

Samenwerkingsvormen gericht op de ontwikkeling van duurzame innovaties

Samenwerking in de bouw is vanzelfsprekend. Voor partijen die gericht zijn op de ontwikkeling

van duurzame innovaties geldt dit eens te meer. Maar wat is de meest geschikte vorm van

samenwerking? Wat zijn de voorwaarden voor succes? Recent onderzoek van het Center for

Sustainability van Nyenrode Business Universiteit leidt tot concrete handvatten.

door **Anke van Hal, Henk Diepenmaat en Joost van Ettehoven***

Je neemt als bedrijf een gezonde concurrentiepositie in als je ofwel goedkoper bent ofwel beter dan je concurrent. Je onderscheiden op kosten is in de bouwwereld het meest gangbare concurrentieperspectief. Voor wie echt succes wil hebben op het gebied van duurzaamheid is het echter de vraag of dit de juiste aanpak is. Er is al zoveel kostentechnisch onderzocht; de kans op een echt verschil is niet zo groot. Concurrenieren op kwaliteit ligt meer voor de hand. Er circuleren op dit moment immers zoveel vragen in de branche waar nog geen antwoord op is gevonden. Wie als eerste een pakkend antwoord heeft op de grote vragen die nu spelen, zoals de leegstand in kantoren, krimpregio's en de schaarste aan energie en bouwmaterialen, heeft een sterk businessmodel in handen. Iets nieuws verzinnen, daar ligt dus de grote uitdaging.

Samenwerken, maar hoe?

Maar iets nieuws verzinnen is niet eenvoudig. Het vraagt een totaal andere manier van denken dan gebruikelijk en dat ligt in een traditionele markt als de bouwsector niet voor de hand. Door samen te werken neemt de kans op vernieuwing echter toe. Nieuwe coalities leiden eerder tot nieuwe ideeën. Maar geldt dat voor elke vorm van samenwerking? Aan welke voorwaarden moet samenwerking voldoen om de kans op de ontwikkeling van duurzame innovaties in de bouwsector te vergroten? Over deze vragen heeft het Center for Sustainability van Nyenrode Business

Universiteit, gefaciliteerd door sponsorbijdragen van BAM Groep, zich de afgelopen tijd gebogen. Literatuurstudies, casestudies, intensieve brainstormsessies en interviews met ervaringsdeskundigen hebben tot het inzicht geleid dat er drie krachtige oriëntaties op samenwerking zijn. De verwachting is dat deze drie oriëntaties het beste in samenhang ingezet kunnen worden. Wanneer welke oriëntatie het meest geschikt is, is echter op voorhand moeilijk vast te stellen. Want zoals je op een avontuurlijke reis er afhankelijk van de omstandigheden voor kiest te voet, met de bus of met de boot te gaan, geldt dat ook voor de samenwerkingsvormen die tijdens een innovatietraject worden ingezet. Ook een innovatietraject is tenslotte een vorm van een avontuurlijke reis. In het vervolg van het onderzoek wordt gericht gezocht naar indicaties die helder maken in welke omstandigheid het beste voor welke oriëntatie op samenwerking gekozen kan worden. Aan welke voorwaarden voldaan moet worden om de kans op succes te vergroten en welke oriëntaties te onderscheiden zijn, staat echter wel al vast.

Voorwaarden voor succes

Uit het onderzoek komen vijf voorwaarden voor succes duidelijk naar voren. Ten eerste moet er sprake zijn van een initiatiefnemer (mogelijk een collectief) die doorpakt en zich niet laat weerhouden door samenwerking of tegenslag. Anders doen dan standaard leidt tenslotte vrijwel altijd tot

weerstand en botsingen met bestaande regels en procedures. Die initiatiefnemende partij hoeft niet per definitie van enige omvang te zijn. Ook kleine partijen kunnen een dergelijke rol spelen, zoals blijkt uit het werk van coöperatieve vereniging Q. Hierin hebben relatief kleine partijen zich verenigd om gezamenlijk tot kostenneutrale *Cradle to Cradle*-gebouwconcepten te komen. De tweede voorwaarde heeft betrekking op de houding van de betrokken partijen. Samenwerking op nieuwe terreinen vereist een open houding, je kwetsbaar durven opstellen en ook een zekere interesse in en vergevingsgezindheid richting je partners. De derde voorwaarde heeft betrekking op het feit dat de partijen met elkaar een omgeving creëren waarin transparantie, verkenning en exploratie ook echt mogelijk zijn. Dat moet goed worden georganiseerd, met duidelijke afspraken, want een passende organisatie is geen logisch vervolg van de intentie tot samenwerken. Woningcorporatie Woonwaard vroeg de ketenpartners bijvoorbeeld een cursus met hen te volgen en BAM organiseert in het kader van de ontwikkeling van de W&R-woning zogenaamde innovatiedagen met zijn co-makers.

