



Bouwen aan high performing en veerkrachtige partnerschappen

Een toolkitontwerp voor het aangaan en beheer van partnerschappen voor Van Wijnen Components, het geïndustrialiseerde maakbedrijf onder de Van Wijnen Groep.

Masterthesis Risicomanagement
K. Boonstra
September 2023

Naam: Kim Boonstra
Studentnummer
Opleiding: Master Risk Management (MRM10)
Universiteit: University of Twente
Drienerlolaan 5, 7522 NB ENSCHEDE
Eerste begeleider: Prof.dr.ir. Leentje Volker
Tweede begeleider: Ir. Jeroen Sempel
Opdrachtgever: Van Wijnen Components B.V.
K.R. Poststraat 101
8441 EN Heerenveen
Datum: 26 september 2023
Omslag: Beeldbank Van Wijnen FIJN Wonen

Inhoudsopgave

Voorwoord	10
Samenvatting	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	10
1.1 De Nederlandse woningopgave	10
1.2 Bouwen aan betaalbare woningen	10
1.3 Bouwen aan een nieuwe organisatie	13
1.4 Bouwen aan partnerschappen	13
Hoofdstuk 2 Probleemstelling en onderzoeksdoel	15
2.1 Probleemstelling	15
2.2 Onderzoeksdoel	16
2.3 Onderzoeksrelevantie	17
2.4 Onderzoeksmodel	18
2.5 Onderzoeksafbakening	19
2.6 Onderzoeksvragen	20
2.7 Leeswijzer	20
Hoofdstuk 3 Onderzoeksontwerp	21
3.1 Type onderzoek	21
3.2 Onderzoeksstrategie	21
3.3 Onderzoeksmethoden	22
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	23
3.5 Operationalisatie en dataverzameling	24
3.6 Respondenten	26
Hoofdstuk 4 Theoretisch kader	27
4.1 Bouwen aan partnerschappen binnen ecosysteemsetting	27
4.2 Performance en veerkracht als belangrijke drijfveren van samenwerking	28
4.3 High performance business-ecosysteem	28
Hoofdstuk 5 Resultaten en Analyse	31
5.1 Analyse en verwerking van data	31
5.2 Resultaten vanuit documentanalyse	32
5.3. Criteria vanuit de documentenanalyse	33
5.4 Resultaten uit de enquêtes	34
5.5 Resultaten vanuit interviews	37
5.6 Definitieve criteria	39

Hoofdstuk 6 Ontwerp en Validatie	44
6.1 Ontwerpcyclus	44
6.3 Fase 1 inkoopcyclus inkoopstrategie: Checklist aangaan en beheer partnerschappen	47
6.4 Fase 2 inkoopcyclus inkoopactieplan: sjabloon gezamenlijke doelen en KPI's partnerschap X- matrix.....	48
6.5 Fase 3 inkoopcyclus leveranciersmanagement: evaluatie resultaat partnership ecosysteem	49
6.6. Validatie.....	51
Hoofdstuk 7 Conclusie, aanbevelingen en discussiepunten.....	53
7.1 Conclusies	53
7.2 Discussie.....	55
7.3 Aanbevelingen	56
7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	57
Literatuurlijst	59
Bijlage I Tabellen en figurenlijst	62
Bijlage II Reflectieverslag	63
Bijlage III Format samenwerkingsovereenkomst ketenpartners	64
Bijlage IVa Interviewprotocol Inkoop/Supply Chain/Partner	65
Bijlage IVb Interviewprotocol manager Continu Verbeteren	67
Bijlage IVc Interviewprotocol Risicomanagement Van Wijnen Group	69
Bijlage V Resultaten documentanalyse	71
Bijlage VI Resultaten vanuit enquêtes	72
Bijlage VII Ontwerpeisen enquêtes.....	79
Bijlage VIII Ontwerpeisen vanuit interviews	81
Bijlage IX Koppeling ontwerpeisen aan toolkitontwerp	84
Bijlage X Vragenlijst Enquête	85
Bijlage XI Validatieworkshop tools.....	95

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek als afronding van de master Risicomanagement aan de faculteit Behavioural Management and Social Sciences van de University of Twente.

Deze master heeft mij geholpen met het vormen van een eigen visie en aanpak op de samenwerking binnen de voortbrengingsketen van Van Wijnen Components die verder gaat dan het beheersen van risico's alleen. Het heeft mij ook geleerd welke factoren van belang zijn bij het samenwerken met onze partners zodat we kunnen bouwen aan een gelijkwaardige samenwerking waar klantwaarde centraal staat en waar stakeholders in staat worden gesteld om disrupties in de keten samen op te kunnen vangen.

Inmiddels zijn de eerste woningen al geassembleerd op locatie en is het een kwestie van tijd alvorens de fabriek geheel is opgeschaald met de productie. De samenwerking met onze partners is daarbij een van de randvoorwaarden van succes, waarbij dit onderzoek qua timing niet op een beter moment kon komen. Onze strategische ketensamenwerkingen worden op dit moment door onze inkoopafdeling concreet vormgegeven. Deze thesis gaat in op de factoren die, naast de gebruikelijke afspraken over prijs, hoeveelheid en kwaliteit, mede ervoor zorgen dat de prestaties van het partnerschap verhogen waarbij partijen gelijkwaardige partners zijn en de samenwerking voor allen een financiële gezonde businesscase oplevert.

Het schrijven van een thesis naast een fulltime baan gaat niet lukken zonder dat er thuis regelmatig concessies moesten worden gedaan. Ik wil mijn verkering - sinds 25 jaar - Wilco bedanken voor zijn onzelfzuchtige hulp en steun afgelopen half jaar. Je offerde je tijd, energie en geduld op om mij te helpen mijn doel te bereiken en daar ben ik je oneindig dankbaar voor.

Ik wil Leentje en Jeroen bedanken voor de fantastische en betrokken begeleiding. Zij wisten mij continu de beste kritische vragen te stellen en inzichten te bieden die ik nodig had om het juiste pad te blijven volgen naar een mooi eindresultaat. Ook wil ik graag mijn werkgever, collega's en onze partners bedanken voor het bieden van de mogelijkheid en het investeren van tijd en moeite in het onderzoek.

Specifiek wil ik mijn collega's en inmiddels goede vrienden Ralf en Rense danken voor hun support het afgelopen half jaar waarbij zij geen kans onverlet lieten om me te helpen bij het volbrengen van deze missie.

Kim Boonstra

Leeuwarden, september 2023

Samenvatting

In de moderne zakelijke omgeving worden bedrijven steeds vaker geconfronteerd met de complexiteit van hun omgeving en de behoefte aan samenwerking met partners, klanten en leveranciers. Business-ecosystemen, waarin meerdere actoren samenwerken om optimale klantwaarde te creëren, zijn een opkomend concept dat strategische samenwerking en innovatie mogelijk maakt. Dit onderzoek richt zich op het ontwerpen van een toolkit die Van Wijnen Components (hierna ook genoemd: VWC) helpt bij het effectief aangaan en beheren van partnerschap in business ecosystemsettings dat goed presteert en kan omgaan met verstoringen. Het onderzoek beoogt de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

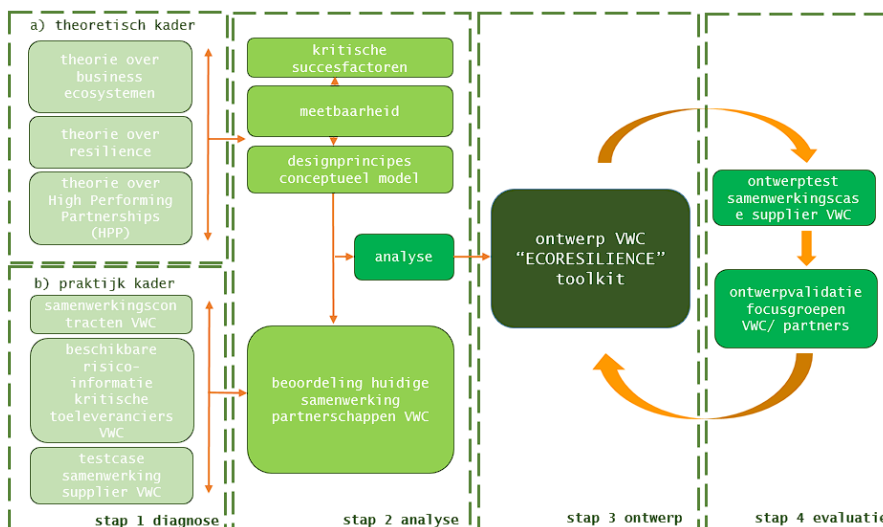
Op welke manier kan Van Wijnen Components haar partnerschappen praktisch vormgeven, die past bij een geïndustrialiseerde manier van woningbouw waarin optimaal wordt samengewerkt, innovaties worden gestimuleerd en disrupties in de keten gezamenlijk kunnen worden opgevangen?

Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek is om voor Van Wijnen Components een praktische toolkit op te leveren waarmee nader vorm kan worden gegeven aan succesvolle samenwerkingen met partners die, naast de gebruikelijke transactionele afspraken, ook invulling geeft aan het meten van performance en veerkracht van partners binnen de traditionele samenwerkingscontracten van Van Wijnen Groep.

Probleemstelling

Naar aanleiding van het vooronderzoek zijn er meerdere uitdagingen te identificeren binnen Van Wijnen Components die de aanleiding vormen voor dit onderzoeksdoel. Een van de belangrijkste is dat het DNA en de mindset van de organisatie Van Wijnen is ingericht op kortcyclisch, transactioneel en projectmatige inkoop. Er is nog geen sprake van samenwerkingsgerichte partnerschappen en tot op heden is er nog onvoldoende aandacht besteed aan de inrichting van en keuze voor de ideale samenwerkingsvorm met partners. De focus in de afgelopen twee jaar lag primair op de taakgeoriënteerde inrichting (technische productinrichting ERP-systeem, vaststelling artikelnummers, contracten, prijzen, kwaliteit en hoeveelheden) met toeleveranciers. De probleemstelling is in 4 stappen aangepakt en weergegeven in onderstaande conceptueel model, dat aan de hand van Verschuren & Doorewaard (2021) is ontwikkeld.

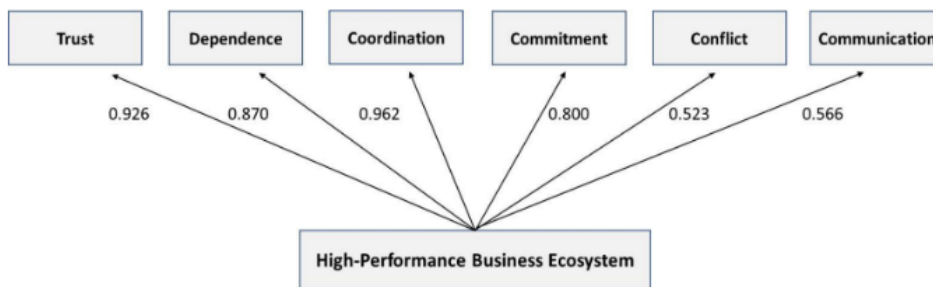


Figuur 1 Onderzoeksmodel

Onderzoeksresultaten

In de literatuur zijn er twee theorieën gevonden die passen bij de onderzoeksdoelstelling, omdat zij niet zozeer gericht zijn op de inrichting oftewel het 'design' van het business-ecosysteem maar meer op de prestatie en mate waarin het bestand is tegen verstoringen. Dit zijn "Developing the factors of a high-performance business ecosystem" De Waal (2023) en "Novel Approaches to Handle Disruptions in Business Ecosystems" van Ramezani en Camarinha-Matos (2020).

1. De Waal onderzocht met HPBE een aantal kritische succesfactoren die bewezen van invloed zijn op de performance van een business-ecosysteem. Deze zijn:



Figuur 2 De factoren en hun invloed op een high-performing business-ecosysteem (De Waal, 2023)

2. Ramezani en Camarinha-Matos (2020) erkennen in de theorie verstoringen als een van de kritieke problemen in het managen van zakelijke ecosystemen. De term 'disruptie' wordt volgens de definitie gebruikt om een "voorspelbare of onvoorspelbare gebeurtenis aan te duiden, die de normale werking en stabiliteit van een bedrijf verstoort". De twee succesfactoren die bewezen hebben van invloed te zijn op het kunnen omgaan met verstoringen (veerkracht) zijn:

Organisational resilience factor	Indicator code	Indicator description	Items	Cronbach's α
Planning	P1	Proactive posture	5	0.70
	P2	Recovery priorities	4	0.82
	P3	Planning strategies	4	0.68
	P4	Participation in exercises	3	0.79
	P5	Capability and capacity of external resources	4	0.74
Adaptive capacity	AC1	Internal and external situation monitoring and reporting	7	0.82
	AC2	Capability and capacity of internal resources	3	0.72
	AC3	Staff engagement and involvement	2	0.71
	AC4	Silo mentality	4	0.76
	AC5	Information and knowledge	5	0.75
	AC6	Leadership, management and governance structures	6	0.83
	AC7	Innovation and creativity	3	0.72
	AC8	Devolved and responsive decision making	3	0.73

Note: From the table it is evident that all reliabilities are 0.68 or higher, indicating strong internal reliability
Source: Adapted from Stephenson (2010)

Figuur 3 De factoren en hun invloed op veerkracht van organisaties (resilience)

Vanuit de documentstudie, enquêtes en interviews is een definitieve set aan functionele ontwerpvereisten en randvoorwaarden vertaald in een Programma van Eisen waaruit drie ontwerpen zijn ontwikkeld aan de hand van de Design Thinking-ontwerpstrategie en die gekoppeld zijn aan de drie inkoopfasen van Van Wijnen Components. Iedere fase heeft een eigen tool voor het aangaan en beheer van partnerschappen op basis van de succesfactoren en om de functionele ontwerpeisen tegemoet te kunnen komen. Deze tools zijn:

Fase 1 inkoopcyclus inkoopstrategie: checklist aangaan en beheer partnerschappen

Fase 2 inkoopcyclus inkoopactieplan: sjabloon gezamenlijke doelen en KPI's partnerschap X- matrix

Fase 3 inkoopcyclus leveranciersmanagement: evaluatie resultaat partnership ecosysteem

Evaluatie

De resultaten van de validatiesessie geven over de gehele linie een positief beeld over de acceptatie van de ontwerpen en mogelijkheden voor een succesvolle introductie bij Van Wijnen Components.

Aan de hand van de resultaten zijn twee aandachtspunten geselecteerd. Het eerste aandachtspunt betreft de omvang van de criteria in de selectiechecklist. Oftewel de extra tijdsinvestering die nodig is om te controleren of aan alle genoemde criteria is voldaan. Dit kan door de gebruikers worden ervaren als een verplichte invuloefening, vooral als meerdere checklists moeten worden ingevuld voordat het samenwerkingscontract kan worden afgerond. Een van de vragen in het verlengde hiervan zou kunnen zijn of alle inkopers de checklists altijd volledig moeten invullen, of dat dit alleen voor kritieke en strategische toeleveranciers geldt en waarbij de risicomanagementafdeling hier bij kan faciliteren. Dit zal nader moeten worden ingevuld.

