



*'Van woningwens
naar wenswoning'*



COLOFON

Masterthesis: 'Van woningwens naar wenswoning'

Auteur: R.J. Dijkman

Studentnummer: 1742000

Datum: 29 augustus 2008

Onderwijsinstelling: Rijksuniversiteit Groningen [RUG]

Opleiding: Master Vastgoedkunde

Begeleider RUG: Dr. P.R.A. Terpstra

Afstudeerbedrijf: Dura Vermeer Bouw Hengelo BV [DVBH]

Begeleider DVBH: Ing. M.H.J.M. Westerhof MBA

VOORWOORD

Deze Masterthesis vormt de afronding van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Het verrichte onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de organisatie van Dura Vermeer Bouw Hengelo BV. Op de afdeling Vastgoedontwikkeling heb ik gedurende een half jaar onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van Particulier Opdrachtgeverschap voor Dura Vermeer Bouw Hengelo BV.

Particulier Opdrachtgeverschap is de afgelopen jaren in de actualiteit komen te staan ten gevolge van de doelstelling die het Rijk in de Nota Wonen heeft gesteld. Het Rijk formuleerde namelijk het doel om één derde van de woningbouwproductie aan de hand van Particulier Opdrachtgeverschap te realiseren. Onder Particulier Opdrachtgeverschap wordt verstaan dat [een groep] particulieren een bouwkaavel verwerven waarop naar eigen inzicht een project voor eigen gebruik gerealiseerd wordt. De opdrachtgevers bepalen zelf welke partijen worden ingeschakeld om de woning te realiseren.

De belangstelling voor Particulier Opdrachtgeverschap heeft mogelijk gevolgen voor de bouwwereld. Enerzijds zou Particulier Opdrachtgeverschap de ontwikkelingscapaciteit van ontwikkelaars kunnen bedreigen; hét principe van het concept is immers de bewoner als ontwikkelaar van zijn eigen woning te laten fungeren. In gemeenten met een vast percentage aan kaveluitgiftes voor particuliere bouw, worden professionele ontwikkelaars op deze wijze dus omzeild. Anderzijds biedt het concept nieuwe perspectieven voor de bouwwereld. Dura Vermeer Bouw Hengelo BV is een ontwikkelende bouwer die zich af vraagt of Particulier Opdrachtgeverschap interessant voor de onderneming is en hoe men als marktpartij hierop in kan spelen. Hoewel de onderneming een ruime ervaring op het gebied van het ontwikkelen en bouwen van woningen heeft, vervult zij nog geen betekeniswaardige rol op het gebied van Particulier Opdrachtgeverschap. Om deze reden leeft onder Dura Vermeer Bouw Hengelo BV de vraag of Particulier Opdrachtgeverschap betekenisvol voor de onderneming is en hoe men er eventueel op in kan spelen. Door middel van dit onderzoek tracht ik aan deze vraagstelling een bijdrage te leveren in de vorm van strategische aanbevelingen richting Dura Vermeer Bouw Hengelo BV.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om mensen te bedanken. Mijn eerste dankwoord gaat uit naar mijn begeleider binnen Dura Vermeer Bouw Hengelo BV, Dhr. Westerhof, die mijn werk verschillende malen van zeer nuttige en bruikbare kritiek heeft voorzien. Tevens nodigde Dhr. Westerhof mij uit om een congres over 'Mede-opdrachtgeverschap: bouwen met bewoners' bij te wonen. Deze bijeenkomst in de Schouwburg van Almere is zeer informatief voor mijn onderzoek geweest. Daarnaast wil ik mijn universitaire begeleider, Dhr. Terpstra, bedanken voor het begeleiden en controleren van dit onderzoek.

Uiteindelijk kijk ik met een positief gevoel terug op een zeer leerzame en interessante periode. Ik beschouw deze Masterthesis als een perfecte afsluiting van vier jaar studeren.

Rob Dijkman, 29 augustus 2008.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Projectkader.....	7
1.2 Inleiding.....	7
1.3 Probleem- en doelstelling.....	8
1.4 Onderzoeksmodel.....	9
1.5 Vraagstelling.....	10
1.6 Methode.....	10
1.7 Leeswijzer.....	12
Hoofdstuk 2 Particulier Opdrachtgeverschap	13
2.1 Inleiding.....	13
2.2 Van grachtengordel tot wonen in de 21 ^{ste} eeuw.....	13
2.2.1 PO tot de 20 ^{ste} eeuw.....	13
2.2.2 Woningwet, 1901.....	14
2.2.3 Wederopbouw en welvaart, na 1945.....	14
2.2.4 Nota Volkshuisvesting, 1989.....	15
2.2.5 Nota Wonen, 2000.....	15
2.3 Afbakening van het begrip Particulier Opdrachtgeverschap.....	16
2.3.1 Verschijningsvormen van PO naar zeggenschap.....	17
2.3.2 Verschijningsvormen naar bouwvorm.....	19
2.4 Particulier Opdrachtgeverschap en de betrokken partijen.....	20
Hoofdstuk 3 Kwantitatieve vraag naar Particulier Opdrachtgeverschap	23
3.1 Inleiding.....	23
3.2 De vraag in kwantitatief opzicht.....	23
3.2.1 Landelijke vraag naar PO.....	23
3.2.2 Particuliere opdrachtgevers in profiel.....	24
3.2.3 Vraag naar PO naar landsdeel.....	26
3.2.4 Prognoses inzake de vraag naar PO.....	26
3.3 Reflectie.....	28
Hoofdstuk 4 Kwalitatieve vraag naar Particulier Opdrachtgeverschap	29
4.1 Inleiding.....	29
4.2 Project Laren 3, te Laren Gld. [PO, CPO].....	29
4.2.1 Kenmerken Laren 3.....	29
4.2.2 Kenmerken en ervaringen [toekomstige] bewoners.....	31
4.3 Project Zandstraat, te Casteren [CPO].....	33
4.3.1 Kenmerken Zandstraat.....	33
4.3.2 Kenmerken en ervaringen [toekomstige] bewoners.....	35
4.4 Project Roombeek, te Enschede [PO, CPO].....	37
4.4.1 Kenmerken Roombeek.....	37
4.4.2 Kenmerken en ervaringen bewoners.....	39

4.5 Reflectie.....	41
4.5.1 Kwantitatieve vraag	41
4.5.2 Kwalitatieve vraag.....	41
4.5.3 Typering van vraag naar PO.....	42
Hoofdstuk 5 Dura Vermeer Bouw Hengelo BV.....	43
5.1 Inleiding.....	43
5.2 Dura Vermeer Bouw Hengelo BV.....	43
5.3 Theoretisch kader.....	44
5.4 Interne analyse.....	45
5.4.1 Organisatiedoelen.....	45
5.4.2 Organisatieprocessen.....	48
5.4.3 Dura Vermeer Bouw Hengelo en Particulier Opdrachtgeverschap.....	55
5.5 Externe analyse.....	60
5.6 Conclusie interne en externe analyse.....	69
Hoofdstuk 6 SWOT-analyse.....	71
6.1 Inleiding.....	71
6.2 SWOT-tabel.....	71
6.3 Conclusies ten aanzien van de varianten van PO en CGP.....	73
Hoofdstuk 7 Strategische aanbevelingen.....	75
7.1 Inleiding.....	75
7.2 Strategische aanbevelingen.....	75
7.3 Procesvoorstel: ontwikkelen volgens CPO in 10 stappen.....	76
7.4 Processchema in 10 stappen.....	78
Literatuur.....	79
Bijlagen	
Bijlage 1 Particulier Opdrachtgeverschap naar provincie 2007	
Bijlage 2 Enquêteresultaten Laren 3	
Bijlage 3 Enquêteresultaten Zandstraat	
Bijlage 4 Enquêteresultaten Roombeek	
Bijlage 5 Top 10 beste aannemers Nederland 2006	
Bijlage 6 Organogram DVBH	
Bijlage 7 Interview H.J.R. Pluimers, statutair directeur Dura Vermeer Bouw Hengelo BV	
Bijlage 8 Interview J. van der Kemp, statutair directeur Divisie Bouw en Vastgoed	
Bijlage 9 Samenvatting congres 'Mede-opdrachtgeverschap: bouwen met bewoners'	

SAMENVATTING

Particulier Opdrachtgeverschap is geen nieuw fenomeen. De gehele Amsterdamse grachtengordel is in de 19^{de} eeuw aan de hand van Particulier Opdrachtgeverschap tot stand gekomen. Vanaf 1999 is Particulier Opdrachtgeverschap weer in de actualiteit komen te staan. Het Rijk stelde in de Nota Wonen de doelstelling om één derde van de woningbouwproductie via Particulier Opdrachtgeverschap te realiseren. Onder Particulier Opdrachtgeverschap wordt verstaan dat particulieren een bouwka­vel verwerven waarop naar eigen inzicht een project voor eigen gebruik gerealiseerd wordt. De opdrachtgevers bepalen zelf welke partijen worden ingeschakeld om de woning te realiseren. Het onderliggende doel van de overheid is de keuzevrijheid en zeggenschap voor burgers te vergroten. In de Nota Wonen wordt duidelijk gemaakt dat het Particulier Opdrachtgeverschap als een containerbegrip kan worden gezien, omdat het voor verschillende varianten staat. Er zijn namelijk ook collectieve vormen van Particulier Opdrachtgeverschap geïntroduceerd. Met de term Collectief Particulier Opdrachtgeverschap wordt deze variant op de traditionele kavelbouw aangeduid. Het onderscheidt zich doordat particulieren in groepsverband een bouwka­vel verwerven met woonbestemming. Een ander onlangs geïntroduceerde vorm van Particulier Opdrachtgeverschap is Mede-opdrachtgeverschap. In Almere is een proeftuin ingericht waar Mede-opdrachtgeverschap plaatsvindt. Mede-opdrachtgeverschap omvat een samenwerking tussen een bewoner en een professionele ontwikkelaar [woningcorporatie, ontwikkelende bouwer, architect, projectontwikkelaar]. De professionele ontwikkelaar heeft bouwgrond of een herstructureringslocatie tot haar beschikking [of krijgt die toegewezen op basis van verzamelde groep toekomstige bewoners] en werft en organiseert bewoners om gezamenlijk woningen te ontwikkelen.

Om op de behoefte aan keuzevrijheid van de woonconsumenten in te spelen, hebben projectontwikkelaars de term consumentgerichte projectontwikkeling geïntroduceerd. Dit is een vorm van woningbouw waarbij een projectontwikkelaar de kavels koopt, de woning ontwerpt en bouwt, en waarbij de consument binnen een casco de keuze heeft uit verschillende variaties in de gevel, het materiaalgebruik en de woningindeling. Consumentgerichte projectontwikkeling wordt gezien als een verschijningsvorm van Particulier Opdrachtgeverschap, omdat het meer aan de woonwensen tegemoetkomt dan de reguliere projectmatige woningbouw. Het ministerie van VROM geeft echter te kennen dat het een substituu­ t voor Particulier Opdrachtgeverschap is.

Gezien deze ontwikkelingen in de Nederlandse bouw­wereld is Dura Vermeer Bouw Hengelo BV geïnteresseerd geraakt in wat de mogelijkheden van het containerbegrip Particulier Opdrachtgeverschap voor de onderneming zijn. Vanuit deze vraagstelling heeft het onderzoek plaatsgevonden. Er stonden daarbij twee zaken centraal: ten eerste de vraag naar Particulier Opdrachtgeverschap om de relevantie van het concept voor de onderneming te bepalen en ten tweede de mogelijke wijze van inspe­ len door Dura Vermeer Bouw Hengelo BV op Particulier Opdrachtgeverschap.

De vraag naar Particulier Opdrachtgeverschap is op twee manieren geïnventariseerd. Ten eerste is de kwantitatieve vraag geanalyseerd door bestaande onderzoeken te ontleden. Uit het bureau­onderzoek

komt naar voren dat maar liefst 40% van de Nederlanders die op zoek zijn naar een nieuwbouwwoning belangstelling hebben voor Particulier Opdrachtgeverschap. Echter laat de praktijk andere cijfers zien. Het percentage daadwerkelijke planners, die serieus van plan zijn om met Particulier Opdrachtgeverschap aan de slag te gaan, bedraagt 16%. De gerealiseerde bouw is nog lager: 10,4% van de nieuwbouwwoningen in 2007 werd aan de hand van Particulier Opdrachtgeverschap gerealiseerd. De belangstelling voor consumentgerichte projectontwikkeling is beduidend hoger. 87% van de Nederlanders die op zoek zijn naar een nieuwbouwwoning prefereert een woning van een projectontwikkelaar waarbij individuele wensen kunnen worden verwerkt. Het percentage daadwerkelijke planners is ook hier lager, namelijk 22%.

Het feit dat Particulier Opdrachtgeverschap moeizaam van de grond komt, werd tijdens de kwalitatieve vraaganalyse verklaard. Er zijn namelijk drie projecten onderzocht; Laren 3 te Laren [Gld.], Zandstraat te Casteren en Roombeek te Enschede. In elk project zijn verschillende varianten van Particulier Opdrachtgeverschap toepast. De bewoners van de verschillende projecten zijn geënquêteerd ten aanzien van de ervaringen met het proces en het uiteindelijke woonproduct. De ervaringen betreffende het eindresultaat zijn over het algemeen positief. De mogelijkheden tot zeggenschap, keuzevrijheid en eigen inbreng worden als positieve punten ervaren. De ervaringen ten aanzien van het proces zijn beduidend minder positief. Onzekerheden, de hoeveelheid tijd en energie, vertragingen en het gebrek aan kennis zijn veel genoemde knelpunten.

De uitkomsten van de vraaganalyses zijn vervolgens aan Dura Vermeer Bouw Hengelo BV gekoppeld. Hiervoor is gebruik gemaakt van de theorie *Strategisch Management* [Johnson, Scholes & Whittington, 2005]. Middels een interne en externe analyse zijn de huidige organisatie en de positie van de onderneming in de omgeving gekoppeld aan Particulier Opdrachtgeverschap. De uitkomsten hiervan zijn vertaald in sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Door middel van een SWOT-matrix, ontleend aan Wheelen en Hunger [2002], zijn strategieën geformuleerd. In hoofdstuk 7 zijn deze strategieën vervolgens uitgewerkt in strategische aanbevelingen. De meest essentiële aanbevelingen voor Dura Vermeer Bouw Hengelo BV zijn:

Laat individuele kavelbouw over aan kleine [onder]aannemers.

De omvang van Dura Vermeer Bouw Hengelo BV en de vereiste schaalgrootte van projecten is gewoonweg te groot. De onderneming heeft de doelstelling om maximaal te renderen door het hanteren van standaardisering van het ontwikkelings- en bouwproces. Bij individuele kavelbouw is een meer individuele, flexibele en kleinschaligere benadering vereist.

Dura Vermeer Bouw Hengelo BV dient zich af te vragen of Particulier Opdrachtgeverschap wel past bij de onderneming. Consumentgerichte projectontwikkeling sluit beter aan.

Een benadering met de uitgangspunten van Particulier Opdrachtgeverschap vergt een honderd procent inzet waarbij alle neuzen binnen Dura Vermeer Bouw Hengelo BV dezelfde kant op moeten wijzen. Tevens zal het ontwikkelingsproces drastisch moeten worden gewijzigd. Het wijzigen van een standaard ontwikkelingsproces vergt een omvangrijke investering; in financieel, tijd, energie en

kennisopzicht. Daarnaast blijkt uit de vraaganalyse dat de vraag naar Particulier Opdrachtgeverschap in de praktijk tegen valt. Consumentgerichte projectontwikkeling verdient een grotere belangstelling.

Een combinatie van ontwikkelen via de uitgangspunten van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap en het bouwen met een hieraan verbonden woningbouwconcept is een mogelijke optie.

Door de uitgangspunten van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap en Consumentgerichte projectontwikkeling te combineren is het doel een geoptimaliseerd woningbouwconcept te ontwikkelen. Door het beste van twee werelden te nemen is het doel om klanten de mogelijkheid te bieden om [gezamenlijke] wensen uit te spreken en te laten af stemmen op een woningbouwconcept. Door het bestaande PCS-concept van Dura Vermeer te optimaliseren en af te stemmen op de uitgangspunten van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap kunnen woonwensen worden vertaald in een uitgekend woningbouwproduct. Voor de klant wordt het dan duidelijk of de wensen ook werkelijk haalbaar zijn in technisch en financieel opzicht.

Het daadwerkelijke proces van de combinatie tussen Collectief Particulier Opdrachtgeverschap en Consumentgericht projectontwikkeling is beschreven in een 10-stappenplan [hoofdstuk 7].

1. INLEIDING

1.1 Projectkader

Particulier Opdrachtgeverschap [verder: PO] een nieuwe markt voor ontwikkelende bouwers? Het is een vraag die de bouwwereld bezighoudt aangezien PO de laatste jaren steeds meer politieke en maatschappelijke aandacht krijgt. Overheden sturen vaker aan op percentages voor particuliere bouw op nieuwbouwlocaties. Voor ontwikkelende bouwers zou het daarom aantrekkelijk kunnen zijn om zich [gedeeltelijk] op PO te richten. Dura Vermeer Bouw Hengelo BV [verder: DVBH] is zo'n ontwikkelende bouwer die zich afvraagt of PO iets voor de onderneming kan betekenen. De vraag of het interessant is voor DVBH en op welke wijze men erop in kan spelen, staat centraal in dit onderzoek.

1.2 Aanleiding

Sinds begin jaren negentig is de woonconsument steeds kritischer geworden. De houding is veroorzaakt doordat de projectmatig gebouwde woningen beperkt tegemoetkwamen aan de woonwensen van de bewoners. Deze situatie werd aangewakkerd door trends als een toenemende welvaart en voortgaande individualisering. De afgelopen jaren heeft zich dan ook een ontwikkeling voorgedaan van een aanbodgerichte naar een meer vraaggerichte markt. De wensen en behoeften van de consument zijn veeleisender en komen steeds meer centraal te staan. De trend vereiste een verandering in het denken en handelen van veel partijen die op de woningbouwmarkt actief zijn. Zo ook van de Nederlandse overheid. Voorheen rekende zij tot haar taak aan alle huishoudens een behoorlijk onderkomen te verschaffen. De marktwerking op de woningmarkt werd hierdoor echter beperkt. De regels en procedures die waren verbonden aan deze planmatige aanpak leidde tot monotonie van het woningbestand. Vinex-locaties zijn hier hét voorbeeld van. De massabouw op deze locaties vormde reden tot zorg vanwege de inbreuk op de keuzevrijheid en zeggenschap van de consument [Jansen, Westerink, Rouwendal & Nijkamp, 2003].

In de Nota Volkshuisvesting [1989] vond al een trendbreuk plaats welke werd doorgezet in de Nota Wonen [2000]. De gehele Nota Wonen gaat uit van één motto: 'de burger centraal' en de drie uitgangspunten: meer keuzevrijheid voor burgers, aandacht voor maatschappelijke waarden en een betrokken overheid bij beheerste marktwerking [VROM, 2000, p. 24]. Vanuit deze invalshoek zijn vijf kernopgaven voor beleid opgesteld, waarbij het eerste kernthema is: *zeggenschap over woning en woonomgeving vergroten*. In de nota worden verschillende manieren aangegeven die moeten leiden tot meer zeggenschap. In de eerste plaats houdt het beleid in dat de woonconsument een sterkere positie moet krijgen. De nadruk ligt op het verschaffen van mogelijkheden om de wensen van individuele huishoudens te verwezenlijken. Een mogelijkheid om woonwensen te vervullen wordt door de overheid gezocht in PO. 'PO is de situatie dat de burger volledige juridische zeggenschap heeft over en verantwoordelijkheid draagt voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning' [VROM, 2000, p.73]. Doordat de burger niet aan het einde van het bouwproces als afnemer verschijnt, maar juist aan het begin ervan als opdrachtgever, verkrijgt men meer zeggenschap over het ontwikkel- en bouwproces van de woning [RPB, 2007, pag. 39]. Aansluitend op dit beleid heeft het

Rijk de doelstelling gedefinieerd om vanaf 2005 bij één derde van de nieuw te bouwen woningen PO te hanteren.

Het paradoxale is dat na deze ambitieuze beleidsdoelstelling het aandeel nieuwbouwwoningen via PO afnam van 17 procent in 2000 naar 10,4 procent in 2007. Volgens de SEV [Stichting Experimenten Volkshuisvesting] is de hoofdreden hiervoor dat de Nederlandse bouwwereld enorm is geïnstitutionaliseerd. 'Goedwillende burgers komen heel moeilijk aan grond, kunnen de aankoop daarvan en de planvoorbereiding niet voorfinancieren en leggen het in ervaring af tegen de gevestigde ontwikkelende partijen' [Cüsters, 2008, p. 36]. De sleutel om deze trend te veranderen, ligt volgens de SEV in handen van de gemeenten. Zij dienen zich actief op te stellen wanneer het gaat om het beschikbaar stellen van gronden voor particuliere opdrachtgevers. Als reactie hierop heeft Ella Vogelaar, minister voor Wonen, Wijken en Integratie, eind januari 2008 besloten om € 8 miljoen uit te trekken om burgers samen woningen te laten bouwen. Deze collectieve vorm van PO wordt ook wel aangeduid als Collectief Particulier Opdrachtgeverschap [verder: CPO]. CPO kan als volgt worden gedefinieerd: 'de situatie dat een groep van consumenten, georganiseerd als rechtspersoon zonder winstoogmerk, de volledige juridische zeggenschap heeft over en verantwoordelijkheid draagt voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woningen' [RIGO, 1999, p.4]. Volgens minister Vogelaar verdient CPO aandacht omdat particulieren waardevolle ideeën hebben over de vormgeving, het ontwerp en de ontwikkeling van hun leefomgeving. Daarnaast bevordert CPO de sociale cohesie binnen een wijk, immers samen een woning bouwen en daarmee een eigen wijk realiseren versterkt de band. In relatie tot de uitspraak van de SEV, is het de bedoeling dat het geldbedrag ten goede komt aan een kenniscampagne voor ambtenaren en bestuurders. De campagne moet hen de kennis geven om burgers samen hun woningen te laten bouwen. Gezien deze achtergrond kan worden opgemaakt dat het begrip PO, in welke vorm dan ook, onder overheden leeft. In welke mate PO onder de consumenten leeft, zal in dit onderzoek nader worden geanalyseerd.

1.3 Probleem- en doelstelling

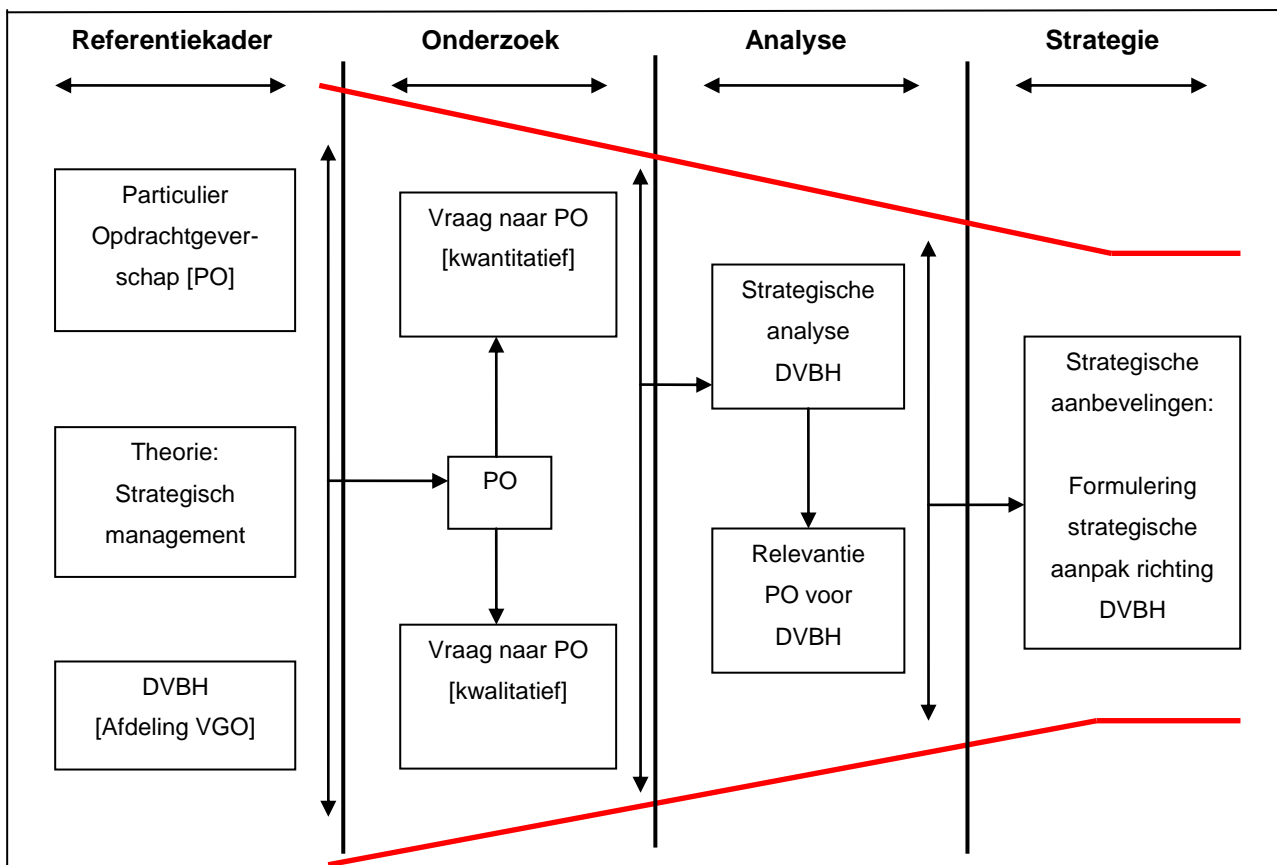
De belangstelling voor PO heeft gevolgen voor de bouwwereld. Enerzijds bedreigt PO de ontwikkelingscapaciteit van ontwikkelaars; hét principe van het concept is immers de bewoner als ontwikkelaar van zijn eigen woning te laten fungeren. In gemeenten met een vast percentage aan kaveluitgiftes voor particuliere bouw, worden professionele ontwikkelaars op die wijze dus omzeild. Anderzijds biedt het concept nieuwe perspectieven voor de bouwwereld. DVBH is een ontwikkelende bouwer die zich af vraagt of PO interessant voor de onderneming is en hoe men als marktpartij hierop in kan spelen. Hoewel DVBH een ruime ervaring op het gebied van het ontwikkelen en bouwen van woningen heeft, vervult men nog geen veelbetekenende rol op het gebied van PO. Op basis van deze probleemschets luidt de probleemstelling van dit onderzoek:

'De relevantie van, en de manier van inspelen op Particulier Opdrachtgeverschap, is voor DVBH onbekend'.

Gezien de probleemstelling is het ten eerste de vraag wat de relevantie van PO voor DVBH is. Om de relevantie aan te kunnen geven is het belangrijk om het concept, en de vraag naar PO inzichtelijk te maken. Wanneer de vraag in kwantitatief en kwalitatief opzicht bekend is, zal middels een theorie de gesignaleerde vraag aan DVBH worden gekoppeld. Wanneer dit tot een relevante match leidt, zal vervolgens een aanpak van PO worden geformuleerd. Indien er geen relevantie wordt gesignaleerd, zal dit onderzoek rechtvaardigen waarom dat het geval is. Op basis van het voorgaande is tot de volgende doelstelling gekomen:

‘Doel van het onderzoek is het bestuderen of Particulier Opdrachtgeverschap relevant is voor DVBH door de vraag inzichtelijk te maken en bij voldoende relevantie een strategische aanpak te formuleren’.

1.4 Onderzoeksmodel



Bron: Verschuren & Doorewaard, 2005.

Toelichting onderzoeksmodel

De schematische weergave verdeelt het onderzoek in vier samenhangende fasen. Iedere fase wordt gekenmerkt door verschillende aspecten die aandacht verdienen. De eerste fase betreft het formuleren van een referentiekader. De begrippen *PO* en de theorie *strategisch management* zullen hier nader worden gedefinieerd en toegelicht. *DVBH* zal tevens in beeld worden gebracht.

In de tweede fase wordt onderzoek gedaan naar het [container]begrip *PO*. Doel is om het begrip *PO* helder af te bakenen en vervolgens de vraag naar *PO* te onderzoeken. Het definiëren van de vraag

zal op twee manieren gebeuren. Via bureauonderzoek zal de kwantitatieve vraag naar PO worden geanalyseerd. Om de kwalitatieve vraag naar PO in kaart te brengen, zullen enkele casussen worden onderzocht. In paragraaf 1.6 zullen beide werkwijzen worden toegelicht.

In de derde fase zal een koppeling tussen de theorie en praktijk worden gelegd. Op basis van de uitkomsten uit de tweede fase worden een interne en externe analyse uitgevoerd ten einde de positie van DVBH op het gebied van PO te bepalen. Beide analyses zijn strategisch van aard en maken onderdeel uit van de theorie *Strategisch management* [Johnson, Scholes & Whittington, 2005]. Voor deze theorie is gekozen omdat de theorie op een stapsgewijze manier de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de huidige en toekomstige positie DVBH in kaart kan brengen. Middels een strategische analyse zal inzicht worden verkregen in de belangrijkste kansen die voortkomen uit de omgeving [externe analyse] en de strategische bekwaamheden van DVBH [interne analyse]. De strategische analyse mondt vervolgens uit in een SWOT-tabel, waar de sterkten en zwakten uit de onderneming en de kansen en bedreigen van de omgeving, worden opgesomd.

De uitkomsten van de strategische analyse worden in de laatste fase gebruikt voor het formuleren van strategische aanbevelingen aan DVBH.

1.5 Vraagstelling

Centrale vraag:

'Is Particulier Opdrachtgeverschap relevant voor DVBH en op welke wijze zou de onderneming hier op in kunnen spelen?'

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, zullen de volgende subvragen als uitgangspunt gelden:

1. Wat zijn de kenmerken en mogelijkheden van PO?
2. Wat is de vraag, in kwantitatief en kwalitatief opzicht, naar PO en is deze vraag relevant voor DVBH?
3. Hoe is de organisatie en het vastgoedontwikkelingsproces van DVBH ingericht en welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen bezit de onderneming ten aanzien van PO?
4. Op welke wijze zou DVBH in kunnen spelen op PO?

1.6 Methode

1.6.1 Bureauonderzoek

Het bureauonderzoek zal één van de strategieën zijn om deze studie uit te kunnen voeren. Een bureauonderzoek is een onderzoeksstrategie waarbij de onderzoeker gebruik maakt van door anderen geproduceerd materiaal. Een bureauonderzoek kenmerkt zich verder door:

- Gebruik van bestaand materiaal
- Geen direct contact met het onderzoeksobject

- Gebruik van materiaal vanuit een ander perspectief dan waarmee het werd geproduceerd [Verschuren & Doorewaard, 2005, p.184].

