en te weinig op de integratie van processen. Tijdens de ontwikkeling van projecten ontbreekt een sturende rol, dit leidt tot problemen betreffende de toepassing van het WoonVitaal concept dat een aantal strakke randvoorwaarden creëert en zodoende vraagt om een strakke regie.

WoonVitaal kent een aantal problemen. Bij het herleiden van deze problemen komt naar voren dat het strategisch management onvoldoende heeft gestuurd tijdens de operationele fase van WoonVitaal. En dat de resultaten van de strategische samenwerking onvoldoende zijn geëvalueerd. Hierdoor zijn problemen te laat herkend en aangepakt en ontstaat er wantrouwen tegenover elkaar. De problemen of onderlinge conflicten zijn door beide partijen onvoldoende opgelost en uitgewerkt. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel die leidt tot een wantrouwen tussen beide partners, zie Figuur 8-14.



Figuur 8-14: vicieuze cirkel WoonVitaal

De heersende bouwcultuur draagt bij aan een onvoldoende strategisch management, waardoor er onvoldoende regie wordt uitgeoefend tijdens de strategische samenwerking WoonVitaal. Deze zorgde uiteindelijk voor het uitblijven van de bouwstroom, waardoor een gedeelte van de kostenvoordelen van WoonVitaal te niet worden gedaan. Dit leidde tot hoge prijzen, waardoor er wantrouwen ontstaat tussen beide partijen. Immers beide verwachtingen worden niet gehaald, geen kostenvoordeel voor Woonzorg Nederland en geen bouwstroom voor Heijmans Bouw. In de heersende bouwcultuur wordt het wantrouwen alleen maar versterkt.

Het theoretisch model kan onvoldoende worden getoetst aan de casus WoonVitaal vanwege de onvoldoende uitwerking van het gewenste idee en opzet achter de oorspronkelijke strategische samenwerking. WoonVitaal is voornamelijk praktisch uitgewerkt, bij deze uitwerking is onvoldoende de nadruk gelegd op evalueren en het strategisch management.

Het gecreëerde stappenplan bevat een handreiking ten aanzien van de te nemen stappen voor een stuurbare en beheersbare strategische samenwerking in de bouwsector, die mogelijk tot succes zal leiden.

9 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten en uitkomsten van dit onderzoek, waarin een terugkoppeling wordt gemaakt naar de doelstelling van het onderzoek uit paragraaf 1.4. De doelstelling van het onderzoek is opgesplitst in een kennisbelang en een kennisdoel.

Het **kennisbelang** van het onderzoek is het theoretisch en praktisch uitwerken van strategisch samenwerken in de zorghuisvesting, met als doel het verbeteren van strategisch samenwerken in de bouwsector.

Het **kennisdoel** van het onderzoek is een bijdrage leveren aan het succesvol implementeren van een strategische samenwerking in de zorghuisvesting door de ontwikkeling en toetsing aan de casus WoonVitaal van een model voor het succesvol sturen en beheersen van een strategische samenwerking in de bouwsector.

In paragraaf 9.1 worden allereerst een aantal conclusies getrokken op basis van de resultaten en uitkomsten van het onderzoek. In paragraaf 9.2 worden vervolgens aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

9.1 Conclusies

9.1.1 *Conclusies ten aanzien van het kennisbelang*

Strategisch samenwerken in de zorghuisvesting, tussen een aannemer en een woningbouwcorporatie is mogelijk.

Deze conclusie is gebaseerd op grond van de volgende bevindingen:

- De zorghuisvesting is een dynamisch sector. De vraag naar levensloopgeschikte woningen zal de komende jaren flink toenemen, deze woningen dienen een grote mate van flexibiliteit ten aanzien van gewenste zorgniveau voor bewoner(s) te hebben, actoren in deze sector hebben te maken met veel veranderingen op het gebied van regelgeving.
- Woningbouwcorporaties hebben de taak om de komende jaren een groot aandeel te leveren in de realisatie van voldoende zorghuisvesting. Woningbouwcorporaties zijn door een toenemend takenpakket en verzelfstandiging op zoek naar strategische partners die kunnen bijdragen in de realisering van de klantwensen en in het ontplooiën van verdere commerciële activiteiten.
- Strategisch samenwerken ondersteunt het gezamenlijk delen van kennis en kunde tussen aannemer en woningbouwcorporatie. Hierdoor kunnen processen beter worden geïntegreerd. En kan bouwketenintegratie worden bewerkstelligd.
- Strategisch samenwerken kan voor aannemer en woningbouwcorporatie nieuwe producten, markten, competenties en combinaties van deze drie opleveren.
- Een strategische samenwerking in de zorghuisvesting kan zich richten op een afgebakende doelgroep die snel en kwalitatief kan worden bediend door specifieke voorontwikkelde flexibele bouwproducten.

Strategisch samenwerken in de bouwsector is mogelijk en levert voordelen op.

Deze conclusie is gebaseerd op grond van de volgende bevindingen:

- Projectgebonden samenwerken leidt tot een minimale deling van kennis en kunde, die bovendien na oplevering weer verdwijnt. Bouwwerken komen tot stand in een tijdelijk interorganisationeel samenwerkingsverband dat na oplevering van het bouwwerk uit elkaar valt.
- Strategisch samenwerken in de bouwsector wordt echter belemmerd door de heersende bouwcultuur, die een weerstand heeft voor innovaties en gebrek aan strategisch inzicht.
- Strategisch samenwerken schept de mogelijkheid om te innoveren op product- en procesniveau. En geeft door een gemeenschappelijk doel, missie en eventuele deling van winst, risico's en verlies ook een prikkel om een goede waarde-prijsverhouding te scheppen.
- Strategisch samenwerken wordt vooral in Angelsaksische landen al veelvuldig en met succes toegepast.

9.1.2 Conclusies ten aanzien van het kennisdoel

Het model voor strategisch samenwerken in de zorghuisvesting geeft een handreiking voor het succesvol sturen en beheersen van een strategische samenwerking in de bouw.

Deze conclusie is gebaseerd op grond van de volgende bevindingen, die zijn meegenomen in het model:

- Het sturen op de strategische samenwerkingscondities kan bijdragen aan het succesvol worden of blijven van een strategische samenwerking. Deze condities zijn variabel en hangen samen met de markt, resources en cultuur van de partners. Voor een goed resultaat van de strategische samenwerking dient er optimale collectieve kracht, beheersbare onderlinge conflicten en symmetrische wederzijdse afhankelijkheid te zijn en blijven.
- Een goed strategisch en operationeel management is een vereiste voor het slagen van een strategische samenwerking. De korte- en langetermijnbelangen in een strategische samenwerking zijn hoogstwaarschijnlijk tegenstrijdig en dienen op een goede manier te worden afgewogen. Strategisch management dient hierbij te sturen de gezamenlijke missie en doelen van de strategische samenwerking. Het operationeel management dient te sturen op daadwerkelijke samenwerken van de betrokken partijen. Beide managementgebieden moeten van elkaar leren, de processen verder integreren en de doelen bijstellen waar dat nodig is.
- Strategisch samenwerken beoogt proces- en ketenintegratie. Het strategisch management dient deze vormen van integratie nauwkeurig te bewaken. Procesintegratie dient hierbij op alle niveaus in beide organisaties plaats te vinden. Ketenintegratie is door de strategische samenwerking al gestart en zal bij uitbreiden of continueren van de strategische samenwerking verder dienen te worden uitgewerkt.
- Het centraal stellen van de klant in het strategische management draagt bij aan de juiste koers voor de strategische samenwerking. Door de ketenintegratie kunnen alle partners zich focussen op de daadwerkelijke eindgebruiker. Een marktonderzoek kan helpen de wensen, eisen en behoeften van de klant in kaart brengen. De focus hierop kan leiden tot verbeteringen voor de klant.
- De standaardisatie van processen en (deel)producten dient mee te worden genomen in de inrichting van het strategisch management. Flexibiliteit in deze gestandaardiseerde producten en processen is in de bouw noodzakelijk voor het behoud van toekomstwaarde en uniciteit. Gezamenlijk dient dit te leiden tot de voorontwikkeling van flexibele processen en (deel)producten.
- Strategisch inkopen kan bijdragen bij aan het strategisch management. Het kunnen onderscheiden en betrekken van strategische leveranciers bij de voorontwikkeling van flexibele processen en (deel)producten leidt tot verbeteringen van product en proces.
- De marketingmix kan bijdragen aan het strategisch management. De juiste marketingstrategie toepassen voor de juiste doelgroep zorgt voor een goede focus op en promotie onder de doelgroep van de strategische samenwerking.

Strategisch samenwerken in de bouw is grotendeels afhankelijk van het daadwerkelijke commitment, betrokkenheid en de juiste implementatie van het strategisch management van beide partners.

Deze conclusie is gebaseerd op grond van de volgende bevindingen:

- De strategische samenwerking WoonVitaal ondervindt een aantal problemen, vele van deze problemen zijn gerelateerd aan een onvoldoende strategisch management.
- In de resultaatfase van de strategische samenwerking WoonVitaal is te weinig bijgestuurd aan de hand van grondige evaluatie.
- De formatiefase van de strategische samenwerking WoonVitaal is onvoldoende uitgewerkt. Missie en doelstellingen waren ambitieus echter daadwerkelijke implementatie van de plannen is onvoldoende uitgewerkt om de strategische samenwerking te laten slagen. Het gemaakte stappenplan gaat in op de te nemen stappen in de formatie.
- De implementatie van de strategische samenwerking WoonVitaal stuitte op weerstand in beide organisaties. Deze weerstand kan grotendeels worden verklaard door de heersende bouwcultuur. Een actieve sturing vanuit het strategisch management kan deze weerstand mogelijk doorbreken.
- Wijzigingen in betrokken personen van het hoger management tijdens een strategische samenwerking dienen zorgvuldig en met goede overdracht plaats te vinden. Met hun vertrek uit de strategische samenwerking vertrekt ook een stuk vertrouwen en goodwill.
- De bouwcultuur geeft een van de onderliggende oorzaken voor het ontbreken van een goed strategisch management.