Het tweede aandachtspunt betreft de toepasselijkheid van de inzet van alle drie tools voor alle partnerschappen. Vooral de doelen en KPI's zijn niet altijd voor alle type partnerschappen van toepassing. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de operationele fase waarin de organisatie zich nu in bevindt, waarbij de focus en uitdaging nu ligt op de invulling en nakoming van de transactionele voorwaarden in de samenwerking. Dit is echter een belangrijke performance-indicator. Ook als het een bewuste keuze is om de focus te leggen op de operationele invulling van de ketensamenwerkingen is het is het nuttig om afwijkingen op doelstellingen vast te leggen in de doelenmatrix zodat het management van Van Wijnen Components hierover geïnformeerd kan worden.

Conclusie

De prototype checklists en doelenmatrix die zijn ontworpen geven een praktisch antwoord op de hoofdvraag. In de checklists zijn zestien selectiecriteria en 57 evaluatie vragen afgeleid uit het onderzoek waarmee de gebruiker wordt gefaciliteerd bij het aangaan en beheer van nieuwe en huidige partnerschappen. Ook wordt het bereiken van de samenwerkingsdoelstellingen en het volgen van performance periodiek vastgesteld en gemonitord door middel van de doelenmatrix. Op inkoopportfolioniveau stellen de gegevens van de checklists het inkoopteam van Van Wijnen Components in staat om high performing en veerkrachtige partnerschappen op te bouwen in plaats van een relatie die gericht is op puur transactionele afspraken en die daarbij onvoldoende in staat zijn om de procesmatige en industriële manier van bouwen te faciliteren.

Het sturen op performance en veerkracht binnen partnerschappen in business-ecosysteemsetting sluit aan bij het aan bij klantwaarde verhogend supply chain management en is nauwelijks wetenschappelijk onderzocht. De resultaten geven aanleiding om de daadwerkelijke opbrengsten van deze manier van partners mee te nemen in verder praktijkonderzoek naar de kritische succesfactoren die bijdragen aan het bereiken van high performing partnerships in business-ecosysteemsetting.

Hoofdstuk 1 Inleiding

De bouwsector, en dus ook de toeleverindustrie voor de bouw, is ingericht om maatwerk te leveren op bestelling. Dit leidt tot project specifieke, unieke ontwerpen die telkens door een nieuwe keten aan leveranciers, producenten en onderaannemers wordt gerealiseerd. Hierdoor staat veiligheid continu onder druk, zijn risico's vaak onoverzichtelijk en is het definiëren van standaarden nagenoeg onmogelijk waardoor er beperkte resultaten worden geboekt en het bouwproces arbeidsintensief, tijdrovend en bevat het hoge faalkosten. Van Wijnen heeft in 2014 een roadmap opgesteld naar het ontwikkelen van een volledig gedigitaliseerd productieproces wat schaalbaar is en moet leiden tot forse optimalisatie, kostprijsverlaging en een veiliger bouwproces met een korte realisatietijd. 1 januari 2021 is Van Wijnen Components als separate business unit opgericht om de stappen in de roadmap te realiseren met het uit-ontwikkelen van modulaire platform, inrichten van file-to-factory, bouwen van een fabriek en inrichten van de gehele supply chain keten. Dit moet in final state zorgen voor de productie van 2800 woningen en appartementen per jaar en uiteindelijk in geoptimaliseerde staat toegroeien naar 4000 woningen per jaar. Door de steeds strengere kwaliteitsnormen, de schaarste in arbeid en materialen enerzijds en de grote vraag vanuit de markt anderzijds, worden bouwbedrijven en hun toeleveringsketen in zijn algemeenheid uitgedaagd om de productiecapaciteit steeds beter te beheersen en de realisatietermijn te verkorten waardoor meer en meer automatisering en digitalisering in het bouwproces wordt geïntroduceerd. Op dit moment is Van Wijnen Components overgegaan in de commerciële productiefase en zijn de eerste projecten succesvol geassembleerd op locatie.

1.1 De Nederlandse woningopgave

De woningopgave waar Nederland voor staat, is groot: tot en met 2030 moeten er ruim 900.000 nieuwe woningen worden bijgebouwd. In 2021 hebben de 25 grootste branche- en belangenverenigingen een akkoord gesloten waarin staat dat tot 2030, 1 miljoen huizen zullen worden gebouwd. In de afgelopen 10 jaar steeg het aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen van 50.000 in 2012 tot een recordaantal van 74.000 in 2022. Toch is dat nog steeds niet voldoende om aan de woonopgave te kunnen voldoen. De komende jaren opschalen naar de bouw van 100.000 betaalbare woningen per jaar, vraagt een gigantische investering van bouwbedrijven op een aantal thema's zoals snelheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. Een flinke uitdaging, die ook kansen biedt.

De Nederlandse woningopgave vraagt om innovatieve bouwconcepten

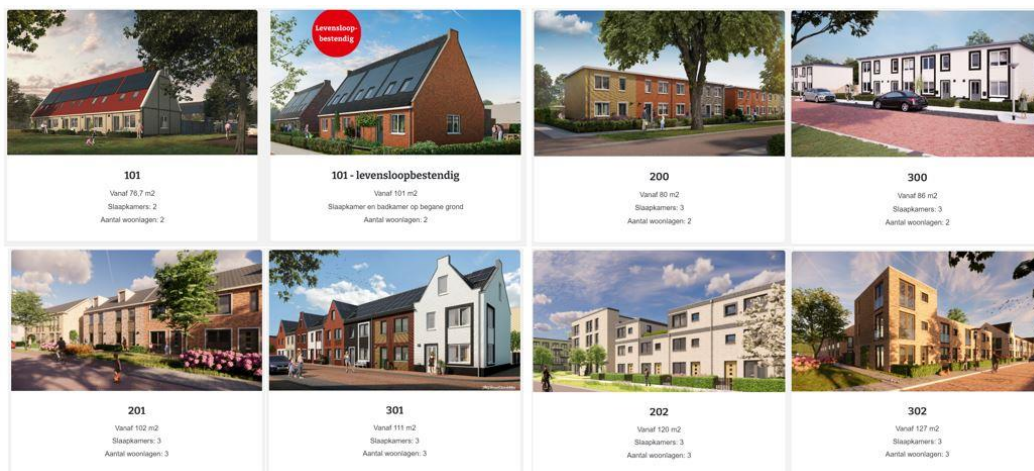
Woningen kunnen sneller, goedkoper en duurzamer geproduceerd worden door meer standaardisatie en industrialisatie in het bouwproces toe te passen. Geïndustrialiseerde woningbouw is een bouwconcept waarbij de woningen grotendeels in een fabriek worden geproduceerd en op de bouwplaats worden gemonteerd. Dit heeft verschillende voordelen ten opzichte van de traditionele bouwmethode, zoals een snellere bouwtijd, een lagere kostprijs, een hogere kwaliteit, een betere duurzaamheid en minder impact op het milieu.

1.2 Bouwen aan betaalbare woningen

Met de inzet van volledige geïndustrialiseerde fabrieksmatige bouw van prefabwoningen binnen de businessunit Van Wijnen Components, kiest Van Wijnen ervoor om invulling te geven aan de ambitie om de grootste productontwikkelaar, producent en assemblagepartij te worden van betaalbaar wonen in Nederland. Dit moet leiden tot betaalbare, mooie, duurzame en voorspelbare woonoplossingen, genaamd FIJN Wonen.

Van Wijnen produceert op een gedigitaliseerde wijze woningen door middel van een gerobotiseerd proces in een geconditioneerde fabrieksomgeving kan. Hierdoor kan Van Wijnen invulling geven aan het gestandaardiseerd produceren van hoge aantallen (na

optimalisatie proces 4000 woningen per jaar) betaalbare (< 200.000 euro), mooie en kwalitatief hoogwaardige woningen die aansluiten bij de wensen van de opdrachtgever.



Figuur 4 Productassortiment 2023 grondgebonden woningen

Klantwaardestrategie

Van Wijnen Groep streeft met de oprichting van de business units FIJN wonen en Van Wijnen Components naar het bereiken van optimale klantwaarde door de klantwaardestrategie te hanteren middels de waardedisciplines: productleadership, customer intimacy (BU FIJN Wonen) en operational excellence (BU Van Wijnen Components) (Treacy and Wiersema., 1996). De primaire focus ligt bij Van Wijnen Components als producent van elementen op het bereiken van operational excellence. Het draait volgens Treacy en Wiersema bij operational excellence om kostenleiderschap: goedkoop en efficiënt opereren om de klant een zo laag mogelijke prijs te bieden. Processen zonder enige toevoegende waarde voor het product worden verwijderd.



Figuur 5 Klantwaardestrategie volgens Treacy en Wiersema

De introductie van dit nieuwe businessmodel betekent een radicale innovatie in de traditionele bouwwereld. Radicale innovaties zijn vernieuwingen of applicaties van significant nieuwe technologieën of ideeën in markten die voorheen non-existent waren of dramatische gedragsveranderingen vereisen in bestaande markten (McDermott & O'Connor, 2002).

Zoals uit het onderzoek van Visscher en De Weerd-Nederhof (2006a) naar de ontwikkeling van organisatiestructuren bij de introductie van radicale innovatie binnen Ericsson blijkt, is het belangrijk om gedurende de stadia van introductie, via groei naar maturity level, continu de balans te blijven bewaken tussen teamcompositie, organisatiestrategie en de innovatie journey. Daarbij bleek in dit onderzoek dat aan de belangrijkste voorwaarden voor een duurzame innovatiestrategie niet werden voldaan; dat waren: het kunnen improviseren met resources, leren van fouten, streven naar operationele effectiviteit door flexibiliteit, anticiperen op de toekomst en het kunnen omgaan met afhankelijkheden.

Volgens Halman zijn er daarnaast, specifiek voor de bouwwereld, nog vier aanvullende condities die randvoorwaardelijk zijn voor de introductie van succesvolle innovaties, deze zijn gevat in Figuur 3 (Halman, 2004).



Figuur 6 De 4P's voor het bewerkstelligen van innovatie in de bouw (Halman, 2004)

Met het FIJN Wonen 3.0 concept biedt Van Wijnen Components de mogelijkheid aan opdrachtgevers om invulling te geven aan de 4P's die randvoorwaardelijk zijn om innovatief bouwen blijvend succesvol in te zetten, een van de randvoorwaarden is het vormgeven van "projectoverstijgende partnerschappen" Worden de 4P's doorvertaald naar de stappen die Van Wijnen Components moet zetten op het gebied van inkoop en partnerschappen, dan wordt dat weergegeven in onderstaande Figuur 4 hieronder.

Inkoop voor Components vraagt een transitie

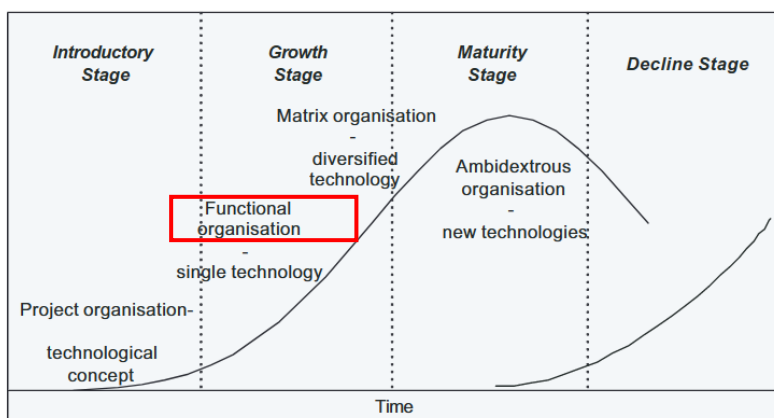


Figuur 7 Transitie inkoopproces van projectmatig inkopen naar industrieel procesmatig inkopen.

Gedurende dit onderzoek ligt de scope op de performance en veerkracht van de partnerschappen die langdurig aangegaan worden met ketenpartners van Van Wijnen Components om invulling te geven aan de randvoorwaarden vanuit de gedachte dat flexibiliteit, leren van fouten en omgaan met afhankelijkheden in de keten zo goed is als de zwakste schakel en daarbij met de partners in de keten te ontwikkelen naar operationele excellence.

1.3 Bouwen aan een nieuwe organisatie

Van Wijnen Components is in 2021 als separate businessunit onder de VW-groep opgericht. Vanaf dat moment zijn alle resources opgezocht en ingezet om het grootschalige digitalisatieproces van de technische data vorm te geven, het inrichten van IT/OT - landschapsarchitectuur en het fysiek bouwen van de fabriek en engineering van de machines in carrouselvorm. De organisatie is in twee jaar tijd gegroeid naar 200 fte en zal de komende jaren nog verder blijven groeien met de opstart van de assemblageteams die de bouwstromen gaan bemensen. Tegenover traditioneel bouwen betekent industrialisatie van de maakindustrie een wijziging van cultuur, structuur en processen. Op dit moment in 2023 bevindt de organisatie zich in de groeifase naar het inrichten van de matrixorganisatie.



Figuur 8 Positie Van Wijnen Components binnen de stages van co-evolutie van organisatie, technologie en markt (De Weerd-Nederhof, 2010)

1.4 Bouwen aan partnerschappen

Het opbouwen van projectoverstijgende partnerschappen is het onderwerp waar Van Wijnen Components nu, bij de opschaling van het productieproces naar de final state, volop focus legt om ervoor te zorgen dat de toeleveringsketen (supplychain) en het afnemerskanaal veerkrachtig worden ingericht.

Samenwerken zelf is echter nooit een doel op zich, het is een *middel* om een doel te realiseren. Het moet voor beide partijen tot toegevoegde waarde leiden, vergeleken met de alternatieven kopen of zelf maken. Leentje Volker refereerde in haar oratie aan dat een van de grote uitdagingen van een project gebaseerde industrie zoals de bouw, bestaat uit het partners in de supplychain en het opbouwen van een op waarde gebaseerd ecosysteem (Volker, 2019).



Toeleverancier DYKA, levert al sinds jaar en dag rioleringsystemen en regenwatermanagement en ventilatiebuizen aan Van Wijnen. Deze toeleverancier geldt als voorbeeldcase binnen de inkoopafdeling voor de ontwikkeling van routineleverancier naar een value creating partner voor Van Wijnen Components. Het strategisch inkoopteam van VWC heeft in het afgelopen jaar aan een pilotproject gewerkt waarbij er gezamenlijke verbetertrajecten zijn doorlopen om klantwaarde te verhogen en kostenefficiënter te produceren. Een eerste stap naar een succesvol partnerschap.