Er zijn twee hoofdvarianten te onderscheiden van het bureauonderzoek, namelijk *literatuuronderzoek* en *secundair onderzoek*. In deze studie zal ten eerste een literatuuronderzoek worden uitgevoerd. Het doel van de literatuurstudie is meer inzicht te krijgen in het begrip PO. De geschiedenis en aanleiding achter PO worden daarvoor als eerste behandeld. Achtereenvolgens worden het overheidsbeleid, de kenmerken en mogelijkheden met PO onderzocht. De positionering van PO op de Nederlandse koopwoningmarkt zal een ander onderdeel vormen. Tot slot zal worden onderzocht welke partijen bij het ontwikkelen via PO zijn betrokken. Het doel van de literatuurstudie is om PO helder af te bakenen. De bestudering van PO zal geschieden door de bestudering van relevante literatuur, publicaties, artikelen, opinies en nota's.

Het bestuderen van het *Managementzorgsysteem* van DVBH vormt een ander onderdeel van de studie. Hoewel het managementsysteem niet als literatuur kan worden beschouwd, is het echter wel van belang om hier informatie over in te zien. Het systeem van DVBH bevat namelijk een uitgebreide beschrijving van het gehanteerde vastgoedontwikkelingsproces.

In navolging van het literatuuronderzoek zal een secundair onderzoek worden uitgevoerd. Een secundaire onderzoeksstrategie omvat het herordenen van bestaande data en deze vanuit een nieuw perspectief te analyseren en interpreteren [Verschuren & Doorewaard, 2005].

Het doel van een secundair onderzoek is het duidelijk in kaart brengen van de vraag naar PO. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van bestaande kwantitatieve gegevens die op statistische wijze worden verwerkt en geanalyseerd. Denk hierbij aan cijfers van het CBS en andere onderzoeksinstanties. De verkregen gegevens zullen vervolgens worden geanalyseerd met de doelstelling van dit onderzoek als referentiekader.

1.6.2 Casestudy

Het bureauonderzoek richt zich hoofdzakelijk op kwantitatieve gegevens, waarmee de kwantitatieve vraag wordt onderstreept. De aard van de kwantitatieve gegevens is echter nog niet bekend. Met andere woorden: de wijze waarop de vraag wordt gegenereerd, welke motieven hierbij leidend zijn en welke partijen zijn betrokken, is niet duidelijk. Om meer inhoudelijke en kwalitatieve informatie te verzamelen, zal een andere onderzoeksstrategie worden gehanteerd. In deze studie zal daarvoor een casestudy worden gebruikt. Een casestudy is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand inzicht te krijgen in één of enkele tijdruimtelijke begrensde objecten of processen. Deze objecten of processen kunnen een organisatie, bedrijf of andere groep zijn [Verschuren & Doorewaard, 2005, p.169]. Met behulp van enkele casussen is het doel om de kwalitatieve aspecten van de vraag te achterhalen. In dit onderzoek zullen daarvoor PO-projecten in een bepaald ontwikkelings- of realisatiestadium worden onderzocht. Laren 3 in Laren [Gld.], de Zandstraat in Casteren en Roombeek in Enschede zullen als casus gelden. De drie projecten zijn allen met PO en/of CPO als ontwikkel- en bouwwijze gerealiseerd waardoor zij zich goed lenen voor dit onderzoek.

Het doel is om in de vorm van enquêtes de ervaringen van de bewoners te inventariseren. De knelpunten, successen, problemen en motieven omtrent PO worden op deze manier verduidelijkt. Daarnaast worden de betrokken gemeenten geïnterviewd over de redenen waarom zij met PO aan de slag zijn gegaan. Ook naar de ervaringen van de gemeenten met deze manier van ontwikkelen en bouwen, zal navraag worden gedaan.

Wanneer de kwantitatieve en kwalitatieve vraag helder zijn, zal deze in de volgende fase van het onderzoek aan DVBH worden gekoppeld. Middels een interne en externe analyse wordt DVBH als organisatie gekoppeld aan PO. De uitkomsten zullen worden vastgelegd in een SWOT-tabel. Uiteindelijk zullen de uitkomsten worden vertaald in aanbevelingen richting DVBH.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 1

Inleiding van het onderzoek.

Hoofdstuk 2

Beschrijving van het begrip PO, waarin de volgende aspecten worden behandeld:

- De aanleiding voor PO en de verwevenheid van PO in het Nederlandse volkshuisvestingbeleid.
- Afbakening van het begrip PO.
- Beschrijving van betrokken partijen.

Hoofdstuk 3

Het in kaart brengen van de kwantitatieve vraag naar PO door middel van een bureauonderzoek.

Hoofdstuk 4

Het uitvoeren van een drietal casestudies om de kwalitatieve vraag naar PO te bepalen.

Hoofdstuk 5

Beschrijving van de organisatie DVBH, waarin de volgende aspecten worden behandeld:

- Omschrijving DVBH
- Organisatiedoelen, missie, strategie
- Interne analyse van de organisatie
- Externe analyse van de omgeving

Hoofdstuk 6

Op basis van de interne en externe analyse wordt een SWOT-tabel opgesteld. Hieruit worden vervolgens conclusies getrokken.

Hoofdstuk 7

Strategische aanbevelingen.

2. PARTICULIER OPDRACHTGEVERSCHAP

2.1 Inleiding

PO is geen onbekend verschijnsel in Nederland, er ligt namelijk een lange geschiedenis aan ten grondslag. Deze geschiedenis is bepalend geweest voor de inhoud van het concept. Trends, ontwikkelingen, economische- en sociale aspecten hebben PO door de tijd haar huidige vorm gegeven. In dit hoofdstuk zal aan de hand van een beknopt overzicht de geschiedenis van de Nederlandse woningbouw gerelateerd worden aan de huidige vorm van PO. Het doel is om te verklaren waarom PO de afgelopen jaren weer in de mode is geraakt en hoe PO in het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid verweven is.

2.2 Van grachtengordel tot wonen in de 21^{ste} eeuw

2.2.1 PO tot de 20^{ste} eeuw

Typerend aan Amsterdam zijn de vele grachten omringd met karakteristieke pak- en herenhuizen, ook wel aangeduid als de Amsterdamse grachtengordel. De grachtengordel wordt doorgaans gezien als hét schoolvoorbeeld van PO uit het verleden. PO is oorspronkelijk ontstaan vanwege huisvestingsproblemen in Amsterdam. Begin 17^{de} eeuw gaf een demografische telling namelijk een schrijnend beeld van de woningnood. Om de huisvesting te verbeteren en de groeiende industrie ruimte te geven, nam het Amsterdamse gemeentebestuur de volgende maatregel: 'bevordering van de particuliere woningbouw'. Iedere grondeigenaar met een braakliggend erf aan de openbare weg kreeg een bouwplicht opgelegd. Werd deze geweigerd door de eigenaar, dan werd het stuk grond aan een gegadigde verkocht [Van der Cammen & De Klerk, 2003, pag. 33]. De grachtengordel was hoofdzakelijk bedoeld als woongebied, gereserveerd voor de welvarende bevolking. De gemeente trok de rooilijnen en verkavelde het gebied. Het individuele grondbezit en opdrachtgeverschap leidden tot een gevarieerd stadsbeeld ook wel aangeduid met de term 'vercierende der stad'.

De geschiedenis van de Amsterdamse grachtengordel geeft aan dat PO niet een typisch verschijnsel van deze tijd is. Individueel, eventueel collectief, een huis bouwen vierde hoogtij totdat gemeenten de hand in eigen boezem staken door zelf stedenbouwkundige plannen op te stellen. Mede door de snelle groei van steden en de vaak slechte kwaliteit en kwantiteit van het woningaanbod werd de roep naar wettelijke regelgeving groter. In Nederland leidde dit tot de Woningwet van 1901.



Afbeelding 2.1 Amsterdamse grachtengordel.

2.2.2 Woningwet, 1901

De 'grondwet' van de volkshuisvesting is de Woningwet, ook wel de eerste wet op de stadsvernieuwing en ruimtelijke ordening genoemd [Ekkers, 2006, p.129]. Aanleiding voor de jurisprudentie was dat eind 19^{de} eeuw door gemeentebestuurders uiting werd gegeven aan de onvrede over de stedelijke kwaliteit. Het grote aantal krotten en het woningtekort vormden de kern van het woningvraagstuk. Met de inwerkingtreding van de Woningwet in 1901 werd ten eerste de bemoeienis van de landelijke en lokale overheid met de volkshuisvesting geregeld. De wet verschafte een duidelijke ordening van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van gemeenten en de Rijksoverheid. Met deze uitgangspunten had de overheid een instrument in handen om de volkshuisvesting te sturen. Een andere reden voor het in leven roepen van de wet was om de volkshuisvesting te verbeteren. Het doel van de wet was het streven naar goede stedenbouw [Ekkers, 2006]. Esthetische en maatschappelijke opvattingen werden geïntegreerd in een stedenbouwkundig plan. Een acceptabel stedenbouwkundig plan diende als uitgangspunt voor elke stedelijke uitbreiding. In de uitvoering van deze plannen werd het streven naar schoonheid getoetst door 'schoonheidscommissies'. De stad moest pure schoonheid uitstralen en om op deze manier een band te creëren tussen de burgers en de stad [Van der Cammen & De Klerk, 2003].

2.2.3 Wederopbouw en welvaart, na 1945

De Tweede Wereldoorlog heeft geleid tot een keerpunt in het Nederlandse woningbouwbeleid. De weggevallen bouwproductie en de oorlogsschade veroorzaakten een enorm woningtekort. Na 1945 werden planning en ordening algemeen aanvaard als instrumenten om de economie te herstellen. Daarnaast voerde de overheid een vergaande centralisatie door in de woningbouw. Hierdoor kwam de regie volledig in handen van het Rijk, wat uiterst noodzakelijk was vanwege het enorme tekort aan 300.000 woningen.

De periode tot aan 1963 kan worden bestempeld als een periode van marktregulering met een samenhang tussen verschillende beleidsvelden. Crisismaatregelen als de Woonruimtetwet [1947] om een doelmatige verdeling van de beschikbare woonruimte te bewerkstelligen en objectsubsidiering om het bouwen van goedkope nieuwbouwwoningen te bevorderen, fungeerden als permanente beleidsinstrumenten. Echter de groeiende vraag naar woningen bleek onderschat. In de Bouwnota [1962] werd het woningtekort op 250.000 woningen geraamd. Naast een nog altijd groot kwantitatief tekort, veroorzaakt door de demografische groei, werd de behoefte aan woningen ook versterkt door de economische welvaart [Ekkers, 2006, p.70]. De toenmalige minister P. Bogaers ontwikkelde daarom een 'pluriform en expansief bouwbeleid' van meer nieuwbouw. Tussen 1964 en 1970 zouden 810.000 woningen worden gebouwd. Het werden er zelfs 830.000. Door deze manier van woningbouw kwam individuele inbreng bij de totstandkoming van de woningen echter in gedrang. Niet erg verwonderlijk, kwantiteit ging immers boven [hoogwaardige] kwaliteit.

Vanaf eind jaren '60 ging het streven naar hoge aantallen nieuwbouw woningen samen op met het streven naar een grotere differentiatie in woningtypen, bouwblokvormen en locatielkarakteristieken. Opvolger W. Schut had kritiek op de uniformiteit en de saaiheid van veel buitenwijken. Hij streefde naar een marktconforme bouwprogrammering waarbij de bouw werd afgestemd op de

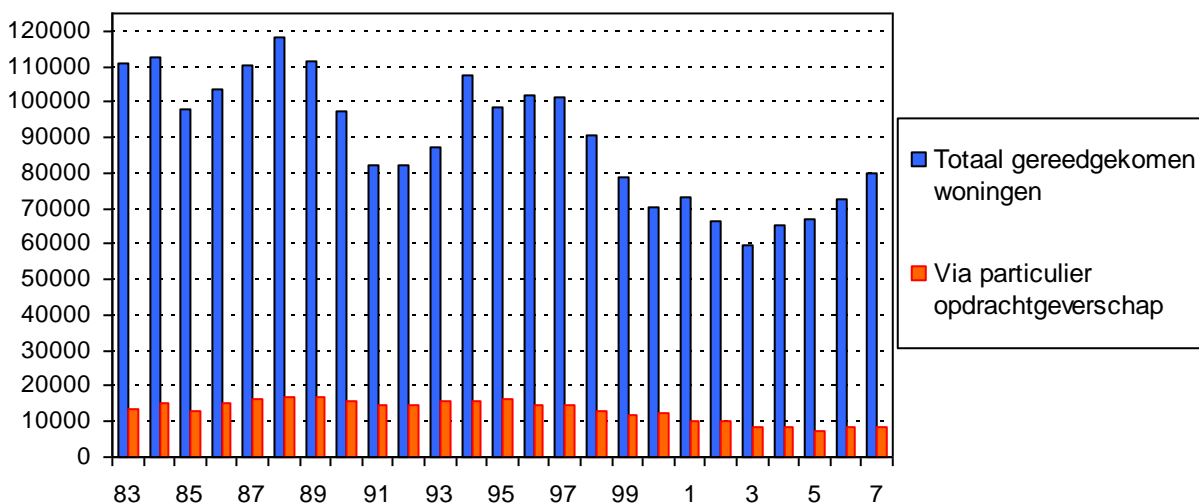
consumentenvoorkeuren. Kleinschalige variatie en inspraak van individuele bewoners werden meer en meer belangrijk. De Nota Volkshuisvesting [1989] markeerde het begin van een terugtrekkende nationale overheid op het gebied van de volkshuisvesting [Ekkers, 2006].

PO is sinds de nota uit 1989 weer op zijn retour. Uit gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS, 1985] blijkt dat sinds 1983 weer significant werd gebouwd met PO. Voor de jaren '80 werden er wel woningen via PO gerealiseerd, echter ontbreken hier de specifieke gegevens van. Aangezien de aantallen weinig betekenisvol waren, wordt in deze studie gerekend vanaf het jaar 1983.

2.2.4 Nota Volkshuisvesting, 1989

De verregaande interventie van de centrale overheid vormde mede aanleiding tot bezinning en het streven naar een nieuw volkshuisvestingbeleid. De Nota Volkshuisvesting [1989] had als motto 'van bouwen naar wonen', dit in de zin van de voltooiing van de naoorlogse bouwopgave [Ekkers, 2006]. Het draaide vanaf '89 niet meer om de kwantitatieve, maar om de kwalitatieve aspecten van het wonen. Leefbaarheid, voorzieningen, nieuwbouw en woonomgeving werden centrale begrippen. Met de nota werd gekoerst richting minder overheidsinterventie en meer marktwerking. Een goed functionerende woningmarkt met een balans tussen vragers en aanbieders was de doelstelling.

Na een lichte opleving van PO in de periode 1983-1995, werden er tot het jaar 2000 relatief weinig woningen via PO gebouwd. In 1989 was het aantal woningen gerealiseerd via PO het grootst, namelijk 17.099 woningen. In het jaar 1995 werden nog eens 16.109 woningen gerealiseerd, waarna het aantal drastisch afnam. Evenals het aantal gereedgekomen nieuwbouwwoningen in Nederland, zie figuur 2.2. Oorzaken van de stagnerende woningbouwproductie [alsmede PO] zijn voornamelijk de ondoorzichtigheid en onduidelijke rolverdelingen van de ambtelijke organisaties in Nederland [Taskforce woningbouwproductie, 2002].



Figuur 2.2 Totaal aantal nieuwbouwwoningen in Nederland en aantal woningen daarvan via Particulier Opdrachtgeverschap, 1983-2006. Grafiek op basis van gegevens van Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS, 1985,1990,1995, 2000].

2.2.5 Nota Wonen, 2000

Woonvoorkeuren zijn lastig te voorspellen. Toch kunnen in kwalitatieve termen verwachtingen worden geschetst over de richting waarin voorkeuren zich zullen ontwikkelen. Want de woningvraag en de wijze waarop burgers hun leven organiseren zullen sterk worden beïnvloed door deels autonome, deels samenhangende maatschappelijke en sociaal-culturele trends. Deze trends uiten zich in individualisering, emancipatie en een verhoogde welvaart welke het 'decor' van de woonopgave vormen [VROM, 2000].

De Nota Wonen is de opvolger van de Nota Volkshuisvesting. Waar met de Nota Volkshuisvesting werd ingezet op de decentralisatie en verzelfstandiging van het beleid naar de gemeenten, gaat de Nota Wonen een stap verder door de burger centraal te stellen. Vanuit het motto: 'de burger centraal' en de drie uitgangspunten: meer keuzevrijheid voor burgers, aandacht voor maatschappelijke waarden en een betrokken overheid bij beheerste marktwerking, worden in de Nota Wonen vijf kernthema's beschreven. Eén daarvan is: zeggenschap over woning en woonomgeving vergroten. In de nota worden verschillende manieren aangegeven die moeten leiden tot meer zeggenschap. In de eerste plaats houdt het beleid in dat de woonconsument een sterkere positie moet krijgen. De belangen van commerciële marktpartijen, corporaties en overheden, mogen niet meer overheersen zoals lange tijd het geval is geweest.



Afbeelding 2.3 Nota Wonen 2000.

Eén van de belangrijkste redenen voor meer zeggenschap in de woningbouw is in eerste instantie gebaseerd op het feit dat zich een sterke individualisering in de samenleving heeft voltrokken. Mede door de toenemende welvaart heeft zich een zeer pluriforme samenleving ontwikkeld. Mensen behouden zich in toenemende mate het recht voor keuzes te maken welke passen bij hun eigen persoonlijkheid. Zelfontplooiing, emancipatie en een kritische houding zorgen voor heel specifieke eisen aan de woning en de woonomgeving. Een belangrijk punt ter bevordering van meer zeggenschap in de woningbouw is de versterking van PO. Voor het eerst sinds het eind van de 19^{de} eeuw wordt in de politiek weer expliciet over PO gesproken. Het Rijk streefde zelfs naar een situatie waarin vanaf 2005 bij één derde van de nieuw te bouwen woningen sprake is van PO [VROM, 2000]. Paradoxaal genoeg nam het aantal woningen via PO sinds de Nota Wonen sterk af. Werden er in 2000 nog 12.250 woningen door particulieren gebouwd, in 2005 bereikt PO haar grootste dieptepunt ooit. Slechts 7.496 woningen werden via PO aan de woningvoorraad toegevoegd, zie figuur 2.2.

2.3 Afbakening van het begrip Particulier Opdrachtgeverschap

Uit de geschiedenis van het Nederlandse woonbeleid blijkt dat er bijna een gehele eeuw niet naar PO is omgekeken. De periode van de grachtengordel tot aan de jaren '90 stond voornamelijk in het teken van een centralistische aanpak door gemeenten zonder inspraak van burgers. Dé trendbreuk vond plaats in de Nota Volkshuisvesting 1989 en werd doorgezet in de Nota Wonen 2000 door de kwaliteit

van het wonen centraal te stellen. Vanuit het motto: 'de burger centraal' en het uitgangspunt 'meer keuzevrijheid voor burgers' tracht de overheid weer in te spelen op de wensen van de burger als consument. Om dit beleid gestalte te geven, heeft het Rijk PO geopperd als bouw- en ontwikkelwijze voor particulieren.

Het spectrum van PO is breed. Het loopt van individuele bouw waarbij de particulier alles zelf bepaalt, tot aan consumentgerichte projectontwikkeling waarbij een ontwikkelaar de dienst uitmaakt en de consument keuzevrijheid heeft over bepaalde opties. Een eenduidige definitie van PO is daarom moeilijk te geven gezien het brede spectrum. Evenwel heeft VROM in de Nota Wonen toch een algemene definitie voor PO geformuleerd: 'een burger [of een groep burgers zonder winstoogmerk] heeft de volledige juridische zeggenschap over en verantwoordelijkheid voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning' [VROM, 2000, p.73]. Het Ruimtelijk Planbureau vult hierbij aan dat de burger niet aan het einde van het bouwproces als afnemer verschijnt, maar juist aan het begin ervan als opdrachtgever, waardoor men meer zeggenschap heeft over de bouw van de woning [RPB, 2007, p. 39].

Uit de literatuurstudie komt naar voren dat PO een containerbegrip is met veel aanverwante varianten. Om geen algemene maar meer specifieke omschrijvingen op te stellen, zullen in de volgende paragrafen de verschillende varianten worden geformuleerd. Er is hierbij een onderverdeling gemaakt van PO varianten naar zeggenschap en naar bouwvorm.

2.3.1 Verschijningsvormen van PO naar zeggenschap

De grote spil achter PO is dat consumenten in staat worden gesteld om zelf zeggenschap te uiten over de toekomstige woning. Toekomstige bewoners kunnen op verschillende manieren een rol spelen in de ontwikkeling van de woning. Dit varieert van een zeer actieve rol met veel eigen risico en verantwoordelijkheid [zelfbouw], tot een passieve rol met weinig eigen risico en verantwoordelijkheid [consumentgerichte projectontwikkeling]. Op basis van een schema van Noorman [2006] zullen de verschillende verschijningsvormen worden beschreven en voorzien van een waardering van de zeggenschap [++; +; +/-; -; --].

Particulier Opdrachtgeverschap [individueel] ++

De meest traditionele vorm is eigenbouw waarbij het draait om de bouw van een vrijstaande woning gelegen op een ruime kavel in een groene omgeving. De particulier koopt een kavel en ontwikkelt, al dan niet in samenwerking met architect en/of aannemer een woning. Dit betekent niet dat alles voor honderd procent eigenhandig gebeurt. Vrijwel altijd zal op bepaalde onderdelen sprake zijn van hulp door derden. Deze derden kunnen natuurlijke personen zijn, maar ook aannemersbedrijven en architectenbureaus. De bewoner heeft veel in eigen hand en bepaalt met welke partijen men in zee gaat om een optimale zeggenschap te behalen. Bij alle keuzes in het kader van de ontwikkeling en bouw van de woning, draagt men zelf het risico.

Collectief Particulier Opdrachtgeverschap [CPO] +

In de Nota Wonen wordt duidelijk dat PO niet uitsluitend draait om de traditionele individuele vorm

van opdrachtgeverschap. Ook collectieve vormen van PO zijn in beeld gebracht, zoals het gezamenlijk bouwen van een wooncomplex voor ouderen of starters. CPO kan daarom beschouwd worden als een variant op de traditionele kavelbouw. Het onderscheidt zich doordat particulieren in groepsverband een bouwkegel verwerven met woonbestemming. Hiervoor organiseren zij zich doorgaans in een rechtspersoon zonder winstoogmerk, die als opdrachtgever naar architect en aannemer van het project optreedt. De bewoners hebben gedeelde zeggenschap over het gehele complex en op het niveau van de woning individuele zeggenschap. De risico's worden gezamenlijk door de vereniging of stichting gedragen. Doorgaans treedt een woningcorporatie, gemeente of ontwikkelaar op als achtervang indien het project dreigt te mislukken. Op deze wijze wordt het risico voor de groep bewoners enigszins beperkt.

Mede-opdrachtgeverschap [MO] +/-

MO is relatief nieuw in Nederland en omvat een samenwerking tussen een bewoner en een professionele ontwikkelaar [woningcorporatie, ontwikkelende bouwer, architect, projectontwikkelaar]. De professionele ontwikkelaar heeft bouwgrond of een herstructureringslocatie tot haar beschikking [of krijgt die toegewezen op basis van verzamelde groep toekomstige bewoners] en werft en organiseert bewoners om gezamenlijk woningen te ontwikkelen. De zeggenschap over het project wordt door beide partijen gezamenlijk ingevuld en doorgaans worden ook de risico's gedeeld.

Deze vorm van PO is met name interessant voor mensen die individueel PO en CPO te complex vinden, maar wel zeggenschap willen hebben over de toekomstige woning. De drempel om woonwensen te realiseren wordt verlaagd door het betrekken van een partij met ruime ervaring, expertise en coördinerend vermogen om een project aan te sturen.

Consumentgerichte projectontwikkeling [CGP] -

Om op de behoefte aan keuzevrijheid van de woonconsumenten in te spelen, hebben projectontwikkelaars de term 'Consumentgerichte projectontwikkeling' geïntroduceerd. Dit is een vorm van woningbouw waarbij een projectontwikkelaar de kavels koopt, de woning ontwerpt en bouwt, en waarbij de consument binnen een casco de keuze heeft uit verschillende variaties in de gevel, het materiaalgebruik en de woningindeling [RPB, 2007, p.22]. Bij de uitwerking van CGP in de praktijk spreekt men doorgaans van consumentgericht bouwen [CGB]. CGB brengt het beste van twee werelden bij elkaar: de schaalvoordelen van seriematige bouw, en de afstemming op wensen en eisen van de individuele koper.

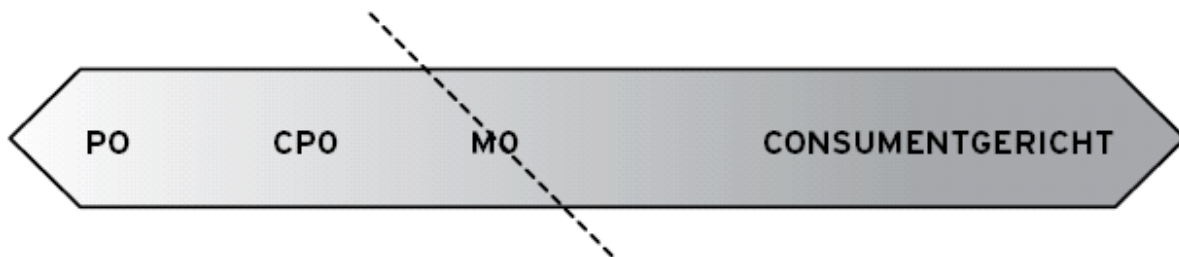
CGP wordt gezien als een verschijningsvorm van PO, omdat het meer aan de woonwensen tegemoetkomt dan de reguliere projectmatige woningbouw. Het ministerie van VROM geeft echter te kennen dat CGP een substituuat voor PO is. Schellevis [2002] geeft aan dat als bouwende partijen erin slagen om op een innovatie wijze bewoners te laten participeren bij het bouwproces, het wellicht de vraag naar PO kan substitueren.

Projectmatige woningbouw - -

Gezien de titel van deze paragraaf, klopt het niet dat projectmatige woningbouw hier wordt behandeld. Projectmatige woningbouw is immers geen verschijningsvorm van PO. Maar om PO in een bredere context te plaatsen, is hiervoor gekozen. In tegenstelling tot individueel PO, CPO, MO en CGP is de zeggenschap bij projectmatig ontwikkelde woningen minimaal. Bij projectmatige woningbouw verwerft een ontwikkelende partij gronden en ontwikkelt en/of bouwt de woningen. De consument koopt de woning in principe van de tekening en heeft de mogelijkheid te kiezen voor meer- en minderwerk keuzeopties. De toekomstige bewoner neemt niet actief deel aan het ontwerp- en bouwproces, waardoor men een marginale keuzevrijheid heeft. De risico's, hoeveelheid tijd en energie waarmee de toekomstige bewoners geconfronteerd worden, is echter kleiner dan bij de varianten van PO.

Duidelijk is dat met PO en CPO de meeste zeggenschap kan worden behaald. PO op vrije kavels biedt de particulier maximale keuzevrijheid. CPO is een snelgroeiend concept [bijlage 1] en is met name interessant voor mensen die speciale woonwensen delen. Een groep starters die samen rijwoningen willen realiseren in een bepaalde prijsklasse, is hier een voorbeeld van. CPO opent op deze manier een kans op een woning die individueel niet haalbaar zou zijn. MO staat nog in de kinderschoenen en wordt nog maar op een beperkte schaal toegepast. De zeggenschap en het risico zijn er verdeeld tussen de ontwikkelaar en toekomstige bewoner. Een proces met MO zou daarom zowel naar CPO als naar CPG kunnen overhellen.

In de onderstaande afbeelding wordt het spectrum van zeggenschap geïllustreerd. De grens tussen zelf opdracht geven en het afnemen van een woning loopt in principe door het gebied van MO.



Afbeelding 2.4 Het spectrum van zeggenschap [SEV Realisatie, 2007].

2.3.2 Verschijningsvormen naar bouwvorm

Aan PO kan op verschillende manieren betekenis worden gegeven, zo ook naar bouwvorm. Doorgaans worden hierbij drie hoofdvormen onderscheiden welke in deze paragraaf worden toegelicht.

Zelfbouw

Zelfbouw, individueel PO, eigenbouw, kavelbouw; het zijn allen benamingen voor de situatie waarbij een particulier een kavel koopt en al dan niet met een architect en/of aannemer een woning ontwerpt en realiseert. Doorslaggevend hierbij is dat de zelfbouwer de regie voert over het ontwikkel- en bouwproces van de woning. De particulier loopt echter wel risico's aangezien zij zelf alle belangrijke beslissingen neemt. Over onvoorziene kostenposten, bouwvertragingen en technische gebreken

draagt zij de volledige verantwoordelijkheid. Bovendien kost deze bouwwijze enorm veel energie en vergt de bouw veelal een lange doorlooptijd. Maar daar tegenover staat dat zelfbouw de sleutel is om een droomhuis te realiseren vanwege maximale keuzevrijheid en zeggenschap.

Systeembouw

Systeembouw is een manier van bouwen waarbij de particulier zijn woning samen met een systeembouwer ontwerpt. Gezamenlijk stellen de systeembouwer en de particulier een ontwerp samen uit bepaalde standaardcomponenten die de systeembouwer heeft gefabriceerd [RPB, 2007]. Bij deze vorm van bouwen wordt er minder kennis en expertise van de particulier gevergd als bij zelfbouw. De systeembouwer biedt vaak begeleiding aan waardoor de hoeveelheid tijd en risico's die aan het ontwerpen en bouwen kleven minder groot zijn. Ook de kosten vallen veelal lager uit omdat er gebruik wordt gemaakt van gefabriceerde standaardcomponenten. Hier staat echter weer tegen over dat de keuzevrijheid en zeggenschap minder groot zijn dan wanneer een architect zou worden ingeschakeld.

Catalogusbouw

In het geval van catalogusbouw kiest een particulier een kant-en-klaar ontwerp uit de catalogus van een bouwbedrijf of ontwikkelaar, om dit vervolgens op een eigen kavel te laten bouwen [Schellevis, 2002]. Catalogusbouw vergt relatief minder kennis en ervaring dan bij de voorgaande bouwvormen. Het kiezen van een woning uit een catalogus geeft redelijke keuzevrijheid, maar de zeggenschap wordt beperkt tot het bepalen van opties. Hier tegenover staat dat door de standaardisering en de schaalvoordelen de kosten en risico's relatief laag zijn. Ook is de doorlooptijd zeer kort, binnen enkele maanden is het mogelijk een complete woning neer te zetten [Stichting De Regie, 2004].