- Het niet oplossen van problemen heeft geleid tot een versterking van het wantrouwen.
- Het belang van een strategische samenwerking dient voor alle betrokkenen, van strategisch management tot aan de operationele laag, bekend te zijn.

9.2 Aanbevelingen

9.2.1 Aanbevelingen ten aanzien van het model

Aannemers en woningbouwcorporaties zullen de invulling van het model verder moeten onderzoeken en uitwerken om tot bruikbare strategieën en processen te komen die kunnen worden toegepast in de praktijk. Het model geeft hiervoor een bruikbare aanzet.

Hierbij zullen beide partijen de volgende stappen moeten ondernemen:

- Aannemers en woningbouwcorporaties zullen voornamelijk moeten kijken hoe het operationeel en strategisch management van een strategische samenwerking voor de organisatie kan worden vormgegeven. Dit dient dusdanig te gebeuren dat problemen tijdig wordenesignaleerd en opgelost. Hierbij is leidende rol weggelegd voor het strategisch management.
- Het model aanvullen met meer sturingsmogelijkheden voor het operationeel management. Het operationeel management krijgt intensief te maken met de strategische samenwerking en vindt het vaak lastig hiervoor een goede invulling te geven.
- De bouwcultuur dient voor een strategische samenwerking doorbroken te worden. Het nauwkeurig uitwerken van de manier waarop dit kan gebeuren. Een bewustwordingsproces van deze cultuuromslag bij betrokken medewerkers verdient ook een aanbeveling.
- Het model uitbreiden met de uitwerking van de omgeving. Welke omgevingsaspecten spelen nog meer een rol. En hoe kunnen deze aspecten zorgvuldig worden geanalyseerd zodat de strategische samenwerking een vergrote kans op succes heeft.

9.2.2 Aanbevelingen ten aanzien van de strategische samenwerking WoonVitaal

Het voorliggende afstudeeronderzoek zien als aanzet tot grondige evaluatie van WoonVitaal.

Heijmans Bouw en Woonzorg Nederland dienen zich te realiseren dat beide partijen veel hebben geleerd van de strategische samenwerking, maar onvoldoende waren uitgerust om van de strategische samenwerking een succes te maken. Daarbij hebben beide verliezen geleden in financiële en strategische zin, maar kan worden gesteld dat met een juiste evaluatie op leergebied veel winst is geboekt. Dit onderzoek kan behulpzaam zijn bij het benoemen en herleiden van problemen. De weergave van deze problemen in dit onderzoek is echter ook afhankelijk van de subjectieve kijk van de auteur en hiermee ook zijn geïnterviewde respondenten. De voortzetting van WoonVitaal vereist een onafhankelijke partij, die in vertrouwen de strategische samenwerking evalueert en probeert te doorgronden waar partijen kunnen leren en eventueel oplossingen kunnen vinden.

9.2.3 Aanbevelingen ten aanzien van verder onderzoek

Het model toetsen aan andere doelmarkten en opdrachtgevers in de bouwsector.

Het model is specifiek gebruikt en getoetst binnen de zorghuisvesting. Het model kan echter ook interessant zijn voor andere markten in de bouwsector. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om het model te toetsen aan andere doelmarkten in de bouwsector, waar tevens mogelijkheden liggen voor strategische samenwerking.

Het onderzoek aanvullen met de uitwerking van een strategische samenwerking in de zorghuisvesting met meerdere partners verspreid over de gehele bouwketen.

Het afstudeeronderzoek richt zich specifiek op de projectongebonden samenwerking tussen de aannemer en woningbouwcorporatie. Ofwel waar vraag en aanbod samenkomen. De overige betrokken partijen in het bouwproces vallen buiten het onderzoeksgebied. Zo zijn strategische partners van een aannemer slecht zijdelings in dit onderzoek besproken. Voor vervolgonderzoek is het van belang om in kaart te brengen welke andere partijen baat hebben bij een projectongebonden samenwerking en welke winsten er behaald kunnen worden door de strategische samenwerking uit te breiden door bijvoorbeeld zorgverleners en (domotica)leveranciers.

Verder onderzoek naar hoe aannemers en opdrachtgevers effectiever kunnen opereren door een portfoliomanagement van alle reeds aangegane samenwerkingsverbanden te onderhouden.

Heijmans Bouw had als een van de doelen voor het aangaan van de strategisch samenwerking met Woonzorg Nederland het leren van de competentie strategisch samenwerken. Een aannemer of opdrachtgever kan gericht leren, hoe op verschillende manieren kan worden samengewerkt. Als de aannemer of opdrachtgever op deze wijze een portfolio van verschillende samenwerkingsverbanden kan creëren kan de aannemer of opdrachtgever actief promoten en sturen op het aangaan van bepaalde samenwerking. Op welke manier kan dit winst opleveren en hoe moet deze kennis worden ingezet?

Epiloog

Het is eind maart 2009 en er is een eind gekomen aan dit afstudeeronderzoek. Tevens betekent dit einde de afronding van de studie Civiele Techniek in Delft. Een periode waarvan leren en genieten hand in hand gingen. Vrienden, familie en geliefden zullen beamen dat er veel veranderd is in de afgelopen zeven jaar.

In mei 2008 begon het laatste avontuur, het schrijven van een afstudeerverslag. Hoewel het onderwerp in het begin nog niet helder voor ogen stond, kwam Heijmans Bouw met de vrijheid en een praktisch handreiking om aan de slag te gaan. Het onderwerp bleek toen snel gevonden. Heijmans maakt gedurende dit onderzoek een zware periode door. Vanaf de zijlijn in een organisatie opereren die wordt getroffen door financiële malaise was een ietwat naargeestige doch zeer leerzame ervaring.

Vanaf september 2007 tot en met december 2008 heeft ondergetekende ook de eervolle taak om voorzitter te zijn van de Stichting Dispuut Utiliteitsbouw. Een taak die door een plezier contact met de medebestuurders en leden met genoegen heb volbracht. Vooral de reizen naar Moskou en Chicago brachten een schat aan wereldervaring en vooral gezelligheid. Al was het in de slotfase van het voorzitterschap soms zwaar om af te studeren in Almere, een door de lange reizen wat ongelukkige combinatie. Janneke verhuisde echter naar Amsterdam en bood een warm en liefdevol onderdak op slechts tientallen minuten reizen. Delftse Studenten Jazzvereniging Groover is door de vele vrienden en muzikale avonden en repetities altijd een welkome afleiding geweest. Samen muziek maken, eten, borrelen en feesten zijn ideale ingrediënten voor een ontspannen avondje.

Terugkomend op het laatste avontuur, is de conclusie dat het beste voor het laatst bewaard blijft. De verdieping die het afstuderen bood was een welkome aanvulling in de studie. De voortdurende kritische blik van de afstudeercommissie dwong om het onderzoek blijvend te verbeteren. De keuze voor een grote afstudeercommissie was snel gemaakt maar bleek ook tot organisatorische afstemmingsproblemen te leiden. De commissie is tussentijds nog gewijzigd dit zorgde voor frisse input en maakt het onderzoek scherper, echter het leidde ook tot enige frictie betreffende de reeds bepaalde onderzoeksopzet. Het onderwerp strategisch samenwerken bood echter een continue uitdaging. Hoewel samenwerken vaak wordt bestempeld als een lastig te vatten begrip is het toch gelukt hier vrij snel en goed grip op te krijgen. Ik wil dan ook graag een mop citeren:

Twee joodse burens hebben ruzie. De een doet zijn beklag bij de rabbijn, waarop die antwoordt: 'Je hebt gelijk.' De andere buurman doet later zijn verhaal. De reactie van de rabbijn is weer: 'Je hebt gelijk.' Als de eerste buurman dit hoort gaat hij weer naar de rabbijn en zegt: 'Het kan toch niet zo zijn dat als ik kom, u mij gelijk geeft en als mijn buurman komt, u hem gelijk geeft?' De rabbijn antwoordt: 'Je hebt helemaal gelijk.'

Kort en goed was de afgelopen periode druk en soms hectisch, maar heb is er desondanks genoten van het tot voltooiing brengen van mijn afstudeeronderzoek. Echter na tien maanden afstuderen en bijna zeven jaar studeren is het ook wel genoeg geweest. De eerste echte baan wacht. Tussen alle afstudeerbezigdheden zijn er vier sollicitatietrajecten gelopen. Dat heeft uiteindelijk geleid tot twee mooie opties. Ballast Nedam genoot uiteindelijk de voorkeur en komende jaar zal ik mijn Management Traineeship starten bij Ballast Nedam Concessies.

Tot slot wil ik, als muzikant en trombonist graag afsluiten met een citaat uit Tromboneliefde van wijlen Adriaan Jaeggi:

'Trombonists never die, they just slide away.'