Partnerschappen

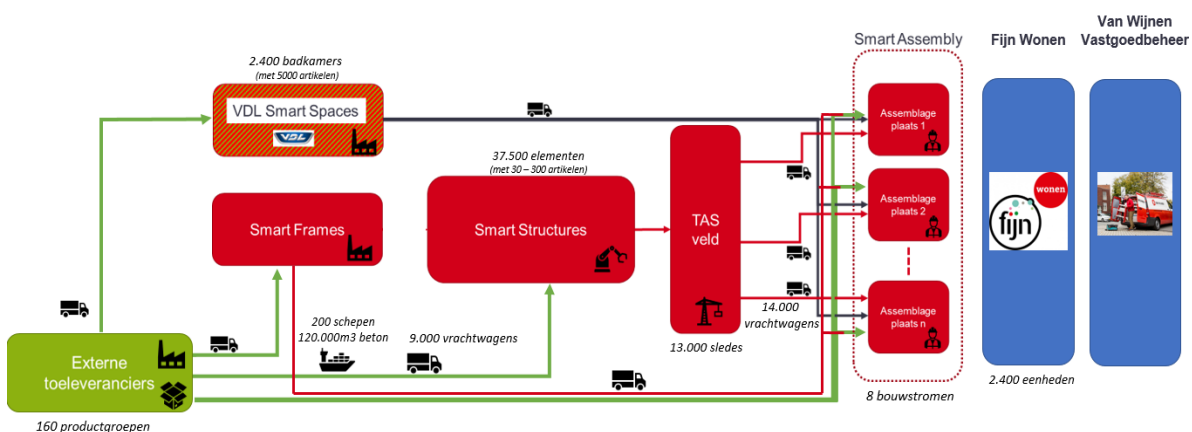
Er zijn diverse platformen mogelijk waarbij invulling kan worden gegeven aan langdurige en projectoverstijgend samenwerken in partnerships. In de literatuur wordt daarbij vooral verwezen naar duidelijke hiërarchisch gecontroleerde samenwerking waarbij prijs, hoeveelheid en kwaliteit worden gedictieerd (Jacobides, 2018). Traditioneel wordt dan gedacht aan de transactionele samenwerking met een kopende (buyer) en een, aan de koper, leverende partij (leverancier).

Van supplychain naar business-ecosysteem

De literatuur over ketensamenwerking gebruikt steeds vaker het concept van ecosystemen om te begrijpen hoe de leidende organisatie (platform organisatie) leveringsketens kan beheersen, met als onderscheidende factor een gebrek aan duidelijke hiërarchische structuren (Giffort et al, 2021) maar wel met vooraf gemaakte heldere afspraken over de waardepropositie (what's in it for me) voor de deelnemers en het bestuursysteem (bewaken van de spelregels) (De Waal, 2023).

Een business-ecosysteem kan worden omschreven als een economische gemeenschap waarbij op elkaar inwerkende organisaties goederen en diensten produceert voor klanten. De gemeenschap omvat klanten, leveranciers, hoofdproducenten, concurrenten en andere stakeholders. Gedurende de tijd co-evolueren zij hun capaciteiten en rollen, en zijn zij geneigd zich aan te passen zich af te stemmen op de richting die door een of meer centrale bedrijven wordt bepaald (Moore 1996). Om langdurige commitment te krijgen van de deelnemers voor het bouwen aan een wendbaar ecosysteem dat kan herstellen van tijdelijke disrupties (veerkracht), volstaat het niet dat de deelnemers aan het bedrijfsecosysteem goed op één lijn zitten en goed samenwerken. Om klanten werkelijk diensten van hoge kwaliteit te kunnen blijven bieden en zo een hoge (financiële) waarde voor alle deelnemers te genereren, moet het bedrijfsecosysteem zelf goed presteren (De Waal, 2023). Dit onderzoek richt zich op hoe Van Wijnen Components concreet invulling kan geven aan deze kritische succesfactoren die bijdragen aan high performing partnerships in wendbare business-ecosystemen.

De supplychain van Van Wijnen Components



Figuur 9 Supplychain met inter- en intra-organisatorische ketenpartners

In het volgende hoofdstuk wordt de doelstelling van dit onderzoek afgeleid uit de probleemstelling en worden de onderzoeksvragen geformuleerd waarop het onderzoek antwoord moet geven.

Hoofdstuk 2 Probleemstelling en onderzoeksdoel

Vooronderzoek

In de periode voorafgaand aan het literatuuronderzoek heeft het nodige vooronderzoek plaatsgevonden bij de opstart van de leveranciersketen van de woningfabriek. Bij de inrichting van de huidige supplychain zijn leveranciers gecontracteerd op basis van QLTCSM-samenwerkingsovereenkomsten voor de levering van grond- en hulpstoffen. Deze vooronderzoeken vormden input voor de inkoopstrategie van Van Wijnen Components. Ook de risicoanalyses van acht kritieke toeleveranciers zijn opgesteld (door middel van questionnaires en fysieke audits op locaties van toeleveranciers) leverden input voor de leveranciersgesprekken door strategisch inkopers. Daarmee is al een aantal stappen gezet richting supplychain-ricicomagement, maar het werd steeds meer duidelijk dat het inrichten van partnerschappen die passen bij het geïndustrialiseerde proces meer vereist dan het opstellen van contracten met alleen functionele specificaties, levertijden, prijzen en hoeveelheden. Daarmee werd de context van de probleemstelling voor dit onderzoek steeds meer zichtbaar. Tijdens het vooronderzoek zijn de volgende documenten geanalyseerd ten behoeve van de diagnose van de probleemstelling:

1. De gekwantificeerde risicoanalyses van de fabriekslocaties van kritische toeleveranciers (8) die namens Van Wijnen Components door een extern adviesbureau in 2021-2022 zijn uitgevoerd.
2. De gekwantificeerde risico-Self assessments (7) gedaan door de kritische toeleveranciers die in 2023 zijn gevraagd om op een aantal supplychain-specifieke thema's (QLTCSM) de mate van het borgen van continuïteit van leveringen binnen de eigen organisatie te beschrijven.
3. Documenten die de contractuele governance van de inrichting van samenwerking met de ketenpartners weergeven: dit betreft ketenpartnerscontracten en ontwikkeldocumenten.

2.1 Probleemstelling

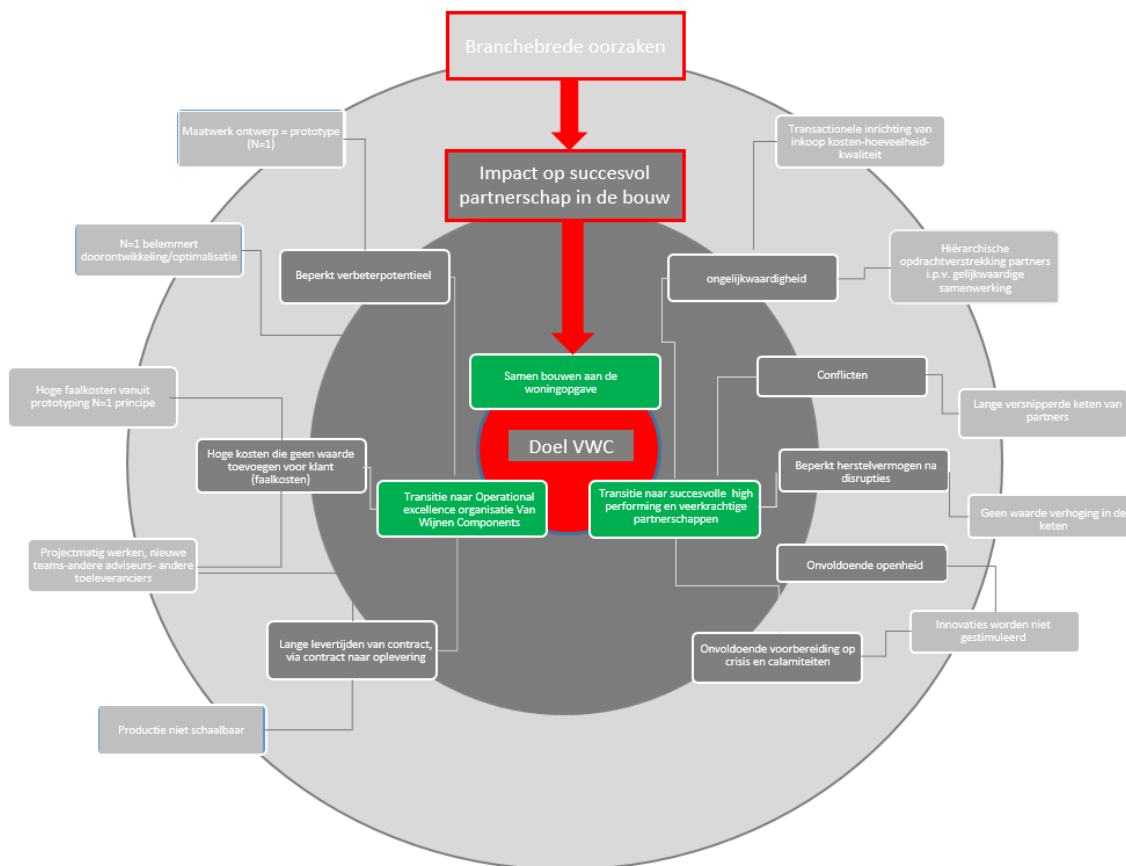
Naar aanleiding van het vooronderzoek zijn er meerdere uitdagingen te identificeren binnen Van Wijnen Components die de aanleiding vormen voor dit onderzoeksonderwerp.

- Het DNA en de mindset van de organisatie Van Wijnen zijn ingericht op kortcyclisch, transactioneel en projectmatige inkoop. Er is nog geen sprake van samenwerkingsgerichte partnerschappen.
- De benodigde product- en procesinnovaties die voor Van Wijnen Components de komende jaren nodig zullen zijn om klantwaarde te blijven genereren zullen in gezamenlijkheid met de partners vormgegeven moeten worden (klanten, leveranciers en overige stakeholders) waarbij VWC daarbij afhankelijk is van kennis of kunde en capaciteit bij samenwerkingspartners.
- Tot op heden is er nog onvoldoende aandacht besteed aan de inrichting van en keuze voor de ideale samenwerkingsvorm met partners. De focus in de afgelopen twee jaar lag primair op de taakgeoriënteerde inrichting (technische productinrichting ERP-systeem, vaststelling artikelnummers, contracten, prijzen, kwaliteit en hoeveelheden) met toeleveranciers.
- De dynamische omgevingsfactoren die impact hebben op het businessmodel van betaalbare woningen (disrupties) worden niet actief met elkaar gedeeld en door ieder voor zich gemanaged. Het samen structureel met ketenpartners het hoofd kunnen bieden aan deze exogene risico's (prijzen, wetgeving, schaarste) is nog geen standaardonderwerp van gesprek.



DYKA, beleverde de projectlocaties en vestigingen van Van Wijnen met rioleringsbuizen, hemelwaterafvoeren en koppelstukken. Dit resulteerde in een ontvangst en opslag van allerlei verschillende losse materialen dat niet op niveau was. Op de bouwplaats viel daar altijd wel een oplossing voor te vinden door de vaklieden maar voor het continue productieproces van de woningfabriek leverde dit veel extra zoekwerk en completeringswerk op voor de logistieke medewerkers, met als mogelijke vertraging en fouten in de productie als gevolg. Het was nodig om de aanlevering van DYKA aan te laten sluiten op het nieuwe concept van VWC en daarbij ook de logistieke processen op elkaar aan te laten sluiten. Om dit structureel op te lossen is een multidisciplinair team gevormd tussen VWC en DYKA, met als doel een efficiënt aanlever- en opslagproces

Op basis van het uitgevoerde vooronderzoek kan voor de probleemstelling het volgende oorzaak- en gevolgdigram worden opgesteld:



Figuur 10 Oorzaak- en gevolgdigram probleemstelling

2.2 Onderzoeksdoel

Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het doorvertalen van de theorie naar een basismodelontwerp waarmee partnerschappen van bouwbedrijven die op een geïndustrialiseerde manier produceren nader vormgegeven kunnen worden. Het resulterende modelontwerp is gebaseerd op de kritische succesfactoren en leidende designprincipes die van belang zijn voor business-ecosystemen die high performing zijn en disrupties kunnen opvangen.

2.3 Onderzoeksrelevantie

Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek verricht naar de inrichting van partnerschappen binnen ecosysteemsetting, waarbij de keuze voor het type ecosysteem, de meta-governance en organisatiestructuur van zakelijke ecosystemen centraal staan.

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar samenwerking binnen ecosysteemsettings maar nauwelijks naar de combinatie van meetbare performance en veerkracht ervan. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de kennis over hoe performance en veerkracht gemeten kunnen worden en als meetinstrument gebruikt kunnen worden bij het aangaan en doorontwikkelen van partnerschappen. Daarnaast wordt in de literatuur regelmatig aangegeven dat vervolgonderzoek nodig is naar de operationalisering van deze meetinstrumenten in concrete praktische tools die bruikbaar zijn voor de praktijk. Dit onderzoek doet daarin een eerste verkenning.