2.4 Particulier Opdrachtgeverschap en de betrokken partijen

Naast de particulier als sleutelpersoon, zijn er tal van andere partijen in het PO proces betrokken. In deze paragraaf zal de 'arena' omtrent het proces met PO worden beschreven. De belangrijkste partijen zullen in deze paragraaf worden behandeld.

Gemeenten

De rol van gemeenten is cruciaal, aangezien zij PO daadwerkelijk van de grond moeten krijgen. Om aan de één derde doelstelling van het Rijk te voldoen en tegelijkertijd het in een gemeente benodigde aantal woningen te realiseren, zetten steeds meer gemeenten zich actief in voor PO. Gemeenten staan over het algemeen positief tegenover PO-projecten, maar vaak ontbreekt de kennis om ook daadwerkelijk een dergelijk project op te starten. Om deze reden heeft Ella Vogelaar, minister voor Wonen, Wijken en Integratie, eind januari 2008 besloten om € 8 miljoen uit te trekken voor kenniscampagne richting gemeenten. De campagne moet de gemeenten helpen deze nieuwe vorm van ontwikkelen en bouwen in de vingers te krijgen.

Daarnaast wordt met de komst van de nieuwe grondexploitatiewet de positie van de gemeenten versterkt. In de wet wordt gekozen voor een gemengd publiek-privaat stelsel. Dit betekent dat de gemeenten allereerst de mogelijkheid krijgen om via privaatrechtelijke contracten te komen tot kostenverhaal. Wanneer dat onmogelijk blijkt, bijvoorbeeld omdat de grondeigenaar de eisen van de gemeente buitensporig hoog vindt, kan de gemeente publiekrechtelijke instrumenten inzetten.

Het instrument voor gedwongen kostenverhaal is het exploitatieplan. In het exploitatieplan maakt de gemeente een raming van de kosten en opbrengsten van het plan. Deze kosten worden naar rato van de verwachte opbrengsten verdeeld over de verschillende ontwikkelende partijen. Iedere ontwikkelaar die niet via een overeenkomst met de gemeente het kostenverhaal heeft geregeld, is verplicht bij de aanvraag van een bouwvergunning de volgens het exploitatieplan berekende exploitatiebijdrage te voldoen. Naast een toerekening van de kosten over de verschillende grondeigenaren kan een exploitatieplan ook aanwijzingen bevatten voor het aantal kavels dat moet worden uitgegeven voor sociale woningbouw of voor PO. Tot op heden was dat niet mogelijk; in het bestemmingsplan kon wel worden aangegeven of ergens woningbouw mocht plaatsvinden, maar eigenschappen als de woningprijs of de opdrachtgever voor de bouw werden als niet 'ruimtelijk relevant' bestempeld en mochten dus niet in een bestemmingsplan worden opgenomen. Met de grondexploitatiewet worden de sturingsmogelijkheden voor gemeenten op dit punt versterkt [Van Lente, Reijnen & Hoogmoed, 2006].

Architecten

Architecten vervullen de opdracht om de woonwensen van de particulieren om te zetten in schetsen en ontwerpen. Tekeningen, berekeningen en andere wettelijk verplichte documenten voor het ontwerpen van de woning, worden door hen verzorgd.

Bouwadviesbureaus

Bureaus die gespecialiseerd zijn in het geven van procesbegeleiding en bouwadvies bieden ondersteuning en begeleiding bij het doorlopen van het proces met PO. Zij begeleiden de particulieren in het verwezenlijken van hun droomwoning. Particulieren laten hun eigen huis bouwen en worden daarbij begeleid bij het omzetten van hun ideeën in voorstellen over:

- een programma van eisen
- het ontwerp en kavelkeuze
- de keuze voor een architect en aannemer
- opdracht geven en aanbesteding
- toezicht houden op de uitvoering [Stedelijk Wonen, 2008].

In principe wordt de particulier door het gehele ontwikkelingstraject – initiatief; voorlopig ontwerp; definitief ontwerp; bouwvoorbereiding – geloodst.

Aannemers

Wanneer het ontwikkelingstraject er op zit, komen de aannemers in beeld. Voor bepaalde aannemers is de beoogde toename van PO erg belangrijk. Toename van deze vorm van ontwikkeling heeft tot gevolg dat het aantal kleine opdrachten op de nieuwbouwmarkt voor woningen sterk toeneemt. Voor

met name de kleinere bedrijven in de bouw brengt dit kansen met zich mee. Het is ook mogelijk om aannemers vanaf de initiatieffase te betrekken. Met name bij de bouw van cataloguswoningen is dit het geval. Met adviezen over esthetische vormgeving, prijsstelling, kleuren, keuze van materialen en het aanvragen van de bouwvergunning houden dergelijke aannemers zich bezig.

Ontwikkelaars

Sinds de overheid in 2000 heeft besloten dat één derde van de woningen door particulieren wordt ontwikkeld, zijn ontwikkelaars aan de slag gegaan om de particulier te bedienen. Het beleid om de woonconsument een sterkere positie te geven op de nieuwbouwwaard, vormt voor ontwikkelaars enerzijds een zekere bedreiging van de ontwikkelingscapaciteit, maar biedt daarnaast ook kansen. Consumentgerichte projectontwikkeling [CGP] is als substituut voor de particuliere bouw door ontwikkelaars in het leven geroepen. Door het aanbieden van keuzemogelijkheden en een aantrekkelijk woonconcept, trachten zij particuliere opdrachtgevers te benaderen. Een nog recentere vorm van PO is het zogenaamde mede-opdrachtgeverschap [MO]. Bij MO trekken particulieren samen met ontwikkelaars op en ontwikkelen zij gezamenlijk de gewenste woning binnen de mogelijkheden die de ontwikkelaar biedt. Het Homeruskwartier te Almere vindt deze manier van ontwikkelen en bouwen in volle gang plaats [bijlage 7].

Constructeurs

De constructeur is degene die tekent en berekent hoe de constructie van een bouwwerk eruit moet zien. Daarbij houdt hij rekening met de wensen van de opdrachtgever, de architect én met de voorschriften in het Bouwbesluit. Met zijn tekeningen en instructies kan de aannemer het bouwwerk [woning] veilig opleveren.

Woningcorporaties

In het Homeruskwartier te Almere worden drie corporaties bij de ontwikkeling van het project betrokken. De corporaties treden op als partner van de particulieren met de insteek om gezamenlijk een project te realiseren. Ook bij CPO-projecten hebben verschillende corporaties een rol gespeeld. Veelal fungeert de corporatie als kennisvraagbaak en stelt zij kapitaal ter beschikking om het project voor te financieren. Risico's voor particulieren worden op deze wijze verminderd. Indien nodig zal de corporatie een deel van een collectief project overnemen. Met een zogenaamde achtervangconstructie zal de corporatie de planvoorbereidingskosten voorfinancieren. Als het project mislukt, neemt de corporatie het project over met de mogelijkheid het op een traditionele wijze verder te ontwikkelen en op de markt te brengen [WSW, 2008]. Deze benaderingswijze wordt ook gevolgd door de ontwikkelaars die actief zijn in het Homeruskwartier.

3. KWANTITATIEVE VRAAG NAAR PO

3.1 Inleiding

Het doel van dit hoofdstuk is om de werkelijke vraag naar het [containerbegrip] PO in Nederland in kaart te brengen. Het signaleren van de werkelijke vraag is namelijk van uiterst belang voor dit onderzoek. Want hoofdzakelijk op basis van de vraag zal worden bepaald of PO toekomstperspectieven biedt voor DVBH. Het inventariseren van de vraag zal plaats vinden op twee manieren.

In het eerste geval zal op een kwantitatieve manier worden onderzocht hoe groot deze vraag is en naar welke PO vormen de voorkeuren uitgaan. Statistische gegevens van verschillende onderzoeksbureaus vormen hiervoor input. In het tweede geval zal in hoofdstuk 4 de vraag in kwalitatieve zin worden beschreven.

3.2 De vraag in kwantitatief opzicht

In deze paragraaf zal op basis van gegevens van de Vereniging voor Ontwikkelaars & Bouwondernemers [NVB], het Ruimtelijk Planbureau [RPB], het Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] en het Ministerie van VROM de hoeveelheid vraag naar [containerbegrip] PO worden geïnventariseerd.

3.2.1 Landelijke vraag naar PO

In Nederland is het zelf ontwerpen en bouwen van een huis voor eigen gebruik eerder uitzondering dan regel. Wie een [ander] huis wil kopen heeft een ruime keuze uit bestaande woningen en voor nieuwbouw wordt voornamelijk de toevlucht genomen tot projectmatige bouw of woningen die kant-en-klaar uit een catalogus kunnen worden besteld. In de periode 2000-2004 zijn in totaal naar schatting 50.000 woningen zelf of met behulp van een architect ontworpen [VROM, 2006]. Dit komt neer op een jaarlijks gemiddelde van 10.000 woningen met PO. Procentueel betekent dit dat 11% van de nieuwbouwwoningen via PO is gerealiseerd. Daarentegen had het kabinet in 2000 de doelstelling om één derde van nieuw te bouwen woningen via PO te realiseren. Het blijkt dus dat de maatschappelijke belangstelling hiervoor niet zo groot is als destijds gedacht. Een oorzaak hiervan is dat gronden in uitleggebieden veelal in handen zijn van ontwikkelaars. Enkele jaren gaven ontwikkelaars niets om PO omdat zij niet alleen grondboer wilden zijn, maar ook ontwikkelaar en eventueel bouwer. Op deze manier kwam er een gebrek aan particuliere bouwkeuzes waardoor het ontwikkelen en bouwen via PO [nog] minder van de grond kwam dan in het beleid werd beoogd.

Desondanks komt uit een recent rapport *'Huizenkopers in Profiel'* [NVB, 2006], naar voren dat vier van de tien kopers van een nieuwbouwwoning voorkeur heeft voor een eigen kavel. Hierbij moet worden vermeld dat het percentage aanzienlijk hoger wordt indien men de voorkeur mag uitspreken voor consumentgerichte projectontwikkeling. Van de consumenten zou 87% graag meer eigen invloed willen hebben op een projectmatige gebouwde woning door een projectontwikkelaar.

Gezien de insteek van dit onderzoek zou in eerste instantie geen aandacht gegaan zijn naar CGP. Echter, gegeven de behoorlijke vraag naar deze manier van ontwikkelen en bouwen, zal er in paragraaf 3.2.5 op worden ingegaakt.

3.2.2 Particuliere opdrachtgevers in profiel

Voor DVBH is het interessant om een beeld te krijgen van de mensen die overwegen om op een eigen wijze hun woning te realiseren. Om het profiel van de particuliere opdrachtgever scherp in het vizier te krijgen, zal het profiel aan de hand van drie indicatoren worden bepaald. De indicatoren zijn opgesteld naar aanleiding van het rapport 'Huizenkopers in Profiel' [NVB, 2006] en de resultaten van het Woningbehoeftenonderzoek WBO 2002 van het Ministerie van VROM bewerkt door het Ruimtelijk Planbureau [2007].

Indicator 1: Leeftijd en huishoudensamenstelling

De behoefte aan een nieuwe woning of woonomgeving is namelijk nauw verbonden met de levensfase waarin mensen verkeren en daarmee met de huishoudensamenstelling. Evenhuis [2002] onderscheidt vijf fasen in de levensloop. In de eerste fase wonen kinderen in het ouderlijk huis. Fase twee kenmerkt zich door het feit dat deze kinderen deels alleen, deels samen met een partner en eventueel eigen kinderen wonen. Gedurende deze overgangsfase waarbij het gezinsuitbreiding plaatsvindt, wordt relatief veel verhuisd en veranderd daarmee de huishoudensamenstelling. In fase drie ontstaat er stabiliteit in de gezinssituatie en de verhuigeneigdheid verminderd. Het overgrote deel van de huishoudens in deze fase betreft gezinnen met kind[eren]. De vierde fase gaat in wanneer de kinderen het ouderlijk huis verlaten. Tot slot worden in fase vijf steeds meer mensen zorgbehoevend of komen alleen te wonen en ontstaat er behoefte aan aangepaste woonruimte.

Leeftijdscategorie	Totaal aantal huishoudens dat naar een koopwoning wil verhuizen	Belangstelling voor Particulier Opdrachtgeverschap	
		Aantallen	Percentages
18-24 jaar	96.100	32.900	34%
25-34 jaar	283.500	108.000	38%
35-44 jaar	187.300	81.000	43%
45-54 jaar	105.100	41.700	40%
55-64 jaar	43.500	14.600	34%
65-74 jaar	14.300	3.600	25%
≥ 75 jaar	4.200	200	4%
Totaal	734.000	282.000	38%

Tabel 3.1 Leeftijd van belangstellenden voor Particulier Opdrachtgeverschap. Bron: WBO 2002, bewerkt door RPB, 2007.

De vijf fasen van de levensloop hebben veel invloed op de huishoudensamenstelling en daarmee voor de woningtypenbehoefte. In navolging van de levensloopfasen van Evenhuis heeft het RPB een tabel ontwikkeld waarbij leeftijd wordt gekoppeld aan de huishoudensamenstelling en deze vervolgens omgezet in de belangstelling voor PO [tabel 3.1]. Hieruit komt naar voren dat de interesse in de derde

levensfase het grootst is. Respectievelijk hebben 43% van de 35-44 jarigen en 40% van 45-54 jarigen belangstelling voor PO.

Bij dit punt gekomen, kan de verbinding met de huishoudensamenstelling worden gelegd. Volgens het WBO 2002 hebben gezinnen met kinderen [derde levensloofase] een grotere belangstelling voor PO dan eenpersoonshuishouden [tweede levensloofase]. Gezinnen met kinderen prefereren individuele kavelbouw om een vrijstaande woningen te realiseren. Eén persoonshuishouden geven daarentegen meer de voorkeur aan CPO om een rijwoning te realiseren.

Indicator 2: Inkomen en prijsklasse nieuwe woning

Een andere indicator om particuliere opdrachtgevers te profileren is het financiële aspect erbij te betrekken. Het inkomen van belangstellenden voor PO is sterk bepalend voor de prijsklasse waarin men een nieuwe woning zoekt. Uit het rapport van het NVB blijkt dat de gewenste koopprijs van een woning ongeveer € 337.000 bedraagt. Het netto jaarinkomen dat hiermee samenhangt is € 43.300. Omgezet in prijsklassen voor nieuwe woningen betekent dit dat zeer luxe woningen vanaf € 350.000 door 36% van de belangstellenden wordt geprefereerd. Een gelijk aantal personen zoekt woningen in de prijsklassen van € 150.000 tot € 250.000 [32%] en € 250.000 tot € 350.000 [32%]. In de basisklasse tot € 150.000 zijn geen belangstellenden voor PO te vinden.

Indicator 3: Woningtype voorkeur

De prijsklasse waarin men een woning zoekt, hangt nauw samen met het type woning. Het overgrote deel van de respondenten [63%] geeft aan een vrijstaande woning te willen bouwen. Deze voorkeur hangt samen met de prijsklasse van de luxe en zeer luxe woningen. Naar appartementen, twee-onder-één-kapwoningen en rijwoningen gaat respectievelijk 7%, 19% en 11% de voorkeur uit. Gekoppeld aan het type woning heeft het NVB een opsomming van gewenste woningkenmerken opgesteld [zie tabel 3.2].

Gewenste woninggrootte	165 m ²
Gewenste woonkamer	42 m ²
[Ouder] slaapkamer	16 m ²
Gewenst aantal kamers	4,9
Voorkeur extra kamer beneden	61%
Voorkeur garage	74%
Voorkeur grote achtertuin > 10 meter	81%

Tabel 3.2 Gewenste woonvoorkeur. NVB, 2006, p.86.

Op basis van de voorgaande inventarisatie kan worden geconcludeerd dat de personen in de leeftijdscategorie van 35-54 jaar het ontwikkelen en bouwen van een vrijstaande woning in een prijsklasse boven de € 350.000 het meest prefereren.

3.2.3 Vraag naar PO naar landsdeel

Landelijk gezien is het aandeel belangstellenden voor PO aanzienlijk groter dan het aandeel dat daadwerkelijk als opdrachtgever is opgetreden. Om deze reden kan er worden gesteld dat er een kloof is tussen wens en realisering. Daar komt nog eens bij dat het aandeel woningen dat via PO is gerealiseerd, de afgelopen jaren is gedaald. In het westelijk landsdeel is de kloof het grootst; het aandeel kopers van nieuwbouwwoningen dat de woning via deze bouwwijze had willen realiseren maar dit niet heeft gedaan, is hier groter dan in de andere landsdelen. Per provincie doen zich, zowel wat betreft de wens als de realisatie, grote verschillen voor.

Opvallend is dat de Randstadprovincies in beide opzichten laag scoren. In de meest verstedelijkte gebieden is het aandeel huishoudens dat een woning had willen [laten] bouwen het grootst.

Dit houdt verband met de schaarste aan kavels en de hoge kavelrijzen als gevolg van de verworven grondposities door speculanten en ontwikkelaars [RPB, 2007]. Het aandeel huishoudens dat naar een koopwoning wil verhuizen en belangstelling heeft voor PO is in Overijssel [49%] en Gelderland [48%] het hoogst, gevolgd door Noord-Brabant [45%]; in Zuid-Holland is het aandeel het laagst [29%]. De daadwerkelijke vrije kavelbouw van woningen is door de SEV op een procentuele wijze per provincie vastgelegd, zie bijlage 1. Uit de gegevens blijkt dat in 2007 in Overijssel 17,4% van de nieuwbouwwoningen via PO tot stand zijn gekomen tegen een landelijk gemiddelde van 10,4%. Zeeland, Groningen en Friesland scoren eveneens ver boven het landelijk gemiddelde, respectievelijk 22,0%; 19,2% en 18,9%.



Figuur 3.3 Aandeel belangstellenden voor Particulier Opdrachtgeverschap per provincie. Wbo 2002, bewerking RPB, 2007.

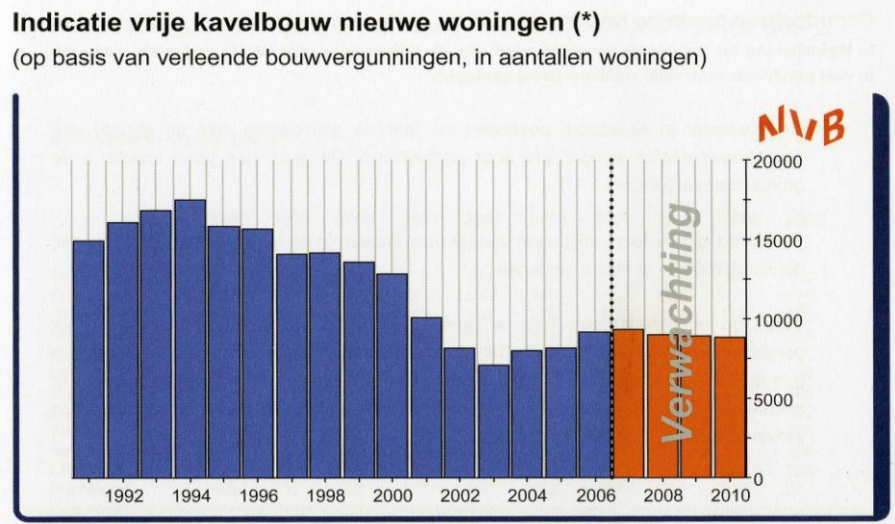
3.2.4 Prognoses inzake de vraag naar PO

Sinds de beleidsdoelstelling om één derde van de nieuw te bouwen woningen via PO tot stand te laten komen, is het bouwen met PO afgenomen. Naar aanleiding hiervan is men van deze beleidsdoelstelling afgestapt, maar het huidige kabinet Balkenende blijft zich actief opstellen ten opzichte van PO. Het kabinet heeft zich uitgesproken voor de ondersteuning van de particuliere bouw, waartoe inmiddels ook een aantal acties in gang zijn gezet, zoals een financiële injectie van de regering ter grootte van € 42,5 miljoen [NVB, 2008, p. 40]. Daarnaast heeft minister Vogelaar eind

januari 2008 besloten om een extra bedrag van € 8 miljoen voor CPO uit te trekken. Het lijkt er op dat PO de Nederlandse overheid toch niet onberoerd laat. Maar of PO nog een echte boost zal krijgen is onzeker. Immers, stedelijke herstructurering van verpauperde wijken zal ook prioriteit krijgen, welke doorgaans niet de meeste geschikte locaties voor PO zijn.

Echter op de lange termijn zijn de mogelijkheden voor PO – zoals door het NVB is geschat – gunstiger. Het NVB redeneert dat de aankomende vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse bevolking, de Nederlandse woningmarkt op den duur niet zal ontkomen te transformeren van een uitbreidingsmarkt in een vervangingsmarkt. Ervaringen in het buitenland leren dat in ruime markten de

mogelijkheden voor vrije kavelbouw doorgaans gunstiger zijn dan in landen met een woning tekort. Dit proces kan over ongeveer zeven tot tien jaar merkbaar zijn en daar kan de particuliere kavelbouw mogelijk van profiteren.



Figuur 3.4 CBS verleende bouwvergunningen, bewerking Onderzoeksinstituut OTB TU-Delft.

(*)NVB-jaarverwachtingen op basis van ervaringsindrukken en realisatie t/m 3^{de} kwartaal 2007, NVB 2008.

Deze redenering vergt enige nuancering aangezien Nederland doorgaans niet ter vergelijken is met andere landen. In Nederland is namelijk sprake van een gespannen woningmarkt in combinatie met een grote ruimtedruk, hoge grondprijzen en veel professionele ontwikkelaars die het PO in elk geval niet zullen stimuleren. Het feit dat de Nederlandse woningmarkt sterk afwijkend is ten aanzien van het buitenland wordt verder gerechtvaardigd in een oratie door Conijn [2006]. Conijn noemt drie oorzaken die hieraan ten grondslag liggen:

- de fiscale aftrekbaarheid van de hypotheekrente;
- de geringe prijselasticiteit van het woningaanbod;
- de ruimhartige hypotheek verstrekking.

De oorzaken zijn een typisch Nederlands verschijnsel welke een ruimere woningmarkt in de weg staan. Immers de fiscale aftrekbaarheid van de hypotheekrente leidt tot een fiscale bevooroordeeling van de eigenaar-bewoner. Het eigenwoningbezit wordt op deze wijze aantrekkelijker en in combinatie met een ruimhartige hypotheekverstrekking leidt dit tot een additionele vraag naar woningen. In combinatie met de geringe prijselasticiteit van het woningaanbod zullen de koopprijzen toe blijven nemen en de woningmarkt gespannen blijven [Conijn, 2006].

3.3 Reflectie

Uit de voorgaande inventarisatie blijkt dat er veel belangstelling naar PO uitgaat, maar dat het in de praktijk nogal moeilijk van de grond komt. Er bestaat namelijk een kloof tussen wens en realisering. Deze kloof wordt veroorzaakt door de knelpunten die tijdens het proces met PO voorkomen. De aard van de knelpunten komen tijdens de kwalitatieve analyse aan de orde.

Bouwen via PO komt het meest in het Noordoostelijke deel van Nederland voor, waar Overijssel het hoogst scoort. Een verklaring voor deze significante score is dat er in Twente relatief veel bouwvakkers wonen en werkzaam zijn. Tevens zit het zelfbouwen volgens het onderzoek van RPB [2007, p. 96] in de Twentse cultuur. Daarnaast zijn er in het oosten van Nederland veel kleine dorpen en steden. Gronden zijn er veelal in handen van gemeenten waardoor PO gemakkelijker van de grond komt door de mogelijkheid tot particuliere kaveluitgifte. In het westelijke deel van Nederland is PO minder sterk vertegenwoordigd. Redenen hiervoor zijn de ruimtedruk, de hoge grondprijzen en het feit dat ontwikkelaars over grote hoeveelheden grondposities beschikken. Gemeenten zijn in het westen daarom minder goed in staat om particuliere kaveluitgiftes mogelijk te maken.

Daarnaast onderschrijven de betrokken onderzoeksinstanties [NVB, RPB] dat de behoefte aan PO enigszins geflatteerd is. De NVB merkt namelijk op dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen 'planners' en 'dromers'. Planners zijn mensen met zeer serieuze verhuisplannen en die PO daadwerkelijk als ontwikkel- en bouwvorm gaan hanteren. Dromers zijn de mensen die aangeven misschien te willen verhuizen en hun nieuwe woning via PO te realiseren. Uit het onderzoek blijkt dat ruim acht op de tien zogenaamde dromers zijn. Slechts 16% van de respondenten zijn serieuze planners met concrete plannen. Het aandeel belangstellenden voor PO is dus aanzienlijk groter dan het aantal werkelijke particuliere opdrachtgevers.

Het NVB heeft eveneens onderzoek gedaan naar het profiel 'graag een nieuw huis uit een bouwproject en meer eigen inbreng'. Hieruit komt naar voren dat maar liefst 87% van de geïnteresseerden in een nieuwbouwhuis meer eigen inbreng willen hebben. Dit betekent dat de grote meerderheid de voorkeur geeft aan een woning van een ontwikkelaar met individuele keuzevrijheid. Maar ook dit percentage behoeft aanpassing, het percentage planners is namelijk 22%.

4. KWALITATIEVE VRAAG NAAR PO

4.1 Inleiding

Het beschrijven van de kwalitatieve vraag geschiedt op basis van het uitvoeren van een drietal casestudies. Laren 3 te Laren [Gld.], Roombeek te Enschede en Zandstraat te Casteren zijn de te onderzoeken projecten. Voor deze projecten is gekozen omdat er zowel individueel PO als CPO is toegepast. Het doel is om de motieven van de bewoners in kaart te brengen ten aanzien van het ontwikkelen en bouwen met PO. Tevens zal navraag worden gedaan naar de ervaringen. Door het houden van enquêtes worden de gegevens verzameld. Het doel is op basis van de enquêteresultaten nagaan wat knelpunten, succesfactoren en ervaringen met PO zijn geweest.

4.2 Project Laren 3, te Laren Gld. [PO, CPO]

Deze paragraaf beschrijft de onderzoeksresultaten van de eerste case: Laren 3 te Laren [Gld.] Ten eerste worden de kenmerken van het woningbouwproject en de bewoners besproken. Vervolgens worden op basis van de enquêteresultaten en de gehouden interviews de ervaringen van de bewoners en overige betrokken partijen omschreven. In bijlage 2 zijn tabellen van de resultaten van de enquête te vinden.

4.2.1 Kenmerken Laren 3

Omschrijving

In oktober 2004 heeft de gemeente Lochem besloten woningbouwlocatie Laren 3 te ontwikkelen onder de noemer PO. Aanleiding voor PO is een specifieke afspraak tussen de provincie Gelderland en de gemeente Lochem in het kader van het Kwalitatief Woonprogramma Gelderland. Het project is om deze reden bestempeld met een pilotstatus. De doelstelling van de gemeente is om de toekomstige bewoners te laten participeren bij het ontwerp, om op deze manier de samenhang in de toekomstige woonwijk te verbeteren. Tevens heeft de gemeente een subsidie in de vorm van 'grond tegen kostprijs' gegeven. De grondprijs is samengesteld uit de aankoopsom van de grond plus de toerekening van het totaal aan investeringen in het exploitatiegebied aan het uitgeefbaar terrein. Het plangebied heeft een oppervlakte van ruim 5 hectare. In het plangebied wordt een gedifferentieerd woningbouwprogramma gerealiseerd van ruim 90 woningen. De gemeente heeft de belangenvereniging 'Wakker Laorne' gevraagd het proces met alle gegadigden te begeleiden. Het project bestaat uit een dertigtal vrijstaande woningen welke volgens individueel opdrachtgeverschap worden gerealiseerd. Het overige deel wordt ingevuld met twee-onder-éénkapwoningen [20], appartementen [5] en rijwoningen [32], welke via de variant CPO worden gerealiseerd. Een aanzienlijk aantal rijwoningen [24] zijn bestemd voor de starterdoelgroep en vallen onder de hoede van de tweede stuurgroep.



Figuur 4.1 Planschets Laren 3, Royal Haskoning, 2006.

Het proces

De gemeente Lochem bestempelde Laren 3, in het najaar van 2004, officieel tot nieuwbouwproject. Sindsdien zijn een tal van vorderingen geboekt. Beknopt hebben zich tot op heden de volgende procesactiviteiten voorgedaan. Ten eerst heeft de gemeente in samenspraak met de provincie de randvoorwaarden van de projectontwikkeling bepaald. Namelijk de plaats van de bouwlocatie, een gedifferentieerd bouwprogramma, de selectiecriteria voor de toekomstige bewoners van de woningen en aspecten van bevoegd gezag. Daarnaast dienen alle woningen van Laren 3 te voldoen aan een *woonkeur*. Woonkeur houdt in dat moet worden voldaan aan de eisen voor een levensloopwoning. Dat wil zeggen dat de opdrachtgever van tevoren rekening moet houden met eventuele aanpassingen die later gemaakt kunnen worden, zoals een slaapkamer en badkamer op de begane grond. De particulieren bepalen zelf de uitgangspunten voor stedenbouwkundig plan, het beeldkwaliteitplan en de grondprijisdifferentiatie [Gemeente Lochem, 2004].

De gemeente heeft belangenvereniging 'Wakker Laorne' gevraagd om het proces te gaan leiden. Om deze reden is er een centrale stuurgroep [CS] gevormd, die op haar beurt vijf stuurgroepen geformeerd heeft: huur [1], koop tot € 175.000 [2], koop € 175.000 - € 250.000 [3], koop boven € 250.000 [4] en tot slot de AHOED [Apotheekhoudende huisartsen onder één dak] [5]. De CS vergadert maandelijks, daarnaast vindt er regelmatig overleg plaats met de gemeente en provincie. Ter ondersteuning van de stuurgroepen en de CS is een projectleider aangesteld afkomstig van het adviesbureau IM-RO uit Oldenzaal. Door middel van een enquête onder de 110 gegadigden is opgemaakt hoe de bewoners hun nieuwe woonomgeving het liefst tegemoet zien. De uitslagen van deze enquête zijn op een plenaire bijeenkomst gepresenteerd en vastgelegd.