Literatuur

- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Theunissen, J. (2005) Basisboek Kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Bennett, J. & Jayes, S. (1998) *The seven pillars of partnering, a guide to second generation partnering*. Reading Construction Forum, Telford, London.
- Bennett, J. & Jayes, S. (2001) *NEC and Partnering, the guide to building winning teams*. Telford, London.
- Bennett, J. & Peace, S. (2006) *Partnering in the construction industry, a code of practise for strategic collaborative working*. Elsevier Publishers, London.
- Bouwend Nederland (2006) De Bouw tot 2015 – Trends en scenario's. Via: <http://www.bouwendnederland.nl/Scripts/Download.aspx?Doc=%2fSiteCollectionDocuments%2fbouw2015.pdf>.
- Caniels, M.E. & Sijpersma, R. (2005) *Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid. In opdracht van het PSIBouw*. Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, Amsterdam
- CapAnalysis (2002) *Scan van de Nederlandse bouwsector*. Brussel, CapAnalysis Group.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2008a) *Omzet bouw groeit met 10 procent in 2007*. Via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bouwen-wonen/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2450-wm.htm>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2008a) *Omzet bouw groeit met 10 procent in 2007*. Via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bouwen-wonen/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2450-wm.htm>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2008b) Bevolkingstrends, eerste kwartaal 2008. CBS, Heerlen.
- Centraal Planbureau (2007) *Neerwaartse starheid bij huizenprijsontwikkeling*. Via: <http://www.cpb.nl/nl/pub/cepmev/cep/2005/kaders/kader08.pdf>.
- Chao-Duivis, M.A.B. & Koning, A.Z.R. (2001) *Veranderende rollen in de bouw, een inleiding in nieuwe contractvormen in de bouwrecht*. Kluwer, Deventer.
- Covey, S.R. (1980) *The 7 habits of highly effective people, powerful lessons in personal change*. Franklin Covey, New York
- Cox, A. & Townsend, M. (1998) *Strategic procurement in construction: towards better practice in the management of construction supply chains*. Telford, London.
- Das, T.K. & Teng, B. (1998) *Resource and Risk Management in the Strategic Alliance making process*. In: Journal of Management, 24:1, 21-42
- Das, T.K. & Teng, B. (2000) *A resource-based theory of strategic alliances*. In: Journal of Management 26:1, 31-61.
- Das, T.K. & Teng, B. (2002) *The dynamics of alliance conditions in the alliance development process*. In: Journal of Management Studies 39:5 July 2002.
- Das, T.K. & Teng, B. (2003) *Partner analysis and alliance performance*. In: Scandinavian Journal of Management 19, 279-308.
- De Bruijn, J.A. & Ten Heuvelhof, E.F. (2004) *Management in netwerken*. Lemma, Utrecht.
- De Bruijn, P.J.M. & Maas, N. (2005) *Innovatie in de bouw, TNO-rapport EPS 2005-13*. TNO, Delft
- De Koning, J.S.C.M. ; Sproncken, N.W.M.G. (2001) *Contractering bij bouwprojecten, over het contracteringsproces, organisatie- en contractmodellen en aanbestedingen*. Elsevier, Utrecht.
- De Man, A. P. ; Zee, H. van der & Geurts, D. (2001) *Succesvol samenwerken, over strategische samenwerking in het netwerktijdperk*. Pearson Education Uitgeverij, Amsterdam.
- De Man, A.P. & Duysters, G.M. (2007) *Alliantiemangement*. In: M&O mei/augustus 2007
- De Man, A.P. (2006) *Alliantiebesturing: samenwerking als precisieinstrument*. Van Gorcum, Assen.

- De Ridder, H.A.J. & Vrijhoef, R. (2003) *The concept of life cycle benefit of buildings: developing a framework for life cycle management*. In: Papers CIB W055+065+107 Joint Conference Knowledge Construction, Vol. 1 22-24 Oktober 2003, Singapore, 654-664.
- De Ridder, H.A.J. & Vrijhoef, R. (2005). Supply chain integration for achieving best value for construction clients: client-driven versus supplier-driven integration. In: *Proceedings QUT Research Week*. 4-6 July 2005, Brisbane.
- De Ridder, H.A.J. & Vrijhoef, R. (2006) *Living Building Concept, vernieuwt de bouw revolutionair*. In: Building Innovation, nov-dec 2006
- De Ridder, H.A.J. & Vrijhoef, R. (2007a) *From demand-driven supply towards supply-driven demand in construction*. In: Papers Construction Management and Economics: past, present and future. University of Reading, 16-18 juli 2007.
- De Ridder, H.A.J. & Vrijhoef, R. (2007b) *Living Building Concept voor adding value in an unpredictable future*. In: Papers CIB World Building Congress 21-25 mei 2007 Cape Town, 536-548.
- De Ridder, H.A.J. (2006) *Het Living Building Concept: een wenkend perspectief voor de bouw*. PSIB, Gouda.
- De Ridder, H.A.J. (2007) *LBC is geen geïntegreerde contractvorm*. Cobouw. 3 november 2007.
- De Ridder, H.A.J. ; Braat, K.B., Noppen, J.P. (2006) *Collaboration and procurement procedures in the civil engineering industry*. Dictaat bij het vak CT5981, Delft University Press, Delft.
- Dorée, A.G. & Van der Veen (1999) *Strategische allianties in de bouw, van hooggespannen verwachtingen naar concrete actie* ?/ p3bi, Enschede
- Dorée, A.G. (2001) *Dobberen tussen concurrentie en co- development: de problematiek van samenwerking in de bouw*. Intreerede hoogleraar Markt- en Organisatievormen in de Bouw, Universiteit Twente, 6 september 2001.
- Dorée, A.G. (2005) Hoogleraar Markt- en Organisatievormen in de Bouw | UT vakgroep Bouwprocesmanagement. *Voordracht EIB jaarcongres 11 januari 2005*. Via: http://www.p3biutwente.nl/WDI/te_downloaden_publicatie/eib_110105.PDF
- Douma, M.U. (1997) *Strategic alliances, fit or failure*. Dissertatie Universiteit Utrecht
- Eccles, R.G. (1981). *The quasifirm in the construction industry*, In: Journal of Economic Behavior and Organization vol 2:4 335-357
- Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (2008) *Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2008*. EIB, Amsterdam
- Glunk, U. & Olie, R. (2008) De sleutel tot succes, cultuur, samenwerking en innovatie in de bouw, PSIBouw, Gouda Via: http://www.psib.nl/upload/documents/publicaties/psib_publicatie_sleutel_tot_succes.pdf
- Godfroij, A. (2007) *Marktwerving en solidariteit in de volkshuisvesting*. In: de Analen van het Thijmgenootschap 95:3 Buijsen, M. ; Van de Donk, W. & Van Gestel, N. (2007) *Marktwerving versus solidariteit? Op zoek naar nieuwe evenwichten in de publieke dienstverlening*. Valkhof Pers
- Gomes-Casseres, B. (2000) *Alliances: The Secrets of Successful Cooperation*. In: pathways: The Novartis Journal, October 2000, pp. 20-25.
- Granovetter, M. (1985) *Economic Action and Social structure: the problem of embeddedness*. In: American Journal of Sociology 91:3, 481-510
- Hauck, A.J., Walker, D.H.T., Hampson, K.D. & Peters, R.J. (2004) *Project alliancing at National Museum of Australia*,
- Heijmans N.V. (2008) Jaarverslag 2007. Via: <http://www.heijmans.nl/data/PDF/Jaarmagazine2007.pdf>.
- Huijbregts, P. (2006) *Conceptueel bouwen: denken in doelgroepen*. Rotterdam: Stichting Bouw Research.
- Joosten, H. (1991) Samen-Werken Samen-Delen, project-ongebonden samenwerking in de B- en U-sector, Stichting Bouwresearch, Rotterdam
- Kaats, E. & Opheij, W. (2008) *Bestuurders zijn van betekenis, allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Reed Business BV, Amsterdam.
- Kaats, E. (2008) *Samenwerking tussen organisaties in de bouwprocesketen*. Stichting Bouwresearch, Rotterdam
- Kaats, E. ; Klaveren, P. van & Opheij, W. (2005) *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Scriptum Schiedam.

- Kanter, R.M. (1994) *Collaborative advantage: the art of alliances*. In: Harvard Business Review juli-augustus 1994, 96-108
- Koolwijk, J.S.J. & Geraedts, R.P. (2006) *Projectalliantie, Procesinnovatie bij complexe bouwprojecten*. VSSD, Delft.
- Kotler, P. ; Armstrong, G. ; Saunders, J. & Wong, V. (1997) *Principes van marketing, de Europese editie*. Schoonhoven, Academic Service.
- Kraljic, P. (1983) *Purchasing must become supply management*. In: Harvard Business Review september-oktober 1983, 109-117
- Latham, M. (1994) *Constructing the team*. HMSO, London.
- Lichtenberg, J.J.N. (2002) *Het ontwikkelen van productiegebonden bouwproducten*. Proefschrift Technische Universiteit Delft, Delft.
- Lichtenberg, J.J.N. (2003) *Slimbouwen® een herbezinning op bouwen, een strategie voor productontwikkeling*. Intreerede hoogleraar Productontwikkeling Technische Universiteit Eindhoven, 7 mei 2004.
- Lichtenberg, J.J.N. (2006) *Nederland gaat Slimbouwen®*. In: Bouwkostenkunde & Huisvestingseconomie. (2): 4-10.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and power, two works* Wiley, New York
- M3V (2006) *Quick Scan toepassing Living Building Concept nieuwbouw CSV en ROC A12: 2e conceptrapport 16 januari 2006*. TU Delft, TNO, CPI en M3V.
- Maljers, F.A. (1995) *Strategische allianties: over LAT-realties in het bedrijfsleven*. Inaugurele reden, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Melenhorst, D.G.B. (2005) *Grondposities goede garantie voor werk in de toekomst*. In: Bouw/Werk 30:3, 18-19.
- Mintzberg, H. (1987) *Strategy Concept1: 5 Ps for Strategy*. In: California Management Review, Fall 1987 Via: http://www.csis.ul.ie/Modules/CS4925/lectures/Mintzberg_5%20Ps.pdf
- Mintzberg, H. ; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) *Op strategie safari, een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Scriptum, Schiedam.
- Molier, E. & Noorderhaven, N. (2004) *Cultuurverandering in de bouw: razend moeilijk maar hard nodig*. In: Building Business februari 2004 Via: <http://www.buildingbusiness.com/artikel.asp?ID=937>
- Nijhof, A. ; Karssing, E. ; Wirtz, R. & De Bruijn, T. (2008) *En nu doorpakken! Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector*. Van Gorcum, Assen.
- Nooteboom, B. (1994) *Management van partnerships, in toeleveren en uitbesteden*. Academic Service, Schoonhoven.
- Nooteboom, B. (1994) *Management van partnerships, in toeleveren en uitbesteden*. Academic Service, Schoonhoven.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1996) *What is strategy?* In: Harvard Business Review, november-december 1996. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Powell, W.W. (1987) *Hybrid Organizational Arrangements: New For or Transitional Development?* In: California Management Review Fall 1987: 67-87
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) *The core-competence of the corporation*. In: Harvard Business Review, May-June, 79-91.
- Priemus, H. (2007) *Van Bouwkartel naar grondpositie, nieuwe opgaven voor professioneel opdrachtgeverschap*. In: Building Business maart 2007 Via: <http://www.buildingbusiness.com/uploads/pdf/54-59priemusmrt07.pdf>
- Pries, F. & Heijgen, P. van (2005). *Een eeuw innovatie in de bouw, de specifieke rol van handel en toelevering*. In: Building Business april 2005 Via: <http://www.buildingbusiness.com/artikel.asp?ID=1249>
- Pries, F. ; Keizer, M. ; Kuypers, P. & Mooinman-Salvini, M. (2006) *Haal het beste uit de bouw! Een praktische handleiding voor bouwopdrachtgevers*. Stichting Bouwresearch, Rotterdam.

- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1994) *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. Academy of Management Review, 19:3, 90-118.
- Schaap, H.A. & Bouwman, J.W. (2006) *Toekomst voor het bouwproces, een 3D-objectbenadering*. CUR-rapport 218. CUR, Gouda Via: http://wiki.e-bouw.org/images/c/c8/COINS_Rapport_Onderzoeksfase.pdf.
- Schuyt, J. (2008) *Nieuwe fusiegolf corporaties*. In: Building Business 2008 Via: <http://www.buildingbusiness.com/uploads/pdf/23-25DJimSchuyt+ImprMetsemakers.pdf>.
- Sinke, J. & Lavermann, W. (2008) *Iemand moet het een keer doen om te weten hoe het gaat*. In: Building Business feb 2008. Via: <http://www.buildingbusiness.com/uploads/pdf/08-11VCoververhaalJanSinke.pdf>
- Sogelée, G. & Van Galen, J. (2007) *Monitor investeren in de toekomst 2006*. ABF Research, Delft.
- Titulaer, C. (2008) *Van A naar B, Van Aanbesteding naar Bouwteam, op zoek naar de X-factor van Heijmans bij de verwerving van bouwteams*. Afstudeerverslag Universiteit Twente, Enschede
- Tjemkes, B.V. (2007) *Growing and sharing the pie, a study of performance in strategic alliances*. Dissertatie Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen.
- Van de Donk, W. & Pflug, M.(2007) *Terug naar de oer-opdracht, interview met Wim van de Donk, voorzitter WRR*. In: Aedes Magazine, Aedes, Doetinchem
- Van der Veen, B. & Boensma, R. (2002) *Bouwen aan strategische allianties, praktische handreikingen voor de alliantiemanager in de bouw*. Stichting Research Rationalisatie Bouw, Baarn
- Van der Veen, B. & Keizer, M. (2005) *Projectpartnering in de bouw, een kennismaking*. SBR, Rotterdam
- Van der Veen, B. (2007) *Marketing in de bouw, strategieën en good practices voor effectieve marketing*. SBR, Rotterdam
- Van Dijk, S. ; Van der Veen, B. ; Oostra, M. & Vrijhoef, R. (2007) *Strategie in de bouw, ondernemers inspireren tot het maken van keuzes*. SBR, Gouda
- Van Echtelt, F.E.A., Wynstra, J.Y.F., Weele, A.J. van & Duysters, G.M. (2004) *Critical processes for managing supplier involvement in new product development: an in-depth multiple-case study*. Eindhoven Centre for Innovation Studies, Eindhoven.
- Van Mourik (2009) *Uitwisselbaarheid van BIM, hanvat voor de uitwisseling van BIM-modellen*. Afstudeerverslag Technische Universiteit Delft, Delft
- Van Randen, A. (1976). *De bouw zit in de knoop, oratie Technische Universiteit Delft*. Delftse Universitaire Pers, Delft
- Van Woerkum, P. (2001) *Vertrouwen in allianties, onderzoek naar toepasbaarheid van projectallianties in de utiliteitsbouw*. Afstudeerverslag Technische Universiteit Delft, Delft
- Vegter, M. (2006) *Beleggers en wonen en zorg*. Habiforum, Delft.
- Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma, Den Haag
- Vrijhoef, R. & De Ridder, H.A.J. (2006) *Supply chain integration for achieving best value for construction clients, client-driven versus supplier-driven integration*.
- Vrijhoef, R. & De Ridder, H.A.J. (2007) *Supply chain systems engineering in construction*. In: Proceedings CIB World Building Congress 14-17 mei 2007 Cape Town, 279-291.
- Vrijhoef, R. & Koskela, L. (2000) *The four roles of supply chain management in construction*. In: European Journal of Purchasing & Supply Management 6:3-4, 169-178
- Vrijhoef, R. (2008) *Zoveel bouwers, zoveel concepten: voorkoken van product of proces*. In: Building Innovation, november 2008. Via: <http://www.buildinginnovation.nl/uploads/nieuws/22-25%20concepten%20bouwers.pdf>
- VROM (2006) *Cijfers over wonen 2006, feiten over mensen, wensen, wonen*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Den Haag.
- VROM (2007a) *Beter (t)huis in de buurt, actieplan samenwerken aan wonen, welzijn en zorg 2007 – 2011*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Den Haag.
- VROM (2007b) *Wonen op een rijtje*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

VROM (2005) *Voorbij of vooruit? Woningbouwcorporaties aan zet*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Den Haag.

Welling, D. (2006) *Bouwen op een gemeenschappelijk verleden aan een succesvolle toekomst*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

Wilhelm, H. & Reith, S. (2007) *Van woonvisie tot prestatieafspraken, handreiking*. Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Den Haag.

Woonzorg Nederland (2006) *Ondernemingsplan 2007-2011*. Via:
<http://www.woonzorg.nl/file.php?id=47d0e45e6039104c48cd7349f5e9c6e6>

Woonzorg Nederland (2008) *Feiten en Cijfers 2007*. Via:
<http://www.woonzorg.nl/file.php?id=641194d9256303b71d4283c1c913b54a>

Zwaga, J. (2008) *Grote bouwers formuleren gedragsregels*. In: Cobouw 30 januari 2008

Internet

<http://woordenboek.tudelft.nl>

<http://www.buildingbusiness.com>

<http://www.cfv.nl>

<http://www.cpb.nl>

<http://www.csis.ul.ie>

<http://www.cur.nl>

<http://www.eib.nl>

<http://www.heijmans.nl>

<http://www.ifd.nl>

<http://www.invoeringwmo.nl>

<http://www.kei-centrum.nl>

<http://www.kenniscentrumwoonenzorg.nl>

<http://www.p3biutwente.nl>

<http://www.sbr.nl>

<http://www.woonzorg.nl>

<http://www.wsw.nl>

Interviews

Bakker, W. (2008) Manager innovaties Woonzorg Nederland, geestelijk vader Woonvitaal. (door: Van der Meulen, R.M.)

Beek, G. van (2008) Projectleider Woonvitaal project Het Gouwe Huis. (door: Van der Meulen, R.M.)

Brugge, J. (2009) Manager Techniek Woonzorg Nederland, indirect betrokken bij WoonVitaal (door: Van der Meulen, R.M.)

Kleijn, J. (2008) Directeur Heijmans Bouw Breda, voorheen directeur Business Development. (door: Van der Meulen, R.M.)

Lubbers, P. (2009) Manager Projectontwikkeling Woonzorg Nederland. (door: Van der Meulen, R.M.)

Poldervaart, J. (2008) Directeur Heijmans Bouw. (door: Van der Meulen, R.M.)

Roodvoets, J. (2008) Planvoorbereider Woonvitaal project Olmenhof. (door: Van der Meulen, R.M.)

Wildeboer, H. (2008) Manager Woonvitaal Heijmans Bouw 2004 t/m 2006. (door: Van der Meulen, R.M.)

Analyse Interviews

Bakker, W. (2009) Manager innovaties Woonzorg Nederland, geestelijk vader Woonvitaal. (door: Van der Meulen, R.M.)

Kleijn, J. (2009) Directeur Heijmans Bouw Breda, voorheen directeur Business Development. (door: Van der Meulen, R.M.)