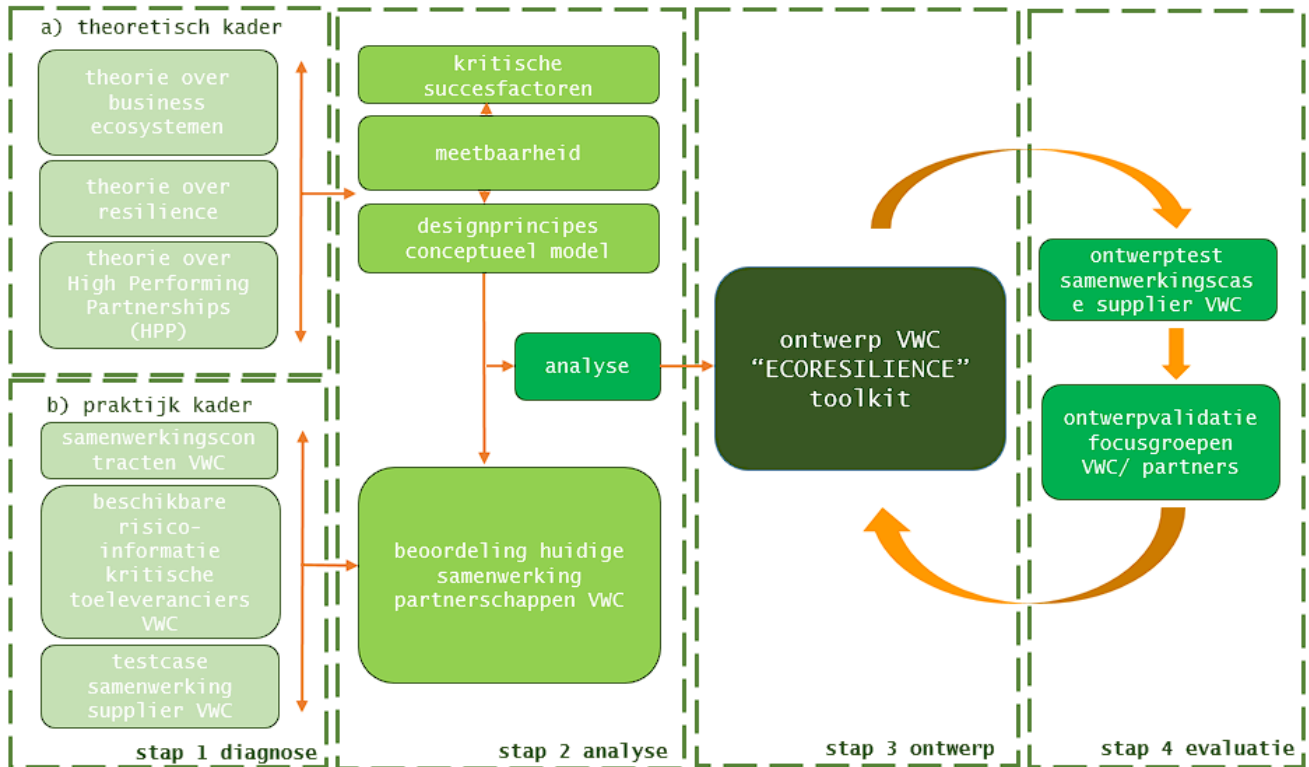
Praktijkrelevantie

Dit onderzoek draagt bij aan het succesvol aangaan en ontwikkelen van partnerschappen binnen een ecosysteemsetting voor bedrijven die op een geïndustrialiseerde manier huizen bouwen. Het helpt organisaties om zich, naast het design, te concentreren op de succesfactoren die van belang zijn bij het meetbaar maken van partnerschappen en het succes daarvan.

Het ontwerp van een toolkit (uitgewerkt in Hoofdstuk 6) is een praktische uitwerking van de resultaten uit wetenschappelijk onderzoek naar de belangrijkste succesfactoren van high performing en veerkrachtige business-ecosystemen. Door de ontworpen vorm kunnen factoren meetbaar worden gemaakt (De Waal, 2023). Organisaties die het doel hebben gesteld om te bouwen aan partnerschappen kunnen in potentie de resultaten van dit onderzoek gebruiken voor de transitie van transactionele inkoop naar partnerschappen binnen ecosysteemsetting. Voor deze generalisatie is echter aanvullend onderzoek aan te bevelen naar de effectiviteit van de ontwerpen en de validiteit van de resultaten bij andere organisaties.

2.4 Onderzoeksmodel

Aan de hand van theorievorming van Verschuren en Doorewaard (2021) is het onderstaand onderzoeksmodel ontwikkeld. De betekenis van de fases is stapsgewijs beschreven onder het model. Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van het doel in het onderzoek en de stappen die gezet dienen te worden om dit doel te bereiken. De stappen uit het onderzoeksmodel sluiten aan bij de aanpak van ontwerpgericht onderzoek, dat bij het oplossen van complexe problemen, meerdere iteratieslagen in de praktijk nodig heeft om een prototype door te kunnen ontwikkelen naar het definitieve eindontwerp. De diagnose en analysefase leveren een aantal ontwerpeisen op die het raamwerk levert waarop het ontwerp is gebaseerd, waarna in de praktijk door de gebruikers de validatie kan worden gedaan in hoeverre het prototype gebruikersfunctionaliteit biedt.



Figuur 11 Onderzoeksmodel

Stap 1 diagnosefase

a) het formuleren van het theoretisch kader: het bestuderen van theorieën over high performing partnerschappen binnen business-ecosystemen die disrupties kunnen opvangen geeft een beeld van hoe de ideale samenwerking binnen partnerschappen vanuit een business-ecosysteemgedachte eruitziet. Hieruit zijn de randvoorwaarden gedestilleerd (kritische succesfactoren, meetbaarheid en designprincipes) die terugkomen in het ontwerp van de toolkit.

b) praktijkkader: het bestuderen van de aanwezige bedrijfsdocumentatie omtrent de samenwerking met partners (samenwerkingscontracten, Self-assessments door kritische toeleveranciers, risicoanalyses, testcases) geeft inzicht in hoe de huidige samenwerking met partners is ingericht en waar de samenwerking met partners van Van Wijnen verschilt van de ideale situatie op basis van de theorie.

Het resultaat van deze stap levert een diagnose op van het probleem, ontwerpkader voor de ontwerpfase

Stap 2: analysefase

Met behulp van het in stap 1 vastgestelde kader is een prestatiemeting uitgevoerd op de huidige partnerschappen van Van Wijnen

Components. Aan de hand van de aanwezige bedrijfsdocumenten en enquêtes afgenomen bij partners zijn de kritische succesfactoren gemeten en de theoretisch vastgestelde designprincipes getoetst door middel van semigestructureerde interviews op relevantie in het praktijkkader.

De op theorie gestoelde succesfactoren en designprincipes zijn gespiegeld aan de praktijksituatie binnen Van Wijnen Components waarna een evaluatie is gedaan van de ontwerpprincipes, verschillen en eventuele ontbrekende aanknopingspunten.

Het resultaat van deze stap levert inzicht in de functionele ontwerpvereisten op voor het ontwerp van de toolkit

Stap 3: ontwerpfase

De uitkomsten van de diagnose en analysefase hebben functionele ontwerpvereisten opgeleverd voor het eindproduct uit dit onderzoek, een prototype-toolkit. De toolkit levert een praktisch inzetbaar middel voor Van Wijnen Components gebaseerd op de samenwerkingsvereisten voor het aangaan en onderhouden van partnerschappen, dat voldoet aan de designprincipes van een veerkrachtig en high performing business-ecosysteem.

Het resultaat van deze stap levert een conceptontwerp op.

Stap 4: evaluatie

In deze stap is het ontwerp getoetst op gebruikersfunctionaliteit door de uitgangspunten te laten valideren door een (focus)groep van toekomstige gebruikers (inkoop, managementteam) of belanghebbenden (partners). Potentiële gebruikers gebruiken namelijk hun eigen ervaring en hun expert judgement om te beoordelen of de opgeleverde toolkit ook daadwerkelijk gebruiksvriendelijk is en of deze in de toekomst de gewenste effecten gaat opleveren.

Het resultaat van deze stap levert inzicht in mogelijke verbeterpunten opgeleverd van de ontwerpprincipes van de toolkit

2.5 Onderzoeksafbakening

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij een businessunit binnen de Van Wijnen Groep, namelijk Van Wijnen Components B.V. Het onderzoek richt zich primair op de externe ketenpartners van Van Wijnen Components die vanaf 2022 onderdeel zijn van de selectie van kritische toeleveranciers die diensten, producten en componenten leveren die worden ingezet in de productie-, logistieke en assemblagewerkzaamheden van de geïndustrialiseerd geproduceerde FIJN 3.0 woningen.

De interne ketenpartners (FIJN Wonen, Components 1.0 en Van Wijnen regio's) en externe ICT/IT/OT-ketenpartners vallen buiten de scope van dit onderzoek. Het onderzoek richt zich niet zozeer op het design van het ecosysteem maar meer op de performance daarvan. Dit onderzoek bouwt verder op het eerder uitgevoerde onderzoek naar het design en de ecosysteemrisico's binnen Van Wijnen Components (University of Twente, masterclass Innovatie, 2022).

2.6 Onderzoeksvragen

De op basis van het vooronderzoek verkregen en hiervoor beschreven aanleiding, het bedrijfsprofiel, de probleem- en doelstelling en afbakening leiden tot de volgende hoofdvraag:

Op welke manier kan Van Wijnen Components haar partnerschappen praktisch vormgeven, die past bij een geïndustrialiseerde manier van woningbouw waarin optimaal wordt samengewerkt, innovaties worden gestimuleerd en disrupties in de keten gezamenlijk kunnen worden opgevangen?

Deelvragen

De hoofdvraag is aan de hand van de onderzoeksdoelstelling hierna uitgesplitst in een zestal deelvragen.

1. Welke voorwaarden en succesfactoren zijn volgens de literatuur te onderkennen bij het vormgeven van succesvolle en veerkrachtige partnerschappen binnen business-ecosysteemsetting?
2. In welke mate is binnen de huidige samenwerkingsovereenkomsten binnen Van Wijnen Components invulling gegeven aan de voorwaarden en succesfactoren?
3. Hoe worden de succesfactoren binnen ecosystemen beoordeeld door de huidige ketenpartners als Van Wijnen Components zelf?
4. Op welke manier kunnen de onderzochte voorwaarden en succesfactoren binnen partnerschappen doorvertaald worden in een Programma van Eisen voor een prototype toolkitontwerp voor Van Wijnen Components?
5. Hoe ziet het ontwerp eruit van een toolkit die door Van Wijnen Components pragmatisch gebruikt kan worden voor het aangaan van partnerschappen en te kunnen doorontwikkelen richting een veerkrachtig en succesvolle samenwerking in business-ecosysteemsetting?
6. Hoe bruikbaar en verwacht effectief vinden de eindgebruikers de toolkit en welke verbeteringen kunnen op basis van hun feedback worden doorgevoerd?

2.7 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit zeven hoofdstukken. De eerste twee hoofdstukken omschrijven de context van waarin de organisatie zich bevindt en de uitwerking van het onderzoeksonderwerp. Het onderzoeksontwerp, waarin de gehanteerde onderzoeksstrategie en -methode worden beschreven, wordt in Hoofdstuk 3 behandeld. In Hoofdstuk 4 wordt ingezoomd op het bouwen aan partnerschappen binnen ecosysteemsetting en wordt de theorie van high performing en veerkrachtige business-ecosystemen behandeld. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek worden in Hoofdstuk 5 beschreven. Hoofdstuk 6 geeft de doorvertaling weer van de onderzoeksresultaten in een praktisch ontwerp en validatie. In Hoofdstuk 7 wordt het onderzoek afgesloten met de conclusie, discussie en aanbevelingen.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksonwerp

3.1 Type onderzoek

In dit onderzoek staat het ontwerpen van een toolkit centraal, die de organisatie praktisch kan inzetten bij het aangaan en doorontwikkelen van partnerschappen, passend bij de gekozen vorm, cultuur en fase waarin de organisatie zich bevindt. Bij dit type onderzoek past een praktijkgericht ontwerponderzoek. Ontwerpgericht onderzoek is een onderzoeksmethode waarbij het ontwerpen van een product of dienst centraal staat. Het doel van dit type onderzoek is om nieuwe kennis te genereren door middel van het ontwerpen, testen en evalueren van prototypes. Volgens Verhoeven (2011) is ontwerpgericht onderzoek belangrijk bij het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Door het betrekken van gebruikers en stakeholders in het ontwerpproces, kan er een beter begrip worden verkregen van de behoeften en de wensen van de doelgroep. Doordat is gestreefd naar een ontwerp dat aansluit op de behoeften van de organisatie waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd en het ontwerp geïntegreerd dient te worden in de dagelijkse praktijk heeft dit onderzoek een exploratief en inductief karakter.

3.2 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek richt zich op het verbeteren van prestaties en van veerkrachtigheid binnen intraorganisationale samenwerkingsverbanden waarin kritische succesfactoren zowel taak georiënteerd (harde kant) zijn als interpersoonlijk (zachte kant) georiënteerd.

Aangezien dit onderzoek tot doel heeft een complex proces in een complexe omgeving te begrijpen, is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Een kwalitatieve onderzoeks aanpak wordt geschikt geacht voor "het onderzoeken en begrijpen van de betekenis die individuen of groepen toekennen aan een sociaal of menselijk probleem" (Creswell, 2014, p. 4).

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd als een enkelvoudige casestudy waarbij vanuit meerdere informatiebronnen op een systematische en stapsgewijze manier de geïllustreerde keyfactoren worden onderzocht op basis van de enkelvoudige case Van Wijnen Components. De casestudy-benadering maakt diepgaande, veelzijdige verkenningen van complexe problemen in hun real-life omgeving mogelijk (Yin, 2014).

Het voordeel van het uitvoeren van een casestudy ten opzichte van andere onderzoekontwerpen is dat het onderzoek in een kort tijdsbestek vele inzichten verschaft die direct toepasbaar zijn binnen beleid, procedures en toekomstig onderzoek binnen de organisatie (Yin, 2014).

Onderzoeksvraag	Onderzoeksmethode	Bijdrage aan onderzoek	Stap cyclus
1. Welke voorwaarden en succesfactoren zijn volgens de literatuur te onderkennen bij het vormgeven van succesvolle en veerkrachtige partnerschappen binnen business-ecosysteemsetting?	Literatuuronderzoek, documentenanalyse, interne stukken	Kwalitatieve data waarmee het theoretisch en begrippenkader wordt gevormd, ontwerpcriteria worden vastgesteld vanuit literatuur.	Stap 1 diagnose
2. In welke mate is binnen de huidige samenwerkingsovereenkomsten binnen Van Wijnen Components invulling gegeven aan de voorwaarden en succesfactoren?	Documentenanalyse, semigestructureerde interviews	Vanuit de literatuur naar context en organisatie specifieke ontwerpcriteria.	Stap 2 analyse
3. Hoe worden de succesfactoren binnen ecosystemen beoordeeld door zowel de huidige ketenpartners als Van Wijnen Components zelf?	Enquête	Vanuit de literatuur naar context en organisatiespecifieke ontwerpcriteria.	Stap 2 analyse
4. Op welke manier kunnen de onderzochte voorwaarden en succesfactoren binnen partnerschappen doorvertaald worden naar functionele eisen met betrekking tot een concept ontwerp voor Van Wijnen Components?	Ontwerponderzoek, testcase, semigestructureerde interviews	Synthese van ontwerpcriteria uit literatuur, documentanalyse en interviews.	Stap 3 ontwerp
5. Hoe ziet het ontwerp eruit van een toolkit die door Van Wijnen Components pragmatisch gebruikt kan worden voor het aangaan van partnerschappen en te kunnen doorontwikkelen richting een veerkrachtig en succesvolle samenwerking in business ecosysteemsetting?	Ontwerponderzoek, testcase, semigestructureerd interviews	Synthese van ontwerpcriteria uit literatuur, documentanalyse en interviews.	Stap 3 ontwerp
6. Hoe bruikbaar en verwacht effectief vinden de eindgebruikers de toolkit en welke verbeteringen kunnen op basis van hun feedback worden doorgevoerd?	Ontwerponderzoek, Walkthrough Focusgroep	Synthese van ontwerpcriteria uit literatuur, documentanalyse en interviews.	Stap 4 evaluatie

Tabel 1 Onderzoeksstrategie

3.3 Onderzoeksmethoden

De enkelvoudige casestudy neemt Van Wijnen Components als studieobject. De overheersende methoden in de casestudy zijn documentanalyses, self-assessmentvragenlijsten over veerkracht ingevuld door strategische ketenpartners en de uitkomsten van de enquêtes. Complementair gebruikt deze studie semigestructureerde interviews en focusgroepdiscussies.