In de beginfase hebben zich aan de CS een drietal stedenbouwkundige bureaus gepresenteerd. Hieruit is Royal Haskoning gekozen als het bureau dat de opdracht heeft gekregen om enkele inrichtingsschetsen te maken. De inrichtingsplannen zijn aan de CS en de stuurgroepen gepresenteerd en goedgekeurd. Daarnaast werd 3plex als architectenbureau in de arm genomen om gezamenlijk met de toekomstige bewoners ontwerpen te maken. Gedurende al deze procesactiviteiten werden de starters, georganiseerd in stuurgroep 2, bijgestaan door bureau Stedelijk Wonen. Deze organisatie is ervaren in procesbegeleiding van starters. Tijdens het proces onderhield zij contact met de CS, gemeente en provincie. Het ontwerpproces heeft uiteindelijk geleid tot een uitgewerkt stedenbouwkundig plan en beeldkwaliteitplan. Deze twee documenten fungeren als kader waarbinnen Laren 3 wordt ontwikkeld en gebouwd. Verder zijn kavels verkocht en de koopovereenkomsten met de gemeente getekend. De bouw van de woningen is inmiddels gestart.



Afbeelding 4.2 Gedeputeerde Peters van provincie alle Gelderland geeft startsein Laren 3.

4.2.2 Kenmerken en ervaringen [toekomstige] bewoners

De [toekomstige] bewoners van Laren 3 zijn gevraagd om een enquête via internet in te vullen met betrekking tot de ervaringen en kenmerken van het ontwikkeling- en bouwproces betreffende Laren 3. Een opmerking hierbij was dat de enquête per woning ingevuld diende te worden door de persoon welke het meest betrokken bij het project is geweest.

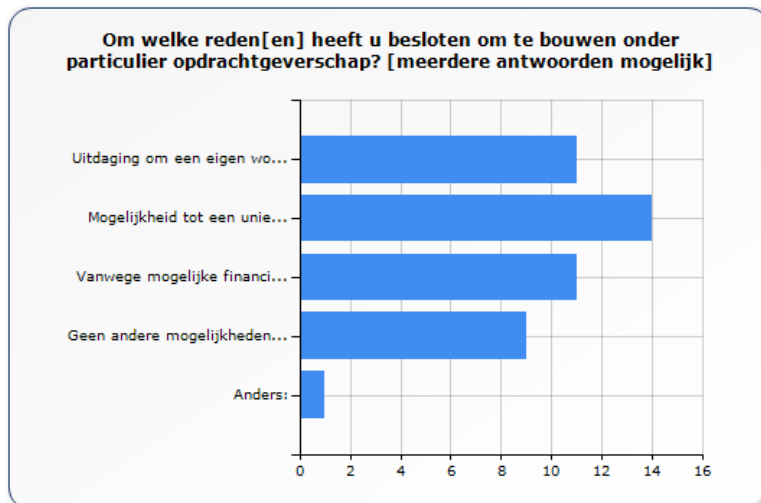
4.2.2 [a] Kenmerken [toekomstige] bewoners

Uit de gegevens van de ingevulde enquêtes blijkt dat 43,5% een leeftijd heeft tussen de 20 en 30 jaar. Het percentage van de respondenten met een leeftijd van 30 tot 40 jaar is 30,4%. 26,1% van respondenten heeft een leeftijd tussen de 40 en 65 jaar. Het grote aandeel jongeren [< 30 jaar] kan worden verklaard doordat een deel van het project specifiek voor starters bedoeld is.

Het inkomen van de respondenten is gedeeltelijk in overeenstemming met de leeftijdsfase waarin bewoners leven. Van de respondenten heeft 52,2% een bruto inkomen tussen de € 20.000 en € 40.000, 39,1% een inkomen tussen de € 40.000 en € 60.000 en 8,7% verdient meer dan € 60.000 bruto per jaar.

Het type woning die de respondenten van plan zijn te bouwen is redelijk in overeenstemming met het bruto jaar inkomen. Respondenten met een inkomen tot € 40.000 bouwen voornamelijk een rijwoning en een enkeling een twee-onder-één-kapwoning. Het overgrote deel van de respondenten met een inkomen tot € 60.000 bouwt een twee-onder-één-kap of vrijstaande woning. Met een inkomen vanaf € 60.000 bouwen de respondenten een vrijstaande woning.

De meest genoemde redenen om te bouwen onder PO is 'de mogelijkheid tot een unieke woning naar eigen smaak' [51,9%]. 'De uitdaging om een eigen woning te ontwikkelen en bouwen' en 'bouwen met PO vanwege mogelijke financiële voordelen' [beiden 40,7%] is voor de bewoners van Laren 3 een reden geweest om te kiezen voor PO¹.



Cirkeldiagram 4.3 Redenen om te bouwen onder PO.

De vraag waarom de [toekomstige] bewoners voor PO hebben gekozen en niet voor een projectmatig gebouwde woning werd voor het overgrote deel beantwoord in de trant van: mogelijkheid tot creativiteit, eigen inzicht, uniciteit, vrijheid, zeggenschap en eigen ideeën. Andere mensen namen aan dat bij projectmatige woningbouw weinig zelf zou kunnen worden gedaan. Men doelde op het feit dat aanpassingen als extra stopcontacten, tegelkeuze en aansluiting keuken zou worden vertaald in hoge meerwerkprijzen. Overige afbouwactiviteiten kunnen met PO zelf worden gedaan tegen een redelijke prijs in tegenstelling tot de prijzen die een aannemer ervoor rekent.

4.2.2 [b] Ervaringen van de [toekomstige] bewoners

De ervaringen van de [toekomstige] bewoners zijn grotendeels positief vanwege de hoge mate van zeggenschap. Van zeggenschap over de buitenkant van de woning is veel sprake geweest. De inspraak was optimaal bij de volgende mogelijkheden tot zeggenschap; 'architectuur' [96,3%], 'materiaal' [92,6%], 'kleur' [85,2%], 'afmetingen' [92,6%]. De zeggenschap over de verkaveling is met 66,7% lager, wat kan worden verklaard doordat rijwoningen individueel minder vrij te verkavelen zijn. Invloed op de binnenkant van de woning heeft men ook in zeer hoge mate gehad. Zeggenschap had men over de punten 'materiaalgebruik' [92,6%], 'ruimtelijke indeling' [96,3%] en 'installaties' [100%]. Deze hoge percentages van zeggenschap op de woning kunnen worden verklaard doordat de gemeente slechts een beperkt aantal randvoorwaarden op heeft gesteld betreffende de inrichting van de woning. Echter gaven enkele bewoners dat woonkeur ervoor heeft gezorgd dat de woning niet altijd naar eigen wens kon worden ingericht. Hierdoor werd de zeggenschap enigszins ingeperkt.

¹ Percentages zijn absoluut, aangezien meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Het hebben van zeggenschap en de mate van betrokkenheid is door vrijwel iedereen positief tot zeer positief ervaren. De respondenten reageren opgetogen en uitgelaten. Bijvoorbeeld: 'Het is een leuk project, maar een zwaar proces. Ik beoordeel het als positief omdat ik volledig achter het concept kan staan'. Of: 'ik denk dat straks als de wijk klaar is mensen echt blij zijn met de woning en zich betrokken voelen met de wijk'. Andere succesfactoren gevat in sleutelwoorden zijn; 'keuzevrijheid, 'eigen smaak' en 'goedkoop'. Daarentegen zijn er ook negatieve punten over het ontwerpproces waar



Cirkeldiagram 4.4 Ervaringen met het ontwerp- en bouwproces.

te nemen: 'Bij een plan als dit is het volgens mij beter om meerdere architecten in te schakelen bij de grote hoeveelheid starterswoningen. Dan heb je verschillende visies en houd je de snelheid erin, want met deze architect schiet het niet op. Doordat iedereen zelf alles mag bepalen, heeft het als grote nadeel dat het proces erg traag verloopt. Deels de schuldige hiervan is woonkeur. Over het bouwadviesbureau Stedelijk Wonen zijn de meningen ook verdeeld; sommigen gaven aan weinig van de aanwezigheid en meerwaarde van het bureau te hebben vernomen.

Over het uiteindelijke eindresultaat zijn de meeste bewoners tevreden tot zeer tevreden. De negatieve punten uit het proces worden door het eindresultaat overbluft. 'De succesfactoren van PO hebben er toe geleid dat we nu een droomwoning hebben' en 'ondanks alle problemen met derden in het proces, hebben we een goede woning gebouwd waardoor we een tevreden gevoel aan het bouwen met PO over houden.



Cirkeldiagram 4.5 Tevredenheid over eindresultaat.

4.3 Project Zandstraat, te Casteren [CPO]

Deze subparagraaf beschrijft de onderzoeksresultaten van de tweede case: Zandstraat te Casteren. Wederom worden de kenmerken van het woningbouwproject en de bewoners besproken. Vervolgens worden op basis van de gehouden enquêtes en interviews de ervaringen van de bewoners en overige betrokken partijen omschreven. In bijlage 3 zijn tabellen van de resultaten van de enquête te vinden.

4.3.1 Kenmerken Zandstraat

Omschrijving

'Kopersvereniging Zandstraat' ontwikkelt met de steun van het Bureau Bouwen in Eigen Beheer [BIEB] een complex van 34 [koop]starterwoningen. De gemeente Bladel heeft een terrein in de kom van het dorp opgekocht en voor de starterdoelgroep gereserveerd. Het initiatief van de gemeente Bladel heeft als doel om de leefbaarheid in kleine kernen te behouden. De kopersvereniging is bij de stedenbouwkundige ontwikkeling van het terrein betrokken. Voor het ontwerp is architectenbureau Van den Pauwert uit Eindhoven ingeschakeld. Na onderling overleg is het project ingedeeld met 4 basistypen in bouwblokken van 4 en één rijtje van 3. De woningen worden in drie fasen gerealiseerd, lopend van juni 2004 tot medio 2008. De kavels zijn onder de koopgarantregeling uitgegeven, zodat de woningen duurzaam beschikbaar blijven voor starters. Daarnaast heeft de gemeente een subsidie in de vorm van een korting van € 100 op de grondprijs per m² geregeld. De gemiddelde v.o.n. prijs is daarmee op € 122.800 gekomen, dat is gemiddeld 38,1% onder de taxatiewaarde van een rijwoning [Bladel, 2007].



Afbeelding 4.6 Planschets Zandstraat.

Het proces

In juni 2004 is men gestart met de bouw van de eerste fase van het project. Momenteel zijn de eerste en tweede fase opgeleverd en zijn er 27 woningen gerealiseerd. De derde fase is augustus 2007 gestart en deze woning zullen in 2008 worden opgeleverd. De procesactiviteiten van 2004 tot nu zullen nu beknopt worden behandeld.

Het gehele project is een reactie op de ontwikkeling van een 'omgekeerde wereld'. Met omgekeerde wereld wordt het proces bedoeld waar stedelijke 'yuppen' de vraag naar woningen in dorpen gaan meebepalen, waardoor de woningprijzen stijgen. Tegelijkertijd wordt het voor dorpingen zo onmogelijk om te kopen. Dit moest anders volgens de gemeente Bladel en de dorpsraad Casteren. De dorpsraad opperde het idee van CPO en de jongeren uit Casteren zagen het initiatief zitten. Echter waren de jongeren onervaren om zelf een project te leiden, daarom werd BIEB uit Eindhoven ingeschakeld. De rol van BIEB was driedelig: in de voorfase werd gezamenlijk met de gemeente

Bladel het project binnen de kaders van het gemeentelijk beleid opgezet. Daarnaast werd de BIEB ingehuurd om de kopersvereniging te ondersteunen en te begeleiden in het proces. Met name het ontwikkelen van vergader- en besluitvormingsstructuren viel onder de taak van BIEB. Tot slot fungeerde het bureau als gesprekspartner met de overige partijen.

Na de inschrijvingsmogelijkheid, met de eis dat de bewoners minstens vijf jaar aangesloten legaal in de gemeente Bladel dienen te hebben gewoond, werd de 'Kopersvereniging Zandstraat' [KVZ] opgericht. In tegenstelling tot Laren 3 bestond de KVZ niet uit groepen per woningtype maar uit een werkgroep architect en een werkgroep inkoopmaterialen. Na een enquête betreffende de bouwbehoeften onder starters, vond de eerste aanzet voor het stedenbouwkundig plan plaats. Hierbij mochten de bewoners een keuze uit 3 architectenbureaus maken. Gedurende deze ontwikkelingen werd doorgewerkt aan het stedenbouwkundig plan. Uiteindelijk werd er weer een enquête onder de bewoners gehouden, namelijk over de fasering van het plan en welk woningtype de bewoners wilden realiseren.

Uiteindelijk vond goedkeuring van het stedenbouwkundig plan door de provincie plaats en werden de aannemers voor de realisatie van de woningen geselecteerd. De laatste procesactiviteit was de kavelkeuze uit de eerste of tweede fase. Na een ruim half jaar vergaderen, ontwerpen en het komen tot besluiten, werd medio 2004 gestart met de bouw van de eerste fase. Hierop volgde in 2005 de tweede fase en in 2007 is de derde fase van start gegaan.



Afbeelding 4.7 Resultaat eerste en tweede fase Zandstraat.

4.3.2 Kenmerken en ervaringen [toekomstige] bewoners

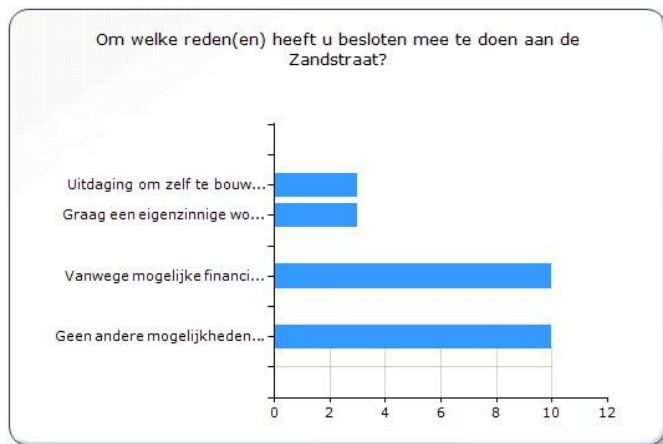
De [toekomstige] bewoners van de Zandstraat zijn gevraagd om een enquête in te vullen met betrekking tot de ervaringen en kenmerken van het ontwikkeling- en bouwproces betreffende de Zandstraat. Een opmerking hierbij was dat de enquête per woning ingevuld diende te worden door de persoon welke het meest betrokken bij het project is geweest.

4.3.2 [a] Kenmerken [toekomstige] bewoners

Uit de gegevens van de ingevulde enquêtes blijkt dat 93,3% een leeftijd heeft tussen de 20 en 30 jaar. Één respondent heeft een leeftijd van boven de 30 jaar. Het grote aandeel jongeren [< 30 jaar] kan worden verklaard doordat het gehele project specifiek op starters is gericht.

Het inkomen van de respondenten is gedeeltelijk in overeenstemming met de leeftijdsfase waarin bewoners leven. Van de respondenten heeft 60% een bruto inkomen tussen de € 20.000 en € 40.000 en 40% een inkomen tussen de € 40.000 en € 60.000.

De meest genoemde redenen om te bouwen onder CPO zijn 'geen andere mogelijkheid op korte termijn in Casteren' en 'bouwen met CPO vanwege mogelijke financiële voordelen' [66,7%]. 'Graag een eigenzinnige woning naar eigen smaak'



Figuur 4.8 Redenen om te bouwen onder PO.

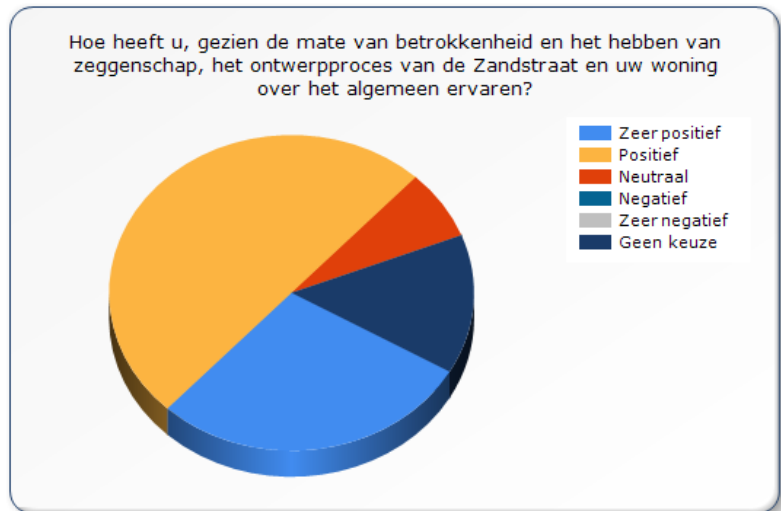
en 'uitdaging om een eigen woning te ontwikkelen en bouwen' scoren in tegenstelling tot Laren 3 zeer laag [20,0%]. Een verklaring hiervoor is dat de Zandstraat het eerste nieuwbouwproject is sinds jaren. Burgers waren dus meer toegespitst op de feitelijke mogelijkheid tot nieuwbouw in plaats van het ontwikkelen en bouwen met PO.

De vraag waarom de [toekomstige] bewoners voor PO hebben gekozen en niet voor een projectmatig gebouwde woning werd voor het overgrote deel beantwoord met het feit dat via CPO mogelijk op de kostprijs van de woning kan worden bespaard. De gemeente Bladel heeft de starters namelijk een grondprijskorting van 1/3 op de marktgrondprijs [€ 300 p/ m²] gegeven, wat neer komt op een besparing van €100 per m². De gemeente stelde hierbij de voorwaarde dat de woningen duurzaam beschikbaar moeten blijven voor starters. De mogelijkheden tot creativiteit, eigen inzicht, vrijheid en zeggenschap kwamen bij de meeste respondenten op de tweede plaats. De hoogte van kostprijs van de woning weegt zwaarder dan de mogelijkheden tot zeggenschap en keuzevrijheid.

4.3.2 [b] Ervaringen van de [toekomstige] bewoners

De ervaringen van de [toekomstige] bewoners zijn positief vanwege de hoge mate van zeggenschap. De zeggenschap over de buitenkant van de woning is zeer hoog geweest. De inspraak was optimaal bij de volgende mogelijkheden tot zeggenschap; 'architectuur' [73,3%], 'materiaal' [66,7%], 'kleur' [66,7%] en 'afmetingen' [60,0%]. De mogelijkheid tot zeggenschap over de verkaveling is significant lager. Dit kan worden verklaard doordat rijwoningen individueel minder vrij te verkavelen zijn. Invloed op de binnenkant van de woning heeft men ook in zeer hoge mate gehad. Zeggenschap had men over de punten 'materiaalgebruik' [66,7%], 'ruimtelijke indeling' [86,7%] en 'installaties' [100%]. Deze hoge percentages van zeggenschap op de woning en de wijk kunnen worden verklaard doordat de gemeente Bladel slechts een beperkt aantal randvoorwaarden op heeft gesteld en de bewoners geheel vrij liet betreffende het bepalen van het stedenbouwkundig plan.

Het hebben van zeggenschap en de mate van betrokkenheid is door een ieder over het algemeen 'positief' tot 'zeer positief' ervaren. De respondenten reageren opgetogen en uitgelaten. Echter een kleine opmerking is hierbij op zijn plaats. Volgens enkele respondenten kan een positief eindresultaat qua woning, al snel het negatieve uit het ontwerpproces verbloemen. Immers de bewoners 'belevén' nu het eindresultaat en hebben het ontwerpproces achter hun gelaten en zullen dus de antwoordkeuze onbewust af laten hangen van het eindresultaat.



Cirkeldiagram 4.9 Ervaringen met het ontwerp- en bouwproces.

De tevredenheid over het eindresultaat is zeer groot. Maar liefst 13 van de 14 respondenten geeft aan tevreden, dan wel zeer tevreden, te zijn met over het eindresultaat van de woning. Op de vraag of men over een onbepaald aantal jaren weer mee zou doen aan een project met CPO, antwoordt men nogal verdeeld; 29% antwoordt ja, 29% nee en 36% zou misschien meedoen. Voornamelijk het tijdsaspect en de onzekerheid van het proces doet velen afhaken om nog eens een woning te bouwen aan de hand van CPO.

4.4 Project Roombeek, te Enschede [PO, CPO]

De laatste subparagraaf beschrijft de onderzoeksresultaten van de derde case: Roombeek te Enschede. Aangezien Roombeek een gebied beslaat van ongeveer 62,5 hectare, zijn drie wijken binnen het plangebied gekozen om te onderzoeken. Deurningerstraat Oost, Bamshoeve, en woningen aan de Lonnekerspooilaan. Voor deze wijken is gekozen omdat er verschillende varianten van PO zijn toegepast. Na een omschrijving van het project zullen de kenmerken van het woningbouwproject en de bewoners worden besproken. Vervolgens worden op basis van de gehouden enquêtes en interviews de ervaringen van de bewoners en overige betrokken partijen omschreven. In bijlage 4 zijn tabellen van de resultaten van de enquête te vinden.

4.4.1 Kenmerken Roombeek

Omschrijving

Op 13 mei 2000 vond de vuurwerkramp plaats in Enschede. Meer dan 40 hectare stad werd volledig verwoest. De materiële schade en het menselijk leed waren niet te overzien. Alleen door iedereen aan bod te laten komen in een participatieproces, kon de wederopbouw van het gebied ter hand worden genomen. In 2003 zijn daarom de eerste particulier opdrachtgevers in het deelgebied

Deurningerstraat-Oost gestart met de bouw van hun woning. Onder hen ook een groot aantal terugkerende woningeigenaren. De bebouwing heeft een gevarieerd beeld welke wordt gevormd door twee-onder-één-kap en stadswoningen van maximaal drie bouwlagen. Op het binnenterrein van dit deelgebied wordt aan hand van CPO een bijzonder hofje gerealiseerd. In de eerste fase zijn 11 rijwoningen gebouwd. Fase twee sluit qua stijl aan op de gebouwde woningen en levert nog eens 8 tot 9 bijzondere woningen op.

Binnen Roombeek neemt de Bamshoeve een bijzondere plaats in. Het villa-achtige karakter is bewust in het stedenbouwkundig plan van Roombeek opgenomen, omdat Enschede behoefte heeft aan een aantrekkelijk woonmilieu voor de hogere inkomenssegmenten. Het is een buurt met bijzondere architectuur, hoogwaardige openbare ruimte en veel groen, waardoor de Bamshoeve een luxueuze uitstraling heeft.



Afbeelding 4.10 Woning in wijk Bamshoeve.

De meest spraakmakende woningen zijn gebouwd langs de Lonnekerspoorlaan. Hier geldt een hoge beeldregie waarbij de architecten zich moeten conformeren aan strenge stedenbouwkundige eisen met betrekking tot afmetingen, materiaal en vorm. Doordat elk pand door een individuele opdrachtgever is gebouwd ontstaat er een zeer diverse gevelwand.



Afbeelding 4.11 Woningen aan de Lonnekerspoorlaan.

Proces

Acht jaar na de vuurwerkramp is de Enschedese wijk Roombeek op 22 april 2008 officieel geopend door de koningin. Met PO heeft een geslaagde wederopbouw plaats gevonden van de door de vuurwerkramp verwoeste wijk. Toch heeft de afstemming tussen bewoners, architecten en aannemers nog behoorlijk wat voeten in de aarde gehad.

In het kader van de evaluatie van het proces is Dhr. Smits, projectmanager van Projectbureau Roombeek, geïnterviewd. Het maken van tempo was een vereiste, want het vertrouwen in de gemeente Enschede moest worden hersteld. Alle bewoners van de zeshonderd getroffen woningen wilden zo snel mogelijk terug. We hadden geen tijd te verliezen, aldus Smits.

Na de vuurwerkramp heeft gemeente Enschede daarom een WVG [Wet Voorkeursrecht Gemeenten] op terrein gevestigd. In het plangebied waren drie ontwikkelaars met gronden. Na overleg is op minnelijke wijze besloten dat de bouwlocaties van de ontwikkelaars in het Roombeek worden overgeheveld naar bouwlocaties elders in de stad. Het overleg heeft voor een versnelling van het

proces gezorgd. Het succes is, volgens Smits, te verklaren door het Projectbureau, die de bindende factor was tussen woningcorporaties, projectontwikkelaars, architecten, politiek en bewoners. Daarnaast heeft het Rijk een grote financiële bijdrage gedaan, waardoor de openbare ruimte een impuls kreeg. Toch is het PO, wat Smits aandraagt als hoofdverantwoordelijke factor voor het succes van Roombeek. 'Voor de ramp gaven we tien kavels per jaar uit, nu was dat ineens honderd per jaar, in totaal vijfhonderd kavels. We werkten volgens het systeem: wie het eerst komt die het eerst maalt. Bij de laatste kaveluitgifte in oktober 2003 lagen mensen zelfs met caravans en tentjes dagenlang in de rij'.

Het organiseren van ondersteuning is een belangrijk aspect in de stimulering van het PO in Roombeek. Via een EU-aanbesteding zijn drie adviesbureaus geselecteerd. Uiteindelijk zijn Stedelijk Wonen en Prima Villa / Snelder Zijlstra definitief aangesteld als onafhankelijke adviesbureaus. Als een bouwer voor één van de bureaus heeft gekozen, dan ontvangt men een subsidiebedrag die tweederde van advieskosten dekt, met een maximum van € 4.500. Ook is de afdeling bouwvergunningen, welstand en grondbedrijf bij project betrokken. Dit om het proces te versnellen, laag drempelig te maken en snelle maar juiste besluitvorming in de hand te werken.

De keuzevrijheid van de particuliere opdrachtgevers is variërend. Er zijn verschillende gebieden aangewezen met drie uiteenlopende niveaus van beeldregie. Er zijn gebieden met weinig beeldregie, waar naast de regels van het bouwbesluit slechts een beperkt aantal stedenbouwkundige voorschriften gelden. Opdrachtgevers hebben in die gebieden veel keuzevrijheid om te bouwen naar eigen wensen. De Bamshoeve is hier een voorbeeld van. Op plekken waar de stedenbouwkundige samenhang benadrukt dient te worden, is een gemiddelde ruimtelijke regie van toepassing. In het Roombeekhofje is hier sprake van geweest. Een hoge beeldregie was vereist bij de Lonnekerspoorlaan. De tien aaneengesloten kavels met woningen van drie tot vier lagen hoog, moesten de uitstraling krijgen van Amsterdamse grachtenpanden.

4.4.2 Kenmerken en ervaringen bewoners

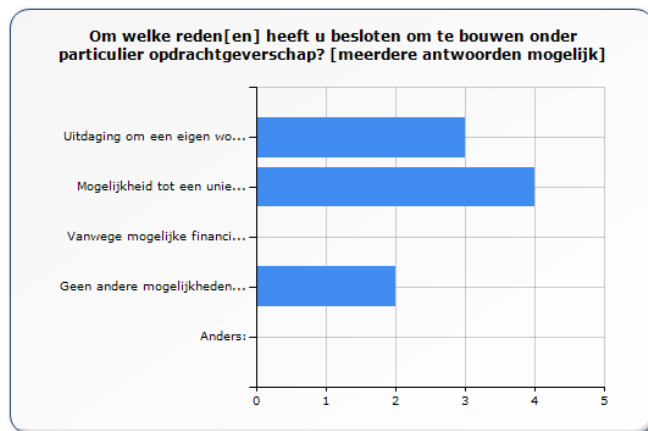
De bewoners van woningen in de geselecteerde deelgebieden zijn gevraagd om een enquête in te vullen met betrekking tot de ervaringen en kenmerken van het ontwikkeling- en bouwproces. Ook hier diende de enquête te worden ingevuld door de persoon met de meeste procesbetrokkenheid.

4.4.2 [a] Kenmerken bewoners

Uit de gegevens van de ingevulde enquêtes blijkt dat 66,7% een leeftijd heeft tussen de 40 en 65 jaar. Één respondent heeft een leeftijd van boven de 65 jaar. Het grote aandeel respondenten met een middelbare leeftijd kan worden verklaard doordat de wijken Bamshoeve en Lonnekerspoorlaan relatief dure woningen staan. Het inkomen van de respondenten is gedeeltelijk in overeenstemming met de leeftijdsfase waarin bewoners leven. Van de respondenten heeft 16,7% een bruto inkomen tussen de € 20.000 en € 40.000 en 33,3% een inkomen tussen de € 40.000 en € 60.000. Maar liefst de helft van de respondenten heeft een bruto jaarinkomen van boven de € 60.000.

De meest genoemde redenen om te bouwen onder PO is 'de mogelijkheid tot een unieke woning naar eigen smaak' [66,7%]. De 'uitdaging om een eigen woning te ontwikkelen' [50%] en 'geen andere mogelijkheden om te bouwen met PO' [33,3%] wegen relatief wat lager.

De vraag waarom de bewoners voor PO hebben gekozen en niet voor een projectmatig gebouwde woning werd verschillend beantwoord. Sommigen gaven aan dat hun gebouwde woning niet door een projectontwikkelaar werd aangeboden. Dat de woning zoveel mogelijk naar eigen zeggen kon worden ingericht volgens eigen eisen en wensen, is een andere veelvuldig gehoorde reden.



Cirkeldiagram 4.12 Redenen om te bouwen onder PO.

4.4.2 [b] Ervaringen van de bewoners

De ervaringen van de bewoners zijn ronduit positief als gevolg van de hoge mate van zeggenschap. De zeggenschap over de buitenkant van de woning was zeer hoog. De inspraak was optimaal bij de volgende mogelijkheden tot zeggenschap; 'architectuur' [83,3%], 'materiaal' [83,37%], 'kleur' [100%], 'afmetingen' [100%]. De mogelijkheid tot zeggenschap over de verkaveling is significant lager [33,3%]. Dit kan worden verklaard doordat de rijwoningen aan de Lonnekerspoorlaan individueel niet te verkavelen zijn.

Invloed op de binnenkant van de woning heeft men ook in zeer hoge mate gehad. Zeggenschap had men over de punten 'materiaalgebruik' [100%], 'ruimtelijke indeling' [100%] en 'installaties' [83,3%]. Deze hoge percentages van zeggenschap op de woning en kunnen worden verklaard doordat in iedere wijk zeer weinig eisen werden gesteld ten aanzien van de inrichting van de woning.

Het hebben van zeggenschap en de mate van betrokkenheid is door een ieder 'positief' tot 'zeer positief' ervaren. Daarentegen uitten verschillende bewoners hun onvrede over bepaalde punten.

