

## **OPTIMALE TAAKVERDELING TUSSEN BOUWER EN ONTWIKKELAAR**

---

*Het bouwbedrijf wint terrein in het bouwproces. Momenteel is een ontwikkeling gaande waarbij het bouwbedrijf in toenemende mate verantwoordelijkheden krijgt toebedeeld die voorheen tot het domein van de projectontwikkelaar behoorden. Projectontwikkelaars geven bouwers steeds meer ruimte voor de uitwerking van hun concepten. Een gevolg van deze zogenaamde voorwaartse integratie van het bouwbedrijf is een accentverschuiving in de rol van de projectontwikkelaar. In het verleden trad zij op als initiator, financier, risicodrager, ontwikkelaar, directievoerder en nazorger. Nu lijkt de rol van de projectontwikkelaar zich te gaan beperken tot de drie eerstgenoemde taken. In opdracht van Bouwfonds MAB Ontwikkeling B.V. regio Noord-Oost zijn de huidige ontwikkelingen en gevolgen van deze accentverschuiving voor de projectontwikkelaar in kaart gebracht.*

*Thijs van Dieren, Erik Makkinga, Hans Voordijk en Isabelle Reymen*

### **Inleiding**

In dit artikel worden de gevolgen van verschillende taakverdelingen tussen projectontwikkelaar en bouwbedrijf besproken aan de hand van drie scenario's. Basis hiervoor is het afstudeeronderzoek "Optimale Synergie" (van Dieren, 2005). Doelstelling van dit onderzoek was het opstellen van aanbevelingen omtrent een optimale samenwerking tussen Bouwfonds en bouwbedrijf. Op basis van literatuuronderzoek en interviews met ontwikkelaars zijn drie scenario's naar voren gekomen wat betreft mogelijke taakverdelingen tussen projectontwikkelaar en bouwbedrijf. In een literatuurstudie zijn ook succesfactoren onderscheiden die in het algemeen op een onderneming van toepassing zijn. De werkwijze van enkele projectontwikkelaars en bouwbedrijven en de gevolgen voor de scenario's zijn door middel van een veldstudie in kaart gebracht. Vervolgens zijn vanuit strategisch management perspectief de gevolgen van deze scenario's geanalyseerd. Deze gevolgen zijn ook uitvoerig getoetst in een discussiebijeenkomst waarbij twaalf toonaangevende ontwikkelaars en bouwers aanwezig waren. Het resultaat van het onderzoek is een overzicht van de gevolgen van verschillende taakverdelingen voor de projectontwikkelaar en bouwer op basis van drie mogelijke scenario's.