Stap 1 Diagnosefase

De gebruikte onderzoeksmethode voor de diagnosefase is de literatuur- en documentstudie. Enerzijds biedt dit context aan de randvoorwaarden voor partnerschappen en hoe de huidige samenwerkingsverbanden van Van Wijnen Components zijn ingericht. Deze fase levert een theoretisch en praktijkkader met criteria en succesfactoren voor het aangaan en beheren van high performing en veerkrachtige partnerschappen.

Stap 2 Analysefase

In de analysefase wordt gekeken in hoeverre de medewerkers en partners van Van Wijnen Components elkaar beoordelen op deze succesfactoren binnen de huidige samenwerking en vanuit de input uit de interviews en feedback uit de enquêtes nog aanvullende ontwerpcriteria zijn te onderkennen. Ten behoeve van de afronding van de analysefase worden in deze fase 2 methoden ingezet om data te verzamelen.

- **Een kwantitatief deel: enquêtes**

De enquêtes geven een beeld van hoe de voorwaardelijke succesfactoren binnen de huidige samenwerking door de kritische toeleveranciers en door inkoopmedewerkers zelf worden beoordeeld op het gebied van performance en veerkracht. De uitkomsten van de scores zijn vergeleken met de streefscores uit de literatuur. Wanneer er substantiële afwijkingen te ontdekken zijn in de huidige score en streefscore geeft dat de prioritering aan binnen de functionele eisen van het ontwerp.

De uitkomsten van de enquêtes vormen ook inzichten voor het opstellen van het interviewprotocol van de semigestructureerde interviews.

- **Een kwalitatief deel: semigestructureerde interviews**

De semigestructureerde interviewaanpak stelt deelnemers in staat om aanvullende informatie te verstrekken, die misschien niet expliciet gevraagd is, en om vervolgvragen mogelijk te maken over potentieel interessante onderwerpen die tijdens het interview naar voren kunnen komen, maar niet in de kwantitatief vormgegeven enquête zijn opgenomen (Bryman, 2012).

De interviews hebben een tweeledig doel:

1. *Een verifiërend karakter* met betrekking tot de in de stap 1 van het onderzoek gestelde diagnose. In het interviewprotocol (zie Bijlage IV) worden de vragen die een verifiërend karakter hebben in het blok 'algemeen' gesteld.
2. *Een ontwerp karakter* met betrekking tot de functionele ontwerpvereisten die van toepassing zijn. In het interviewprotocol worden de vragen met betrekking tot het ontwerp in de blokken 'aanpak', 'borging & monitoring' en 'aanvullend' gesteld.

Stap 3 ontwerpfase

De functionele ontwerpeisen die van toepassing zijn op de laagst gescoorde kritische succesfactoren uit de analysefase worden gebruikt als basis voor de ontwerpfase. De gebruikte methode voor de ontwerpfase is de Design Thinking-methode en levert een prototype-conceptontwerp van de toolkit op.

Stap 4 evaluatie

In de laatste stap zal de validiteit van het prototype-ontwerp aan de hand van een sessie met een focuspanel. De aanbevelingen uit deze evaluatie zullen worden toegepast op het prototype-ontwerp.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Onderzoeksgegevens zijn betrouwbaar te noemen wanneer ze minder van incidentele toevalligheden afhangen (Baarda, 2013). In dit onderzoek met een inductief karakter levert dit een aantal aandachtspunten op. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te garanderen en tot generaliseerbare resultaten te komen zijn de volgende betrouwbaarheid verhogende maatregelen genomen:

- Respondenten uit verschillende organisaties zijn geselecteerd;
- Interviews zijn via teams, de enquêtes zijn anoniem verwerkt;

- Er is gekozen voor het opnemen van interviews waarbij is benoemd dat de opname alleen dient voor de schriftelijke uitwerking van het interview;
- Voorafgaand aan het interview is benoemd dat de naam en functiegegevens van de respondent niet in het openbare verslag worden opgenomen en de gegevens vertrouwelijk en geanonimiseerd worden verwerkt;
- Het interviewprotocol inclusief het gebruikte begrippenkader is voorafgaand aan het gesprek gedeeld met de respondent;
- Na afloop van het interview is een verslag uitgewerkt dat ter validatie is verzonden naar de respondent.

Op basis van bovenstaande kan worden aangetoond dat dit onderzoek betrouwbaar is.

Het tweede criterium is de validiteit ofwel de geldigheid van het onderzoek. Dit criterium geeft, in navolging op de betrouwbaarheid, weer of de verzamelde data een geldige weergave zijn van de werkelijke situatie. Deze keuze brengt risico's met zich mee ten aanzien van de interne validiteit.

De interne validiteit kan worden bedreigd door de complexiteit en ambiguïteit van het onderwerp. Ook al is het onderwerp ingeleid tijdens de enquête en interviews kunnen er desondanks toch verschillen ontstaan in de interpretatie van de betekenis van de succesfactoren. Daarnaast is de beoordeling van de factoren gebaseerd op een korte samenwerktijd, omdat de organisatie nog jong is. Door resultaten van verschillende methoden te combineren is uiteindelijk de interne validiteit voldoende om aan de opdracht te voldoen: een bijdrage leveren aan het ontwerp van een toolkit die voor Van Wijnen Components gebruikt kan worden bij het inrichten en ontwikkelen van partnerschappen.

De externe validiteit kan gelimiteerd zijn doordat het onderzoek zich beperkt tot één organisatie: Van Wijnen Components. Doordat het ontwerp voor een belangrijk deel gebaseerd is op wetenschappelijke meta-analyses en veel andere vergelijkbare organisaties te maken hebben met het inrichten van partnerschappen kunnen de ontwerpen toch bruikbaar zijn buiten Van Wijnen Components. De onderzoekresultaten kunnen echter niet worden gegeneraliseerd zonder aanvullend wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van het ontwerp voor Van Wijnen Components en andere organisaties.

3.5 Operationalisatie en dataverzameling

Operationalisering is de vertaling van abstracte begrippen vanuit het onderzoeksmodel naar concrete waarnemingen. De vanuit de literatuur aangereikte succesfactoren zijn nader onderzocht om tot een waarneembare definitie te kunnen komen. Vanuit deze waarneembare definitie is het mogelijk om interviewvragen te formuleren ten behoeve van dataverzameling. De variabelen zijn als volgt geoperationaliseerd:

Factor	Beschrijving	Indicator	Vragen	Bron
Vertrouwen	De verwachting dat de ander in de partnership zich niet opportunistisch zal gedragen, maar juist het wederzijds belang/doel voortdurend in de gaten houdt	Mate van proactieve kennisuitwisseling Omgang met onzekerheid (risico) Mate van voorspelbaarheid wederpartij	Enquêtevraag 9-17 Verdiepende Interviewvraag 1. Welke startvoorwaarden zou jij stellen aan partners aan het begin van het partnerschap? 2. Hoe zie jij de borging van gezamenlijke afspraken en het bereiken van doelen binnen partnerships?	Tyler, 2003 Daim et al., 2012 De Waal 2023
Afhankelijkheid	Een wederzijdse afhankelijkheid in de partnership creëren, doordat beide partijen gelijkelijk tijd en geld investeren in de relatie	Mate waarin organisaties vergelijkbaar zijn ingericht.	Enquêtevragen 19-24 Verdiepend Interview 1. Is er vanuit een groeipad/maturity model te koppelen aan de ontwikkeling van het partnerschap en de (lifecycle)fase waarin de VWC zich bevindt? 2. Onze partners scoren de succesfactor afhankelijkheid substantieel lager dan de overige succesfactoren: hoe zouden we dat kunnen verbeteren?	De Waal, 2023
Coördinatie	Het afstemmen van de eigen processen op die van de ander om de gezamenlijke prestaties te verbeteren	Mate waarin coördinatie gestructureerd is.	Enquêtevragen 1-8 Interview 1. Welke tool zou jij adviseren om afspraken, performance en doelen te monitoren? 2. Hoe zie jij de rol als leidende organisatie van VWC binnen partnerships en in het borgen/monitoren van afspraken?	De Waal 2023
Commitment	Interesse en bereidheid in het ontwikkelen van een langdurige relatie	Mate van waardering voor samenwerking Bereidheid om verantwoordelijkheden, risico's en macht te delen	Enquêtevragen 25-31 Verdiepend interview Wie zouden volgens jou betrokken moeten zijn bij het aangaan van (nieuwe) partnerships? Hoe zie je de ontwikkeling van de partnerships naar de toekomst toe? Waar zie je de ontwikkelkansen?	De Waal 2023
Conflicthantering	Snel en naar ieders tevredenheid conflicten afhandelen	Continue en directe feedback en evaluatie van prestatie en processen	Vragenlijst vraag 38-45 Waar zie jij op dit moment rode vlaggen ontstaan binnen de samenwerking met onze partners als je kijkt naar de succesfactoren die je hebt beoordeeld?	De Waal 2023
Communicatie	Continue en effectieve communicatie binnen het partnerschap, zodat beide partijen voortdurend op de hoogte zijn	Delen van kwalitatief hoogwaardige informatie, effectieve informatiedeling Hoog participatielevel	Vragenlijst 32-37 Verdiepend interview Hoe zou voor jou effectieve en continue communicatie het beste vormgegeven moeten worden bij partnerships?	De Waal 2023
Veerkracht	Mate van voorbereiding en omgaan met crisis	Proactieve houding Prioriteit op herstelwerkzaamheden Participatie in oefeningen Vaardigheden en capaciteit externe samenwerkingspartijen	Vragenlijst vraag 52-57 Hoe zou je voor VWG de succesfactoren veerkracht en aanpassingsvermogen beoordelen? Hoe zou risicomanagement kunnen dragen aan het meetbaar maken van veerkracht en aanpassingsvermogen van onze partners? Riskonet risicorapportages toeleveranciers	Zach R. Whitman et al, 2013
Aanpassingsvermogen	De mogelijkheden om de organisatie bij te kunnen sturen als reactie op uitdagingen en kansen in de markt	Vaardigheden en capaciteiten interne organisatie Besluitvaardigheid onder lastige omstandigheden Leiders geven het goede voorbeeld Betrokkenheid medewerkers	Vragenlijst vragen 58-60 Hoe zou je voor VWG de succesfactoren veerkracht en aanpassingsvermogen beoordelen? Hoe zou risicomanagement bij kunnen dragen aan het meetbaar maken van veerkracht en aanpassingsvermogen van onze partners? Riskonet risicorapportages toeleveranciers	Zach R. Whitman et al, 2013

Tabel 2 Operationalisering kernbegrippen

3.6 Respondenten

Er is gekozen voor een casestudy, omdat dit de mogelijkheid biedt om, aan de hand van een praktijkprobleem, medewerkers uit de organisatie te interviewen en hierbij de diepte in te gaan in plaats van de breedte op te zoeken. Er is gekozen voor medewerkers uit afdelingen maar allen werkzaam binnen eenzelfde context. Deze medewerkers zijn allen op tactisch- en operationeel niveau op enigerlei wijze betrokken bij inkoop en/of supplychain-management.

De respondenten van de interviews en enquêtes zijn verdeeld in drie categorieën:

- medewerkers werkzaam bij Van Wijnen binnen de afdeling inkoop en/of supplychain;
- medewerkers werkzaam bij Van Wijnen Components betrokken bij het vormgeven van tools en of methoden;
- strategisch leveranciers die samenwerken op basis van een strategische ketenpartnerovereenkomst met VWC.

Deze categorieën zijn gekozen omdat uit het theorieonderzoek is gebleken dat deze drie categorieën medewerkers een verschillende rol hebben bij het aangaan en het beheer van partnerschappen. Een overzicht van de namen van de respondenten met bijbehorende functie is vanwege herleidbaarheid niet opgenomen als bijlage maar separaat beschikbaar.

Informatiebron	Korte omschrijving	Intern/extern	Rol	Aantal	Percentage van doelgroep
Enquête	Vragenlijst beoordeling succesfactoren high performing partnerships in business-ecosystemen	Interne organisatie	Supplychain-directeur	1	100%
			Strategisch inkopers	6	100%
			MT VWC	5	100%
			MT FIJN wonen	1	100%
			QHSE	1	100%
		Externe ketenpartners	Geselecteerde Strategische toeleveranciers	10	100% selectie 2022
Interviews	Diagnose probleemstelling	Interne organisatie	Supplychain-directeur	1	100%
			Strategisch inkopers	2	<50%
			Logistiek manager	1	100%
			Manager continu verbeteren		
			Strategisch inkoper groep	1	100%
BI expert	1	<50%			
	Ontwerpcriteria ten behoeve van toolkit	Interne organisatie	Supplychain-directeur	1	100%
			Strategisch inkopers	2	<50%
			Logistiek manager	1	100%
			Manager continu verbeteren		
			Strategisch inkoper groep	1	100%
BI expert	1	<50%			
		Externe organisatie	Strategische ketenpartner	1	<50%

Tabel 3 Overzicht aantal en rollen respondenten per onderzoeksmethode

Het interviewprotocol is opgenomen in Bijlages Va, Vb en Vc.

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

Steeds vaker werken bedrijven samen in partnerschappen waarbij er minder sprake is van een traditionele en transactionele verhouding tussen de partners maar meer een samenwerkingsvorm die netwerkgericht is en tot doel heeft om klantwaarde te creëren en om de volgende ronde van innovatie te voeden (Volker, 2019).

4.1 Bouwen aan partnerschappen binnen ecosysteemsetting

Traditionele partnerschappen in bouwsector

De traditionele bouwsector beschouwt elk bouwproject als een afzonderlijke keten, waarbij voor ieder project opnieuw een uniek 'prototype' wordt gebouwd en waarbij de fases van het bouwproces bij ieder project opnieuw worden doorlopen, waarbij ook opnieuw de juiste partners gevonden worden waarmee project specifieke overeenkomsten worden gesloten. De uitdagingen waarmee de bouw wordt geconfronteerd, hebben betrekking op meerdere transitie: energieverbruik, digitalisering, circulaire economie en menselijk kapitaal, waarbij volgens Volker de vraag rijst hoe houdbaar de huidige bedrijfsmodellen zijn als er wordt gezocht naar oplossingen in de verticale keten (Volker, 2019). Er worden in de literatuur verschillende soorten partnerschappen beschreven, waarbij het concept ecosysteem volgens Volker een van de veelbelovende concepten is bij het opnieuw definiëren van relaties in de bouwsector. Het ecosysteem bestaat uit de samenwerkstructuur van de multilaterale reeks partners die op elkaar ingespeeld moeten zijn om een gezamenlijke waardepropositie te kunnen verwezenlijken (Adner, 2017). Er zijn verschillende soorten ecosystemen te onderscheiden, zoals het innovations ecosystem, het knowledge ecosystem en het business ecosystem (Valkokari, 2017).