Bijvoorbeeld: 'Het hebben van zeggenschap tijdens de ontwerpfase heb ik als zeer positief ervaren. De lange gemeentelijke molen en het bouwproces heb ik door vertragingstactieken van de aannemer, zijn meerwerkverzinsels en uiteindelijk zijn faillissement als zeer negatief ervaren'. Of: 'Het kost wel heel veel moeite en energie om een goed resultaat te bereiken'. Maar over het algemeen kijken de bewoners terug op een 'boeiende, leerzame en onvergetelijke



Cirkeldiagram 4.13 Ervaringen met het ontwerp- en bouwproces.

periode'. De tevredenheid over het eindresultaat is groot. Iedereen heeft aangegeven tevreden, dan wel zeer tevreden te zijn over het eindresultaat van de woning. Op de vraag of men over een onbepaald aantal jaren weer mee zou doen aan een project met CPO, antwoordt men wederom verdeeld. Knelpunten zoals het tijdsaspect en dat het zelf ontwikkelen en bouwen zeer veel inzet en energie vergt, zijn redenen waarom mensen nooit meer met PO van plan zijn te bouwen.

4.5 Reflectie

In deze afsluitende paragraaf zal ten eerste de concrete kwantitatieve vraag worden vastgesteld. Ten tweede zal kort de kwalitatieve vraag onderstreept worden. Tot slot zullen de uitkomsten van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse worden gekoppeld om tot concluderende uitspraken te komen.

4.5.1 Kwantitatieve vraag

Uit hoofdstuk 3 blijkt dat er veel belangstelling naar PO uitgaat, maar dat het in de praktijk nogal moeilijk van de grond komt. Er bestaat namelijk een kloof tussen wens en realisering. Daarnaast onderschrijven de betrokken onderzoeksinstanties [NVB, RPB] dat de behoefte aan PO enigszins geflatteerd is. De NVB merkt namelijk op dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen 'planners' en 'dromers'. Planners zijn mensen met zeer serieuze verhuisplannen en die PO daadwerkelijk als ontwikkel- en bouwvorm gaan hanteren. Dromers zijn de mensen die aangeven misschien te willen verhuizen en hun nieuwe woning via PO te realiseren. Uit het onderzoek blijkt dat ruim acht op de tien zogenaamde dromers zijn. Slechts 16% van de respondenten zijn serieuze planners.

Het NVB heeft eveneens onderzoek gedaan naar het profiel 'graag een nieuw huis uit een bouwproject en meer eigen inbreng'. Hieruit komt naar voren dat maar liefst 87% van de geïnteresseerden in een nieuwbouwhuis meer eigen inbreng willen hebben. Dit betekent dat de grote meerderheid de voorkeur geeft aan een woning van een ontwikkelaar met individuele keuzevrijheid. Het hieraan gekoppelde consumentgerichte projectontwikkeling blijkt dus een populaire manier om woonwensen in de praktijk te brengen.

4.5.2 Kwalitatieve vraag

De onderzoeksresultaten van de projecten Laren 3, de Zandstraat en de drie wijken uit Roombeek bepalen de inhoud van de kwalitatieve vraag. De ervaringen van de respondenten van de verschillende projecten wijken niet sterk van elkaar af. Positieve ervaringen zoals het hebben van zeggenschap en keuzevrijheid om een woning naar eigen wens te ontwerpen en bouwen, wordt door vrijwel alle respondenten beaamd. De keerzijde van de medaille is dat met het ontwikkelen en bouwen via PO negatieve punten gepaard gaan. Tijd, complexiteit, communicatie en kennis en kunde zijn knelpunten die in elk project voor zijn gekomen. De factor tijd en de hoeveelheid energie zijn de twee meest genoemde knelpunten van PO. Met tijd wordt bedoeld op de lengte en traagheid van het proces. Voornamelijk de collectieve bouwers ergerden zich aan het alsmaar wachten op anderen. Daarnaast vergt het proces veel energie. Als particuliere opdrachtgever wordt men constant betrokken bij de ontwikkeling en bouw van de woning. Overleg met architecten, aannemers, bouwadviesbureau

en gemeenten, maar ook het voortdurend maken van keuzen ten aanzien van de woning, vergt tijd en energie.

Complexiteit van het ontwikkel- en bouwproces is een ander knelpunt. Door het gebrek aan kennis en kunde is het proces niet voor iedere particulier weggelegd. Door het inschakelen van externe adviseurs kan de complexiteit deels worden teruggedrongen. Niet altijd worden dergelijke bureaus ingeschakeld omdat hoge advieskosten met zich meebrengt. Gebrek aan kennis brengt voor de particuliere opdrachtgevers vaak risico's met zich mee die ondanks een gemeentelijke subsidie niet volledig kunnen worden gedekt. Onzekerheden over bepaalde essentiële zaken vallen in een proces met PO onder eigen verantwoordelijkheid. Veel particulieren zien deze situatie als een afschrikkend effect van PO. De kloof tussen wens en realisering komt op deze wijze tot stand.

Tot slot valt op dat gemeenten in de drie projecten ruim omgingen met subsidies om PO in hun gemeente tot stand te laten komen. Men kan zich afvragen wat er gebeurt als het ontwikkelen en bouwen met PO niet meer door gemeenten wordt gesubsidieerd. Het komt de vraag waarschijnlijk niet ten goede.

4.5.3 Typering van vraag naar PO

Op basis van de uitkomsten van de kwantitatieve en kwalitatieve vraag kunnen enkele zaken geconcludeerd worden.

Ten aanzien van de kwantitatieve vraag:

- De belangstelling voor PO is [41%], de groep serieuze planners [16%].
- De belangstelling voor CGP is [87%], de groep serieuze planners is [22%].

Ten aanzien van de kwalitatieve vraag:

- De ervaringen over het eindresultaat [lees: woning] zijn over het algemeen positief te noemen. De mogelijkheden tot zeggenschap, keuzevrijheid en eigen inbreng worden als positieve punten ervaren en de reden om niet voor projectmatige woningbouw te kiezen.
- De ervaringen ten aanzien van het proces zijn beduidend minder positief. Onzekerheden, de hoeveelheid tijd en energie, vertragingen en het gebrek aan kennis zijn veel genoemde knelpunten.

De vraag naar PO kan als volgt worden getypeerd: *De hype omtrent PO is enigszins geflatteerd. Daadwerkelijk woningbouw met PO is tot op heden in aantallen [nog] marginaal. De opgesomde negatieve punten vormen vaak een belemmering om te ontwikkelen en bouwen met PO. Echter zijn de meeste particulieren wel tevreden over het eindresultaat waardoor men de negatieve ervaringen snel vergeet en positief terugkijkt op een proces met PO. Echter moet men bewust zijn van het feit wat er gebeurt als PO niet meer wordt voorzien van subsidies.*

Gezien de significant grotere belangstelling voor CGP en het feit dat hiermee de negatieve punten van een proces met PO voor een groot deel worden opgeheven, zal CGP meer waardering verdienen. Minpunt is de kleinere mate van zeggenschap en keuzevrijheid.

5. DURA VERMEER BOUW HENGELO BV

5.1 Inleiding

In het eerste deel van dit vierde hoofdstuk zal de organisatie van DVBH worden beschreven. Door middel van een interne analyse zal de onderneming nader worden beschreven. Het managementzorgsysteem, het jaarverslag 2007 en het ondernemingsplan 2008-2011 vormen hierbij de uitgangspunten. Het tweede deel van dit hoofdstuk zal worden vormgegeven door de externe analyse waarbij de omgeving waarin DVBH zich manifesteert wordt beschreven. Op basis van de interne en externe analyse zal een Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats [SWOT] worden opgesteld.

5.2 Dura Vermeer Bouw Hengelo BV

Dura Vermeer Groep NV is een grote speler in de Nederlandse bouwwereld. Met een gemiddelde omzet van ca. 1 miljard euro en ca. 3500 medewerkers is de onderneming actief in de sectoren Bouw en Vastgoed, Infrastructuur, Advies en Dienstverlening. Het concern omvat een dertigtal ondernemingen en is daardoor goed op de hoogte van lokale en regionale omstandigheden. Wanneer Dura Vermeer Groep NV wordt gepositioneerd in de Nederlandse bouwwereld kan worden geconcludeerd dat de onderneming een zesde positie bezit gemeten naar omzet in het jaar 2006. De omzet bedroeg in 2006 € 1.041 miljard en is in 2007 gegroeid tot € 1.076 miljard. Duidelijk is dat Dura Vermeer tot één van de grootste aannemers is in Nederland. Naast deze kwantitatieve positionering heeft het onderzoeksbureau USP Marketing Consultancy 787 enquêtes afgenomen onder een bouwpanel bestaande uit opdrachtgevers, ontwerpers/adviseurs, aannemers, afbouwers, installateurs, fabrikanten en handelsorganisaties. Het bouwpanel is gevraagd om een top 10 van beste aannemers op te stellen. Opvallende uitkomst is dat Dura Vermeer een derde positie bestrijkt gemeten naar 'beste aannemer'. Naar rato scoort de groep zeer hoog vergeleken met overige branchegenoten, zie bijlage 5.

Dura Vermeer Bouw Hengelo BV [DVBH] is een 100% zelfstandige dochteronderneming van Dura Vermeer Groep NV. De onderneming is NEN-en-ISO 9001 en VCA** gecertificeerd en in het bezit van het Keurmerk Klantgericht Bouwen. DVBH bestaat ruim een eeuw en is door de jaren heen uitgegroeid tot een vooraanstaande bouwer en vastgoedontwikkelaar in Midden-, Noord- en Oost Nederland. Met circa 400 medewerkers en een omzet van circa 150 miljoen euro behoort de onderneming tot de grootste ontwikkelende bouwers van deze regio.



Afbeelding 5.1 Kantoor Dura Vermeer Bouw Hengelo te Hengelo [Ov.]

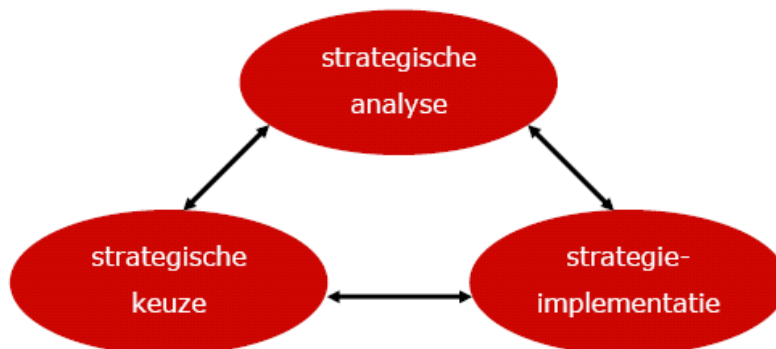
Dura Vermeer Bouw Hengelo is een allround ontwikkelaar en bouwbedrijf dat op alle gebieden binnen de woning- en utiliteitsbouw actief is [DVBH, 2007].

5.3 Theoretisch kader

Aangezien de kwantitatieve en kwalitatieve vraag in hoofdstukken 3 en 4 zijn onderzocht, zal in dit hoofdstuk DVBH aan PO worden gekoppeld. Deze koppeling zal worden aangebracht door gebruik te maken van een theorie.

Een geschikte theorie om de positie van DVBH op het gebied van PO te bepalen is *strategisch management* van Johnson, Scholes & Whittington [2005]. Voor deze theorie is gekozen, omdat het geschikt is voor het opsporen, herkennen en ontwikkelen van mogelijkheden en kansen voor waardecreatie. Een uitgangspunt welke aansluit bij de doelstelling van het onderzoek om de relevantie van PO voor DVBH en aanbevelingen ten aanzien van de te volgen strategieën op het gebied van PO te formuleren. Onderdeel van de theorie is een interne en externe analyse, waarmee de strategische positie van DVBH en de kansen die voortkomen uit de omgeving kunnen worden geanalyseerd. De theorie is interessant, omdat het succes van PO sterk zal afhangen van de ontwikkelingen in de omgeving en de positie van de onderneming. De uitkomsten van de strategische analyse worden uiteindelijk gebruikt om strategische aanbevelingen te formuleren richting DVBH.

In navolging hiervan kunnen drie belangrijke elementen van strategisch management worden beschreven: [1] strategische analyse, [2] strategische keuze en [3] strategie-implementatie. Deze drie elementen worden weergegeven in figuur 5.2.



Figuur 5.2 De drie kernelementen van strategisch management [Johnson, Scholes & Whittington, 2005]

De theorie bestaat globaal uit drie kernelementen. De elementen volgen zich gaandeweg het proces op. Het proces van strategisch management start met een *strategische analyse* welke wordt uitgevoerd om de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de huidige en toekomstige positie van de onderneming in kaart te brengen. Een strategische analyse wordt uitgevoerd om de *strategische keuze* voor te bereiden. De strategische keuze is beslissend voor de ontwikkeling en de toekomst van de onderneming. Bij *strategische implementatie* gaat het om strategievorming die tot stand is gekomen bij de strategische analyse en strategische keuze. Op basis van *strategische keuze* zal de

strategie worden geïmplementeerd in de onderneming. De keuzen worden omgezet in veranderingsvoorstellen die aangeven hoe de onderneming zich dient te wijzigen.

Gezien de doelstelling van dit onderzoek is de strategische analyse het meest van belang. Op basis van een interne en externe analyse zullen DVBH en haar omgeving worden geanalyseerd met PO als uitgangspunt. Hieruit zal blijken of PO relevant is voor DVBH. Indien dit het geval is, zullen handreikingen worden geformuleerd over hoe het proces op PO moet worden afgestemd. Hiervoor zal het tweede kernelement, *strategische keuze*, worden gebruikt. De strategische keuze is namelijk een hulpmiddel voor het ontwikkelen van opties voor strategie. Het derde kernelement, *strategische implementatie* zal niet worden behandeld omdat de keuze om de strategische aanbevelingen ten uitvoering te brengen aan DVBH is.

5.4 Interne analyse

Hoe ziet de organisatie van DVBH er werkelijk uit? Komt PO in de organisatie voor, of is de onderneming er nog totaal onbekend mee? Door middel van een interne analyse wordt hier antwoord opgegeven. Het *ondernemingsplan 2008-2011* [Dura Vermeer Bouw Hengelo BV, 2007] en het *jaarverslag 2007* van Dura Vermeer Groep NV [Dura Vermeer, 2007] zullen hiervoor worden geanalyseerd. Daarnaast biedt het managementzorgsysteem relevante informatie.

De interne analyse zal de [huidige] positie van de onderneming ten aanzien van PO in kaart brengen. Door de organisatie te analyseren op competenties, activiteiten en doelstellingen zal de bekwaamheid ten aanzien van PO worden onderschreven. De analyse zal uitmonden in sterke en zwakke punten verwerkt in een SWOT-tabel. Om input te leveren voor de interne analyse worden bedrijfskenmerken onderzocht die de werking en het succes van de onderneming bepalen. De kenmerken van een onderneming kunnen worden beschreven in organisatorische doelen en processen. Alvorens de processen van DVBH te beschrijven, zal in de volgende paragraaf eerst worden ingegaan op de doelen van de onderneming. Immers om gestelde doelen te bereiken zijn processen ingericht. De basis voor de processen is de organisatiestructuur van DVBH. Om deze reden is een organogram in bijlage 6 opgenomen om de procesbeschrijving te verduidelijken.

5.4.1 Organisatiedoelen

DVBH draagt als 100% zelfstandige dochter van Dura Vermeer Groep NV een eigen concernmissie uit. De missie, doelstelling en strategie zijn daarom naar eigen beleidsuitgangspunten geformuleerd en staan vermeld in het ondernemingsplan 2008-2011. In deze paragraaf zal de kern van het ondernemingsplan uiteen worden gezet.

Missie

Medio 1999 formuleerde de Dura Vermeer Groep NV een allesomvattende missie voor de gehele onderneming. Op basis van die formulering heeft DVBH grotendeels een verfijning en detaillering toegepast wat uitmondt in de volgende missie: *DVBH is een vooraanstaande bouwonderneming en vastgoedontwikkelaar. Het is een zelfstandige werkmaatschappij binnen Dura Vermeer Groep NV. Zij*

kan bogen op jarenlange ervaring met de ontwikkeling en realisatie van woning- en utiliteitsbouw. DVBH is een allround ontwikkelaar en bouwbedrijf dat op alle gebieden actief is: nieuwbouw, renovatie, herstructurering, grootonderhoud en vastgoedontwikkeling. Daarnaast verzorgt de afdeling Kleinbouw vanuit Hengelo onderhoudswerkzaamheden en realiseert zij projecten voor en heeft een breed scala aan opdrachtgevers.

DVBH ontwikkelt zelf woningbouwprojecten, maar ook commercieel onroerend goed. De benadering kenmerkt zich door een totaalaanpak van het proces: van locatieonderzoek, haalbaarheidstudies, planontwikkeling en financiering, tot het verwerven van huurders en kopers.

DVBH werkt in samenwerkingsverbanden, met zowel publieke als private partijen, in bouw- en/of ontwikkelingscombinaties. Eveneens verwerft ze zelf gronden en ontwikkelt ze de totale locatie, zowel binnenstedelijk als in uitleggebieden van steden en dorpen.

DVBH wenst het actueel gemaakte PCS-concept² qua pakket te verbreden en om te zetten in realisatie van substantiële aantallen tegen een scherpe prijsstelling.

Doelstellingen

Het formuleren van doelstellingen heeft betrekking op de vraag wat een onderneming in de toekomst wil bereiken. DVBH heeft doelstellingen geformuleerd op verschillende vlakken waarvan in deze paragraaf een selectie wordt gemaakt. De doelstellingen van DVBH zijn als volgt verwoord:

➤ Continuïteit

- Het handhaven van een eenduidige organisatiestructuur;
- Volledige AK-dekking realiseren;
- Naar klanten: financieel solide, aanspreekpunt en bieden van juiste prijs/kwaliteitsverhouding;
- Naar medewerkers: aansprekende projecten, carrière perspectief, vak aantrekkelijk maken.

➤ Omzet en rendement

- Verdeling van de omzet naar orders: utiliteitsbouw 50% en woningbouw 50%;
- Verdeling van de omzet naar verwerving: aanbesteding 15%, bouwteam 50% en vastgoedontwikkeling 35%.

➤ Product/markt-combinaties

- Woningbouwmarkt: *Particulier Opdrachtgeverschap, bepalen opdrachtgevers;
*Uitzetten van het PCS-concept voor goedkope huur/koopwoningmarkt.
- Utiliteitsbouwmarkt: eigen commercieel vastgoedontwikkeling kennis intensiveren en uitbouwen;

² Het door Dura Vermeer ontwikkelde **PCS-woningbouwconcept** staat voor snelle, flexibele en goedkope woningbouw. Van het brede spectrum van sociale woningbouw tot de duurere marktsegmenten. Met het concept kunnen allerlei soorten woningen vanuit één basislijn worden gebouwd. Daarbij staat flexibiliteit voor architectonische vrijheid, duurzaamheid en variatie centraal. Voor meer informatie: www.pcs-duravermeer.nl.

- Multifunctionele- of gemengde markt: gebiedsontwikkeling.

➤ Positionering

- Ontwikkellende bouwer;
- Mono-multidisciplinair;
- Vakkundig;
- Teamspirit, één team.

➤ KAM-doelstellingen

- Het blijven hechten aan het managementzorgsysteem waarmee de medewerkers zich in hun werkzaamheden kunnen blijven identificeren.

Strategie

Bij het bepalen van de strategie heeft DVBH een combinatie van de missie en de ondernemingsdoelstelling gemaakt. Deze mix heeft geleid tot de volgende strategische beleidsuitgangspunten:

➤ Commerciële functie versterken en deze functie op beleidsmatige leest schoeien;

- Ontwikkelen marketingbeleid
- Intensiveren van de marktbenadering.

➤ Slagvaardig inspelen op ontwikkelingen in de marktvrage;

- Antwoord geven op de groeiende tendens consumentgericht bouwen in de woningmarkt
- Inhaken op de toenemende behoefte aan verlenging van zelfstandig wonen en groeiende vraag naar het leveren van woonzorg op maat.

➤ Verbeteren van het samenspel tussen ontwikkelen en bouwen;

- Samenspel binnen DVBH blijven verbeteren door horizontale integratie tussen bouw en infra.

➤ Versterken van de samenhang binnen de onderneming;

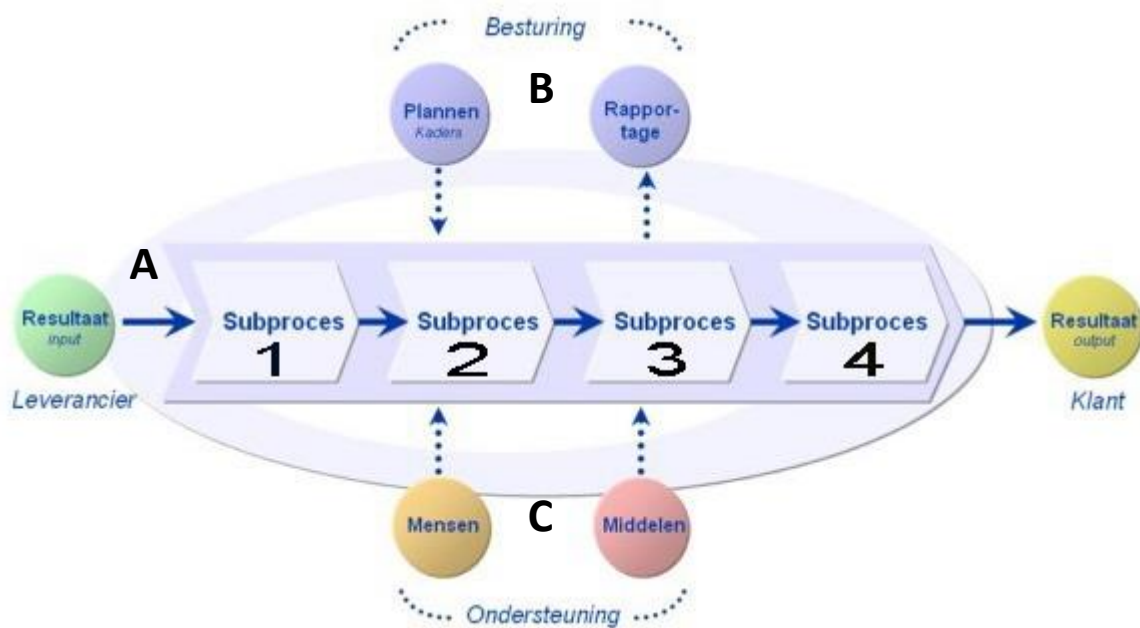
- Verbeteren samenspel tussen directie en medewerkers en tussen de afdelingen van de onderneming.

➤ Operationele plannen met betrekking tot;

- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Raakvlakken met overige afdelingen en/of overige Dura Vermeer bedrijven.

5.4.2 Organisatieprocessen

Een organisatieproces kan gezien worden als een samenwerking van mensen binnen een onderneming om een product of dienst te leveren aan de klant. Hiervoor zijn materiële en immateriële productieactiviteiten nodig. Een algemeen geaccepteerd uitgangspunt is dat er in elke organisatie drie hoofdsoorten processen zijn: primaire [sub]processen, ondersteunende processen en besturende processen. Deze basisindeling is een generiek model waarbinnen elke organisatie zijn eigen variaties kent. Primaire processen zijn daarbij het meest onderscheidend. Besturende en ondersteunende processen zijn bij vrijwel alle organisaties in hoofdlijnen hetzelfde opgebouwd [Nieuwenhuis, 2008].



Figuur 5.3 Processtructuur. [Nieuwenhuis, 2008].

Primaire processen zijn de activiteiten die direct op het bereiken van de gestelde doelen zijn gericht [Johnson, Scholes & Whittington, 2005, p.136]. Het zijn de samenhangende activiteiten om het product of dienst voor de klant te realiseren. Deze activiteiten kunnen worden gezien als subprocessen. Elk subproces draagt bij aan de verfijning van het product of de dienst, tot het geschikt is voor de beoogde afnemer. Het primaire proces van input tot output [resultaat] van DVBH is in vier subprocessen te verdelen;

1. Marketing & Verwerving;
2. Vastgoedontwikkeling;
3. Bouwbureau;
4. Productie.

De afdelingen Marketing & Verwerving, Vastgoedontwikkeling, Bouwbureau en Productie zijn direct bij het primaire proces betrokken. De afdelingen zullen hierna nader worden beschreven. De afdelingen ten behoeve van de ondersteunende en besturende processen volgen in secties b en c. Het primaire proces kan gezien de verschillen die voorkomen in het voorbereidingstraject opgesplitst worden in drie verschillende processen:

- Projecten uit aanbesteding
- Projecten in bouwteam
- Projecten uit eigen vastgoedontwikkeling

Projecten uit aanbesteding

In het geval van projecten uit aanbesteding werkt de organisatie puur als een bouwbedrijf. Het subproces 2 Vastgoedontwikkeling komt daarin niet voor. Op basis van het bestek en bouwtekeningen wordt een project na opdrachtverlening uitgevoerd. Doorgaans zijn de stukken eenduidig en van tevoren bekend. In de aanbestedingsfase kan het geformeerde projectteam [Calculatie en Bedrijfsbureau] op basis van deze eenduidige stukken de bouwkosten bepalen. Na opdrachtverstrekking kan op basis van deze stukken een optimaal bouwproces worden bepaald.

Projecten uit bouwteam

Ten aanzien van het uitvoeringstraject is er geen verschil. Productie komt pas in beeld nadat de opdracht is verstrekt. In het voorbereidingstraject ontstaan wezenlijke verschillen. Het geformeerde projectteam [Projectvoorbereiding, Calculatie en Bedrijfsbureau] dienen nu totaal anders te gaan werken. Er zijn nu geen duidelijk gedefinieerde uitgangspunten, maar de organisatie functioneert nog steeds als bouwbedrijf.

Projecten uit eigen vastgoedontwikkeling

Indien een locatie is verworven, komt de afdeling Vastgoedontwikkeling in beeld. Door Marketing & Verwerving wordt een overdracht naar Vastgoedontwikkeling geplaatst om de locatie te ontwikkelen. In principe is de afdeling Vastgoedontwikkeling de interne opdrachtgever van het bouwbedrijf. Op dat moment lopen twee processen parallel naast elkaar: het ontwikkelingstraject en het voorbereidingstraject. Vastgoedontwikkeling ontwikkelt het te vervaardigen product markttechnisch. De Projectvoorbereiding zorgt dat er technisch gezien een product komt dat passend is binnen het Programma van Eisen en budget van Vastgoedontwikkeling. Bij verkoop van de woning verstrekt Vastgoedontwikkeling het werk aan Productie.

A. Primaire processen

Subproces 1: Marketing & Verwerving

De afdeling Marketing & Verwerving houdt zich voornamelijk bezig met het op een gestructureerde en doelmatige wijze omgaan met relaties en projecten om zodoende op een succesvolle wijze werken te kunnen verwerven ten behoeve van de productie. Via deskresearch en het 'netwerken' worden relaties onderhouden en werken verworven. De acquisitie wordt echter verricht door de directieleden van de onderneming.

Door deskresearch probeert men in een vroeg stadium op de hoogte te komen van nieuwe werken waarbij men middels gerichte acquisitie in aanmerking tracht te komen voor aanbestedingen.

Wanneer nieuwe werken en of opdrachten aanstaande zijn, worden deze overgedragen aan de afdeling Vastgoedontwikkeling.

De afdeling houdt zich naast verwerving ook bezig met marketing. In de vorm van promotiemateriaal, bedrijfsbrochures, projectpresentaties, reclameborden, persberichten en advertenties is het doel om DVBH zo goed mogelijk aan de buitenwereld te presenteren.

Subproces 2: Vastgoedontwikkeling

De kerntaak van de afdeling Vastgoedontwikkeling is het genereren van bouwproductie door voor eigen rekening en risico plannen te initiëren, bebouwingsvoorstellen voor zowel koop- als huurobjecten te doen, te beheren en eventueel gronden te verwerven. Het vastgoedontwikkelingsproces van DVBH bestaat uit een zevental fasen. De acquisitiefase; haalbaarheidsfase; definitiefase; voorlopige ontwerp; definitief ontwerp; verkoop; bouwvoorbereiding; bouwbegeleiding. De aanzet van de acquisitiefase is afkomstig van de afdeling Marketing & Verwerving en het betreffende directielid toetst of het acquisitieobject voldoet aan de criteria die intern door de directie is vastgesteld. Bij een positieve uitkomst zal eventueel een acquisitiebudget worden vastgesteld, team of persoon toe worden gewezen en een besluit vastleggen. De fase mondt uit in een vastgelegd besluit en wordt vervolgens schriftelijk overgedragen naar Vastgoedontwikkeling met behulp van een overdrachtsdocument.

Na overdracht door Marketing & Verwerving starten de werkzaamheden van de projectontwikkelaar in de haalbaarheidsfase. De ontwikkelaar doet een haalbaarheidsonderzoek aan de hand van een checklist en voegt dit samen met eigen of externe schetsen, een budgetexploitatie, een grondexploitatie, projectgegevens en planning. De ontwikkelaar beoordeelt op basis van geproduceerde stukken de haalbaarheid en besluit of één en ander ingebracht wordt bij de directie. Het totale voorstel wordt door de directie beoordeeld en bij een positieve uitkomst wordt het besluit vastgelegd en de investeringsaanvraag en fasedocument ondertekend.

In de definitiefase stelt de ontwikkelaar een programma van eisen, plan van aanpak en planning op en voegt deze gegevens samen tot een voorlopig fasedocument. De ontwikkelaar legt het fasedocument ter akkoord bij de directie voor. Directie neemt een besluit, is deze positief dan kan het fasedocument definitief worden gemaakt. Na de goedkeuring door de directie kunnen architect en constructeur worden gecontracteerd. De projectontwikkelaar, architect en constructeur aangevuld met een projectvoorbereider ontwikkelen samen in een ontwikkelingsteam het project. De taak van de projectontwikkelaar is het aansturen van het proces op basis van tijd, budget en Programma van Eisen. Tevens onderhoudt de ontwikkelaar contact met overheden en overige externen. Aangezien het ontwikkelen van een plan één of meerdere woningtypes behelst, dienen hierbij grootte, vorm, uiterlijk en indeling worden bepaald. Na deze activiteit zal de ontwikkeling verder gefaseerd plaatsvinden: voorlopig ontwerp, definitief ontwerp, bouwvoorbereidingtekeningen, verkooptekeningen en bouw. In elk van deze fasen vindt toetsing en autorisatie plaats op basis van het budget en gestelde Plan van Eisen. Nadien er een goedgekeurd DO is, wordt de verkoop opgestart en gecoördineerd door de ontwikkelaar. Zodra 70% van de woningen is verkocht bij woningbouw en of een huurder is gevonden bij utiliteitsbouw, worden de werken overgedragen aan Productie. Tijdens de

bouw is de ontwikkelaar betrokken bij de uitvoering via directievoering op de bouwplaats. Voor de start van de bouw wordt samen met een kopersbegeleider en bedrijfsleider een kopersinformatieavond georganiseerd om toekomstige bewoners te informeren.

Subproces 3: Bouwbureau

Het Bouwbureau van DVBH bestaat uit twee afdelingen: de afdeling Projectvoorbereiding en de afdeling Calculatie.