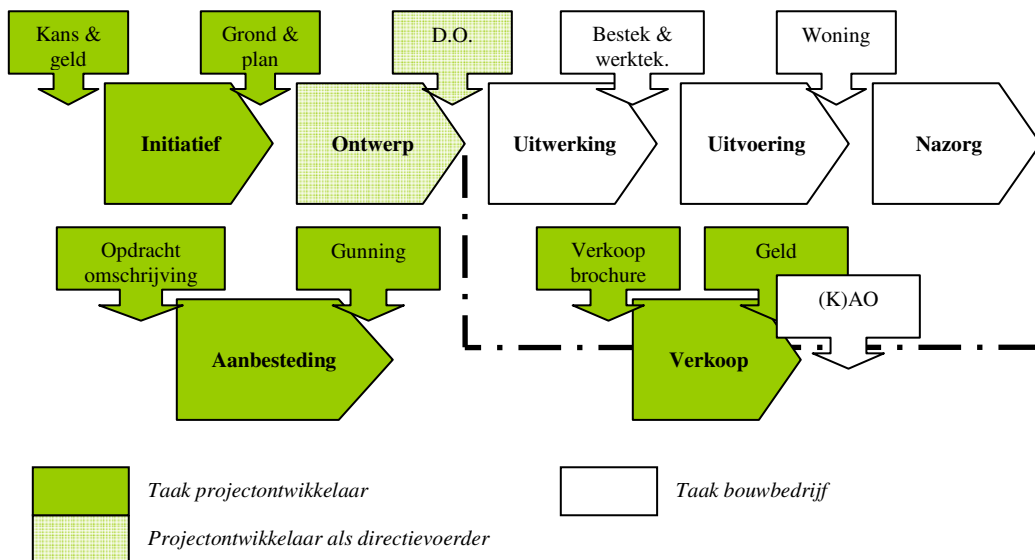
### **Drie scenario's**

De partijen projectontwikkelaar en bouwbedrijf hebben elk een nadrukkelijke rol in het bouwproces. Traditioneel onderscheidt de projectontwikkelaar zich van de bouwer met name op het gebied van organisatiekracht, creativiteit, risicomangement, marktkennis en samenwerkingsvermogen (Bleyser, 2002). Het bouwbedrijf richt zich primair op het leveren van bouwcapaciteit en de toepassing hierbij van haar uitvoeringskennis. Deze kennis heeft voor de ontwikkelaar met name in het voortraject en de nazorg een belangrijke meerwaarde. Projectontwikkelaar en bouwbedrijf werken samen binnen het stramien van het bouwproces, welke is te faseren in logische en uniforme vervolgstappen. Voor een willekeurige projectontwikkelaar is elke stap te herkennen door het onderscheid van een input en een output. Als basis voor de drie scenario's is daarom een uitgangsfasering vastgelegd waarin de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de ontwikkelaar en het bouwbedrijf is aan te geven. Uit het empirisch onderzoek zijn wat betreft deze samenwerking drie mogelijke taakverdelingen (scenario's) naar voren gekomen. Dit zijn het zogenoemde *leunstoelmodel*, de *Rabo-methode* en *GIW-verlegd*.

Het *leunstoelmodel* komt voort uit het feit dat de projectontwikkelaar na de initiatief fase min of meer achterover kan gaan hangen; het bouwbedrijf neemt de belangrijkste taak van hem over. De *Rabo-methode* houdt verband met de manier van werken die Rabo Vastgoed sinds een aantal jaren zeer succesvol hanteert. In zeer korte tijd heeft deze projectontwikkelaar een zeer groot marktaandeel weten te veroveren, reden om deze werkwijze hier te bespreken. *GIW-verlegd* komt voort uit de klassieke manier om bestek en werktekeningen zelf te ontwikkelen, waarbij enkel de GIW (Garantie Instituut Woningbouw) plicht bij het bouwbedrijf gelegd wordt. De drie scenario's worden hier kort weergegeven met behulp van een vastgestelde fasering van het bouwproces. Vanuit de veronderstelling dat het verkooprisico bij de initiator van het project hoort is het de projectontwikkelaar die in alle gevallen dit risico blijft lopen. Zij heeft immers als enige invloed op de randvoorwaarden waarbinnen de ontwikkeling opgestart wordt, waarbij met name wordt gedacht aan de invloed van de locatie op de vraagzijde van de verkoopprijs.

### Het leunstoelmodel

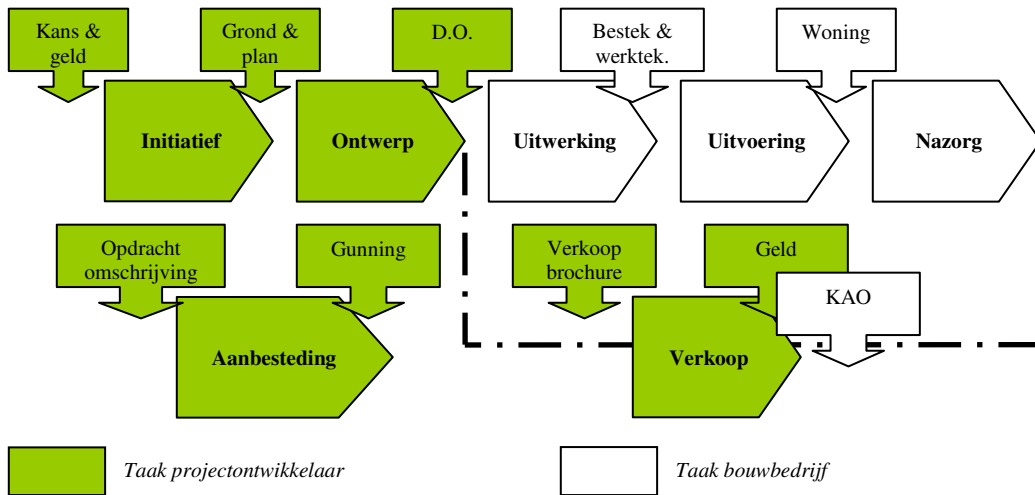
De projectontwikkelaar neemt het initiatief tot het ontwikkelen van een project door aankoop van grond en het verrichten van een haalbaarheidsonderzoek. Het bouwbedrijf voert na initiatief binnen het kader van de, door de projectontwikkelaar gegeven, beschikbare grond en plan het project uit (zie figuur 1). Binnen de gestelde tijd en kosten moet het bouwbedrijf, op basis van bijvoorbeeld een prestatiecontract, tot het afgesproken resultaat komen. De projectontwikkelaar blijft opdrachtgever en houdt door beheersmaatregelen grip op het project gedurende de ontwerpfase. Zij moet dit ook omdat het inkooprisico van de grond en het afzetrisico van het project bij haar blijft liggen. Zij is verantwoordelijk voor de verkoop van de woningen en zodra het tot doel gestelde percentage (vaak 70%) van de woningen is verkocht wordt opdracht gegeven tot start van de bouw. Het is het bouwbedrijf met wie de koper de uiteindelijke (koop- &) aannemingsovereenkomst sluit, waardoor deze partij, naar GIW, verantwoordelijk is voor de afhandeling van de klachten gedurende de nazorgfase. Hoewel het bouwbedrijf de (koop- &) aannemingsovereenkomst heeft gesloten met de koper verlopen de betalingen van de termijnen door de koper via de projectontwikkelaar. Het bouwbedrijf voert het verdere project zelfstandig uit, zonder toezicht van de projectontwikkelaar.