Van Wijnen Components gebruikt in het primaire productieproces artikelen van DYKA. Deze artikelen worden in de vloerelementen geplaatst voordat het beton wordt gestort. Dit betekent dat wanneer de artikelen niet tijdig of niet juist aangeboden worden, het productieproces mogelijk stil komt te liggen of dat de elementen niet door de kwaliteitscheck komen. Dat heeft ook invloed op de assemblageplaats doordat woningen niet uitgeleverd kunnen worden. Het multidisciplinaire team van toeleverancier DYKA en VWC stelde een gezamenlijk plan op om structureel de prestaties te verbeteren. Het doel was om handelingen voor de medewerkers in de fabriek zoveel mogelijk te beperken door ervoor te zorgen dat de artikelen prefab geassembleerd aangeleverd werden door DYKA. Daarmee werd de prestatie van de fabriek ook deels een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Business-ecosysteem als veelbelovend concept

In dit onderzoek ligt de focus op de prestaties van één bepaald type ecosysteem: het business-ecosysteem. Dit type ecosysteem wordt beschreven door Moore (1996, p.26) als "een economische gemeenschap ondersteund door een groep van samenwerkende organisaties, die goederen en diensten van waarde produceert voor klanten die zelf ook lid zijn van het ecosysteem. Het samenwerkingsverband omvat ook leveranciers, hoofdproducenten, concurrenten en andere belanghebbenden. Na verloop van tijd co-evolueren ze hun capaciteiten en rollen en hebben ze de neiging om op één lijn te komen met de richting bepaald door een of meer centrale bedrijven".

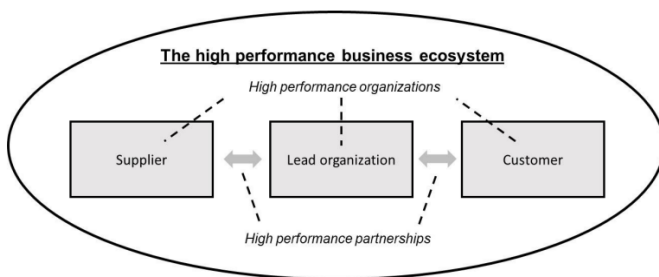
Op basis van de bestaande literatuur over business-ecosystemen is te zien dat het tegenwoordig niet voldoende is dat deelnemers aan het bedrijfsecosysteem goed op elkaar zijn afgestemd en goed kunnen samenwerken. Om klanten echt hoogwaardige service te kunnen bieden, en daarmee een hoge (financiële) waarde voor alle deelnemers, moet het bedrijfsecosysteem zelf goed presteren (De Waal, 2023) en daarnaast in staat zijn om onvoorziene verstoringen (disrupties) op te vangen (Ramezani, 2020).

4.2 Performance en veerkracht als belangrijke drijfveren van samenwerking

In de theorievorming van De Waal (2023) en Ramezani (2020) is een aantal factoren gevonden die van belang zijn in het ontwikkelen van samenwerking naar kwalitatief hoogwaardige (high performing) en veerkrachtige (resilient) partnerschappen binnen het business-ecosysteem. Deze theorieën zijn gebruikt voor de kritische succesfactoren en ontwerpprincipes voor het conceptuele kader van de “ecoresilience” toolkit voor Van Wijnen Components.

4.3 High performance business-ecosysteem

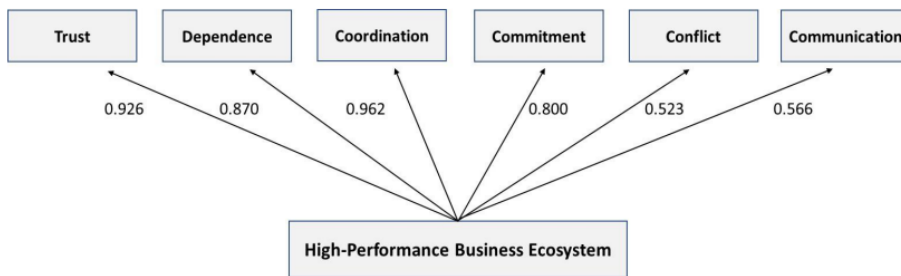
In de context van zakelijke ecosystemen, heeft duurzaamheid van de hoogwaardige prestaties van de deelnemers belangrijke voordelen, niet alleen voor de deelnemers zelf, maar ook voor de andere deelnemers waarvan de prestaties gekoppeld zijn aan die van hun partners in het bedrijfsecosysteem (De Waal, 2023). De Waal ondervond dat in de literatuur veel beschreven was over het *design* van het ecosysteem, maar veel minder over de *performance* ervan. In zijn onderzoek werden de factoren geïdentificeerd en vervolgens daarvan de relevantie gemeten die van belang zijn bij het creëren en onderhouden van een duurzaam business-ecosysteem dat hoogwaardige partnerschappen nastreeft.



Figuur 12 Het High Performing Business Ecosysteem HPBE (De Waal, 2015)

De middels empirisch onderzoek geïdentificeerde zes factoren waar een organisatie zich in een business-ecosysteem op moet concentreren zijn volgens De Waal:

- **Vertrouwen:** Dit verwijst naar de verwachting dat een partner zich niet opportunistisch zal gedragen en de ware intentie heeft om wederzijds voordeel te bereiken.
- **Afhankelijkheid:** Dit wordt gedefinieerd als de gelijkheid tussen deelnemers in termen van investeringen en middelen, en de substitueerbaarheid van het partnerschap zelf.
- **Coördinatie:** Dit is het beheer van belangrijke organisatorische activiteiten en de mate waarin deelnemers en hun processen onderling zijn geïntegreerd om onzekerheden te verminderen en samenwerking en prestaties te verbeteren.
- **Commitment:** Dit wordt gedefinieerd als interesse in de relatie en de bereidheid om een langdurig partnerschap te ontwikkelen.
- **Conflicthantering:** Er zijn veel oorzaken van partnerschapsconflicten, waaronder verschillen in cultuur, managementstijl en operationele processen. Het gezamenlijk oplossen van conflicten kan het succes van partnerschappen vergroten.
- **Communicatie:** Communicatie beïnvloedt het gedrag van partnerschappen en het vermogen om snel te reageren op veranderende klantbehoeften, omdat het verbeteren van de lijnen en kwaliteit van communicatie de afstand tussen de partners en de partners en markten verkort.



Figuur 13 De factoren en hun invloed op een high-performing business-ecosysteem (De Waal, 2023)

Omgaan met disrupties

Verstoringen zijn erkend als een van de kritieke problemen in het managen van zakelijke ecosystemen. De term 'disruptie' wordt volgens de definitie (Ramezani, 2020) gebruikt om een "voorspelbare of onvoorspelbare gebeurtenis aan te duiden, die de normale werking en stabiliteit van een bedrijf verstoort" en een positieve of negatieve impact kan hebben op het bedrijfsecosysteem. Een strategie om te kunnen omgaan met disrupties, is om te bouwen aan veerkracht (resilience). Resilience is het psychologische principe (Reich, 2006) om diverse verstoringen op te kunnen vangen en terug te veren in de oorspronkelijke toestand. Samenwerking vergemakkelijkt meestal het opbouwen van veerkracht in het bedrijfsecosysteem op de volgende manieren:

- door middel van onderhandeling en gezamenlijke probleemoplossing;
- door het creëren van een cultuur van vertrouwen en kennisdeling;
- door identificatie van nieuwe kansen door toenemende communicatie.

Er zijn verschillende kritieke factoren (Whitman et al, 2013) die van invloed zijn op het totale veerkracht vermogen van een bedrijfssysteem om verstoringen te overwinnen.

Deze factoren zijn:

Vorbereiding: de mate van voorbereiding en het kunnen omgaan met crisissituaties.

Aanpassingsvermogen: de mogelijkheden om de organisatie te kunnen bijsturen als reactie op uitdagingen en kansen in de markt.

Organisational resilience factor	Indicator code	Indicator description	Items	Cronbach's α
Planning	P1	Proactive posture	5	0.70
	P2	Recovery priorities	4	0.82
	P3	Planning strategies	4	0.68
	P4	Participation in exercises	3	0.79
	P5	Capability and capacity of external resources	4	0.74
Adaptive capacity	AC1	Internal and external situation monitoring and reporting	7	0.82
	AC2	Capability and capacity of internal resources	3	0.72
	AC3	Staff engagement and involvement	2	0.71
	AC4	Silo mentality	4	0.76
	AC5	Information and knowledge	5	0.75
	AC6	Leadership, management and governance structures	6	0.83
	AC7	Innovation and creativity	3	0.72
	AC8	Devolved and responsive decision making	3	0.73

Note: From the table it is evident that all reliabilities are 0.68 or higher, indicating strong internal reliability
Source: Adapted from Stephenson (2010)

Tabel 4 De factoren en hun invloed op veerkracht van organisaties (resilience)

Beide bovengenoemde concepten bieden vanuit de literatuur een nieuw perspectief op samenwerken met partners voor bouwbedrijven die, door de innovatie van het businessmodel naar een geïndustrialiseerde manier van bouwen, steeds meer moeten gaan samenwerken op basis van vele relaties, die afwijkt van de traditionele samenwerking in de bouw. Daarom bieden deze concepten (high performance partnerships (HPP) en veerkracht van business-ecosystemen) de basis voor het verdere onderzoek.



Nadat de omvang van de leveringen en de artikelen met hulpstukken in kaart zijn gebracht en een voorbeeld configuratie is samengesteld door de logistieke medewerkers van VWC en zijn productie tekeningen aangepast. Op basis hiervan heeft de eigen prefab assemblage afdeling van DYKA werkzaamheden afgestemd zodat de artikelen conform de wens van VWC aangeleverd worden. Het verbetertraject heeft structurele aanpassingen tot gevolg gehad in het artikelenbestand, het logistieke proces naar de bouwplaats, het assemblageproces bij DYKA en de koppeling met ERP systeem die qua kosten niet direct door DYKA konden worden doorberekend in de kostprijs van de artikelen echter heeft het project wel tot de volgende resultaten geleid: dubbelingen gereduceerd bij 8 prefabs, 8 magazijnlocaties minder nodig, voor een specifiek bouwproject (Gouda) zijn er 195 items minder nodig waardoor er 11.000 euro minder voorfinanciering door DYKA nodig is. De resultaten zijn gedeeld in het groot inkoopoverleg van Van Wijnen Components en als voorbeeld gesteld voor verbetertrajecten met partners.

Dit geeft antwoord op deelvraag 1 die is geformuleerd in het onderzoek: Welke voorwaarden en succesfactoren zijn volgens de literatuur te onderkennen bij het vormgeven van succesvolle en veerkrachtige partnerschappen binnen business-ecosysteemsetting? De zes kritische succesfactoren die van toepassing zijn op de performance van partnerschappen in business ecosystemen zijn aangevuld met twee kritische succesfactoren die een indicatie geven van de veerkracht van organisaties. De samenvoeging van deze twee theorieën levert de basis van het ontwerp.

Hoofdstuk 5 Resultaten en Analyse

Dit hoofdstuk beschrijft het praktijkdeel van dit onderzoek en vormt stap 1 en 2 van het onderzoeksmodel; de diagnose en de analyse. Dit hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen. In paragraaf 5.1 in aanvulling op het onderzoeksontwerp uit hoofdstuk 3 wordt beschreven hoe het empirisch onderzoek is uitgevoerd. In de paragrafen 5.2 en 5.3 wordt de theorie beschreven en doorvertaald naar criteria vanuit de analyse van interne documentatie zoals samenwerkingscontracten. Dit beantwoordt deelvraag 2 van het onderzoek.

Daarna worden in de paragrafen 5.4 en 5.5 de resultaten van de enquêtes en interviews uitgewerkt. In paragraaf 5.4 worden de wederzijdse beoordelingen weergegeven van de kritische succesfactoren binnen het huidige partnerschap en worden de uit de enquêtes en interviews gedestilleerde ontwerpcriteria gekoppeld aan het type ontwerpeis. De paragrafen 5.4. en 5.5 worden beide afgesloten met een set aan functionele ontwerpcriteria. Deze paragrafen beantwoorden deelvraag 3 van het onderzoek.

Hoofdstuk 5 wordt afgesloten met een samenvatting waarin uit de analyse van interne documentatie, de interviews en feedback vanuit de enquêtes, de definitieve criteria voor het ontwerp is geselecteerd. Deze criteria worden in paragraaf 5.6, Tabel 9 weergegeven en vormen samen met de eerder in de literatuur gevonden kritische succesfactoren de definitieve ontwerpcriteria waarmee tot slot deelvraag 4 wordt beantwoord. Aan de hand van de criteria is een eerste plan van aanpak (functionele specificatie van ontwerpelementen) opgesteld dat als basis gaat dienen voor het ontwerpproces in Hoofdstuk 6.

5.1 Analyse en verwerking van data

5.1.1. Data: interviews en enquêtes

Alle interviews zijn getranscribeerd tot een samenvatting; deze samenvattingen zijn ter validatie aangeboden aan de respondenten waarbij in sommige gevallen aanvullingen of aanpassingen zijn toegevoegd. Na goedkeuring van de resultaten door de respondenten zijn deze verwerkt in een resultatenmatrix. De samengevoegde gemiddelde scores vanuit de individueel ingevulde enquêtes over de kritische succesfactoren binnen de samenwerking bij partnerschappen bieden inzicht in welke kritische succesfactoren als lager dan de gewenste normscore worden beoordeeld.

5.1.2 Resultatenmatrix

Om de in dit onderzoek verzamelde data te kunnen analyseren is gebruikgemaakt van een resultatenmatrix (Baarda, 2013; Verschuren & Doorewaard, 2021). In de matrix is per interviewvraag en per respondent de kern van het gegeven antwoord weergegeven; dit wordt verdichting van de data genoemd (Verschuren 2013& Doorewaard, 2021). Aan de hand van de informatie in de matrix is inzichtelijk gemaakt welke aanknopingspunten er zijn voor ontwerpcriteria in relatie tot de kritische succesfactoren ten behoeve van de toolkit.

5.1.3. Ontwerpcriteria

Een ontwerp dient volgens Wijnen en Storm (2007) te voldoen aan vier eisen:

1. functionele eisen
2. operationele eisen
3. randvoorwaarden
4. ontwerpbeperkingen

Functionele eisen beschrijven wat een ontwerp moet kunnen, ofwel de behoefte van de opdrachtgever. Operationele eisen zijn kenmerken van het ontwerp, de behoeften van de gebruikers. Randvoorwaarden beschrijven normen of wetgeving waaraan een ontwerp dient te voldoen. Ontwerpbeperkingen zijn eisen die gaan over het onderzoek zelf.