Projectvoorbereiding [3a]

De afdeling Projectvoorbereiding draagt zorg voor de technische uitwerking en prijsvorming van werken die in bouwteamverband worden uitgevoerd door diverse externe opdrachtgevers en de interne opdrachtgever van de afdeling Vastgoedontwikkeling. Een vertegenwoordiger van de afdeling Projectvoorbereiding vertegenwoordigt de organisatie in het bouwteam door directe samenwerking met de opdrachtgever, de architect, constructeur en overige derden. In een intern samengesteld projectteam worden – samen met vertegenwoordigers van het Bedrijfsbureau en Calculatie – de werken van de VO-fase uitgewerkt. Om te komen tot een optimale product/prijsverhouding worden techniek, bouwmethodiek, materiaalkeuze, prijs en planning zo juist mogelijk op elkaar afgestemd. Deze werkzaamheden monden uit in contractstukken aangaande bestek en tekeningen, waarna het werk wordt overgedragen aan de afdeling productie.

Calculatie [3b]

De afdeling Calculatie zal op basis van de ontvangen contractstukken [bestek en bouwtekeningen] komen tot een prijsaanbieding. Bij bouwteamwerken [intern en extern] is de afdeling verantwoordelijk voor het vervaardigen van kostenramingen in verschillende stadia van het voorbereidingsproces.

Subproces 4: Productie

Onder Productie vallen de afdelingen Kopersbegeleiding, Uitvoering, Bedrijfsbureau, Inkoop en Kleinbouw. De afdelingen zullen hieronder worden besproken.

Kopersbegeleiding [4a]

Het Kopersbegeleidingsteam informeert en begeleidt kopers in de verkoopfase. Kopersbegeleiders worden ingeschakeld bij koopwoningen voor zowel de eigen ontwikkelde projecten evenals bij de door derden ontwikkelde projecten die in uitvoering worden genomen. Op basis van een verkoopbrochure en een kopersinformatiemap heeft de kopersbegeleider de zorg voor het vastleggen van het door de koper gewenste meer-minderwerk. Uiteindelijk zal naar aanleiding hiervan een koop/aannemingsovereenkomst worden getekend door de koper. Na ondertekening komt de kopersbegeleider actief in beeld en communiceert met de koper om tot afronding van het meer-minderwerk te komen. Zodra het meer-minderwerk is afgehandeld worden de stukken overgedragen aan de bedrijfs- of projectleider van het project en zijn de werkzaamheden beëindigd.

Uitvoering [4b]

De afdeling Productie start haar werkzaamheden na het verkrijgen van een bouwopdracht van een project. Wanneer een opdracht is verkregen wordt een uitvoeringsteam gevormd bestaande uit een bedrijfs/projectleider, uitvoerder en werkvoorbereider. Het team wordt verrijkt met een werkorganisator van het Bedrijfsbureau, een inkoper en een werkenadministrateur van de administratie. De daadwerkelijke de bouw zal worden uitgevoerd door beschikbaar en geschikt CAO-personeel. De bedrijfs/projectleider is eindverantwoordelijk en zorgt voor aansturing en coördinatie van het totale bouwproces. Onder de eindverantwoordelijkheid van de bedrijfs/projectleider wordt het werk ingekocht door de inkoper, voorbereid door de werkvoorbereider en vervolgens uitgevoerd door een uitvoerder. De werkvoorbereider is in de voorbereidingsfase verantwoordelijk voor de werkvoorbereiding van het werk. De werkzaamheden van de werkvoorbereider zijn het controleren van tekeningen, vervaardigen van de werkvoorbereidingplanningen en werkbegroting. Tijdens de uitvoeringsfase verschuiven de verantwoordelijkheden naar het plannen en beheren van arbeid en middelen, uitvoeringsplanning, financiële bewaking en afrekening van het uitvoeringsproces. Ook het beheren van materiaalvoorzieningen, het rapporteren van het uitvoeringsproces, de evaluatie van het uitvoeringsproces en de afsluiting van uitvoering en overdracht naar nazorg.

Bedrijfsbureau [4c]

De facilitaire diensten voor Projectvoorbereiding en Productie worden door het Bedrijfsbureau verzorgd. De afdeling draagt zorg voor de organisatie op de bouwplaats [inzet materieel, bouwwerkmethodes, afstemming], de bouwplaatsinrichtingen, planningen, personeelbezetting en de hoogte van het afkooppercentage risicoregeling. Aan de hand van deze factoren worden de Algemene Bouwplaats Kosten bepaald.

Inkoop [4d]

De Inkoopafdeling is verantwoordelijk voor de inkoop van allerlei toebehoren bij projecten. Het doel van de afdeling is het inkopen van goederen en/of diensten tegen een optimale kwaliteit/prijsverhouding. Onder verantwoordelijkheid van de bedrijfsleider worden alle materialen en onderaannemers ingekocht op basis van het bestek en de tekeningen. De overige werkzaamheden zijn het beoordelen van onderaannemers en leveranciers, offertes en het verzorgen van inkoopopdrachten.

Kleinbouw [4e]

De afdeling Kleinbouw houdt zich bezig met de kleinere opdrachten. Hierbij gaat het met name om verbouwingen en onderhoud. Tevens verzorgt Kleinbouw de nazorg van de opgeleverde werken.

B. Ondersteunde processen

Ondersteunende processen zijn gericht op het leveren van mensen en middelen aan alle processen. De ondersteunende processen leveren de resources aan alle primaire processen, maar ook aan de besturende processen en aan de ondersteunende processen zelf [Johnson & Scholes, 2005, p. 137].

Mensen

Binnen de organisatie van DVBH is hooggekwalificeerd UTA-personeel [Uitvoerend Technisch Administratief Personeel] beschikbaar. De juiste man op de juiste plaats, met kennis, ervaring en mentaliteit dienen te behoren tot de competenties van het personeel. Door middel van de creatie van een prettige en uitdagende werkomgeving zijn er voldoende ontplooiingskansen voor de medewerkers. Daarnaast streeft de organisatie naar een bedrijfscultuur, waarin de werknemers een 'wij-gevoel' delen en een gezamenlijke trots en verantwoordelijkheid uitstralen. Ook wordt veel aandacht besteed aan het binden en boeien van huidige en potentiële medewerkers.

Middelen

Middelen zijn informatievoorziening, documenten, financiën en overige faciliteiten [huisvesting, materieel] die binnen de processen zelfstandig activiteiten verrichten of door actoren gebruikt worden om activiteiten mee te verrichten [Nieuwenhuis, 2008]. Een middel behoort niet tot input en wordt daarom niet direct in het proces verbruikt. Middelen behoren tot de ondersteunende factoren waar een onderneming op draait.

De informatievoorziening van DVBH wordt voornamelijk mogelijk gemaakt door het automatiseringsteam. Deze afdeling levert uiteenlopende systemen met betrekking tot beheer, boekhoudkunde, informatie, administratie, calculatie en maatvoering. Een zeer behulpzaam systeem is het managementzorgsysteem. Dit systeem voorziet de onderneming van uiteenlopende informatie; procesbeschrijvingen, werkinstructies en formulieren cq. checklists.

Een ander zeer belangrijk middel om de organisatie te ondersteunen in haar kernactiviteiten is het financiële aspect. Binnen DVBH worden de financiële economische zaken [FEZ] geregeld door het hoofd-FEZ en de directeur. Jaarlijks worden de algemene kosten van de organisatie bepaald. Per afdeling worden budgetten bepaald voor personeelskosten, opleidingskosten en automatisering. Naast dit budget worden de overheadkosten van de afdelingen Productie en Vastgoedontwikkeling vanuit de projecten bekostigd.

DVBH is gehuisvest in een kantoorpand gelegen op bedrijventerrein 'Westermaat' te Hengelo. Westermaat is een toplocatie gelegen aan de A1. In het pand is alle UTA-personeel voorzien van een vaste werkplek. Op de bouw geldt eveneens een goede huisvesting voor de werkvoorbereiders, uitvoerders en bouwplaatsmedewerkers.

Het materieel is gezien de aard van de branche waarin DVBH actief is een belangrijk middel. Het onderdeel Productie is hierbij betrokken en heeft er verantwoordelijkheid over. De afdeling werkvoorbereiding waarborgt dat de bepaling van, informatieoverdracht en goederenuitwisseling betreffende materieel en middelen efficiënt en op een juiste manier verloopt.

C. Besturende processen

Besturende processen omvatten alle activiteiten betreffende het plannen, controleren, evalueren en bijsturen. Besturende processen worden ook wel managementprocessen genoemd. Het gaat immers om de besturing van alle aspecten binnen een organisatie [Nieuwenhuis, 2008].

De besturende processen binnen de onderneming DVBH worden uitgevoerd door het managementteam [MT]. Het doel van het MT is zorg dragen dat op basis van de uitgangspunten vastgesteld door Dura Vermeer Groep NV, het bedrijfsbeleid van de onderneming planmatig en meetbaar wordt vastgesteld. Het MT houdt zich in het algemeen met de volgende zaken bezig:

Plannen

Het opstellen van het ondernemingsplan, de beleidsdoelstellingen en operationele plannen van DVBH voor een komend jaar.

Controleren

Zorg dragen dat door regelmatige toetsing de implementatie en integratie van het Managementzorgsysteem een structureel karakter heeft en dat het zorgsysteem doeltreffend is voor het bereiken van de beleidsdoelstellingen.

Evalueren

Zorg dragen dat er jaarlijks directiebeoordeling plaatsvindt ten aanzien van de functionaliteit van het Managementzorgsysteem evenals het bereikte resultaat van de in het ondernemingsplan en de onderliggende operationele plannen aangegeven verbeterprocessen.

Bijsturen

Naar aanleiding van de uitkomsten van de evaluatie [managementreview] zal het MT waar nodig actiepunten formuleren om op te nemen in het volgende ondernemingsplan.

5.4.3 Dura Vermeer Bouw Hengelo BV en Particulier Opdrachtgeverschap

De organisatieprocessen en -doelstellingen van DVBH zijn zo volledig mogelijk in kaart gebracht. Nu er een helder beeld van de onderneming is, wordt het mogelijk DVBH met PO in verband te brengen. Het doel van de interne analyse is de huidige positie van DVBH ten opzichte van PO helder te krijgen en op basis hiervan sterken en zwakten te formuleren. Hiervoor is het ondernemingsplan van DVBH bestudeerd. Naar aanleiding hiervan zijn aspecten geselecteerd die betrekking hebben PO. Op basis van deze selectie is een set vragen opgesteld. Deze vragen zijn vervolgens voorgelegd aan statutair directeur H.J.R. Pluimers van DVBH en aan statutair directeur J. van der Kemp van de divisie Bouw en Vastgoed. De visies van beide heren zullen worden beschreven en vervolgens worden gereflecteerd. Na een kritische reflectie zullen uiteindelijk de sterkten en zwakten van DVBH ten aanzien van PO worden geformuleerd.

5.4.3 [a] Markeringen ondernemingsplan

De onderneming richt zich momenteel niet op PO. Daarentegen stelt de onderneming wel tot doel om in de toekomst erop in te spelen. In de marktanalyse wordt in deze context onderschreven dat de individuele woonconsument een steeds belangrijkere rol gaat spelen en dat de onderneming om deze reden het 'persoonlijk wonen' c.q. flexibiliteit meer aandacht zullen geven. Ook concludeert DVBH dat in grootschalige uitbreidingsplannen meer ruimte aan de particuliere kaveluitgifte c.q. woningbouw wordt gegeven, dit ten koste van projectmatige ontwikkelingen. Op basis van deze signalen uit de markt heeft de onderneming een SWOT opgesteld. Opmerkelijk is dat DVBH kansen ziet met PO en het als 'hot item' heeft geformuleerd. Echter wordt wel aangegeven dat de onderneming uitvoeringstechnisch [procesmatig] nog niet is ingesteld voor PO. Aanvullend hierop stelt DVBH dat de organisatie te sterk operationeel gericht is en er meer aandacht naar maatschappelijke/economische wijzigende kaders moet uitgaan. Desondanks heeft DVBH een strategie geformuleerd door in de vorm van product/markt-combinaties op PO in te spelen.

Uit de analyse van het ondernemingsplan zijn de volgende punten geselecteerd die input vormen voor het vraaggesprek:

- Uit de marktanalyse van DVBH blijkt dat de vraag naar individuele behandeling, resulterend in maatwerk toeneemt. Eveneens wordt aangegeven dat in de grootschalige uitbreidingsplannen aan de particuliere kaveluitgifte c.q. woningbouw meer ruimte wordt gegeven, wat ten koste gaat van projectmatige ontwikkelingen.
- PO wordt als trend gezien waarbij de individuele woonconsument een belangrijke rol gaat spelen.
- Het aspect 'persoonlijk wonen' c.q. flexibiliteit en bouwen gericht op huidige / toekomstige milieuaspecten in de woningbouw heeft veel aandacht.

- Sterkten: Imago, vakkundig, betrouwbaar, flexibel, pioniers, persoonlijke benadering, procesbeheersing.
- Zwakten: Vastgoedontwikkeling qua kennisniveau nog niet op voldoende sterkte; Uitvoeringstechnisch [procesmatig] nog niet ingesteld op Particulier Opdrachtgeverschap; Sterk operationeel gericht, meer aandacht voor maatschappelijke/economische wijzigende kaders.
- Kansen: Particulier Opdrachtgeverschap en PCS-woningbouwconcept.
- Slagvaardig inspelen op ontwikkelingen in marktvraag door antwoord te geven op de groeiende tendens consumentgericht bouwen in de woningmarkt.

5.4.3 [b] Visie H.J.R. Pluimers, statutair directeur Dura Vermeer Bouw Hengelo BV

Op basis van de geselecteerde aspecten uit het ondernemingsplan is een vraaggesprek met H.J.R. Pluimers gehouden. Het vraaggesprek is in zijn geheel opgenomen in bijlage 7. In deze paragraaf worden de meest essentiële uitkomsten van het gesprek beschreven.

Naar aanleiding van de marktanalyse van DVBH blijkt dat de vraag naar individuele behandeling, resulterend in maatwerk toeneemt. Eveneens wordt aangegeven dat in de grootschalige uitbreidingsplannen aan de particuliere kaveluitgifte c.q. woningbouw meer ruimte wordt gegeven, wat ten koste gaat van projectmatige ontwikkelingen. De vraag was op welke gegevens deze veronderstellingen zijn gemaakt. Pluimers geeft aan dat PO enkele jaren terug in Almere sterk werd gepromoot. Er ging veel belangstelling naar PO uit en de behoefte aan PO was dus duidelijk aanwezig. Toentertijd heeft DVBH hier onderzoek naar gedaan en zich voor het selectieprogramma voor particuliere kavelbouw ingeschreven. DVBH is het echter niet geworden waardoor de conclusie werd getrokken dat individueel PO aan de kleinere aannemers moet worden overgelaten.

Een andere signalering uit het ondernemingsplan is dat PO als trend wordt gezien waarbij de individuele woonconsument een belangrijke rol gaat spelen. Men spreekt hier over de individuele woonconsument. Onduidelijk hierbij is of men ook groepen in het vizier heeft. Pluimers antwoordt bevestigend en geeft aan dat groepen het meest voor de hand liggen wanneer DVBH iets met PO wil ondernemen. Als voorbeelden noemt hij; starters, senioren en zorgbehoevenden.

In het ondernemingsplan wordt vermeld dat het aspect 'persoonlijk wonen' c.q. flexibiliteit en bouwen gericht op huidige / toekomstige milieuaspecten in de woningbouw veel aandacht heeft. De vraag die hieruit volgt is hoe DVBH hier momenteel betekenis aan geeft. Pluimers geeft aan dat DVBH dit

bewerkstelligt door verschillende typen woningen aan te bieden in uiteenlopende prijsklassen, groottes en indelingen. De Boulevard in Enschede is een voorbeeld. Een bepaald type casco werd aangeboden, waar de bewoners uit verschillende indelingsopties konden kiezen. Deze wijze van ontwikkelen heeft succesvol uitgepakt, zie afbeelding 5.4 voor het resultaat.



Afbeelding 5.4 Boulevardtoren te Enschede.

Duidelijk is dat DVBH nog onbekend is met PO, maar wel mogelijkheden biedt met betrekking tot indelingsopties. De beschreven zwakten wekken de suggestie dat de onderneming zich probeert toe te spitsen op PO. Pluimers verwijst echter naar het feit dat DVBH de individuele kavelbouw heeft los gelaten en dit voor de onderneming geen relevante optie is.

Gezien de sterkten zou DVBH prima op PO in kunnen spelen. Pluimers geeft aan dat deze signalering op het vlak van projectmatige woningbouw klopt. 'DVBH zou ook op PO in kunnen spelen, de expertise en procesbeheersing zijn aanwezig, maar de beperking is dat de markt ervoor PO niet is'. Naar aanleiding van deze uitspraak werden de uitkomsten van hoofdstuk 3 voorgelegd [belangstelling PO: 41% en CGP: 87%] om aan te geven dat er wel degelijk een markt is. Hierop inhakend meldde Pluimers dat ontwikkelen en bouwen in concepten zoals met CGB, interessanter is voor de onderneming. Hij ziet CGB dan ook als kans. Op een projectmatige manier inspelen op de wensen van de bewoners met een combinatie van CPO en CGB is een mogelijkheid. Dus bouwen voor bepaalde groepen in de vorm van CGB waarbij een bepaald soort concept gehanteerd wordt. Het PCS-concept zou zich hier goed voor kunnen lenen, aldus Pluimers.

Een laatste signalering uit het ondernemingsplan is dat DVBH van plan is om slagvaardig in te spelen op ontwikkelingen in de marktvraag door antwoord te geven op de groeiende tendens naar consumentgericht bouwen in de woningmarkt. Deze quote is nogal opmerkelijk; immers in het ondernemingsplan komt PO naar voren, echter in de strategiebepaling neemt men het woord consumentgericht bouwen in de mond. Op deze signalering antwoord Pluimers: 'PO moet eigenlijk worden geschrapt en worden vervangen door de vorm CGB. De individuele particuliere kavelbouw moet worden losgelaten, de focus moet op groepen komen te liggen. Via concepten als PCS kunnen bepaalde wensen gedeeltelijk worden ingezet in de praktijk'.

5.4.3 [c] Visie J. van der Kemp, statutair directeur Dura Vermeer Divisie Bouw en Vastgoed BV

Op basis van de geselecteerde aspecten uit het ondernemingsplan is eveneens een vraaggesprek met J. van der Kemp gehouden. Van der Kemp is statutair directeur van de Divisie Bouw en Vastgoed van de Dura Vermeer Groep NV. Het vraaggesprek is in zijn geheel opgenomen in bijlage 8. In deze paragraaf worden de meest essentiële uitkomsten van het gesprek beschreven.

Voorafgaande de behandeling van het ondernemingsplan, is gevraagd om welke reden DVBH geïnteresseerd is in PO. Dhr. Van der Kemp geeft aan de markt verandert en dat een ontwikkelende bouwer als DVBH aan de klantenwensen moet voldoen. 'Door de nadruk op PO te vestigen is het de bedoeling om de klant te leren kennen. De relatie klant - onderneming wordt op deze manier versterkt. Het doel is om te snappen wat de klant wil en van de klant te leren. Pas wanneer je de klant goed kent kun je als onderneming hier strategie op ontwikkelen. Voor DVBH zal dat in de trant van seriematige productie zijn'.

Naar aanleiding van de marktanalyse van DVBH blijkt dat de vraag naar individuele behandeling, resulterend in maatwerk toeneemt. Het persoonlijk wonen staat centraal. De vraag was op welke wijze DVBH hier betekenis aan geeft. Van der Kemp geeft aan dat het momenteel alleen nog maar op afwerkingniveau gebeurt door het aanbieden van meerwerkopties. Bij enkele projecten, van zijn vorige werkgever, zijn sessies vooraf de ontwikkeling georganiseerd. Dit om te inventariseren wat de klant wil. De koper wordt dan vroegtijdig betrokken en kan bepaalde wensen kenbaar maken. Aan de ontwikkelaar is het vervolgens de taak om aan te geven wat technisch en financieel mogelijk is en wat niet.

Gezien de sterkten zou de onderneming geschikt zijn om met PO aan de slag te gaan. Van der Kemp geeft aan dat deze signalering op het vlak van projectmatige woningbouw klopt. 'De sterkten zijn inderdaad de grondbeginselen voor PO. Een persoonlijke benadering en waarmaken wat je afspreekt is de sterkte van DVBH. Dus in dat opzicht is DVBH klaar voor PO'. Maar hoe wordt hier concrete invulling aan gegeven? Van der Kemp geeft aan dat op individueel niveau niet op PO in zou kunnen worden gespeeld. 'De omvang van DVBH is te groot en een individuele benadering kost te veel in termen van geld, tijd en energie. Het is wel mogelijk om dergelijke opdrachten te ontwikkelen en de bouwopgaven door te schuiven naar onderaannemers. CPO is daarentegen een variant die veel beter bij DVBH zou kunnen passen'.

Als zwakte is dat DVBH uitvoeringstechnisch [procesmatig] nog niet ingesteld is op PO. Deze signalering is voorgelegd aan van der Kemp. 'Om CPO procesmatig te kunnen uitvoeren is een cultuuromslag nodig. Alles moet draaien om de potentiële koper. Daarop dienen nieuwe actiepunten te worden geformuleerd; bijvoorbeeld het organiseren van een kopersinformatieavond waar bewoners, verdeeld in verschillende prijssklassen, samen met architecten en gemeenten hun ideeën omzetten in randvoorwaarden ten aanzien van het ontwerp. De randvoorwaarden komen van twee kanten: de wensen van de potentiële koper, de stedenbouwkundige randvoorwaarden van de gemeente en de praktische bepalingen door de architect'.

Hierop inhakend werd voorgelegd of CPO en PCS als één gezamenlijke kans zou kunnen worden gezien. 'Het uitgangspunt van elke koper is een maximaal volume tegen een zo minimale prijs. Een basis PCS biedt hier een mogelijkheid voor. Naast de volumewens van de bewoner kunnen met PCS zeer veel variaties worden aangebracht. Het voordeel hierbij is dat de klant direct inzicht krijgt in de consequenties van de variatiemogelijkheden'. Van der Kemp spreekt uit ervaring: 'klanten keuzes laten maken is voor hen te complex!' 'Klanten hebben daarom behoefte aan keuzevarianten. Zowel voor de klant als voor DVBH worden de uitgangspunten helder en wordt procesbeheersing in de hand gewerkt. Alles staat namelijk zwart op wit!'

Een laatste opmerking ten aanzien van het ondernemingsplan is dat in het ondernemingsplan voortdurend PO naar voren komt, echter in de strategiebepaling spreekt men van consumentgericht bouwen. Van der Kemp geeft aan dat PO een beladen woord is en moet worden gezien als een soort containerbegrip. PO wordt door gemeenten veel in de mond genomen en daarom is het op een dergelijke wijze gedefinieerd. Feitelijk is CPO de gezochte oplossing. Met CPO ontwikkelen; door klantenwensen te vertalen in keuzemogelijkheden. Het PCS-concept is een hulpmiddel om deze vertaalslag naar de praktijk te maken.

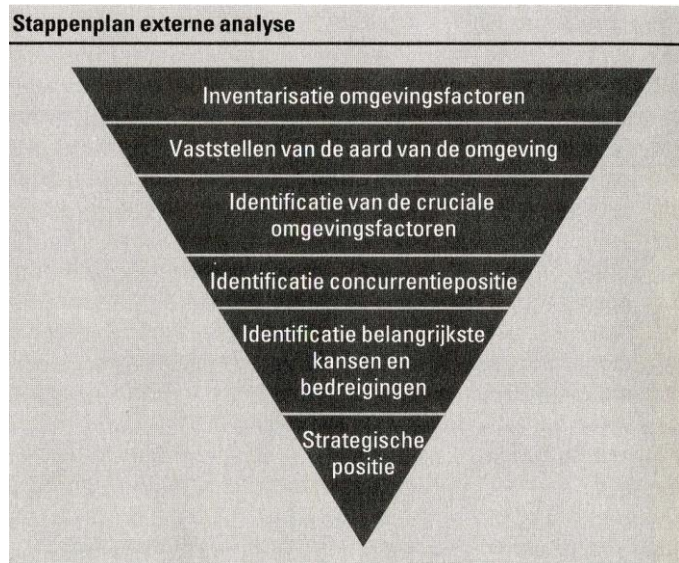
5.4.3 [d] Reflectie

Gezien het ondernemingsplan 2008-2011 lijkt DVBH in eerste instantie zeer geïnteresseerd in PO. In verschillende beleidspunten komt het begrip naar voren. Echter naar aanleiding van een vraaggesprek met Dhr. Pluimers en Dhr. Van der Kemp, blijkt het verhaal inzake PO genuanceerder. Pluimers ziet geen toekomstperspectieven met PO als gevolg van signalen uit de markt. Volgens Pluimers moet PO over worden gelaten aan kleinere aannemers, die daadwerkelijk met de toekomstige bewoners aan de tekentafel gaat zitten. Op een projectmatige manier inspelen op de woonwensen van bewoners wordt echter wel ten doel gesteld. Pluimers denkt door middel van CGB, vertaalt in concepten zoals PCS, op groepen bewoners in te spelen. Uit het gesprek met Van der Kemp blijkt eveneens dat DVBH niet geïnteresseerd is in individuele kavelbouw. Toch wil de onderneming zo dicht mogelijk bij het vuur zitten om de klant te begrijpen en inspelen op de wensen. Hiervoor is een cultuuromslag vereist. Van der Kemp ziet mogelijkheden om aan de hand van de gedachte van CPO te ontwikkelen. Dit door klantenwensen te vertalen in keuzemogelijkheden en aan de hand van het PCS-concept de wensen te realiseren.

Gezien de uitkomsten van hoofdstuk 3 en 4 zijn de visies van Pluimers en Van der Kemp niet onverwacht. Immers uit de vraaginventarisatie blijkt dat er wel belangstelling naar PO uitgaat [41%], maar dat het in de praktijk moeilijk van de grond komt [10,4% in 2007]. Vanwege de kloof tussen wense en realisering. Knelpunten als tijd, onzekerheden, gebrek aan kennis en kunde zijn hier mede de oorzaak van. Daarnaast onderschrijven de betrokken onderzoeksinstanties [NVB, RPB] dat de behoefte aan PO enigszins geflatteerd is. De NVB merkt op dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen 'planners' en 'dromers'. Uit het onderzoek blijkt dat ruim acht op de tien zogenaamde dromers zijn. Het aantal burgers met de wens: 'graag een nieuw huis uit een bouwproject en meer eigen inbreng' is omvangrijker. Het blijkt dat 87% van de geïnteresseerden in een nieuwbouwhuis meer eigen inbreng willen hebben [22% zijn daadwerkelijk planners]. Dit betekent dat de meerderheid de voorkeur geeft aan een woning van een ontwikkelaar met individuele keuzevrijheid. Gezien de significant grotere belangstelling voor CGP en het feit dat hiermee de negatieve punten van een proces met PO voor een groot deel worden opgeheven, verdient CGP meer waardering.

5.5 Externe analyse

De externe analyse heeft betrekking op het analyseren van ontwikkelingen, trends en gebeurtenissen in de omgeving, die relevant zijn voor de strategische positie van de onderneming. Voor het uitvoeren van een externe analyse zal gebruik worden gemaakt van het door Piëst & Ritsema [1992] ontwikkelde stappenplan. In figuur 4.2 is het stappenplan weergegeven. Het doel van de externe analyse is om de aard van de omgeving waarin de onderneming zich bevindt te begrijpen.



Figuur 5.5 Stappenplan externe analyse [Piëst & Ritsema, 1992].

De externe analyse gaat over het analyseren van ontwikkelingen en trends in de omgeving en leidt tot het formuleren van kansen en bedreigingen. De basis voor deze analyse ligt voornamelijk bij de verkregen informatie uit het onderzoek naar de vraag naar PO en de uitkomsten verkregen via de gehouden enquêtes [hoofdstuk 4].

Stap 1: Inventarisatie omgevingsfactoren

De eerste stap van de externe analyse is het inventariseren van de belangrijkste omgevingsfactoren. De omgeving beïnvloedt een organisatie op velerlei manieren. Bij de inventarisatie van de omgevingsinvloeden draait het om de factoren die van invloed zijn op het uitvoeren van de activiteiten van de organisatie. Voor DVBH zijn de belangrijkste omgevingsfactoren:

- Economisch klimaat;
- Politiek klimaat;
- Concurrenten;
- Regelgeving;
- Demografische factoren.

In de derde stap zullen de opgesomde omgevingsfactoren worden onderschreven en vervolgens worden toegespitst op PO in combinatie met DVBH.

Stap 2: Vaststellen van de aard van de omgeving

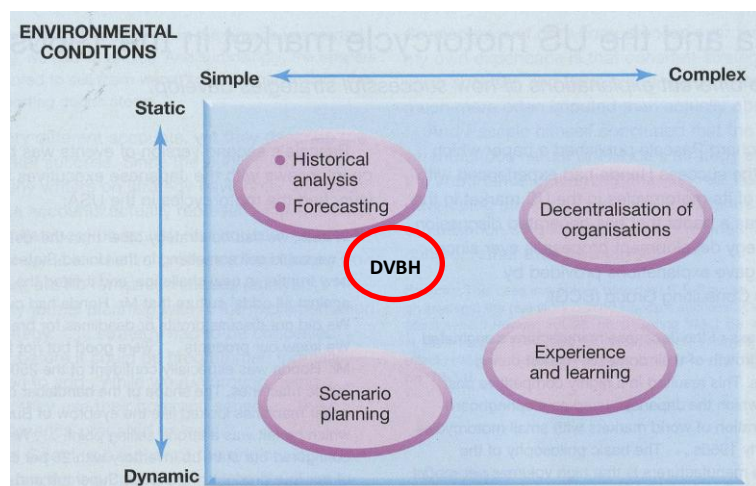
Om de aard van de omgeving van DVBH te bepalen, zal een tabel van Johnson, Scholes & Whittington [2005] worden geraadpleegd. In de tabel is sprake van drie typen omgevingen; statisch – dynamisch – complex. In deze stap zal worden beschreven in welke omgeving DVBH zich manifesteert.