Bijlagen

Strategisch samenwerken in de zorghuisvestiging

Van projectgebonden naar projectongebonden samenwerken
in de bouwsector

Eindrapport afstudeeronderzoek

Rudolf van der Meulen
April 2009

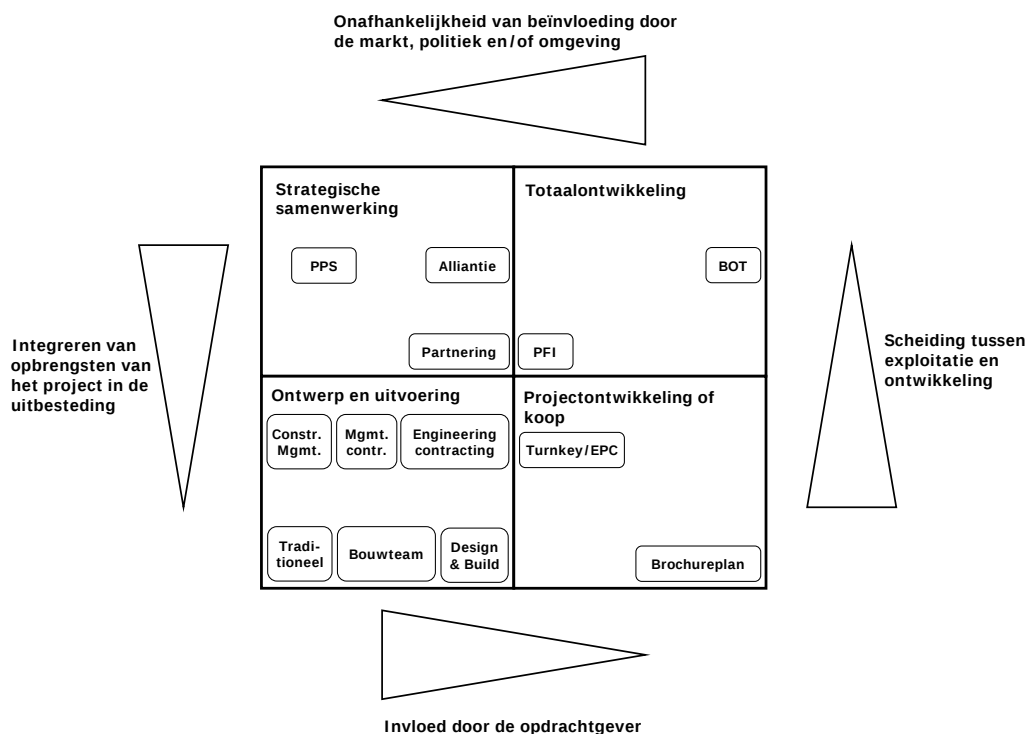


Bijlage B : Contract- en organisatievormen in de bouwsector

Een contract is al dan niet schriftelijke overeenkomst, waarbij een of meer partijen ten opzichte van een of meer andere een verbintenis aangaan (van Dale, 2005). Contracteren is in de bouw een essentiële vaardigheid, immers zoals de Koning en Sproncken (2001) aangeven 'bouwen is organiseren, organiseren is contracteren.' Ze geven aan dat er voorafgaand aan een project nagedacht dient te worden over de manier van samen werken en de wijze waarop dit vertaald kan worden in afspraken. Een contract regelt behalve de manier van samen werken ook de economische transacties die er plaats dienen te vinden. Echter een contract regelt niet alles en menselijk handelen is altijd het gevolg van eerdere ervaringen, de omgeving en de netwerken waarin de actoren zich bevinden (Granovetter, 1985).

B1. Huidige contract- en organisatievormen in de bouwsector

In de bouw is contracteren een essentieel begrip, Volgens de Koning en Sproncken (2001) kunnen er op hoofdlijnen vier organisatievormen worden onderscheiden, waarbinnen diverse contractmodellen mogelijk zijn die de structuur, de contractuele en functionele relaties, de verdeling van de risico's en verantwoordelijkheden en rechtsverhoudingen tussen partijen vastleggen. Deze zijn in onderstaande figuur schematisch weergegeven.

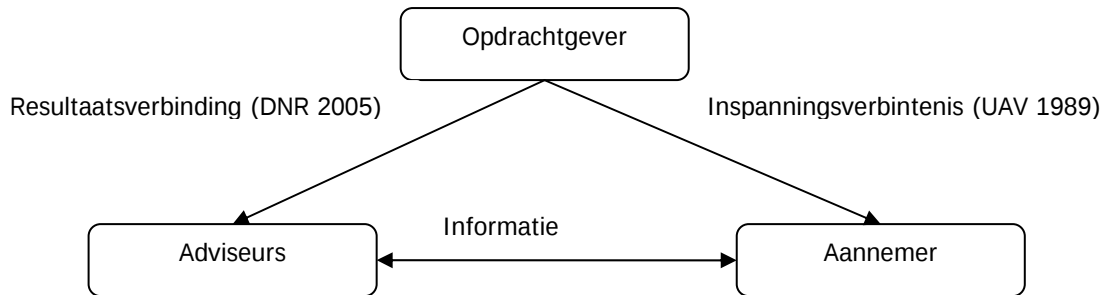


Overzicht van organisatie- en contractmodellen (naar: de Koning & Sproncken, 2001)

Het gaat in dit onderzoek te ver om alle modellen te behandelen. Er wordt ingegaan op de huidige gangbare contracten voor Heijmans Bouw: traditioneel en bouwteam. En op de genoemde integrale contracten; PPS, Design & Construct en Turnkey.

B2. Traditioneel

Volgens het EIB (2007) is traditioneel samenwerken is nog altijd de meest gebruikte vorm van samenwerken. Hieronder wordt verstaan het aanbesteden volgens bestek van een te realiseren bouwwerk. Traditioneel samen werken verloopt volgens de klassieke driehoek van het Nederlandse bouwrecht. Bij deze driehoek valt op dat er geen contractuele maar wel een functionele relatie is tussen adviseur en bouwver.



De klassieke driehoek

Volgens de Koning en Sproncken:

'Het belangrijkste kenmerk is de scheiding tussen ontwerp en uitvoering. Het ontwerp wordt conform de eisen en wensen van de opdrachtgever in stappen uitgewerkt voor de uitvoering. Nadat het ontwerp is goedgekeurd, worden bestek en tekeningen gemaakt. Vervolgens wordt een prijsopgave gevraagd. De architect of ingenieursbureau vertegenwoordigt hierbij de klant en voert de directie over de uitvoering.'

Karakteristieken:

- Scheiding tussen ontwerp en realisatie
- Grote invloed opdrachtgever
- Prijsopgave op basis bestek en tekeningen
- Enkel concurrentie op prijs

B3. Bouwteam

'Langzamerhand is men evenwel allerlei vormen van samenwerking gaan betitelen met de term 'bouwteam'. Ook vormen die daarmee in feite niets gemeen hebben.' (SBR, 1979)

Bouwteam is na traditioneel de meest gebruikte samenwerkingsvorm.

Definitie SBR

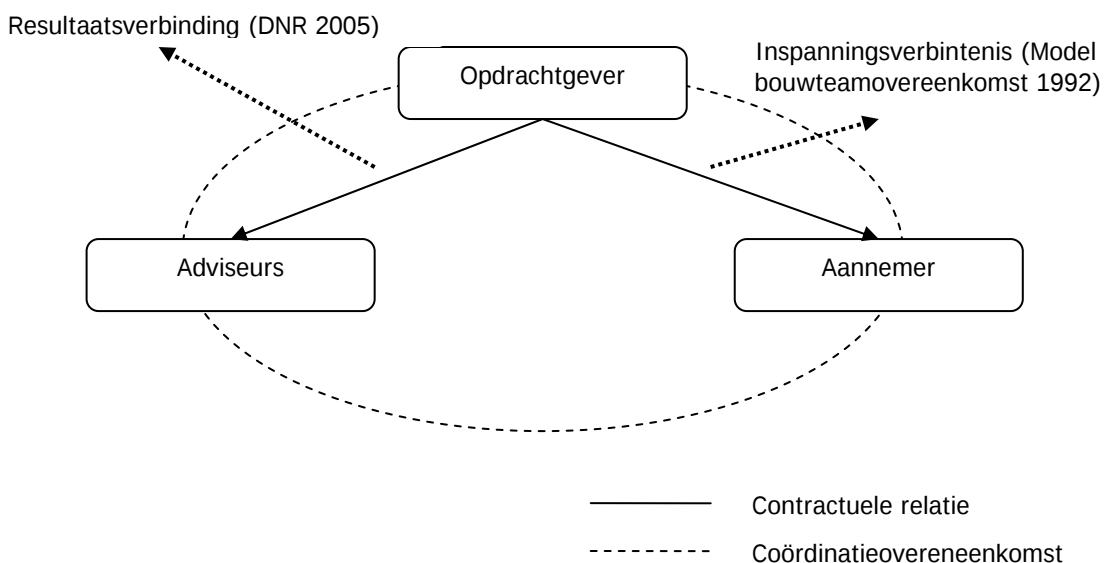
'De bouwteamovereenkomst is een tijdelijke vorm van samenwerking tussen de opdrachtgever, de architect en de aannemer. Het bouwteam maakt het ontwerp, met behoud van ieders zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Elke deelnemer maakt daarbij gebruik van zijn eigen deskundigheid en expertise. Het bouwteam houdt op te bestaan nadat het ontwerp is gemaakt. Na de ontwerpfase sluit de opdrachtgever een aannemingscontract met een aannemer; dit hoeft niet per definitie de aannemer uit het bouwteam te zijn. Een en ander hangt af van de vraag of de opdrachtgever en de bouwteam-aannemer het eens kunnen worden over de bouwsom.' (Bron: www.sbr.nl)

Volgens de Koning en Sproncken

'Het bouwteammodel is in feite een variant op het traditionele model. De aannemer wordt reeds bij de uitwerking van het ontwerp betrokken om zijn uitvoeringsdeskundigheid in te brengen en om bijvoorbeeld alternatieven en bezuinigingsvoorstellen in overleg met de andere leden van het bouwteam (opdrachtgever, architect en adviseurs) verder te ontwikkelen.' Het bouwteam staat onder leiding van de opdrachtgever

Karakteristieken:

- Het bouwteam is een samenwerkingsvorm waarbij een aannemer inbreng heeft in de ontwerpfase van een project.
- Een bouwteamovereenkomst is een overeenkomst specifiek bedoeld voor de ontwerpfase.
- De bouwteam-aannemer hoeft niet de realiserende aannemer te zijn.
- Er zit een 'knip' tussen de ontwerp- en realisatiefase, zowel contractueel als functioneel.
- Het bouwteam geeft opdrachtgevers de mogelijkheid een bouwer te kiezen op basis van andere criteria dan enkel de laagste prijs.
- Een bouwteam-aannemer optimaliseert het ontwerp voor zichzelf op uitvoerings- en kostentechnische aspecten.