5.2 Resultaten vanuit documentanalyse

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 2 van het onderzoek: *In welke mate is binnen de huidige samenwerkingsovereenkomsten binnen Van Wijnen Components invulling gegeven aan de voorwaarden en succesfactoren?* is een aantal documenten geanalyseerd die inzage geven in het vastleggen van afspraken tussen partners van Van Wijnen Components (model strategisch samenwerkingsovereenkomst en raamovereenkomsten) en daarnaast documenten die inzage geven in de uitgevoerde risicoanalyses bij kritische toeleveranciers die doorvertaald zijn in afspraken op de ontwikkelagenda tussen de partners en Van Wijnen Components. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat de contractering van alle partners nog niet geheel afgerond is. Er zijn contracten waarvan de productspecificaties nog aandacht behoeven en contracten welke nog niet zijn ondertekend. Het inkooptraject binnen Van Wijnen Components doorloopt 3 stappen waarin de afronding van de samenwerkingsovereenkomsten met de partners zich nu grotendeels in stap 2 bevinden.

5.2.1. Bouwen aan de basis: inkoop volgens productcategorie en portfoliomanagement

Stap 1: inkoop Categorie Strategie

Aan de hand van de Kraljic-matrix wordt door de strategisch inkoper bepaald of een product in de categorie hoog leveranciersrisicoprofiel valt. Met toeleveranciers van strategische productgroepen (kritisch voor kostprijs en levering), is de voorkeursstrategie om een langjarige strategische ketensamenwerkingsovereenkomst aan te gaan. Met overige toeleveranciers wordt een raamovereenkomst gesloten en de strategie bepaald overeenkomstig de Kraljic-indeling van de productgroep. De focus ligt daarbij altijd op procesmatige inkoop en per productgroep wordt een Pakket Van Eisen vastgesteld op de disciplines binnen de QLTCSM-thema's. De eisen en input hiervoor worden geleverd door Cross Functionele Teams binnen de organisatie, vertegenwoordiging ten aanzien van:

- Q = Quality → kwaliteit van de producten en processen
- L = Logistiek → aanlevering, bestelhoeveelheden, verpakking
- T = Techniek → de productspecificaties
- C = Cost → kosten, voorwaarden, risico's
- S = Sustainability → MVO, Circulariteit, Duurzaamheid CO2 footprint
- M = Maintenance → Beheer, Service & Onderhoud

Stap 2: Inkoopactieplan

Aan de hand van de bepaalde inkoopcategorie strategie van producten en de aangeleverde input/eisen vanuit de QLTCSM-disciplines wordt het inkoopactieplan vastgesteld; dit omvat de stappen: specificeren, marktonderzoek, selectie van partners en contracteren (creëren van condities en randvoorwaarden voor verwerving).

Bij het contracteren van de partner worden twee overeenkomsten gebruikt: de Raamovereenkomst en de Strategische Ketenpartnerovereenkomst. De in het onderzoek geanalyseerde overeenkomsten zijn de meest actuele, ondertekende overeenkomsten van VWC met haar partners. Daarbij is de raamovereenkomst met de opdrachtgever van VWC, FIJN Wonen buiten de analyse gelaten. Dit



Figuur 14 Category management uitgelegd in Kraljic matrix

contract valt buiten de inkoopstrategie van VWC, maar wel binnen de partners in het business-ecosysteem. In de onderstaande tabel worden de in de overeenkomsten gebruikte condities en randvoorwaarden vergeleken. In Bijlage III is het format van de strategische ketenpartnerovereenkomst opgenomen.

Bepalingen in het contract	Raamovereenkomst Ketenpartner	Strategische Ketenpartnerovereenkomst
Beschrijving van het doel van de overeenkomst	Het leveren van een prestatie gedurende de looptijd van de overeenkomst en conform de in de overeenkomst verwoorde voorwaarden	Het bewerkstelligen van een meerjarige samenwerking waarin een efficiëntieslag dient te worden behaald t.a.v. de prijs, levering om het proces van VWC te optimaliseren en om de voortbrengingsketen tussen de Partner en VWC effectiever, efficiënter en daarmee gunstiger te laten worden t.o.v. vergelijkbare leveranciers.
Inkooporderproces	Ja	Ja
Algemene voorwaarden	Ja	Ja
Technische productspecificatie	Deels	Ja
QLTCSM-productspecificatie	Deels	Ja
Garantie	Ja	Ja
Prijzen	Ja	Ja
Levertijden en leveringsomvang	Ja	Ja
KPI	Geen	Levertijden & Kwaliteit
Ontwikkelplancyclus	Geen	Verbeteren en optimaliseren productkwaliteit Behalen Circulaireiteitsdoelstellingen Verlagen keten integrale kostprijs (taakstellend) Optimaliseren logistieke samenwerking Opleiden/trainen medewerkers
Rolling Vendor Forecast	Geen	Ja
Service Level Agreement	Geen	Ja
Overige samenwerkingsfactoren waaronder communicatie, conflicthantering, omgaan met risico's e.v.	Geen	Geen

Tabel 5 bepalingen in partnerovereenkomsten Van Wijnen Components

Stap 3 - Leveranciers Management

Gedurende de looptijd van het samenwerkingscontract zijn er periodieke momenten waarop de samenwerking en performance worden geëvalueerd. De agenda van de gesprekken wordt bepaald door de behaalde performance op levering en kwaliteit en de onderwerpen die op de ontwikkelagenda van het contract staan. De samenwerkingscontracten worden beoordeeld aan de hand van de vier bepaalde prioriteiten:

- prio 1: zekerheid levering
- prio 2: zekerheid van kwaliteit
- prio 3: geen toekomstige lock-ins
- prio 4: focus op laagste integrale kostprijs in 2023-2024



Figuur 15 Fases inkoopcyclus Van Wijnen Components

Aan de hand van de analyse van het opgestelde inkoopbeleid en de bijbehorende documenten is een aantal functionele ontwerpisen voor de toolkit gedestilleerd die aansluiting vinden bij de huidige inkoopstrategie en samenwerkingscontracten. Deze ontwerpisen worden weergegeven in de volgende paragraaf.

5.3. Criteria vanuit de documentenanalyse

Aan de hand van de geanalyseerde documenten zijn de volgende functionele ontwerpvereisten gedestilleerd. In de bijgaande tabel is de samenvatting gepresenteerd van de functionele ontwerpisen gekoppeld aan de kritische succesfactoren die worden benoemd in

de literatuur (De Waal 2023). In Bijlage V is de complete tabel te vinden met het type documentatie, de functionele en operationele eisen en randvoorwaarden.

Functionele eisen vanuit documentanalyse	Coördinatie	Vertrouwen	Afhankelijkheid	Commitment	Communicatie	Conflict	Veerkracht	Aanpassingsvermogen
1. Maakt het mogelijk om gezamenlijke doelstellingen overeen te komen 2. Ontwerp draagt bij aan de doorontwikkeling van de gekozen inkoopcategoriestrategie (QLTCSM) 3. Prioriteert continuïteit vanuit de gewogen inkoopcategorieën (QLTCSM) 4. Sluit aan bij de inkoopstrategie-cyclus	X							
5. Biedt transparantie in de mate waarin de strategische toeleverancier kritiek is voor het productie- en assemblageproces voor VWC		X						
6. Geeft verdere invulling aan het opbouwen van een meerjarige handelsrelatie en efficiencyverbetering				X				
7. Geeft inzicht in de mate waarin een toeleverancier zelf toegerust is voor disrupties in de organisatie								X

Tabel 6 Functionele ontwerpeisen toolkit vanuit documentanalyse

Het antwoord op deelvraag 2: in welke mate is binnen de huidige samenwerkingsovereenkomsten binnen Van Wijnen Components invulling gegeven aan de voorwaarden en succesfactoren?

Dat kan naar aanleiding van de documentanalyse als volgt worden samengevat: *Gezien de fase van waarin Van Wijnen Components zich in het contracteringsproces met partners bevindt en de gedestilleerde eisen vanuit de documentanalyse is er nog geen concrete invulling gegeven aan de voorwaarden en succesfactoren die volgens de literatuur nodig zijn voor het bouwen aan high performing en veerkrachtige partnerschappen binnen business-ecosysteemsetting.*

In de volgende paragraaf worden de resultaten uit de enquêtes gepresenteerd.

5.4 Resultaten uit de enquêtes

In de periode van 8 mei 2023 tot en met 23 mei 2023 zijn 13 strategische ketenpartners en 10 medewerkers van VWC betrokken bij samenwerkingen benaderd om 65 vragen die betrekking hebben op 9 kritische succesfactoren te beoordelen in de huidige samenwerking. De geformuleerde vragen en cijferschaal zijn gebaseerd op en onderbouwd door eerder uitgevoerde wetenschappelijke onderzoeken door De Waal (2023) en Ramezani (2020).

Doelscore

Gebaseerd op de eerdere onderzoeken naar high performing partnerschappen gebaseerd op high performing organisaties (HPO) is de gewenste streefscore bij het meten van een effectieve organisatie vastgesteld op 8,5. Voor high performing partnerschappen (HPP) binnen business-ecosystemen is deze score aangehouden. Dit is via de e-mail geverifieerd bij de onderzoeker in kwestie, de heer De Waal, op 28 februari 2023. Zijn antwoord is:

“Ik heb dat op zich niet aangetoond, een 8,5 voor de HPP. Maar het is wel logisch want bij HPO ligt “de grens” op 8,5 en HPO is gerelateerd aan HPP dus daar hou ik ook 8,5 aan.”

Beoordelingen

In Bijlage VI is de volledige weergave te vinden van de beoordelingen van de respondenten per vraag. In de onderstaande tabel is de verkorte weergave van de scores per deelvraag gekoppeld aan de kritische succesfactoren en de gemiddelde eindscore per succesfactor.

Partners beoordelen VWC										
Deelvraag	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gemiddeld
Coördinatie	9,2	8,2	8,6	7,5	7,3	7,6	7,2			7,9
Vertrouwen	8,8	8,8	8,4	8,1	8,4	8,0	8,5	8,2	8,8	8,4
Afhankelijkheid	7,0	7,7	6,9	8,5	8,1					7,6
Commitment	8,5	8,4	8,2	7,9	7,8	8,5				8,2
Communicatie	7,2	7,7	8,1	7,7	7,5					7,6
Conflict	7,7	8,1	8,7	8,8	8,8	8,7	8,5			8,5
Resultaat	8,8	8,9	8,8	8,4	7,9					8,6
Veerkracht van eigen organisatie	8,5	8,0	8,2	8,5	8,3					8,3
Aanpassingsvermogen van eigen organisatie	8,8	8,5	8,0	8,3	8,5	7,9	8,2	8,3		8,3
VWC beoordeelt partners										
Deelvraag	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gemiddeld
Coördinatie	8,3	7,3	7,7	7,2	7,1	7,3	6,5			7,3
Vertrouwen	7,6	8,1	7,4	7,6	7,2	7,8	7,6	7,4	7,4	7,6
Afhankelijkheid	6,7	6,5	6,1	7,5	7,3					6,8
Commitment	7,2	7,6	7,1	7,3	7,5	7,5				7,4
Communicatie	7	7	6,9	6,9	7,1					7,0
Conflict	7,4	7,1	7,5	7,7	7,9	7,7	7,2			7,5
Resultaat	7,5	7,4	7,4	7,6	7					7,4
Veerkracht van eigen organisatie	7,6	7,7	7,5	7,1	7,3					7,4
Aanpassingsvermogen van eigen organisatie	7,5	7,1	7	7,1	7,1	7,4	7,7	7,2		7,3

Figuur 16 Resultaten uit enquêtes beoordeling samenwerking partnerschap

Kijkend naar de 3 laagst gescoorde succesfactoren bij beide vertegenwoordigers (bij gelijke score gekeken naar gemiddelde score afgerond op 2 decimalen), dan zijn dit voor:

Partners:	afhankelijkheid (7,6) communicatie (7,6) coördinatie (7,9)
VWC:	afhankelijkheid (6,8) communicatie (7,0) aanpassingsvermogen (7,26)

Analyse beoordelingen

Opvallend aan de beoordelingen zijn de relatief hoge scores die de toeleveranciers geven aan de samenwerking met Van Wijnen Components, waaronder het resultaat van het partnerschap, waarbij vragen beoordeeld worden over de effectiviteit en winstgevendheid van de samenwerking, deze factor wordt zelfs hoger dan de norm (8,5) beoordeeld. De perceptie van de partners zou beïnvloed kunnen zijn door een aantal mogelijke factoren, zoals:

- Het (eigen) belang en afhankelijkheid van het partnerschap met Van Wijnen Components is voor een aantal toeleveranciers hoog. Mogelijk beïnvloed dat de perceptie van de partners waardoor zij geneigd zijn om hogere beoordelingen te geven omdat zij willen voorkomen dat te veeleisend zijn en/of kritisch oordelen invloed heeft op het samenwerkingscontract.
- De afgelopen twee jaar is grotendeels besteed aan het overeenkomen van de specificaties, prijzen en hoeveelheden van artikelen binnen de samenwerkingscontracten. Echte operationele ervaringen hebben de partijen beperkt opgedaan en kunnen de beoordelingen over bijvoorbeeld vertrouwen, commitment en conflicthantering gebaseerd zijn op een te beperkte periode en samenwerkingselementen waardoor deze niet representatief zijn voor de samenwerking binnen het partnerschap.
- De beoordeling van de strategisch inkopers over de partners kan beïnvloed zijn door de bevestigingsbias waardoor zij de factoren mogelijk hoger beoordelen van de door hen geselecteerde en gecontracteerde partners. Dit zou kunnen leiden tot vertekende resultaten.

Zoals Lasker et al (2001) al onderzocht op het gebied van partnerschap synergie vereist samenwerking relaties, procedures en structuren die heel anders zijn dan de manier waarop organisaties in het verleden hebben gewerkt en kost het opbouwen van effectieve partnerschappen veel tijd, middelen en moeite. Op dit moment bevindt Van Wijnen Components en haar partners zich nog in de zogenaamde "wittebroodsweken" en kan deze beoordeling daarom nu eerder worden gezien als een -0- meting dan als een performancemeting.

Voor het plan van aanpak met betrekking tot het ontwerp van de toolkit worden naast de eerste focus op de functionele eisen, ook de kritische succesfactoren geprioriteerd die in de uitkomsten van de enquête als belangrijkste verbeterpunt worden gescoord. In de volgende paragraaf volgen de nadere functionele ontwerpcriteria vanuit de nadere toelichtingen bij de open vragen in de enquêtes.