Bij verregaand innovatief werken gaat *the invitation paradox*¹ op: je weet pas echt wie je had moeten uitnodigen als de resultaten helder zijn. Het betrekken van nieuwe spelers leidt eerder tot echte innovaties dan samenwerking met partijen waar eerder al mee werd samengewerkt. 'Breder kijken,'



Anke van Hal



Joost van Ettehoven



Henk Diepenmaat

luit dan ook de vierde voorwaarde. 'Ontketen de keten indien nodig,' vormt uiteindelijk de vijfde voorwaarde. Ketendenken neemt op dit moment een grote vlucht in de bouwsector. LEAN denken en werken begint gangbaar te worden. Bij deze wijze van samenwerken weet iedereen precies wat op welk moment van hem of haar wordt gevraagd en welke kennis daarvoor nodig is. Deze werkwijze kan zeer succesvol zijn. Als er echter sprake is van verandering moet het mogelijk zijn snel van koers te wijzigen. De keten moet als het ware vloeibaar worden en vervolgens weer stollen tot een nieuwe configuratie.

Redenen voor mislukking

Deze vijf voorwaarden klinken heel vanzelfsprekend. Wanneer echter aan de vijf randvoorwaarden een negatieve draai wordt gegeven, is duidelijk herkenbaar waarom veel samenwerkingsprojecten in de praktijk op een mislukking uitlopen:

1. Een initiatiefnemer ontbreekt en de beoogde medespelers zijn passief.
2. De houding van de betrokkenen is gesloten.
3. Een passende organisatie en passende afspraken ontbreken.
4. De blik blijft beperkt, iedereen denkt al te weten hoe het moet.
5. De keten is geketend, de posities zijn ingenomen en veranderen niet meer.

Drie oriëntaties

De drie verschillende oriëntaties op samenwerking die uit het onderzoek naar voren

gekomen komen kunnen met de volgende begrippen worden samengevat; een beter proces, een vernieuwd product en maatschappelijke meerwaarde.

Bij 'een beter proces' is het uiteindelijke resultaat niet echt vernieuwend, maar wordt veel beter gedaan wat men al deed. De processen verlopen efficiënter en sneller dan voordat met de samenwerking werd gestart. De samenwerkingsvorm richt zich op de al bestaande keten; ketensamenwerking is bij deze oriëntatie dan ook een gangbaar begrip. Het verband met duurzaamheid bestaat er voornamelijk uit dat de (faal)kostenreductie die deze oriëntatie veelal tot gevolg heeft, meer budget voor duurzame maatregelen genereert. Ook is er minder verspilling. Er is dus eerder sprake van onderscheid op kosten dan onderscheid op kwaliteit; er is meer aandacht voor winst dan voor continuïteit. Deze oriëntatie ligt het meest voor de hand bij processen die vaak worden herhaald. Het risico ervan kan zijn dat te veel aandacht naar de details toe gaat en de belangen van betrokken personen uit het oog worden verloren. Het succes van een samenwerking gebaseerd op deze oriëntatie kan groot zijn, maar de aanbeveling luidt wel attent te zijn op *penny wise, pound foolish*-gedrag.

Vernieuwd product

Bij 'een vernieuwd product' worden stappen gezet vanuit een product dat al bestaat. De lat wordt als het ware steeds hoger gelegd. Zo kwam men van de gloeilamp tot de

spaarlamp en vervolgens tot de LED-lamp. Woningen blijven woningen maar worden steeds energiezuiniger en comfortabeler. De focus ligt bij deze oriëntatie meer op het product dan op het proces. Er is ook meer creativiteit voor nodig dan bij de eerste oriëntatie. Er is bovendien niet zozeer sprake van samenwerking in de keten maar meer van samenwerking in een team. Overigens kan het begrip 'product' misleidend zijn. Het kan namelijk ook om de verbetering van een dienst of een product-dienstcombinatie gaan. Een goed voorbeeld van deze tweede oriëntatie is de wijze waarop nieuwe woningen steeds hoger scoren op de verschillende duurzaamheidsmaatlaten. Het risico dat deze oriëntatie met zich meebrengt ligt in de focus op technische vernieuwing. Zogenaamd 'Willy Wortel'-gedrag ligt namelijk om de hoek. Men wil bijvoorbeeld koste wat kost een nul-energie-woning ontwikkelen, maar vergeet daarbij de belangen van de bewoners in het vizier te houden. Ontevredenheid van bewoners over hun duurzame woning is vaak te herleiden tot de doorgeschoten oriëntatie op 'een vernieuwd product'. In het meest extreme geval raak je zelfs volledig je klant kwijt.²