Schematisch weergave bouwteamovereenkomst

B4. Turnkey

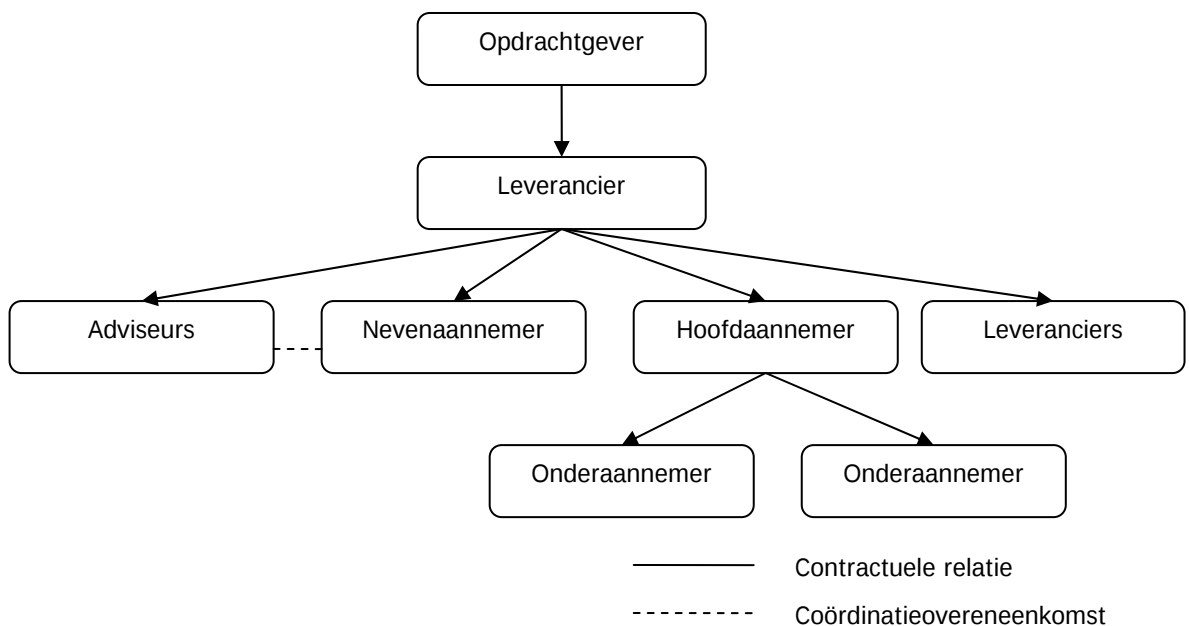
Turnkey is een verzamelnaam voor contracten waarbij de verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering bij één partij ligt. De opdrachtgever krijgt een kant-en-klaar product en hoeft in feite alleen nog de sleutel om te draaien. Of in andere woorden: in een turnkey contract komen opdrachtgever en opdrachtnemer een bepaalde levering overeen met overdracht van eigendom en aansprakelijkheid.

Definitie SBR:

'Bij een turnkey-overeenkomst stelt de opdrachtgever voor het uit te voeren bouwwerk uitsluitend een programma van eisen op. Vervolgens wordt een contract gesloten met d, die zich tegenover de opdrachtgever verbindt om het werk tegen een vaste prijs uit te voeren op basis van het programma van eisen.' (Bron: www.sbr.nl)

Karakteristieken:

- Ontwerp en uitvoering in één hand
- Opdrachtgever stelt PvE op en draagt deze vervolgens qua aansprakelijkheid en verantwoordelijke volledig over aan de opdrachtnemer
- Weinig mogelijkheden tot tussentijdse wijzigingen
- Financiering tijdens ontwikkeling voor rekening van opdrachtnemer, opdrachtgever betaalt bij levering de van te voren afgesproken prijs.



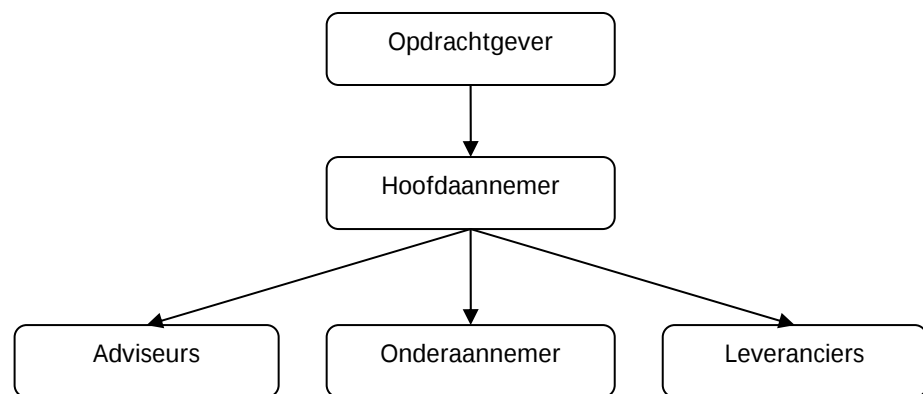
Turnkey model

B5. Design & Construct

In een Design & Construct overeenkomst is er één organisatie verantwoordelijk voor zowel het ontwerp als de realisatie. Het gaat hierbij veelal om complexe bouwopgaven. De opdrachtgever heeft één aanspreekpunt en gaat één contract aan voor ontwerp en uitvoering van het project. De Design & Construct organisatie organiseert niet alleen, maar levert zelf ook een wezenlijk aandeel in ontwerp en uitvoering door de inbreng van eigen specialismen. De aanbieder kan aanvullend contracten afsluiten met adviseurs, gespecialiseerde onderaannemers en toeleveranciers. Cruciaal is dat de opdrachtgever vooraf zijn vraag duidelijk en volledig formuleert. Hiertoe kan hij in de definitiefase een apart team van adviseurs inschakelen die het programma van eisen met hem maken en in een haalbaarheidstudie vastleggen.

Karakteristieken:

- Ontwerp en uitvoering in één hand
- Opdrachtgever heeft te maken met één partij.
- De opdrachtgever gaat in een vroeg tijdig stadium al verplichtingen, terwijl er nog veel onduidelijkheden zijn
- Ontwerp kan volledig worden afgestemd op de uitvoering
- Minder conflicten over verantwoordelijkheden



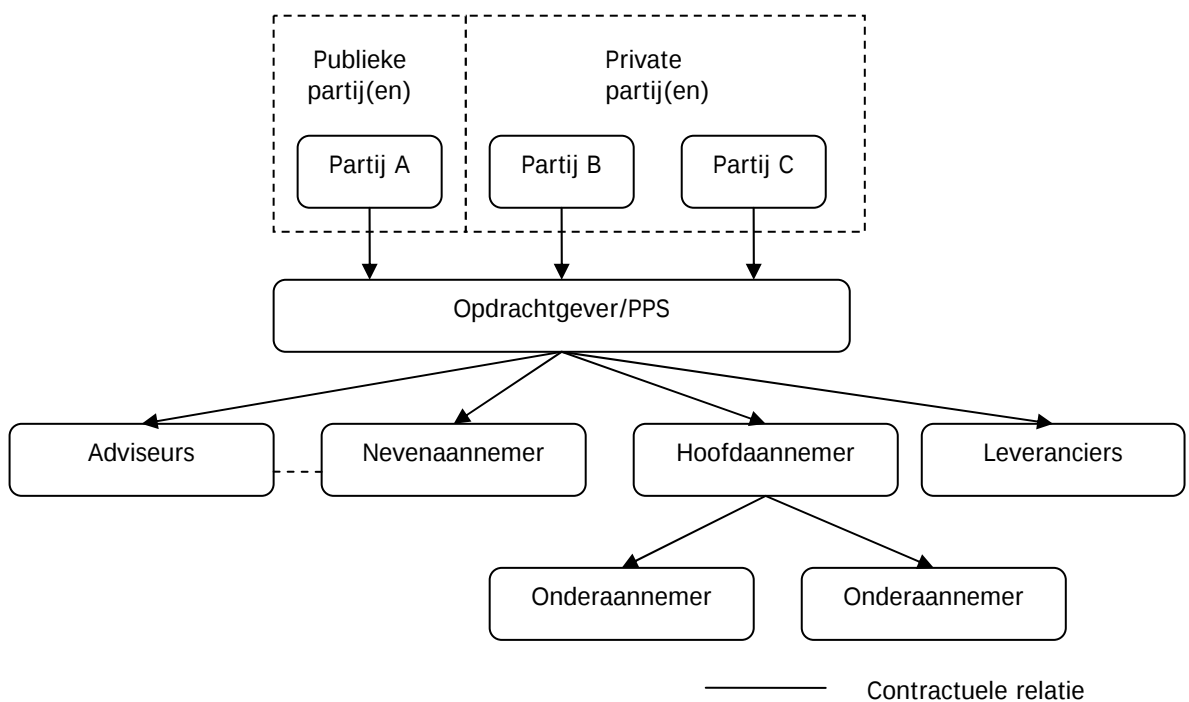
Design & Construct model

B6. PPS

PPS is een containerbegrip, er zijn vele definities in omloop. Een werkbare definitie is een samenwerkingsverband waarin de publieke en de private sector, met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren om meerwaarde te realiseren. Dit op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. De meerwaarde kan financieel, maatschappelijk of operationeel zijn. Meerwaarde ligt in een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld, of dezelfde kwaliteit voor minder geld.

Karakteristieken:

- In contracten is vastgelegd wie welke kosten en risico's draagt;
- Realisatie van zowel publieke als private doelen;
- Transparantie in investerings- en exploitatieopzet
- Sturingsmogelijkheden voor de overheid in het gehele bouwproces
- Integratie van het bouwproces
- Efficiency voordelen voor private partijen



PPS model

Literatuur

De Koning, J.S.C.M. ; Sproncken, N.W.M.G. (2001) *Contractering bij bouwprojecten, over het contracteringsproces, organisatie- en contractmodellen en aanbestedingen*. Elsevier, Utrecht.

Granovetter, M. (1985) *Economic Action and Social structure: the problem of embeddedness*. In: American Journal of Sociology 91:3, 481-510

Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (2007a) *Opdrachtgevers aan het woord, meting 2007*. EIB, Amsterdam

Websites

<http://www.sbr.nl>

Bijlage C : Bedrijfsprofiel Heijmans

C1. Historie

In het voorjaar van 1923 startte Jan Heijmans in Rosmalen een stratenmakersbedrijf. Door de behoefte aan renovatie en aanleg van wegen en vliegvelden na de Eerste Wereldoorlog, kon het bedrijf flink groeien. De overname van het aannemersbedrijf de Koninklijke Van Drunen droeg ook aan de groei bij.

Na enkele spectaculaire werken in Turkije (aanleg vliegvelden) en Perzië (irrigatiewerken) trekt Heijmans zich begin jaren zestig geheel terug op de Nederlandse markt. De woning- en utiliteitsbouw komen in beeld en Heijmans Bouw wordt opgericht.