In een statische omgeving is de omgeving gemakkelijk te begrijpen en zullen niet snel significante wijzigingen optreden. Het organiseren van werkzaamheden is in dergelijke omstandigheden eenvoudig te noemen. De omgeving is namelijk voorspelbaar waardoor er veel nadruk kan worden

gelegd op het structureren van werkzaamheden. Dit uit zich in de vorm van standaardprocedures, regels, voorschriften en procesbeschrijvingen. Het personeel van een organisatie weet wat te doen waardoor er efficiënt gewerkt kan worden. De markten zijn gefixeerd en zullen niet snel wijzigen. Indien veranderingen aanstaande zijn, zullen deze voorspelbaar zijn. Gezien deze omstandigheden is het mogelijk om een lijn uit het verleden door te trekken naar de toekomst. Een voorbeeld van een branche waar sprake is van een statische omgeving is de productie.

In een dynamische en complexe omgeving zullen sneller significante veranderingen voorkomen. Indien een omgeving snel verandert, en dus een hoge mate van dynamiek kent, moeten veel beslissingen worden genomen. Ook zullen concurrenten scherp in de gaten moeten worden gehouden om een vergelijkbaar of juist verschillend product op de markt te brengen. In een dergelijke omgeving zijn lange beslislijnen en een hiërarchische organisatiestructuur funest. Men zal niet in staat zijn om snel en adequaat op veranderingen in de markt in te spelen. Een voorbeeld van organisaties in een dynamische en complexe omgeving zijn die in de ICT-branche [Delivee, 2006].

Tegen de achtergrond van de omgevingsbeschrijvingen kan de omgeving van DVBH getypeerd worden als redelijk stabiel. Voornamelijk gezien de organisatie- en processtructuur van DVBH is de onderneming ingericht om in een redelijk stabiele omgeving te opereren. Uit de interne analyse komt bovendien naar voren dat de onderneming veel gebruik maakt van standaardprocedures, formulieren en werkinstructies. Het is daardoor mogelijk om efficiënt te werken door een gestandaardiseerd proces te volgen. Ten aanzien van de ontwikkel- en bouw mogelijkheden



Figuur 5.6 Typing omgeving DVBH [Johnson, Scholes & Whittington, 2005].

van de onderneming is de omgeving redelijk voorspelbaar te noemen. De mogelijkheden tot ontwikkelen en bouwen worden namelijk voor een groot deel vooraf vastgesteld door provincies en gemeenten. Beleidsvisies voor de lange termijn geven aan hoe de toekomst er op het gebied van de woningbouw uit zal zien. Op basis van deze informatie is DVBH in staat om hierop te anticiperen. Voorspellingen doen ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen op de woningmarkt is complexer. Fluctuerende rentestanden en overige economische ontwikkelingen bepalen de toekomst in grote mate. Marktonderzoeken vormen een middel om de onzekerheid voor een deel weg te nemen.

Stap 3: Identificatie van cruciale omgevingsfactoren

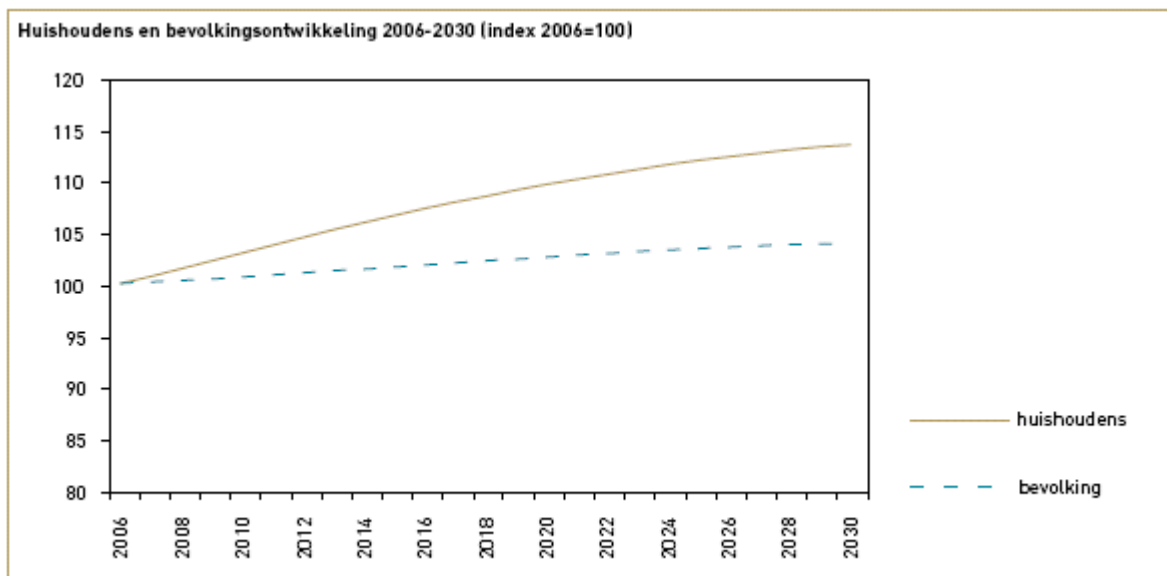
Economisch klimaat

Het economisch klimaat is een factor met een brede strekking. In het belang van DVBH is het beter om toe te spitsen op een afgeleide van het economische klimaat, namelijk het klimaat waarin de

woningmarkt zich bevindt. Immers ontwikkelingen op dit vlak hebben directe gevolgen voor de onderneming. Het economische klimaat waarbinnen zich de beleidskeuze van DVBH om een mogelijk percentage aan ontwikkeling via PO te realiseren, hangt af van de ontwikkelingen op de woningmarkt. Om de ontwikkelingen van de woningmarkt te verklaren en te prognotiseren zullen demografische factoren worden onderzocht. Onder demografische factoren worden de omvang, groei en samenstelling van de bevolking verstaan. Met deze factoren kunnen de bevolkings-, huishoudens- en woningbehoefteontwikkeling van Nederland worden beschreven. De ontwikkelingen op dit gebied zijn zeer bepalend voor de toekomstige woningbouwproductie. Als naslagwerk voor de bepaling van de toekomstige ontwikkelingen is de Primos Prognose 2007 geraadpleegd.

De bevolkingsontwikkeling zal de komende decennia worden gekenmerkt door een afnemende groei. Op 1 januari 2008 telde Nederland 16,4 miljoen inwoners. In 2034 zal volgens de prognose het maximale aantal van 17 miljoen inwoners bereikt worden. De bevolking neemt dus nog met 600.000 toe [groei 3,7%]. Tot 2020 zal de jaarlijkse groei tussen de 20.000 en 35.000 personen bedragen. Daarna neemt de groei snel af, tot nul in 2034.

Naar leeftijdscategorie is het opvallend dat het aantal jongeren [tot 20 jaar] vanaf 2008 afneemt met 20.000 personen per jaar. Terwijl het aantal 50-plussers met 100.000 per jaar groeit, waardoor de komende jaren de vergrijzing zal doorzetten. Het aantal huishoudens op 1 januari 2006 is bijna 7,15 miljoen, aldus de huishoudensstatistiek van het CBS. Volgens de Primos Prognose zullen dat er in 2010 7,36 miljoen zijn. In 2020 zal het aantal huishoudens met 683.000 zijn gestegen tot 7,83 miljoen, terwijl aan het einde van de prognoseperiode in 2030 er 8,10 miljoen huishoudens zullen zijn. Duidelijk is dat het aantal huishoudens sneller groeit dan het aantal personen, zie figuur 5.7. Dit betekent dat de huishoudens gemiddeld nog steeds kleiner worden. De gemiddelde huishoudengrootte zal dalen van 2,26 in 2006, naar 2,21 in 2010, 2,12 in 2020 en naar 2,07 in 2030 [VROM, 2007].



Figuur 5.7 Huishoudens en bevolkingsontwikkeling 2006-2030. VROM, 2007.

Tussen 2006 en 2020 komen er 630.000 huishoudens bij. Het aantal alleenstaanden zal in die periode groeien met 500.000, het aantal samenwonenden zonder kinderen met 200.000 en het aantal eenoudergezinnen met 130.000. Het aantal gezinnen met kinderen daalt naar schatting met 150.000. De oorzaken die hier aan ten grondslag liggen zijn puur demografisch: het aantal 25-44 jarigen neemt af en het aantal ouderen neemt toe. Daarnaast zal door de toegenomen individualisering in de afgelopen jaren bij de huishoudenvorming van jongeren, in de toekomst groepen die een meer traditioneel huishoudensvormingspatroon hebben gevolgd, worden opgevolgd door groepen met een meer individualistisch patroon.

De woningbehoefte in Nederland wordt in belangrijke mate bepaald door de ontwikkeling van het aantal huishoudens. Er bestaat een positieve relatie: hoe meer huishoudens des te groter de woningbehoefte. Om in de woningbehoefte te voorzien is nieuwbouw noodzakelijk. Gezien de huishoudenverdunding in combinatie met een toenemende bevolking wordt de behoefte aan nieuwbouw alleen maar versterkt. Om in de groei van de woningbehoefte te voorzien moet de woningvoorraad tussen 2006 en 2020 met 670.000 woningen toenemen, dus met gemiddeld 50.000 woningen per jaar. Samenvattend kan worden gesteld dat ondanks een afnemende bevolkingsgroei, er de komende jaren een dusdanige bouwopgave ligt. Hierbij geldt dat huishoudens verdunnen, waarbop het aantal; eenpersoonshuishoudens het sterkst zal toenemen. Het afstemmen van geschikte woningen op deze groep zal een vereiste gaan worden.

Naast de woningmarkt speelt binnen het economisch klimaat de hypotheekmarkt een rol. De stand van de hypotheekrente is mede van invloed op de koopwoningmarkt. Bij een hoge rente zullen kopers van woningen meer terughoudend zijn, dan wanneer er sprake is van een lagere rentestand. Momenteel schommelt de rentestand om en nabij de 5%. Uit de NVB-verwachtingen op basis van economische prognoses en ervaringsindrukken komt naar voren dat de rente tot en met 2010 tussen de 5 en 5,5% beweegt. Ten opzichte van het jaar 2005 [4%] is de rente gestegen. Een gunstige rentestand vertalen in voorspellingen ten aanzien van PO is complex. Wat wel duidelijk kan worden gemaakt ten aanzien van de rentestand is dat bij een stijgende rente de leencapaciteit van woningzoekenden achteruit gaat. Men zal immers een hypotheek met hogere rentes moeten accepteren. Bij een neergaande rentestand wordt het aantrekkelijk om te lenen in de vorm van hypotheek. In tijden van een relatief lage rente zullen woningzoekenden eerder een hypotheek afsluiten en dus eerder geneigd en bereid zijn een woning te kopen, dan wel zelf te bouwen.

Politiek klimaat

Het politieke klimaat ten aanzien van PO is met de ambitieuze beleidsdoelstelling om één derde van de nieuw te bouwen woningen via PO tot stand te laten komen, sterk gewijzigd. Waar voorheen geen tot nauwelijks aandacht aan PO werd besteed, is sinds de Nota Wonen PO weer op de kaart gezet. Desondanks is het bouwen met PO afgenomen. Naar aanleiding hiervan is kabinet van de doelstelling afgestapt. Toch blijft het huidige kabinet Balkenende zich actief opstellen ten opzichte van PO. Het kabinet heeft zich namelijk uitgesproken voor de ondersteuning van de particuliere bouw, waartoe inmiddels ook een aantal acties in gang zijn gezet, zoals een financiële injectie van de regering ter

grootte van € 42,5 miljoen [NVB, 2008, p. 40]. Daarnaast heeft minister Vogelaar eind januari 2008 besloten om een extra bedrag van € 8 miljoen voor CPO uit te trekken. Het lijkt er op dat PO de Nederlandse overheid toch niet onberoerd laat.

Regelgeving

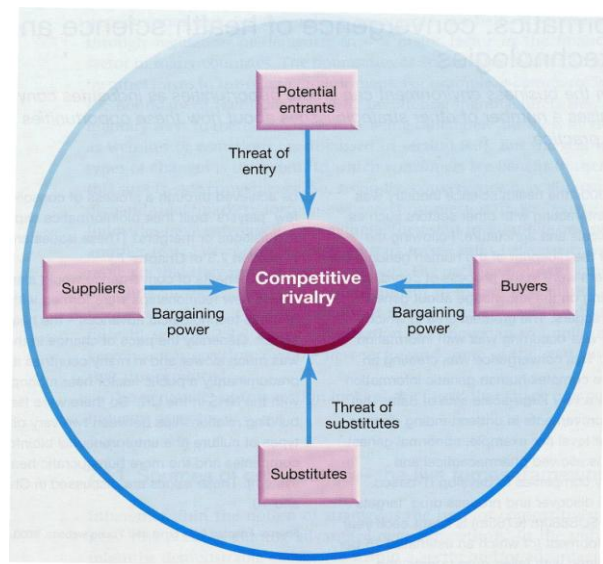
De nationale overheid ontwikkelt regelgeving die bepalend is voor de mogelijkheden die DVBH heeft met PO. Regelgeving staat los van het beleid van de overheid, dus ten aanzien van PO is het van belang om na te gaan wat de actuele ontwikkelingen zijn op het gebied van regelgeving. Hierbij kan worden aangevuld dat regelgeving vaak voor een langere tijd van toepassing is, en dus voor een lange termijn bepalend is. De meest actuele wetgeving in het kader van PO is de wijziging van de Wet op de Ruimtelijke Ordening [WRO]. In de WRO is geregeld hoe ruimtelijke plannen tot stand komen en gewijzigd worden. De taken van de overheid en de rechten en plichten van burgers, bedrijven en instellingen zijn in de WRO omschreven. Op 1 juli 2008 is de nieuwe wet definitief in werking getreden welke gevolgen heeft voor PO en DVBH. Nadere uitleg volgt in stap 4.

Concurrenten

DVBH heeft op de woningbouwmarkt te maken met verschillende concurrenten. Directe concurrenten zijn voornamelijk de projectmatige ontwikkelaars en woningcorporaties. Indirecte, onbekende concurrenten zijn potentiële toetreders tot de markt. Indien de entreebarrières tot de markt gering zijn, zal de concurrentie-intensiteit toenemen. In stap 4 zal uitvoerig op de identificatie van de concurrenten in worden gegaan.

Stap 4: Vaststellen van de concurrentiepositie

Het doel van het vaststellen van de concurrentiepositie van DVBH is om te kijken of de omgeving waarin de onderneming zich bevindt kan leiden tot kansen en bedreigingen ten opzichte van de huidige concurrentie. De basis van het identificeren van de concurrentiepositie ligt in het concurrentiemodel van Porter [1980]. Het model besteedt aandacht aan de directe concurrenten van DVBH, maar er worden ook andere [f]actoren in de analyse betrokken.



Figuur 5.8 Porter's 'Competitive Strategy', Johnson, Scholes & Whittington, 2005.

De aantrekkelijkheid van PO voor DVBH wordt onder andere bepaald door de volgende factoren:

- Direct concurrenten
- Potentiële toetreders
- De macht van aanbieders
- De macht van afnemers
- De aanwezigheid van substituut-producten [Johnson, Scholes & Whittington, 2005].

Directe concurrenten

De concurrentiepositie ten opzichte van andere ontwikkelaars is een cruciaal punt om kennis over te werven. Op het gebied van PO is het aantal ontwikkelaars nog zeer beperkt. Op het gebied van MO zijn een groter aantal ontwikkelaars actief, met name in de proeftuin 'Homeruskwartier' te Almere. Het Homeruskwartier is een project waar een competitie voor ontwikkelaars is uitgeschreven als onderdeel van het programma *IkbouwmijnhuisinAlmere* [Gemeente Almere, 2007]. Verschillende ontwikkelaars zijn al zeer actief, en hebben bepaalde concepten ontwikkeld. In Almere zijn uiteindelijk zeven uitverkorenen gemachtigd om aan de hand van hun concepten, gezamenlijk met de toekomstige bewoners, woningen te ontwikkelen en eventueel te bouwen.

Op het gebied van CPO is het aantal ontwikkelaars geringer. Enkele ontwikkelaars zeggen volgens CPO woningen te ontwikkelen, maar dat is te weerleggen. Het principe van CPO is dat 'een groep particulieren zich verenigt in een rechtspersoon en vervolgens grond verwerft en ontwikkelt met behulp van een architect, begeleidend adviseur en aannemer'. Volgens dit principe komt daarbij geen ontwikkelaar aan de orde. Wanneer men de concepten van de ontwikkelaars die claimen met CPO te ontwikkelen onderzoekt, dan blijkt al snel dat het daarbij een kritische noot kan worden geplaatst. Nijhuis Bouw bijvoorbeeld. Met het concept *TrentoWonen®* speelt de onderneming in op projecten waar groepen particulieren zeggenschap willen hebben over hun toekomstige woning. In Roombeek te Enschede, is Nijhuis Bouw onder de noemer CPO een appartementencomplex aan het ontwikkelen en waarbij de toekomstige bewoners worden betrokken. Het woord 'betrokken' verradt al snel dat het geen zuivere vorm van CPO is, immers de bewoners hebben geen volwaardige zeggenschap gehad. In principe zou het project dus meer richting MO en CGP neigen. Maar zoals al eerder aangegeven is iedere ontwikkeling weer verschillend en daarom moeilijk onder één specifieke vorm van PO te plaatsen.

Over deze situatie is de heer Smits, projectmanager bij projectbureau Roombeek als afgevaardigde van de gemeente Enschede, geïnterviewd. Smits is van mening dat gezien de vraag naar PO het niet onverstandig is om te inventariseren hoe op PO in te gaan spelen. Smits verwijst naar het concept Trento® van Nijhuis Bouw. Een dergelijke vorm tussen PO en projectmatige bouw in, heeft de meeste kans van slagen indien ontwikkelaars in PO willen investeren. 'Ontwikkelaars bouwen doorgaans zeer standaard, met dure meerwerk opties. Maar wanneer zij een bepaald concept neerzetten en de consument flexibiliteit en variatie bieden met de inrichting van de woning, dan zal daar zeker vraag naar zijn'. Smits verwijst naar Roombeek waar Nijhuis via Trento® een appartementencomplex ontwikkelt.

Naast Nijhuis Bouw biedt projectontwikkelaar Goldewijk ook mogelijkheden voor CPO. De onderneming biedt middels het concept *Woonkarakter®* collectieve opdrachtgevers dezelfde voordelen en mogelijkheden als individuele opdrachtgevers. Wat opvalt is dat deze ontwikkelaar dezelfde werkwijze als Nijhuis Bouw hanteert. Gezamenlijk met bewoners rond de tafel om ten eerste wensen te inventariseren om vervolgens een schetsontwerp te tekenen. Na akkoord van de bewoners worden gezamenlijk de definitieve ontwerpen getekend. Volgens de principes van PO valt ook deze werkwijze niet onder één bepaalde variant, ook hier is weer sprake van een tussenvorm tussen CPO en MO. Maar zoals Smits aangaf: 'het is niet van belang onder welke noemer van PO wordt ontwikkeld, maar hoe er wordt ontwikkeld! Wordt de bewoner actief betrokken en heeft zij de mogelijkheid tot zeggenschap, dan zou het mogelijk kunnen zijn om met welk concept dan ook ontwikkelaars te betrekken bij een project met PO'.

Potentiële toetreders

Ontwikkelaars kunnen gezien worden als potentiële toetreders. Om dezelfde reden als DVBH zijn ontwikkelaars geïnteresseerd in de markt voor PO. Ontwikkelaars zijn namelijk bevreesd dat een deel van de omzet in deze richting zal verdwijnen. Om het wegvloeien van de omzet te beperken zullen zij trachten bepaalde diensten uit te werken om deze aan te bieden aan de consument. De omvang van dergelijke ontwikkelaars is nog gering, maar kan toenemen als de totale omvang van PO toeneemt. Ontwikkelaars die beschikken over grondposities hebben een concurrentievoordeel, omdat zij in het bezit zijn van een belangrijk [schaars] component, namelijk bouwgrond.

De dreiging van de potentiële toetreders is redelijk groot, omdat de entreebarrières voor bepaalde ontwikkelaars laag zijn. In het bijzonder als de toetreders reeds beschikken over de bouwgrond. Met entreebarrières wordt bedoeld op de aanwezigheid van belemmeringen om tot de markt toe te treden. Voor DVBH geldt dat zij reeds een gerenommeerd speler op de [regionale] woningbouwmarkt is en een gezonde positie heeft verworven. Indien men kijkt naar het ontwikkelen en bouwen middels PO is de positie van de onderneming echter nog weinig betekenisvol. DVBH is in principe een potentiële toetreders op de markt voor PO. Om de stap naar PO te maken staan een drietal mogelijke 'barrières' in de weg.

De eerste barrière is opmerkelijk en tevens het grootste obstakel, namelijk de kernactiviteit van DVBH; 'op een projectmatige wijze woningen ontwikkelen en op basis hiervan bouwvolume te genereren'. Gezien de interne analyse is het ontwikkeling- en bouwproces van DVBH te vatten in een projectmethode, waarbij verschillende subprocessen aangestuurd kunnen worden [Kor & Wijnen, 2005]. Om in te spelen op PO zou de organisatie een andere structuur moeten hanteren, aangezien het product een andere ontwikkelingswijze vereist. Een standaardfasering en het werken met contractstukken zal niet meer op zijn plaats zijn. De toekomstige bewoner verschijnt niet langer aan het einde van het bouwproces als afnemer, maar juist aan het begin ervan als opdrachtgever. Bewoners zijn hierbij gelijkwaardige gesprekspartners die de prioriteiten meebepalen. Een dergelijk proces wordt ook wel aangeduid als een coalitieproces en vereist een procesbenadering [de Bruijn, ten Heuvelhof, & in 't Veld, 2002].

Een tweede [samenhangend] obstakel zijn de vereiste investeringen ten behoeve van het afstemmen van het vastgoedontwikkelingsproces op PO. Het ontwikkelen via PO is een vak apart, aldus mevrouw Brunninkhuis, projectleider van bouwadviesbureau Stedelijk Wonen te Enschede. Uit een interview met Brunninkhuis komt naar voren dat bij een proces met PO volwaardig de kant van de consument moet worden gekozen en eventuele winstmarges moeten worden losgelaten. Brunninkhuis geeft aan dat het begeleiden van bewoners een uitgekende benadering vergt en veel energie kost. Indien DVBH echt met PO aan de slag wil, dan adviseert zij om toe te spitsen op CPO. Zij argumenteert dat de schaal voor eigenbouw te klein is. CPO zou kunnen, met als voorwaarde dat de ontwikkelaar onafhankelijk is tegenover de consumenten.

Een derde obstakel is het overheidsbeleid, en dan voornamelijk het beleid van de gemeenten gelegen in het werkgebied van DVBH. Indien een gemeente kiest om een bepaald percentage voor PO in het woningbeleid op te nemen, is het mogelijk dat zij hierbij kaders stelt. Het is mogelijk dat een gemeente PO in haar zuivere vorm tot uitdrukking wil laten komen. Met andere woorden: de principes van PO moeten nageleefd worden. De omschrijving van PO gaat dan op, namelijk: 'de situatie dat de burger of een groep burgers – in dat laatste geval georganiseerd als rechtspersoon en zonder winstoogmerk – volledige juridische zeggenschap over en verantwoordelijkheid draagt voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning'. Ontwikkende bouwers als DVBH komen in dit principeplaatje niet voor. Uit een interview met Dhr. Wits van de gemeente Lochem blijkt dat het volgen van de stringente principes van PO niet nodig is. Indien een groep bewoners graag samen wil bouwen en een procesbegeleider in de naam van DVBH kan waarborgen dat de bewoners worden betrokken en zeggenschap kunnen uitoefenen, dan zie ik geen reden marktpartijen buiten te sluiten, aldus Wits. Wits geeft daarnaast aan dat het voor de gemeente niet onaantrekkelijk is om een project met PO door een marktpartij te laten leiden. Wits doelt hier op de mogelijkheid tot het delen van risico's. Indien een woningproject van een groep bewoners uitloopt op een fiasco, dan is de gemeente de dupe aangezien zij met de woning of kavel blijft zitten. Wanneer een ontwikkelaar samen met de bewoners ontwikkelt en bouwt dan fungeert zij als financiële achtervang, maar met gedeelde risico's.

Macht van aanbieders

In aansluiting op de vorige passage, kan worden gesteld dat gemeenten eveneens een cruciale rol vervullen als het om PO in deze context gaat. De overheid heeft namelijk de grondwettelijke opdracht goed wonen te bevorderen. In het bijzonder betreft dat de gemeenten. Zij staan het dichtst bij de burger. Van gemeenten mag men verwachten dat zij een visie hebben op hun taak. Een woonvisie, die de basis vormt voor het gemeentelijk opereren. In hoofdstuk 2 is reeds beschreven dat gemeenten de beschikking hebben over instrumenten en bevoegdheden om bindende besluiten te nemen op het gebied van de woningproductie. Op deze wijze beschikken gemeenten over macht ten opzichte van marktpartijen. De marktpartijen hebben geen andere keuze dan zich te conformeren aan een gemeentelijke woonvisie. Aangezien gemeenten vaker locatie-eisen stellen, met name nu de nieuwe grondexploitatiewet op 1 juli 2008 is ingegaan, worden ontwikkelaars beperkt in hun ontwikkel- en bouwproductie. Door middel van locatie-eisen kunnen gemeenten een percentage voor particuliere bouwkavels vastleggen. Hier haakt het *Handboek CPO voor gemeenten* op in door te opperen dat bij de uitgifte van grotere bouwlocaties aan projectontwikkelaars de voorwaarde moet zijn dat deze

partijen een deel van de grond op de locatie doorleveren aan [een groep] particulieren. Bij het maken van afspraken hierover kunnen kaders worden geformuleerd waarbinnen de ontwikkelaars deze projecten verder dienen te faciliteren. De verantwoordelijkheid voor een goed verloop van de projecten wordt hiermee door de gemeente overgedragen [SEV, 2007].

Op basis van verschillende onderzoeken kan worden geconcludeerd dat gemeenten vaker PO opnemen in het woonbeleid om op de kwantitatieve en vooral kwalitatieve vraag in te spelen. Voor marktpartijen, zoals DVBH, betekent dit dat zij in de toekomst meer en meer met dit concept krijgen te maken. De ontwikkeling schets het nut en de noodzaak van dit onderzoek voor DVBH.

Macht van afnemers

Afnemers kunnen in het perspectief van dit onderzoek worden gezien als consumenten. Consumenten op de nieuwbouwwaarde oefenen een bepaalde macht uit, doordat zij in principe vraag uitoefenen. 'De klant is koning' is in deze context een vattende slagzin. Het is immers niet meer van deze tijd om woningen als product aan te bieden binnen voorgeschreven grenzen voor een anonieme klant. De klant is mondiger geworden en wenst naast inspraak in locatie en plaats ook inspraak in vormgeving en inrichting. Het niet voldoen aan koperswensen houdt in dat woningen leeg komen te staan. In hoofdstuk 3 kwam al naar voren dat consumenten maar liefst 87% belangstelling en 22% serieuze plannen hebben voor een nieuwe woning met meer eigen inbreng [CGP]. Daarnaast geven vier op de tien Nederlanders aan belangstelling te hebben voor een nieuwe woning op een eigen kavel PO. Gegeven deze feiten wordt het duidelijk dat consumenten meer betrokken willen worden bij de bouw van een nieuwe woning. De wens om meer zeggenschap en keuzevrijheid te behalen, vormt de macht die consumenten uitoefenen ten opzichte van [bouwende] ontwikkelaars als DVBH. DVBH heeft tot op heden [beperkte] aandacht gewijd aan het inspelen op de woonwensen van consumenten. Uit interne stukken komt naar voren dat DVBH het meest heeft ingezet op CGB. Consumentgericht bouwen, de definitie die DVBH hanteert, is een vorm van aanbieden inzake keuzetrajecten aan kopers welke door DVBH al jaren wordt gehanteerd. De onderneming is in het bezit van keurmerk Klantgericht Bouwen, welke wordt toegekend aan die bedrijven welke duidelijk beter presteren dan de markt. Deelnemers moeten ieder jaar opnieuw op alle fronten beter presteren dan het marktgemiddelde. Daarnaast beschikt DVBH over een eigen afdeling kopersbegeleiding welke de diverse mogelijkheden met de kopers bespreken.

Op het gebied van individueel PO is DVBH slechts één maal betrokken geweest. In 2006 heeft DVBH tien droomwoningen voor onder andere de deelnemers aan het RTL4 programma 'Wonen in de Wolken' in de nieuwbouwwijk 'De Landerijen' te Lelystad gerealiseerd. Binnen dit programma zijn vier gezinnen intensief gevolgd terwijl zij, in overleg met DVBH en andere marktpartijen, het volledige ontwerp, voorbereiding en uitvoeringproces doorliepen. In de periode van september 2006 t/m december 2006 zijn er 16 afleveringen van Wonen in de Wolken wekelijks op RTL4 uitgezonden. De ervaring in Lelystad heeft geleerd dat het proces veel tijd kost. Het proces is complex doordat bewoners geen kennis en kunde hebben waardoor zware procesbegeleiding nodig is. Uit een interview met J. Heydra [toenmalig bedrijfsleider] komt naar voren dat het voor DVBH 'eens en nooit weer' is. Voor een bedrijf met een omvang als DVBH is individueel PO gewoonweg niet rendabel. De

proceskosten zijn in vergelijking met de opbrengsten te hoog door de hoeveelheid tijd die je er als onderneming in moet steken.

Aanwezigheid van substitutieproducten

Het betreft hier de concurrentiestrijd tussen projectmatige ontwikkeling en PO. In de strijd tussen projectmatige ontwikkeling en PO is het van belang of en in hoeverre beide vormen in de markt gewenst zijn. Zoals al eerder aangegeven blijkt dat de landelijke wensen voor PO aanzienlijk zijn. In dit opzicht zou PO een gunstige concurrentiepositie kunnen innemen ten opzichte van projectmatige ontwikkeling. Echter, is in hoofdstuk 2 beargumenteerd dat CGP een vorm van projectmatige ontwikkeling is waarbij de projectontwikkelaar de kavel koopt en de woning ontwerpt en ontwikkelt. De zeggenschap voor de consument is beperkt en de potentiële bewoner heeft voornamelijk inspraak op standaard keuzemogelijkheden. Deze manier van ontwikkelen duurt aanzienlijk korter, maar valt niet onder PO.

De concurrentiepositie van PO is weliswaar minder gunstig in vergelijking met projectmatige ontwikkeling, maar toch is 40% een aanzienlijk percentage. Om deze reden is het niet juist om PO direct weg te cijferen tegen projectmatige ontwikkeling. De percentages dienen zoals eerder aangegeven genuanceerd te worden. In paragraaf 3.2.5 is hier reeds een kritische noot bij geplaatst. De percentages zijn namelijk gebaseerd op voorgenomen gedrag in plaats van daadwerkelijke actie.