**Figuur 1** Verdeling van de verantwoordelijkheden in geval van "het leunstoelmodel"

## De Rabo-methode

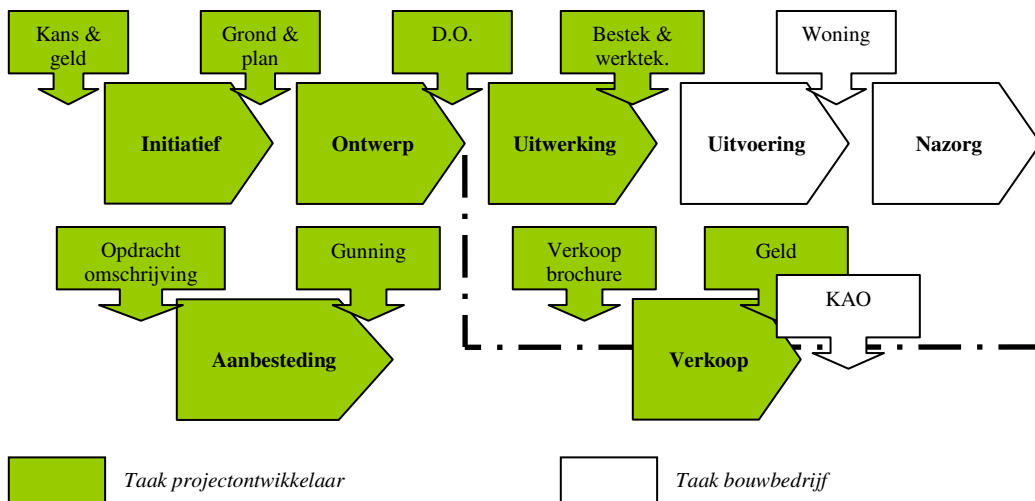
De projectontwikkelaar neemt het initiatief tot het ontwikkelen van een project door aankoop van grond en het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek. Zij treedt vervolgens, in tegenstelling tot het leunstoelmodel, gedurende de ontwerpfase op als project- en procesmanager en ontwikkelt op deze manier het plan, tot maximaal het definitief ontwerp, verder uit. De hiervoor benodigde expertise wordt door inzet van marktpartijen ingewonnen. De overige stappen worden op eenzelfde manier als bij het leunstoelmodel doorlopen (zie figuur 2).



Figuur 2 Verdeling van de verantwoordelijkheden in geval van "de Rabo-methode"

## GIW verlegd

Deze aanpak verschilt van de Rabo-Methode en het leunstoelmodel doordat de projectontwikkelaar gedurende de ontwerp- en uitwerkingfase optreedt als project- en procesmanager. Zij werkt het ontwerp tot bestek en werktekeningen uit, waarna zij deze op prijs kan aanbesteden (zie figuur 3).



Figuur 3 Verdeling van de verantwoordelijkheden in geval van "GIW verlegd"

## Gevolgen van taakverdelingen

Een verschuiving van taken tussen de projectontwikkelaar en het bouwbedrijf heeft gevolgen voor uiteenlopende aspecten van de onderneming. Een keuze in dit veranderingsproces moet gemaakt worden met oog voor de gevolgen. Deze afweging is te maken door de gevolgen van de drie scenario's te vergelijken op basis van verschillende succesfactoren uit de strategisch management literatuur.