Maatschappelijke meerwaarde

De derde oriëntatie, 'maatschappelijke meerwaarde', is juist erg alert op de belangen van mogelijke spelers. Bij deze oriëntatie is sprake van een toegevoegd belang. De lat wordt niet zozeer hoger, >>

Fotografie:
Mirjam van der Linden

maar breder gelegd: we kijken naar buiten. Er komen partijen bij en het geheel wordt beter. Een aansprekend en bekend voorbeeld, weliswaar van buiten de bouwbranche, is de site 'thuisbezorgd' waar consumenten maaltijden kunnen bestellen. Met behulp van deze site worden belangen die voorheen tegenstrijdig waren – die van de afzonderlijke thuisbezorgers – samengevoegd doordat een schakel aan het proces is toegevoegd. Doordat er een site in het leven is geroepen worden de thuisbezorgers eerder gevonden dan voorheen, en is het aanbod rijker, waardoor ook de kans op een zakelijk succes toeneemt. Een kansrijke ontwikkeling in de bouwsector is BAAS (Building as a Service) waarin je bijvoorbeeld bij nieuwbouwwoningen een energiearrangement meelevert dat tegelijkertijd de meerkosten voor energieneutraliteit afdekt. De dominante organisatievorm bij deze oriëntatie is niet langer de keten of een team maar een heel netwerk. Het kennen van de belangen van de betrokken partijen vormt een belangrijke meerwaarde. Kennismakelaars spelen een belangrijke rol in het samenwerkingsproces en anders dan bij de eerste en tweede oriëntaties zijn de producten en diensten die uit deze oriëntatie voortkomen over het algemeen veel minder technisch en meer relationeel en sociaal van aard. Een belangrijk risico van deze oriëntatie is dat het

proces dat er mee gepaard gaat te lang kan duren en te breed georiënteerd is waardoor uiteindelijk het beoogde doel niet wordt bereikt.

De samenhang

Zoals aan het begin van dit artikel al werd gesteld is niet de ene oriëntatie beter dan de ander. De toenemende vraag naar duurzaamheid suggereert dat naast de eerste oriëntatie (met efficiënte processen als dominante waarde) ook de tweede (met excellente producten) en juist ook de derde (met maximale maatschappelijke meerwaarde) steeds belangrijker zullen worden in de toekomst. Maar een vitaal bedrijf besteedt aandacht aan alle drie de oriëntaties, apart en juist ook in samenhang. Daarbij is het zo dat de drie oriëntaties ieder andere vaardigheden, methoden en culturen met zich meebrengen, wat inzet in synergie nog niet eenvoudig maakt. In de ene situatie zal de ene oriëntatie of mix tot beter resultaat leiden dan de andere. Wat in welke omstandigheden het beste werkt, is nog niet vast komen te staan. Wel zijn er ideeën ontwikkeld over de omstandigheden waarin een bepaalde oriëntatie het beste tot zijn recht komt. Zoals je bij een bergpad de voorkeur geeft aan het te voet gaan, bij water aan een boot en bij een lange rechte weg aan een bus, zo zijn er naar alle waar-

schijnlijkheid ook concrete voorwaarden voor de diverse oriëntaties vast te stellen. Nu hebben deze voorwaarden nog de vorm van hypothesen die worden uitgetest in concrete praktijksituaties. Het is de verwachting dat binnen een half jaar met meer zekerheid over deze randvoorwaarden gesproken en geschreven kan worden. We kennen nu de vervoersmiddelen waarover we beschikken. Hulp bij het kiezen van de beste route is de volgende stap. ◀◀

**Anke van Hal is hoogleraar duurzaam bouwen aan de TU Delft en aan Nyenrode Business Universiteit. Henk Diepenmaat is directeur van Actors Procesmanagement BV en associate professor aan Nyenrode Business Universiteit. Joost van Ettekoven werkt als onderzoeker bij het Center for Sustainability van Nyenrode Business Universiteit.*

Partijen die geïnteresseerd zijn in de hier beschreven oriëntaties op samenwerking en met hun samenwerkingsprojecten mee willen werken aan het onderzoek naar de onderlinge samenhang ervan, kunnen contact opnemen met Joost van Ettekoven, j.vanettekoven@nyenrode.nl.

¹ Thesis Henk Diepenmaat, 1997, pagina 281

² Zie bijvoorbeeld Christensens *Disruptive Innovation*.