Het risico werd gespreid door actief te zijn in de verschillende sectoren van de bouwnijverheid. In deze tijd werd ook een sterke decentrale opzet van het bedrijf doorgevoerd. Op tal van plaatsen werden rayonkantoren ingericht. In 1970 ontstond de divisiestructuur. De jaren tachtig lieten een verdere differentiatie en geografische spreiding zien. Heijmans bleef een stevige groei doormaken, die eind jaren tachtig resulteerde in de strategische beslissing om aansluiting te zoeken bij de top in Nederland op het gebied van bouwen.

In september 1993 verkreeg Heijmans toegang tot de kapitaalmarkt door de aanvragen van notering van haar aandelen op de Amsterdam Exchanges. Naar Nederlandse omzet gemeten, bekleedt Heijmans de derde plaats na BAM en Koninklijke Volker Wessels Stevin wat betreft de grootste bouwondernemingen.

C2. Profiel

De bouw is een sector waar het aantal schakels in de keten groot is. Dit is een fenomeen dat branchebreed speelt. Heijmans streeft met haar fullservice strategie naar een nadrukkelijke rol in de voor- en achterkant van de keten. Door meer verantwoordelijkheid voor ontwerp, uitvoering en onderhoud te krijgen, kunnen de duurzaamheidsaspecten bij projecten beter worden ingevuld. Door de integrale aanpak van projecten wordt de keten meer gestroomlijnd.

De combinatie van vastgoed, woningbouw, utiliteitsbouw, infra en techniek maakt Heijmans een full service-onderneming. Het bedrijf richt op alle activiteiten in de waardeketen, van advies en ontwerp tot onderhoud en beheer. Zo wil Heijmans een belangrijke bijdrage aan de inrichting van de landen waarin zij actief is.

Centraal hierbij staan kennis, ervaring en ondernemerschap. Die maken Heijmans:

- Innovatief in marktbenadering en product- en conceptontwikkeling;
- Transparant naar belanghebbenden bij de onderneming;
- Veelzijdig in het aanbod van producten en diensten en;
- Betrokken bij haar maatschappelijke omgeving.

Heijmans zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zal haar activiteiten veilig, milieuvriendelijk en in overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving uitvoeren.

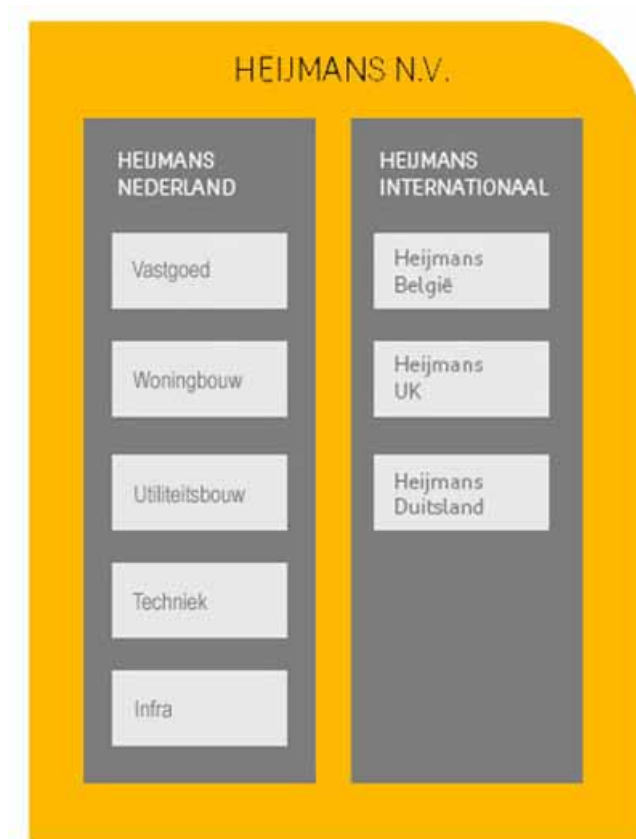
Kernwaarden

Heijmans hanteert de volgende kernwaarden:

- Vernieuwend ondernemerschap, 'niet afwachten, maar doen';
- Betrokken partner, 'uw probleem is ons probleem';
- Aangenaam professioneel, 'zakelijk met een menselijke kant' en;
- Betrouwbaar & Transparant, 'we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen'.

C3. Organisatiestructuur

Heijmans NV is actief in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De buitenlandse activiteiten zijn bij Heijmans Internationaal ondergebracht. Heijmans Nederland is verantwoordelijke voor circa 80% van de concernomzet.



Organisatiestructuur Heijmans NV (Bron: www.heijmans.nl)

Vastgoed

De sector Vastgoed richt zich op het initiëren, ontwikkelen en verkopen van vooral woningen en daarnaast op winkels, kantoren, bedrijfsterreinen, scholen en zorginstellingen.

Woningbouw

De sector woningbouw richt zich op het realiseren van huisvesting, inclusief onderhoud en service, in alle segmenten van de markt. De activiteiten omvatten zowel nieuwbouw als het herstel en de verbouw c.q. renovatie van woningen.

Utiliteitsbouw

De sector utiliteitsbouw richt zich op het realiseren van hoogwaardige bedrijfshuisvesting in de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi)overheid en commercieel vastgoed. De activiteiten omvatten zowel nieuwbouw als het herstel en de verbouw c.q. renovatie van scholen, zorginstellingen en luchthavens, maar ook winkels en kantoren.

Techniek

De sector Techniek betreft het in 2007 geacquireerde Burgers Ergon. Dit bedrijf ontwerpt, realiseert en onderhoudt complete elektrotechnische en werkbouwkundige installaties in de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi)overheid, commercieel vastgoed, onderwijs en high tech clean industrie.

Infra

De sector Infra richt zich op ontwerp, advies, uitvoering en onderhoud van grond-, weg-, beton-, en waterbouw, milieu, sloop en recycling, technische en verkeersinfrastructuur (kabels, leidingen, verkeerssystemen), sport- en groenvoorzieningen en industriële dienstverlening.

Heijmans International

Naast een solide thuismarkt heeft Heijmans ook een basis in het buitenland. In Heijmans International zijn de buitenlandse activiteiten ondergebracht van België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

De kernactiviteiten van Heijmans in België omvatten Vastgoed, Bouw en Infrastructuur.

In het Verenigd Koninkrijk is Heijmans sinds 2003 actief met de kernactiviteit Bouw via Leadbitter en haar dochteronderneming Denne Construction. Deze ondernemingen richten zich vooral op opdrachtgevers in de publieke sector. Hierbij ligt de focus op sociale woningbouw en betaalbare woningen, alsmede op publieke bouwprojecten ten behoeve van zorg, onderwijs en recreatie.

In Duitsland is Heijmans actief in het bedrijfssegment Infra met drie ondernemingen:

- Franki Grundbau te Seevetal, actief in de nichemarkt voor funderingen;
- Heitkamp Rail te Bochum, actief in de nichemarkt voor railbouw;
- Oevermann te Münster, actief in de wegenbouw en utiliteitsbouw.

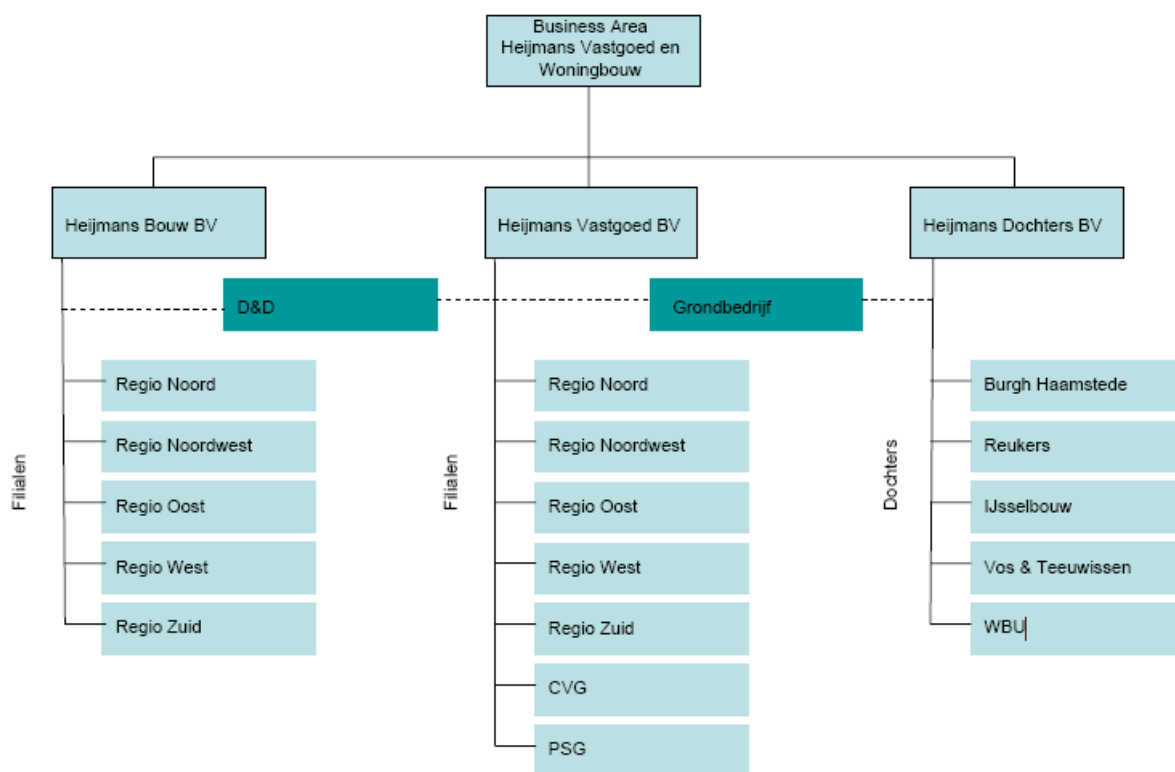
C4. Bedrijfsstromen

Heijmans heeft de vijf sectoren waarin ze actief is, opgedeeld in drie bedrijfsstromen:

- Infra
- Utiliteitsbouw en techniek
- Vastgoed en woningbouw

C5. Vastgoed en woningbouw

De bedrijfsstroom vastgoed en woningbouw wordt vervolgens verder uitgewerkt. Onderstaande figuur geeft de organisatiestructuur van Heijmans weer.