Op basis van deze literatuur (Vermeulen&Heene,1999) worden de gevolgen ten eerste geanalyseerd in termen van de volgende drie bedrijfsspecifieke kenmerken:

- De strategie van de onderneming
- De kerncompetenties van het bedrijf
- Sterkten en zwakten van de onderneming

Ten tweede heeft een bepaalde taakverdeling impact op randvoorwaarden welke bepalend zijn voor het te behalen succes van een onderneming. Deze zijn afgeleid uit de Strategy Map (Kaplan & Norton, 2005). De auteurs stellen dat de unieke waardeopbouw van een onderneming is te analyseren door vanuit vier verschillende perspectieven naar de onderneming te kijken:

- Het *financiële perspectief* bekijkt het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn.
- Het *klant perspectief*: de financiële waarde wordt bepaald door de klant gebaseerd op uiteenlopende aspecten als o.a. prijs, service, imago en dienst.
- Vanuit het *intern perspectief* wordt de waarde voor de klant gerealiseerd doordat het bedrijf bepaalt welke relatie met welke klant wordt gelegd en voor welke doelgroep het product of de dienst wordt ontwikkeld. De omgang met regelgeving en omgeving bepalen het imago van de onderneming en daarmee in meer of mindere mate de waardebeoordeling van de klant.
- De processen worden aangestuurd vanuit het *leren & groei perspectief*: de organisatie, het personeel en de aanwezige kennis. De grondslagen van de organisatie zijn de cultuur, het type leiderschap, de ordening en het teamwork, zij zijn samen bepalend voor de organisatie en daarmee ook voor het aanwezige personeel en kennis.

In figuur 4 zijn de uitkomsten van het onderzoek verwerkt door de gevolgen van de samenwerkingsvormen tussen projectontwikkelaar (P.) en bouwbedrijf (B.) te inventariseren. Per scenario zijn de gevolgen voor de drie genoemde bedrijfskenmerken uit de strategisch management literatuur en de waardeopbouw vanuit de vier perspectieven van Kaplan en Norton beknopt opgesomd. De toekomstverwachting van de respondenten (projectontwikkelaars en bouwbedrijven) en de uitkomsten van de discussiebijeenkomst zijn ter aanvulling toegevoegd. Beide zijn niet gekoppeld aan een scenario maar vormen een algemene grondslag waarop een keuze voor een taakverdeling kan worden gemaakt.

Scenario	Leunstoel	Rabo-methode	GIW-verlegd
<i>Kerncompetenties</i>	P. is procesmanager en conceptontwikkelaar; P. leunt sterk op imago en netwerk voor verkrijgen posities; B. moet beschikken over professionele ontwikkelpoot; Gevaar van te grote nadruk op techniek in uitontwikkeling; B. moet beschikken over nazorgprocedure en -capaciteit.	Optimale balans tussen technisch, commercieel en esthetisch belang; Groot beroep op organisatie-kracht van P.; B. moet beschikken over nazorgprocedure en -capaciteit.	P. is ook technisch specialist; Maximale invloed van P. op ontwerp; B. moet beschikken over nazorgprocedure en -capaciteit.
<i>Strategie</i>	Maatschappelijk belang P. moet behartigd worden door B.; Continuïteitsdrang B. gevaar voor succes project;	Voor B. erg aantrekkelijk door vroege samenwerking met P.; B. kan lange termijn visie nastreven, minder opportunistisch.	Sterk accent op prijs-concurrentie. Weinig ruimte voor onderscheiding B.