Stap 5: Kansen en bedreigen

Het identificeren van de belangrijkste kansen en bedreigen uit de omgeving voor DVBH vormt de afsluiting van de externe analyse. Uit de voorgaande stappen van de externe analyse zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen uit de omgeving te destilleren. In paragraaf 5.6 volgt een overzicht met de conclusies uit zowel de interne als de externe analyse, waarbij naast sterkten en zwakten ook de belangrijkste kansen en bedreigingen worden weergegeven zodat de strategische positie duidelijk wordt.

5.6 Conclusie interne en externe analyse

Op basis van de interne en externe analyse kunnen de volgende sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen ten aanzien van een mogelijke implementatie van PO in de onderneming worden onderschreven:

Sterkten

Het imago, de vakkundigheid en betrouwbaarheid van DVBH worden in de bouwwereld hoog gewaardeerd. Een goede reputatie is essentieel, met name wanneer een onderneming zich op een nieuw soort markt wil richten. Het feit dat DVBH het gehele bouwproces beheerst van voorbereiding tot uitvoering versterkt de positie van de onderneming eveneens. Het geeft aan dat de onderneming zeer breed georiënteerd is en op verschillende vlakken een uitkomst kan bieden voor consumenten.

De afdeling Kopersbegeleiding draagt hier eveneens aan bij. Kopersbegeleiders zijn nauw bij de klant betrokken en dragen op deze manier namens DVBH een persoonlijke benadering uit.

Het PCS-woningbouwconcept is een vierde sterkte van DVBH en de gehele Dura Vermeer Groep NV. Het is een vorm van CGP waarbij de bewoner keuze heeft uit verschillende varianten.

Zwakten

Gezien de doelstelling van DVBH om in de toekomst in te spelen op PO, bezit de onderneming een zwakte dat men procesmatig nog niet is ingesteld op PO. Daarnaast is DVBH sterk operationeel gericht waardoor weinig aandacht naar maatschappelijk en economisch wijzigende kaders uitgaat. De toenemende behoefte aan zeggenschap en keuzevrijheid vergt een flexibelere opstelling van DVBH. Een derde zwakte ten aanzien van PO is de omvang en schaalgrootte van de onderneming. De doelstelling die men nastreeft is maximaal te renderen door standaardisering van het proces in contractstukken en procedures.

Kansen

Gemeenten staan over het algemeen positief tegenover PO. Gemeenten zien PO als een goede mogelijkheid om het woningprogramma in kwantitatief en kwalitatief opzicht aan te sturen. Met de nieuwe grondexploitatiewet zal naar verwachting het percentage uitgeefbare particuliere bouw kavels toenemen. In relatie hiermee staat de toenemende behoefte aan keuzevrijheid en zeggenschap onder consumenten. Uit projecten met PO blijkt echter dat de consument ondersteuningsbehoefte preferereert tijdens het proces. Voor DVBH de kans om hier professioneel op in te spelen.

Bedreigingen

De bedreigingen voor DVBH ten aanzien van PO zijn uitvoerig beschreven tijdens de externe analyse. Het betreft de aanwezigheid van directe en potentiële concurrenten, macht van afnemers, macht van aanbieders en de aanwezigheid van substitutieproducten.

6. SWOT-ANALYSE

6.1 Inleiding

In hoofdstuk 6 zullen de sterke en zwakke punten van DVBH ten aanzien van PO en de kansen en bedreigingen uit de omgeving nader geanalyseerd worden. De uitkomsten worden in onderstaande SWOT-tabel beschreven en vervolgens aan elkaar gekoppeld in een SWOT-matrix. De uitkomsten uit de matrix vormen input voor de strategische aanbevelingen richting DVBH ten aanzien van PO. In hoofdstuk 7 zullen de aanbevelingen worden uitgewerkt.

6.2 SWOT-tabel

In hoofdstuk 5 is via een interne en externe analyse de positie van DVBH ten aanzien van PO onderzocht. Door middel van een externe analyse is DVBH voornamelijk geanalyseerd ten aanzien van de concurrentiekrachten. Uitgaande van de geformuleerde sterkten, zwakten, kansen en bedreigen in paragraaf 5.6, is de onderstaande SWOT-tabel ontwikkeld.

SWOT	Factoren
<i>Sterkten [S]</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Imago, betrouwbaar, vakkundig2. Afdeling Kopersbegeleiding3. Procesbeheersing; voorbereiding – uitvoering4. PCS-woningbouwconcept
<i>Zwakten [Z]</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Procesmatig [nog] niet ingesteld op PO2. Gericht op standaardisering [traditioneel]3. Schaalgrootte van de onderneming
<i>Kansen [K]</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Gemeenten positief ten aanzien van PO2. Toenemende behoefte aan keuzevrijheid en zeggenschap3. Ondersteuningsbehoefte bij proces met PO
<i>Bedreigingen [B]</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Directe en potentiële concurrenten2. Macht van afnemers3. Macht van aanbieders4. Substitutieproducten

Figuur 6.1 SWOT-tabel.

De bovenstaande uitkomsten zullen op de volgende pagina in een SWOT-matrix met elkaar gecombineerd worden. Indien er sprake is van een relevante koppeling geeft dit aanleiding tot het formuleren van een strategie. De strategieën zijn ingedeeld in vier kwadranten. Het eerste kwadrant, waar sterkten en kansen worden gekoppeld, staat voor *aanvallen*. Het tweede kwadrant waar sterkten en bedreigingen bij elkaar komen staat voor *verdedigen*. Het derde kwadrant, waar kansen en zwakten worden gekoppeld, staat voor *verbeteren*. Het vierde kwadrant waar zwakten en bedreiging nader tot elkaar komen staat voor *terugtrekken*.

SWOT-matrix	Sterkten				Zwakten		
	S1	S2	S3	S4	Z1	Z2	Z3
Kansen	K1	☆			☆		
	K2			☆		☆	
	K3		☆				
		Aanvallen				Verbeteren	
Bedreigingen	B1			☆	☆		☆
	B2						
	B3						
	B4				☆		
		Verdedigen				Terugtrekken	

Figuur 6.2 SWOT-matrix DVBH ten aanzien van PO. Format afgeleid van Wheelen & Hunger, 2002.

Aanvallen

De strategie *aanvallen* vloeit voort uit de combinatie van sterkten en kansen. De combinatie S1-K1 staat voor het imago van DVBH en het feit dat gemeenten in toenemende mate PO in het woonbeleid opnemen. Het is voor te stellen dat het goede imago van DVBH positief zal werken wanneer gemeenten ontwikkelaars betrekken in dergelijke projecten.

De ondersteuningsbehoefte bij een proces met PO is groot. Uit de kwalitatieve vraaganalyse kwam dit als essentieel punt naar voren. Aangezien DVBH een eigen afdeling Kopersbegeleiding heeft, is het eventueel mogelijk om kopers te begeleiden in een proces met PO. De koppeling leidt in dit geval tot een kans om doeltreffend op PO in te spelen.

Het PCS-woningbouwconcept is een duidelijke sterkte van DVBH waar de onderneming trots op is. Het Pre Choice System is een bouwwijze waarbij flexibiliteit voor architectonische vrijheid, duurzaamheid en variatie voorop staat. Tevens zijn de kosten vroegtijdig bekend wat een essentieel gegeven is voor de koper. In combinatie met de toenemende trend van meer keuzevrijheid en zeggenschap, is PCS een relevante kans waar DVBH mee aan moet vallen.

Verdedigen

De strategie *verdedigen* volgt uit een combinatie van sterkten en bedreigingen. De koppeling van de sterkte PCS-woningbouwconcept met de bedreiging van directe en potentiële concurrenten leidt tot een verdedigingsstrategie. De dreiging van potentiële toetreders en de huidige concurrenten die een soort gelijk concept aanbieden is groot. Immers het merendeel van de ontwikkelaars heeft een concept waarmee zij op de wensen van potentiële kopers inspeelt. DVBH zal voortdurend bezig moeten blijven met het optimaliseren van het concept ten aanzien van de wensen uit de markt.

De combinatie van de sterkte PCS met de bedreiging van substitutieproducten, verdient een zelfde aanpak als bij de directe concurrentie.

Verbeteren

De strategie *verbeteren* volgt uit een combinatie van zwakten en kansen. Aangezien DVBH procesmatig nog niet is ingesteld op PO zal de onderneming de vraag vanuit gemeenten niet kunnen bedienen. DVBH zal zich op dit gebied moeten verbeteren aangezien het uit te geven percentage particuliere bouwkavels momenteel blijft toenemen. Voor gemeenten is PO namelijk een maatschappelijke en verantwoorde bouwwijze omdat bewoners betrokken worden bij de realisatie van hun wijk. Sociale cohesie en een hechte band met de buurt zijn hierbij de maatschappelijke opbrengsten. DVBH zal om deze reden haar ontwikkelingsproces moet afstemmen op PO om in bepaalde gevallen in te kunnen spelen op het gemeentelijke PO beleid.

De zwakte dat DVBH traditioneel gericht is waarbij weinig aandacht uitgaat naar maatschappelijke en economische wijzigende kaders in combinatie met de kans dat er een toenemende behoefte aan keuzevrijheid en zeggenschap is, dient te worden verbeterd. In principe geldt hetzelfde verhaal als zojuist vermeld, namelijk dat DVBH haar ontwikkelingsproces moet verbeteren om op deze specifieke vraag in te spelen.

Terugtrekken

De strategie *terugtrekken* komt voort uit een combinatie van zwakten en bedreigingen. Aangezien DVBH procesmatig nog niet is ingesteld op PO zal de onderneming nog niet in staat zijn om te concurreren met bestaande ontwikkelaars welke reeds concepten ten aanzien van PO in de markt zetten. Voor DVBH geldt dat de strijd met concurrenten nog niet kan worden aangegaan aangezien de onderneming [nog] geen gedegen proces en product heeft om aan te bieden. Aan DVBH de keuze om de zwakte om te zetten in een sterkte en vervolgens de concurrentie met andere partijen aan te gaan. De schaalgrootte van DVBH kan in de context van traditionele kavelbouw als een zwakte worden gezien. De omvang van DVBH is dermate groot waardoor de onderneming op een passende schaalgrootte dient te opereren. Op basis van deze combinatie kan worden geconcludeerd dat traditionele kavelbouw geen optie is en op dit gebied van PO moet worden teruggetrokken. Kleine aannemers zijn namelijk beter in staat om individuele woonwensen te vertalen in een woonproduct.

6.3 Conclusies ten aanzien van de varianten van PO en CGP

Voorafgaand aan de strategische aanbevelingen kunnen uitspraken worden gedaan welke gradaties van PO relevant zijn voor DVBH. De vraaganalyse, de interne - externe analyse en de hierop gebaseerde SWOT-analyse verduidelijkten al welke richting DVBH op zal moeten. Echter is de gewenste richting van DVBH ten aanzien van de PO-varianten nog niet geconcretiseerd.

Particulier Opdrachtgeverschap [individueel]

Niet. Particuliere kavelbouw door individuen vergt een te intensieve benadering waarop de onderneming niet is ingericht. Een individuele benadering waarbij met iedere individu wensen worden doorgesproken, past niet bij het operationele karakter van DVBH. Dergelijke opgaven moeten aan

kleinere aannemers worden overgelaten. Bovendien heeft DVBH negatieve ervaringen ten aanzien van individuele kavelbouw. In Lelystad heeft men geleerd dat het proces veel tijd kost. Volgens J. Heydra [betrokken bedrijfsleider] is individueel PO gewoonweg niet rendabel voor een bedrijf met een omvang als DVBH.

Collectief Particulier Opdrachtgeverschap

Mogelijk. CPO onderscheidt zich van individuele kavelbouw doordat particulieren in groepsverband een bouwkaavel verwerven met woonbestemming. Veelal wordt een woongebouw van een redelijke schaalgrootte gerealiseerd [rijwoning, appartement]. De projectomvang is dan groter waardoor de drempel voor DVBH wordt verlaagd. De rol van DVBH als 'procesbegeleider' is tevens te overwegen.

Mede-opdrachtgeverschap

Mogelijk. MO is relatief nieuw in Nederland en omvat een samenwerking tussen een potentiële koper en een professionele ontwikkelaar. De ontwikkelaar heeft bouwgrond of een herstructureringslocatie tot haar beschikking [of krijgt die toegewezen op basis van verzamelde groep toekomstige bewoners] en werft bewoners om gezamenlijk woningen te ontwikkelen. De zeggenschap over de woning wordt door beide partijen gezamenlijk ingevuld en ook de risico's worden gedeeld. Tijdens een congres in Almere werden praktijkervaringen van ontwikkelaars met het concept gereflecteerd [bijlage 9]. Duidelijk werd dat MO een manier is om onvrede over het huidige woningaanbod te verdrijven door de consument te betrekken, echter zijn de voordelen voor ontwikkelaars minder gunstig. Bewoners hechten namelijk meer aan prijs/kwaliteit dan aan zeggenschap. Woonwensen kunnen nog zo prachtig zijn, maar de prijs is de allesbepalende factor. Het PCS-concept van DVBH zou hier in de strijd kunnen worden gegooid. Immers hebben bewoners behoefte aan een duidelijk eindbeeld, zekerheid en een behapbaar ontwikkel- en bouwproces. Omdat dit met MO nog niet kan worden gegarandeerd zijn veel bewoners in Almere afgehaakt. De uitkomsten van het MO zijn vooralsnog onzeker en risicovol. Wellicht biedt PCS op dit vlak uitkomst.

Consumentgerichte projectontwikkeling

Zeker. CGP blijft toekomst houden. Dit blijkt mede uit het verhaal van het congres in Almere. CGP biedt weliswaar beperkte zeggenschap, maar de vraag naar deze vorm van ontwikkeling is hoog. Afgevraagd kan worden of het gemis aan zeggenschap zo zwaar door de consument wordt ervaren. Potentiële kopers hebben meer behoefte aan een duidelijk eindbeeld en een voorkeur voor keuzevarianten. De groep wil een goed te volgen proces en inzichtelijkheid in de consequenties van de woonwensen. Bij het CGP is bovendien de aansluiting met de markt veel beter, omdat het ook zeer geschikt is voor de ontwikkeling van rij- en hoekwoningen in het goedkope segment.

7. STRATEGISCHE AANBEVELINGEN

7.1 Inleiding

De strategische analyse in hoofdstuk 5 en 6 is uitgevoerd om de *strategische keuze* voor te bereiden. De strategische keuze is beslissend voor de ontwikkeling en de toekomst van de onderneming. Het gaat om het maken van keuzes waarbij verschillende belangen spelen. Wat zijn gezien de organisatiestructuur, missies en intenties van DVBH rationele strategieën? Kortom: in welke richting zal de strategieontwikkeling op gaan? Op basis van de uitkomsten van de SWOT zullen in dit hoofdstuk strategische aanbevelingen richting DVBH worden geformuleerd. Afsluitend zal een procesvoorstel worden gegeven indien DVBH besluit te ontwikkelen volgens de principes van CPO.

7.2 Strategische aanbevelingen

a. Laat individuele kavelbouw over aan kleine aannemers. De omvang van DVBH en de vereiste schaalgrootte van projecten is gewoonweg te groot. DVBH heeft de doelstelling om maximaal te renderen door het hanteren van standaardisering van het ontwikkelings- en bouwproces. Bij individuele kavelbouw is een meer individuele, flexibele en kleinschaligere benadering gewenst.

b. DVBH dient zich stellig af te vragen of het zich überhaupt wel op CPO wil storten. Hier zijn twee redenen voor. Ten eerste vergt een CPO-benadering een honderd procent inzet en alle neuzen binnen DVBH moeten dezelfde kant op wijzen. Tevens zal het ontwikkelingsproces drastisch moeten worden gewijzigd. Het wijzigen van een standaard ontwikkelingsproces vergt een omvangrijke investering; in financieel, tijd, energie en kennisopzicht.

Ten tweede blijkt uit de vraaganalyse dat de vraag naar PO in de praktijk tegen valt. Weliswaar heeft de consument bij PO meer zeggenschap en keuzevrijheid, de vraag naar CGP is groter. Hoewel er bij CGP een beperkte keuze in de verscheidenheid aan ontwerpen is, zijn veel van de belemmeringen van PO niet van toepassing. De ontwikkelperiode is kort, het kost de consument weinig tijd, er zijn weinig risico's, er is geen kennis en kunde bij de particulier vereist en de kosten zijn vanwege standaardisering lager.

c. Een combinatie van ontwikkelen via de uitgangspunten van CPO en het bouwen via een hieraan verbonden woningbouwconcept is een zeer relevante optie. Door het werken met een geoptimaliseerd PCS-concept kunnen [gezamenlijke] woonwensen worden vertaald in een uitgekiend woningbouwproduct, waarbij de kosten vooraf bekend zijn. In paragraaf 7.3 zal het idee worden vertaald in operationele aanbevelingen.

d. Afdelingen Kopersbegeleiding, Marketing & Verwerving en Vastgoedontwikkeling al in de initiatieffase bij het proces betrekken.

e. Kopers aantrekken via marketing. Het medium internet moet intensiever benut worden. Laat de klant weten waartoe DVBH in staat is; het realiseren van koperswensen. Visualiseer mogelijkheden voor klanten via een interactieve tool. Een woningplanner waar de klant virtueel een woning kan samenstellen naar eigen wensen in termen van kwaliteit, budget en grootte is een voorbeeld.

f. Flexibiliteit in het ontwerp creëren waardoor voor de koper maximale mogelijkheden blijven bestaan.

g. Inzetten op proces/product-innovaties. Het introduceren van een onderscheidend woningbouwproduct om de klant te interesseren. Enerzijds een flexibel proces om koperswensen te inventariseren anderzijds een product dat een bijdrage levert aan een optimaal bouwproces.

h. Creëren van product/markt-combinaties. Het koppelen van een woningbouwproduct aan een specifieke doelgroep. Starters en senioren zijn geschikte doelgroepen doordat zij zich gemakkelijk verenigen en zich voornamelijk huisvesten in rijwoningen.

i. Inzichtelijkheid verbeteren. Biedt klanten inzicht in de mogelijkheden van een product met bijbehorende kosten, tijd, inspanning, risico's. Alles voorafgaand aan het daadwerkelijke ontwikkelings- en bouwproces vastleggen.

j. Communiceer tijdens een proces helder en duidelijk. Verbind een kopersbegeleider aan een groep mensen en laat hen merken dat DVBH een volwaardige partner is.

k. Beter uitbuiten van het goede imago van de Dura Vermeer Groep NV.

7.3 Procesvoorstel: ontwikkelen volgens CPO in 10 stappen

De strategische aanbevelingen ten aanzien van de combinatie van een ontwikkelingsproces via de uitgangspunten van CPO en een bouwwijze aan de hand van het PCS-woningbouwconcept, zullen in deze paragraaf om worden gezet in operationele adviezen aan DVBH.

1. Gezamenlijk met een gemeente een planvisie samenstellen aan de hand van opgestelde randvoorwaarden vertaalt in een stedenbouwkundig plan.

2. De afdeling Marketing & Verwerving dient ondertussen actief belangstellenden te werven door het ontwikkelen van aantrekkelijke promotietools en materialen. Een algemeen actiepoint is het optimaliseren van de website van DVBH met een soort woonplanner, waarmee de klant direct zijn of haar woning kan samenstellen en ontwerpen met direct inzicht in de kosten. Daarnaast is het organiseren van informatieavonden om de ontwikkelingsvisie van DVBH te presenteren richting geïnteresseerde kopers een belangrijke taakstelling. Tijdens een informatiebijeenkomst kunnen de

randvoorwaarden en uitgangspunten van de gemeente en DVBH worden gepresenteerd. Bijvoorbeeld introductie van een woningbouwconcept als uitgangspunt [PCS].

3. Naar aanleiding hiervan is het doel om bewonersgroepen te formeren waarin de ontwikkelvisie verder wordt besproken. De groepen kunnen naar woningprijscategorie of woningtype worden samengesteld. Het is aan te bevelen dat de groep zich laat vertegenwoordigen door gezamenlijke gekozen vertegenwoordigers uit de groep.

4. Indien serieuze gegadigden zich aanmelden tekenen zij een intentieovereenkomst en betalen een nader te bepalen bedrag. De hoogte van dit bedrag kan de haalbaarheidsfase worden bekostigd. Tevens kan met een dergelijke constructie een verplichting tot afname worden opgenomen.

5. In de ontwikkelingsfase gaan een kopersbegeleider en een ontwikkelaar gezamenlijk met de afgevaardigden van de groep om tafel. Tijdens het gesprek worden de wensen geïnventariseerd en vastgelegd in een Programma van Eisen [PvE]. In het PvE wordt het gewenste projectresultaat uitgewerkt in functionele, ruimtelijke, technische en esthetische randvoorwaarden, aangevuld met de financiële- en planningskaders.

6. Op basis van individuele gesprekken wordt een persoonlijk PvE opgesteld. Individuen geven specifieke wensen aan en een kopersbegeleider bekijkt de mogelijkheden binnen de vooraf bepaalde randvoorwaarden. Uiteindelijk wordt er toegewerkt naar een definitief PvE per klant waarbij de budgettaire, technische en kwalitatieve zaken worden vastgelegd.

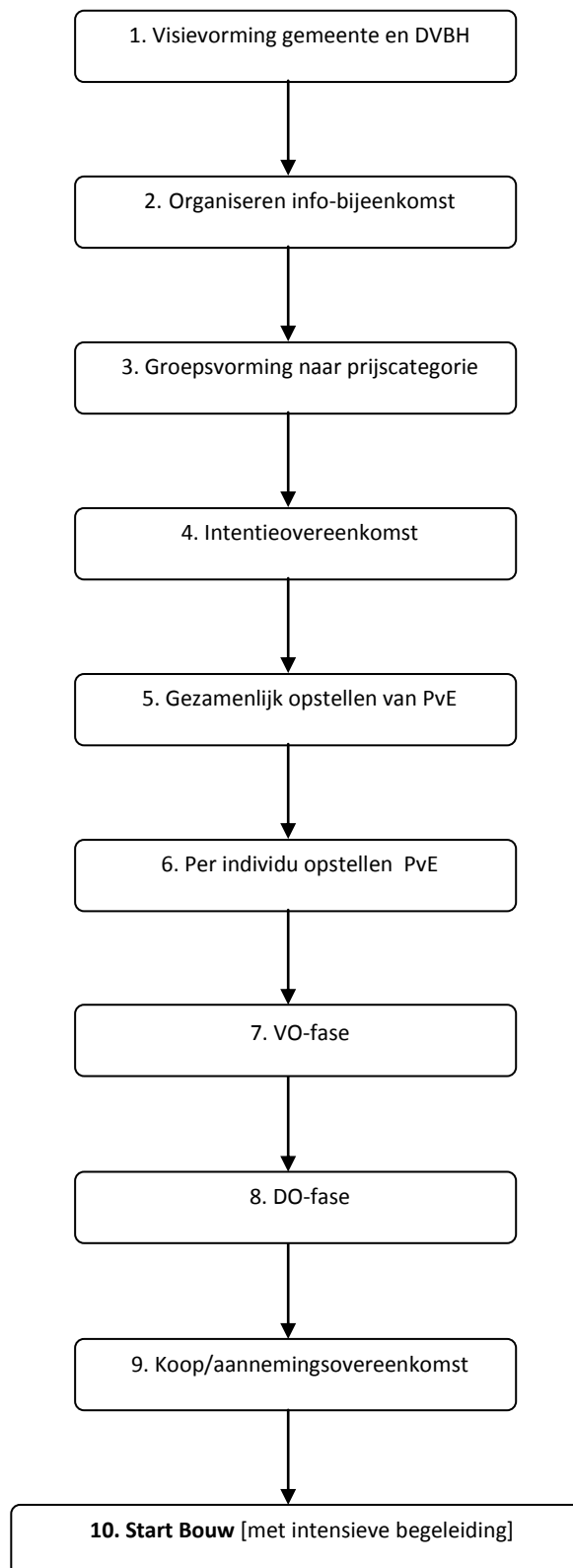
7. Vervolgens is het de taak van de ontwikkelaar om op basis van de individuele PvE wensen te vertalen in schetsontwerpen. In deze voorlopige ontwerpfase worden de wensen omgezet in zichtbare plattegrondtekeningen. Ook de constructieve opzet van het gebouw en het materiaalgebruik worden zichtbaar. Hierbij zal een vroegtijdige prijs- en technische koppeling met de wensen moeten worden gelegd. De koper wil immers een duidelijk inzicht in de kosten en het te verwachten resultaat.

8. Indien het voorlopige ontwerp getoetst is aan de randvoorwaarden, zal een definitief ontwerpgesprek tussen ontwikkelaar en kopersbegeleider met de koper plaatsvinden. Wanneer ook het definitieve ontwerp voldoet aan de vooraf vastgestelde randvoorwaarden en het PvE, kan het definitieve ontwerp getekend worden.

9. Om het ontwerp te kunnen vertalen in een woning dienen er bestek- en contractstukken te worden opgesteld door een projectvoorbereider. Op basis van definitieve bestekstukken kan de prijsvorming plaatsvinden. Nu alles duidelijk op papier staat kan per koper een koop/aannemingsovereenkomst worden getekend onder bepaalde voorwaarden. Bij de opdrachtverlening is alles bekend en zal er geen verstoring meer in de werkvoorbereidings- en uitvoeringsfase optreden.

10. Start bouw. Tot de oplevering zullen middels bouwvergaderingen de bewonersgroep, gemeente, ontwikkelaar en optioneel kopersbegeleider het proces vormgeven.

7.4 Processchema in 10 stappen



8. LITERATUUR

- Abels, P.G.F. [2007]. *Huisgemaakt! Recepten voor succesvol Particulier Opdrachtgeverschap*. Enschede: AFdH Uitgevers.
- Bruijn, H. de., Heuvelhof, E. ten. & Veld, R. in 't. [2002]. *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.
- Cammen, H. van der. & Klerk, L. de. [2003]. *Ruimtelijke Ordening, Van Grachtengordel tot Vinex- wijk*. Utrecht: Het spectrum.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. [1985, 1990, 1995, 2000]. *Maandstatistiek van de bouwnijverheid*. Den Haag: Staatsuitgeverij.
- Conijn, J.S. [2006]. *Dansen op de vulkaan*. Oratie, UvA, p. 5-25.
- Cüsters, J. [2008]. Iedereen zijn eigen droomkasteel. *Aedes-magazine*, nr. 3, p. 34-37.
- Devilee, P. [2006]. *Organiseren in een dynamische omgeving*. Bosch en Duin: Baldershage.
- Dura Vermeer Groep NV. [2007]. *Jaarverslag 2007*. Zoetermeer: Dura Vermeer Groep NV.
- Dura Vermeer Bouw Hengelo BV. [2007]. *Ondernemingsplan 2008-2011*. Hengelo: Dura Vermeer Bouw Hengelo BV.
- Dura Vermeer Bouw Hengelo BV. [2007]. *Handboek Managementzorgsysteem*. Hengelo: Dura Vermeer Bouw Hengelo BV.
- Ekkers, P. [2006]. *Van volkshuisvesting naar woonbeleid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Evenhuis, C.H.S. [2002]. *Levensloopbewust beleid in de steigers*. Den Haag, Ministerie van SoZaWe.
- Gemeente Almere. [2007]. *Verslag van de selectiecommissie competitie voor ontwikkelaars –IkbouwmijnhuisinAlmere*.
- Gemeente Enschede, Projectbureau Wederopbouw en Architecten Cie. [2004]. *De Stad Voortgezet. Ontwikkelingsplan Roombeek*.
- Habraken, J. [1961]. *De dragers en de mensen. Het einde van de massawoningbouw*. Eindhoven: Heruitgave door Stichting Architecten Research van origineel uit 1961.
- Hoving, D. [2008]. Nieuw Roombeek geeft Enschede weer kracht. *Cobouw*, nr. 77.
- Jansen, M., Westerink, W., Rouwendal, J., & Nijkamp, P. [2003]. Kansen voor particulier opdrachtgeverschap. *Rooilijn*, 9, 450-455.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. [2005]. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Kor, R. & Wijnen, G. [2005]. *Essenties van project- en programmamanagement*. Deventer: Kluwer.
- Lente, H. van., Reijnen, J. & Hoogmoed, H. [2006]. *De nieuwe grondexploitatiewet: een effectieve stok achter de deur?* Den Haag: Vereniging Voor Grondbedrijven.
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijk Ordening en Milieu. [2000]. *Nota Mensen, Wensen, Wonen*. Den Haag: VROM.
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijk Ordening en Milieu. [2006]. *Wonen op een rijtje*. Den Haag: VROM.
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijk Ordening en Milieu. [2007]. *Primos Prognose 2007*. Den Haag: VROM.
- Nieuwenhuis, M.A. [2008]. *The Art of Management 2003-2008*.
- Noorman, A. [2006]. *Tussen droom en daad staan instituties in de weg*. Rotterdam: SEV.
- NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers. [2006]. *Huizenkopers in profiel*. Voorburg: NVB-bouw.
- NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers. [2008]. *Thermometer koopwoningen*. Voorburg: NVB-bouw.
- Overwater, P. [2002]. *Naar een sturend [gemeentelijk] grondbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Piëst, E. & Ritsema, H.A. [1992]. *Strategisch Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant. [2007]. *Bouwen in eigen beheer werkt*. Tilburg: Gianotten.
- RIGO Research en Advies. [1999]. *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw*. Amsterdam: RIGO.
- Ruimtelijk Planbureau. [2007]. *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Schellevis, J. [2002]. *Particulier opdrachtgeverschap en consumentgerichte projectontwikkeling*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.
- Stedenbouw & Architectuur. [2007]. *Woonconsumenten veranderen in bouwproducenten*. Jan. 2007.
- Stichting De Regie. [2004]. *Een huis op maat... ook voor u?* Almere: Different View.
- Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting. [2007]. *Handboek CPO voor gemeenten*. Rotterdam: SEV.
- Taskforce woningbouwproductie. [2002]. *Achterblijvende woningbouwproductie problematiek en maatregelen*. Den Haag: VROM.
- Terpstra, P.R.A. & Santing, J.W. [2007]. De grondexploitatiewet in de praktijk. *B&G*, jrg. 34, nr. 2, p. 22-26.
- USP Marketing Consultancy BV. [2007]. *BAM heeft beste imago ontwikkeld*. Persbericht USP Bouwsignalen.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. [2005]. *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.

Voorthuijssen, A. van. [2008]. Het nieuwe bouwen. *Binnenlands bestuur*, jr. 2008, nr. 7, p. 28.

Vos, M. [2007]. Bewoners en ontwikkelaar trekken samen op. Mede-opdrachtgeverschap. *Het Experiment*, jrg. 23, nr. 1, p. 20,21.

Wheelen, T.L. & David Hunger, J. [2002]. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education.

Wissema, J.G. [1986]. *De kunst van strategisch management*. Deventer: NIVE/Kluwer.