Organisatiestructuur Heijmans Woningbouw en Vastgoed (Bron: Heijmans, 2008)

Sinds begin 2009 is de organisatiestructuur zoals voorgesteld in bovenstaande figuur ingegaan. Voorheen had Heijmans Bouw BV nog drie extra filiaalvestigingen. En waren de stafafdelingen van bouw en vastgoed gescheiden. Tevens is Heijmans Bouw gesplitst in woningbouw en utiliteitsbouw. De nieuwe organisatiestructuur dient beter in te spelen op aanwezige overlap tussen beide partijen.

Bijlage D : WoonVitaal projecten

Woonvitaal projecten:

- D1: Ten Bijgaerde, Oisterwijk
- D2: Het Gouwe Huis, Pijnacker
- D3: Olmenhof, Amstelveen

D1. Ten Bijgaerde Oisterwijk



Ten Bijgaerde in Oisterwijk

Heijmans Bouw realiseerde in Oisterwijk een bijzonder wooncomplex: Ten Bijgaerde. De 68 senioren- en zorgwoningen in het complex zijn zo ontwikkeld en gebouwd, dat senioren en mensen met een functiebeperking lang zelfstandig kunnen blijven wonen. Ten Bijgaerde is gebouwd volgens het WoonVitaal-concept. Een gezamenlijke ontwikkeling van Woonzorg Nederland en Heijmans.

De belangrijkste voordelen, vergeleken met het ontwikkelen en bouwen van traditionele wooncomplexen, zitten in de grote mate van flexibiliteit en in de snelheid van ontwikkeling en realisatie. Dankzij die enorme flexibiliteit is een wooncomplex, ontwikkeld en gebouwd volgens het WoonVitaal-concept, in de toekomst eenvoudig aan te passen aan veranderende eisen en wensen. Sneller bouwen is sneller wonen. Dankzij de Industriële – Flexibele – Demontabele bouwwijze (IFD) en de modulaire opzet is het gelukt de bouwtijd met circa 30% te verkorten. Het IFD-bouwconcept maakt gebruik van traditionele materialen die in de fabriek, onder geconditioneerde omstandigheden, worden verwerkt tot Prefabelementen. Processtandaardisatie en productoptimalisatie leiden zo tot kostenbesparing en tijdswinst.

Programma

Nieuwbouw 68 senioren- en zorgwoningen, inclusief groepswoningen en een wijksteunpunt, 5.400 m² bruto vloeroppervlak

Opdrachtgever

Woonzorg Nederland, Amstelveen

Architect

De Twee Snoeken, 's-Hertogenbosch

Bouwsom

e 5.830.000,-

Bouwtijd

11 maanden

Datum oplevering

Juni 2006

D2. Het Gouwe Huis Pijnacker



Impressie van het gouwe huis in de wijk Tolhek in Pijnacker

Comfortabel wonen in groen Pijnacker

U staat midden in het leven en bent op zoek naar een ruim, modern appartement in Pijnacker. Voorzien van alle gemakken. Maar ook met extra voorzieningen voor als het nodig mocht zijn. Verhuizen doet u immers niet vaak en als u het doet is het voor de lange termijn. Aan de zuidkant van Pijnacker komt een nieuwe wijk. Woonzorg Nederland realiseert begin 2009 een wooncomplex met 54 ruime en comfortabele woningen. Het gaat om 50 sociale huurwoningen en 4 vrije sector woningen. Het gebouw bestaat uit afwisselend vier en vijf lagen. Dat zorgt voor een speelse uitstraling.

De woningen zijn ruim opgezet. Alle appartementen zijn ongeveer 85 m². Op acht woningen na bestaan ze allemaal uit drie kamers. Stuk voor stuk hebben de appartementen een heerlijke grote woonkamer, een open keuken en één of twee slaapkamers. Er is een riante badkamer met douchehoek, wastafel en toilet. Uw wasmachine en droger kunt u kwijt in een inpandige berging. De meeste woningen hebben een binnenbalkon (loggia). Onder het appartementengebouw is parkeergelegenheid. Bij iedere woning hoort een parkeerplaats.

Vrije sectorappartementen

Deze woningen bieden u nog bijzondere extra's: de vele raampartijen en het prachtige uitzicht door de hoekligging. Deze woningen beschikken standaard over een keuken met koel-vriescombinatie en combimagnetron.

Unieke woningen

De woningen, waarin ook domotica (woonhuistechnologie) is aangebracht, zijn levensloopbestendig. Zo is het mogelijk om alarmering, aan/uit schakelaars voor delen van de woning of een alarmsysteem aan te brengen.

Veiligheid en service staan voorop

Veiligheid, privacy en services zijn belangrijk belangrijke aspecten voor prettig wonen. Daarmee hebben we rekening gehouden. De woningen zijn standaard uitgerust met een videofoon. Via een videofoon kunt u vanuit uw woning zien wie er voor de buitendeur staat. Hiermee kunt u ook de centrale voordeur van het gebouw openen. Bovendien ziet een beheerder toe op de veiligheid en leefbaarheid van het gebouw. U kunt bij hem terecht voor vragen, opmerkingen en hulp.

D3. Olmenhof Amstelveen

De Olmenhof is een zorgcentrum. In officiële termen is een zorgcentrum een instelling waar meervoudige zorg geboden wordt aan ouderen. Dat betekent dat er meerdere vormen van verzorging mogelijk zijn. In De Olmenhof kunnen 97 bewoners wonen. De Olmenhof telt 75 eenpersoonsappartementen en 11 tweepersoonsappartementen. Het is gelegen in de straat In de Wolken. Voor 2008 zijn er nieuwbouw plannen. In het Amstelveens Nieuwsblad stond het volgende:

De ter elfder ure aangebrachte aanpassingen in de nieuwbouwplannen voor De Olmenhof aan In de Wolken zijn dermate gunstig voor de eigenaar de Stichting Woonzorg Nederland dat de omwonenden hun grote twijfels hebben over de zorgvuldigheid van besluitvorming. Dit stelt de heer J. Johannisse namens de omwonenden.

"De veranderingen zijn buiten proporties. Er is nooit in de raad of enige commissie gepraat over de schaal van extra mogelijkheden." Bij de veranderingen waren de toevoeging van een bouwstrook van 840 vierkante meter aan de achterkant van het pand, gedeeltelijke verhoging het gebouw van vijftien naar achttien meter, en verhoging van het bebouwingspercentage van vijftig naar negentig procent. Dat levert 9.818 vierkante meter bouwoppervlak extra op."

'Natuurlijk was dat op het niveau van het college wel bekend of had bekend kunnen zijn, omdat al in een eerder stadium over de verkoop is besloten van de grond "

Overleg voor schetsbouwplan De Olmenhof

Alle veranderingen alsmede het verplichte overleg hebben plaatsgevonden vóórdat het schetsbouwplan van De Olmenhof werd vrijgegeven en de wijziging in het ontwerp-bestemmingsplan werd ingediend."

Deze formeel onjuiste gang van zaken schetst de heer J. Johannisse namens de omwonenden van De Olmenhof, woonachtig aan Majella en In de Wolken. Zij verzetten zich tegen de nieuwbouwplannen van het zorgcentrum. „De gemeente heeft het bebouwingspercentage opgehoogd van vijftig naar negentig procent. Een percentage dat volgens de hedendaagse planologische inzichten absurd hoog is.

Het aantal te realiseren zorgplaatsen wordt teruggebracht van 97 naar zestig, terwijl het bouwvolume wordt opgehoogd van 37.710 kubieke meter naar 67.163 kubieke meter. Tenslotte is een strook grond toegevoegd van 850 meter." Het leidt volgens de omwonenden geen twijfel dat de gemeente al het mogelijke heeft gedaan om een nieuw Olmenhof „maximale economische perspectieven" te bieden.

Verlies van zonlicht

Daar tegenover staat volgens de omwonenden dat dertien huizen aanzienlijke verlies van rechtstreeks intredend zonlicht hebben, oplopend tot honderden uren in de winter. „Een aantal bewoners aan Majella zal zonlicht derven en tenminste twee woningen aan In de Wolken verliezen zeer veel zonlicht in de wintertijd. Tenslotte verliezen deze bewoners nagenoeg hun gehele privacy."

„De vraag doet zich voor in hoeverre het legitiem is dat de gemeente actief bezig is de particuliere belangen van bewoners te offeren ten gunste van de particuliere belangen van Woonzorg Nederland, de stichting die eigenaar is van de Olmenhof. De gemeente heeft geen oog voor belangen van bewoners die als 35 jaar in een bepaalde situatie zitten. Dat is onterecht."

Woonzorg Nederland

'De gemeente verkoopt onbebouwde en laagbebouwde grond aan Woonzorg Nederland en zorgt er vervolgens voor dat Woonzorg op deze plek een flat mag bouwen van achttien meter hoog die in ernstige mate zon wegneemt van omwonenden. De gemeente benadeelt haar inwoners ten behoeve van een marktpartij. Het gaat hier om maximale uitbuiting van een beschikbaar stuk grond door Woonzorg en van een door de gemeente verkocht stuk grond. Dit zijn puur economische motieven.'

Johannisse vraagt zich af of de diverse belangen goed tegen elkaar zijn afgewogen. „Het leidt geen twijfel dat aangepaste huisvesting voor ouderen een maatschappelijk belang is. Maar anders dan vroeger is dit geen zaak meer die wordt gesubsidieerd of waar de overheid rechtstreekse bemoeienis mee heeft. De bouw en exploitatie door de stichting Woonzorg Holland geschiedt thans volledig langs commerciële weg”.

Bron: Amstelveens Nieuwsblad