	P. moet waken voor eigen meerwaarde.		
<i>Sterkte/Zwakte</i>	P. draagt afzetrisico terwijl B. ontwikkelt; Te groot accent van B. op productie en efficiëntie i.p.v. op de koper; Gevaar dat P. in vervolg ontlopen wordt i.v.m. geringe meerwaarde.	Miscommunicatie tussen P. en B. door verschillende belangen en expertises; P. te ver weg van bouwpraktijk; Vroege betrokkenheid van B. komt uitvoering ten goede.	Te groot accent op rendement beschadigt imago P.; P. beschikt over (te) weinig bouwtechnische kennis; Ruimte voor lange termijn visie van P. komt totale project ten goede.
<i>Financieel</i>	Weinig invloed van P. op investerings- en exploitatiekosten; Rendementverschuiving van P. naar B.; P. onderscheidt zich door sterke en stabiele financieringskracht, waartoe B. niet in staat is.	P. kan zoeken naar optimale financieel efficiënte balans bij inzet marktpartijen gedurende de ontwikkeling.	P. behaalt maximaal rendement en continuïteit.
<i>Klant</i>	Imago van P. richting koper is van sterk ondergeschikt belang; Gevaar dat B. belangen koper onvoldoende behartigt; Koper heeft B. als enige aanspreekpunt.	P. heeft directe invloed op ontwikkeling en kan belangen koper optimaal behartigen; P. is direct en aantoonbaar bij (de ontwikkeling van) het project betrokken.	KAO speelt centrale rol; Termijnbetaling via P. vraag om afwijking van GIW; Koper kan met klachten direct terecht bij B.; P. als verkoper niet verantwoordelijk voor garantie.
<i>Intern</i>	P. heeft relatief kleine organisatie door ontbreken technische expertise; B. kent gedeelde belangen (van ontwikkeling en bouw).	B. laat, in geval van eigen ontwikkeling, de projectleider vanaf VO plaatsnemen in project.	P. kent tamelijk brede organisatie en bootst intern de belangen van techniek en commercie na.
<i>Leer&amp;Groei</i>	P. moet strengere selectie eisen voor B. hanteren; Aantrekkelijk voor P. in geval van reciprociteit; Niet aantrekkelijk in geval van complex project; P. is minder specialistisch en kan diverse projecten ontwikkelen.	P. moet afweging maken wanneer B. te betrekken o.b.v. kosten van afname concurrentie op prijs en efficiëntie door betere samenwerking met B.	Aantrekkelijk voor P. in geval van "ladeplannen"; Hoe om te gaan met gebreken die voortkomen uit ontwerpfouten?; P. is specialistisch.
<i>Toekomst</i>	Beroep op financieel sterke partijen als P. neemt toe; Belangenbehartiging koper meer bepalend voor succes project; Toename complexe projecten door toename aantal partijen; Afname aandeel uitleglocaties en toename herontwikkeling.		
<i>Discussie</i>	Bouwen verschilt totaal van ontwikkelen; Imago van P. richting koper van ondergeschikt belang, als belangen maar behartigd worden; Imago P. voor aankoop grond sterk relevant; Met name taken verschuiven van P. naar B. waarvoor uitvoeringskennis vereist is, als nazorg en ontwerp; Open belangen bepalend voor succes van samenwerking tussen P. en B.; Niet één aanpak volstaat, maar taakverdeling is projectafhankelijk; Prestatieafspraken en controle door steekproef zijn de basis voor een goede samenwerking en bevredigend resultaat.		

**Figuur 4 De gevolgen van de scenario's per aspect**

## Conclusies

De uitkomsten van het onderzoek geven een goed beeld van de consequenties van verschillende taakverdelingen. In combinatie met bedrijfsspecifieke kerncompetenties, strategieën en sterktes en zwaktes zal met oog voor de opgesomde consequenties een afweging gemaakt moeten worden voor een bepaalde inrichting van de samenwerking tussen projectontwikkelaar en bouwbedrijf. Feit is dat de kennis en de ervaring van met name de ontwikkelende aannemer van grote waarde voor de projectontwikkelaar blijkt. Voorwaartse integratie wordt zodoende gezien als een logische stap waarbij zowel ontwikkelaar als aannemer voordeel (lees winst) hebben. Toch lijken nog niet alle ontwikkelaars overtuigd van de kwaliteiten hieromtrent van de aannemer. Daarbij vormt het GIW een beperking door haar bepaling dat de GIW verstrekker ook automatisch ontvanger is van de koopsom. Hiermee is de partij die het verkooprisico loopt (de projectontwikkelaar) met het verleggen van de GIW een belangrijk beheersinstrument kwijt. Het GIW zal met zijn tijd mee moeten door een andere rolverdeling mogelijk te maken. Desalniettemin blijkt een accentverschuiving in een rol van projectontwikkelaar richting objectontwikkelaar en van projectmanager naar procesmanager voor steeds meer projectontwikkelaars een actuele ontwikkeling. De ontwikkelaars willen klaarblijkelijk wel, alleen moet blijken of de bouwbedrijven over voldoende kennis en middelen beschikken.

## **Literatuur**

Bleyser, M. de, *Projectontwikkelaar; zakkenvuller of toegevoegde waarde?*, Bouwfonds MAB Ontwikkeling, Amersfoort, 2002

Dieren, T.G.van, *Optimale synergie*, Bouwfonds MAB Ontwikkeling, Zwolle, 2005

Vermeulen S. en Heene A., *De stille kracht van de onderneming*, Tiel, 1999

Kaplan, R.S. en Norton, D.P., *Strategy Map*, <http://www.valuebasedmanagement.net/>, geraadpleegd mei 2005