5.2.2 Ontwerpcriteria vanuit enquêtes

In Bijlage VI is het overzicht van de feedback door de deelnemers op de enquête te vinden. Daaruit zijn de volgende functionele ontwerpvereisten gedestilleerd. In de bijgaande tabel is de samenvatting gepresenteerd van de functionele ontwerpeisen gekoppeld aan de kritische succesfactoren benoemd in de literatuur van De Waal (2023) en Ramezani (2020). Er werden geen randvoorwaarden gedestilleerd uit de feedback.

Functionele eisen vanuit feedback uit de enquêtes		Coördinatie	Vertrouwen	Afhankelijkheid	Commitment	Communicatie	Conflict	Veerkracht	Samenwerkingsvermogen
1.	Gezamenlijke stip op de horizon	X							
2.	Proactief delen van informatie die de samenwerking kan optimaliseren		X						
3.	Helderheid over technische voorwaarden bieden (specificatie)		X						
4.	Gezamenlijk processen afstemmen	X							
5.	Ontwikkeling passend bij fase samenwerking			X					
6.	Transparante afstemming van verwachtingen		X						
7.	Strategische ontwikkelingsagenda en investeringsverdeling			X					
8.	Matchen partners met vergelijkbare organisatiecultuur			X					
9.	Transparant over bereidheid om te investeren in langdurige relatie			X					
10.	Coördinatie van de belangen door alle partners in de keten	X							
11.	Proactief bijsturen op ontwikkelingen								X
12.	Continue en effectieve communicatie over planningswijzigingen					X			
13.	Eerlijke verdeling van kosten en risico's				X				
14.	Afstemmen van eigen processen om de 'push to improve' te stimuleren	X							
15.	Afstemmen van mogelijkheden van systemen en interfaces.								
16.	Vereiste organisatiegraad partners in kaart kunnen brengen	X							

Tabel 7 Functionele ontwerpeisen vanuit de enquêtes

Beantwoording deelvraag 3. Hoe worden de succesfactoren binnen ecosystemen beoordeeld door de huidige ketenpartners als Van Wijnen Components zelf? De succesfactoren worden over het algemeen als voldoende

beoordeeld door zowel de partners als de deelnemers van VWC. De partners beoordelen het resultaat van het partnerschap hoger dan de deelnemers van VWC (8,6 versus 7,4). De top 3-succesfactoren met het meeste verbeterpotentieel zijn:

Voor partners: afhankelijkheid (7,6) | communicatie (7,6) | coördinatie (7,9)

Voor VWC: afhankelijkheid (6,8) | communicatie (7,0) | aanpassingsvermogen (7,26)

5.5 Resultaten vanuit interviews

De geïnterviewden zijn geselecteerd naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête en de rol die zij hebben in het aangaan en beheren van partnerschappen. De interviews zijn opgebouwd uit vier blokken, waarin vragen werden gesteld over de diagnose van de huidige aanpak, de borging van afspraken, monitoring van samenwerking en de inzet van tools daarbij. Het complete interviewprotocol is te vinden in Bijlage IV.

Tijdens de interviews werd door meerdere respondenten aangegeven dat het projectmatige en de transactionele manier van werken enorm is ingebed in het DNA van de bouw en de stap naar het procesmatige inkopen, werken vanuit structuren en bouwen aan langjarige partnerschappen vanuit een meer gelijkwaardiger positie nog wel een groeimodel is. Een tweetal citaten uit de interviews met de respondenten geeft dat helder weer:

“De industrie is al gewend op een hele andere manier te werken, dat zijn we in de bouw natuurlijk nog niet gewend en dat heeft wel een paar jaar nodig om te veranderen. We zijn in de bouw ook meesters om in oplossingen te denken en minder in structuren. Want ja, op de bouw werkt het gewoon zo, als het niet past. Nou, dan zetten we de zaag erin en is het opgelost.”

“En ik denk dat daar ook wel de cultuurverandering op de gedragsverandering zit. Inderdaad binnen de cultuur die traditioneel bouwgerelateerd is en toch best heel erg op projectmatig korte termijn gefocust is. Natuurlijk worden in de bouw ook wel best heel lange relaties opgebouwd maar toch elke keer wel projectmatig ingestoken.”

In dit onderzoek wordt niet verder ingegaan op de wijze waarop cultuurveranderingen binnen organisaties plaatsvinden. Echter, de toepasbaarheid van de toolkit door de eindgebruiker is een belangrijke basisvoorwaarde voor het ontwerp. Dit moet aansluiten bij de behoefte van de gebruiker en vooral inzicht bieden om gestructureerd te kunnen sturen op objectieve informatie in plaats van ad-hoc ingrijpen op basis van ‘horen zeggen’ en subjectieve informatie.

“Hoe is de leverbetrouwbaarheid van een bepaalde partij? En ja, dat is nu nog heel veel handmatig werkt. En ja, daar wil je eigenlijk vanaf, hoe minder handmatig werk, hoe minder je de resultaten besmeerd, zeg maar, hè, dus je wilt gewoon helder, transparant en ook objectieve resultaten meten eigenlijk. Want nu kan het, omdat het niet vastgelegd, gebaseerd op onderbuikgevoelens zijn of dat iemand klachten heeft vanuit de organisatie. En dat kun je dan niet per se objectief maken.”

Uit de interviews zijn functionele eisen, operationele eisen en randvoorwaarden gedestilleerd, waarbij de operationele eisen vooral zijn gericht op de behoeften van de gebruiker, die in verdere aanpassingen van de toolkit in de toekomst dienen worden mee te worden

genomen in de operationele fase van de evaluatie- en verbetercyclus. Hieronder worden de uitkomsten weergegeven uit de interviews met de respondenten inzake deze ontwerpeisen en randvoorwaarden.

Functionele ontwerpeisen

Zoals in paragraaf 5.3.1 beschrijven functionele eisen welke specifieke taken of functies moet de toolkit kunnen uitvoeren. Ze concentreren zich op wat de toolkit kan doen om aan gebruikersbehoeften te voldoen. In dit onderzoek worden primair de functionele ontwerpeisen gebruikt voor het ontwerp van het eerste concept van de toolkit, omdat het gebruik in de operationele context nog geïmplementeerd wordt.

Volgens de respondenten dient het ontwerp inzicht te verschaffen, de klantwaarde te verhogen en een structuur te bieden om gezamenlijke doelen in te kunnen vastleggen als een basisspecificatie voor de samenwerking voor beide partners. Daarbij moeten gezamenlijke doelen verdergaan dan alleen het beheersen van kosten maar ook het afstemmen van KPI's met – zover mogelijk- resultaatsverplichting op het gebied van kwaliteit, duurzaamheid, afwijkingen, leverbetrouwbaarheid in beide toeleveringsketens zijn daarbij van groot belang.

De continuïteit van het ecosysteem is gebaat bij de mogelijkheden om verstoringen in de keten gezamenlijk te kunnen opvangen. Daarin zal actuele informatievoorziening en inzicht in elkaars ketens een belangrijke voorwaarde zijn. Op dit moment zijn de vanuit supplychain betrokken medewerkers in de afgelopen periode vooral operationeel betrokken geweest bij het selecteren van partners, het functioneel specificeren van artikelen, contracteren van partners en het op gang brengen van het bestel- en toeleveringsproces.

“De verdiepingsslag moet nu komen. We hebben nog niet goed de doelen vastgelegd, dus als je nou praat over KPI's, dit is ons gezamenlijk doel en daar gaan we naartoe werken. Dat moet die verdiepingsslag worden.”

“Op strategisch niveau nog niet goed ingeregeld en uiteindelijk gaat het om de details en dan beland je natuurlijk in de operatie. Daar zitten we nu volop in, dus dat houdt in operationeel handen en voeten geven aan het bestellen van artikelen.”

Operationele ontwerpeisen

Operationele ontwerpeisen voor een toolkit hebben betrekking op de manier waarop de toolkit wordt ingezet in een operationele omgeving. Ze richten zich op de praktische aspecten van het beheren en gebruiken van de toolkit in een real-world operationele context. Aangezien de inrichting van de samenwerkingsovereenkomsten en de samenwerkingen net zijn opgestart, zullen de ervaringen uit de operationele context nog moeten worden getoetst in de praktijk en kunnen daarna ingebracht worden als verbetering in het functionele ontwerp.

De respondenten geven aan dat in de operationele context er aandacht moet zijn voor mogelijke afspraken omtrent de fysieke nabijheid van de partners tijdens de samenwerking. Om vertrouwen en commitment op te bouwen is het gezamenlijk werken aan overzichtelijke operationele (verbeter-) projecten op vooraf overeengekomen thema's met concrete mijlpalen de sleutel tot succes. Uiteraard passend bij de productcategorie waarin de partner is ingedeeld. Daarvoor zou een onafhankelijke rol binnen een van beide organisaties toezicht op moeten houden.

Een van de respondenten refereert daarbij aan een Service Level Agreement met een addendum waarin deze operationele werkafspraken kunnen worden vastgelegd.

“De Service Level Agreement is best wel het formele deel waarin de KPI’s staan, de organisatiestructuur en dat soort zaken en waarin je dan voor de operationele zaken een apart contract maakt waarin je aangeeft hoe we gaan werken in de operatie.”

In de volgende paragraaf worden de functionele eisen uit de interviews weergegeven en gekoppeld aan de geselecteerde kritische succesfactoren.

5.5.1 Ontwerpcriteria vanuit interviews

Functionele eisen uit de interviews	Coördinatie	Vertrouwen	Afhankelijk	Commitment	Communicatie	Conflict	Veerkracht	Aanpassingsvermogen
Respondent 1 1. Niet alleen toegespitst op kosten, maar ook afspraken en processen op het gebied van kwaliteit 2. Het kunnen vastleggen van basisafspraken 3. Beschikbaar maken van complete en actuele stuurinformatie	X							
Respondent 2 4. Rekening houden met afwijkingsscenario's buiten specs 5. resultaatverplichting toeleveranciers van afspraken ipv beloftes 6. Ondersteunend aan het bereiken van Operational Excellence		X					X	
Respondent 3 7. Volwassenheidsmodel 8. Anticiperen op de marktsituatie mogelijk maken 9. Basisprincipes helder maken	X							X
Respondent 4 10. Het ontwerp moet inzicht geven in kernwaarden en succesfactoren van FIJN wonen 3.0 concept. 11. Klantwaarde door kunnen vertalen naar concrete doelen en/of thema's 12. Biedt structurele oplossingen voor problemen ipv ad hoc tijdelijke oplossingen. 13. Inzicht geven in verantwoordelijkheden en verwachtingen in eigen keten toeleveranciers zelf 14. Snel inzicht kunnen verschaffen in benodigde informatie waarop besluiten genomen worden.		X						X
Respondent 5 15. Een vaste communicatiestructuur, ook voor het delen van ontwikkelingen in de markt. 16. Heldere coördinatie vanuit VWC op vooraf bepaalde thema's zoals afhankelijkheid, veerkracht en leverbetrouwbaarheid. 17. Als basis 'URS' kunnen dienen voor de inrichting van partnerschappen. 18. Vooraf gezamenlijk bepalen van KPI's op strategisch, tactisch en operationeel niveau en sturen.	X				X			
Respondent 6 19. Helpt bij het managen van inkooprisico's dat goederen op de juiste plaats, 'de juiste tijd' en volgens 'de juiste specificatie' beschikbaar zijn.	X							
Respondent 7 20. Het gieten van het sturen op doelen in een vaste structuur waarbij je periodiek kan meten en bijsturen waar nodig.	X							
Respondent 8 21. Inzicht in belangrijke onderwerpen van prioritaire toeleveranciers: bijvoorbeeld schaarste van de technologie. Hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van het product? En als laatste hebben we het omschakelingspotentieel, dus hoe snel of moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?							X	

Tabel 8 Functionele ontwerpisen vanuit interviews

5.6 Definitieve criteria

In deze paragraaf wordt de definitieve selectie van ontwerpcriteria weergegeven. Deze selectie is tot stand gekomen vanuit de analyse van de drie bronnen waarvan de definitieve ontwerpcriteria weergegeven worden in Tabel 9. Er is gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de voorwaarden uit de literatuur en de criteria uit de documentanalyse, de enquêtes en de interviews. Dit levert 22 functionele ontwerpcriteria die zijn gebaseerd op 5 geprioriteerde kritische succesfactoren. Hiermee kan ook deelvraag 4 van het onderzoek beantwoord worden.

Definitieve criteria	Selectie van de maximaal 5 functionele ontwerpcriteria per geprioriteerde succesfactor	Coördinatie	Afhankelijk	Communicatie	Aanpassingsvermogen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niet alleen toegespitst op kosten, maar ook afspraken en processen op het gebied van kwaliteit 2. Het kunnen vastleggen van basisafspraken 3. Beschikbaar maken van complete en actuele stuurinformatie 4. Heldere coördinatie vanuit VWC op vooraf bepaalde thema's zoals afhankelijkheid, veerkracht en leverbetrouwbaarheid. 5. Gezamenlijke stip op de horizon 6. Gezamenlijk processen afstemmen 7. Coördinatie van de belangen door alle stakeholders in de keten 8. Afstemmen van eigen processen om de 'push to improve' te stimuleren 9. Vereiste organisatiegraad partners in kaart kunnen brengen 10. Maakt het mogelijk om gezamenlijke doelstellingen overeen te komen 11. Ontwerp draagt bij aan de doorontwikkeling van de gekozen inkoopcategoriestrategie (QLTCSM) 12. Prioriteert continuïteit vanuit de gewogen inkoop categorieën (QLTCSM) 13. Sluit aan bij de inkoopstrategie-cyclus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bepalen van gezamenlijke stip op de horizon 2. Bepalen van gezamenlijke doelstellingen 3. Afstemmen van gezamenlijke processen 4. Basisafspraken vastleggen over te leveren inspanning door beide partijen o.g.v. vooraf bepaalde thema's waaronder leverbetrouwbaarheid en veerkracht. 5. Coördineren van ABC-doelen, ontwikkelingen en informatievoorziening richting partners. 	X			
<ol style="list-style-type: none"> 14. Ontwikkeling passend bij fase samenwerking 15. Strategische ontwikkelingsagenda en investeringsverdeling 16. Matchen partners met vergelijkbare organisatiecultuur 17. Transparant over bereidheid om te investeren in langdurige relatie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selectie van partners met vergelijkbare organisatiestructuur 2. Transparantie over bereidheid om te investeren in langdurige relatie 3. Strategische ontwikkelagenda 4. Ontwikkeling passend bij fase samenwerking 		X		
<ol style="list-style-type: none"> 18. Een vaste communicatiestructuur, ook voor het delen van ontwikkelingen in de markt. 19. Continue en effectieve communicatie over planningswijzigingen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een vaste communicatiestructuur, ook voor het delen van ontwikkelingen in de markt. 2. Continue en effectieve communicatie over planningswijzigingen 			X	
<ol style="list-style-type: none"> 20. Snel inzicht kunnen verschaffen in benodigde informatie waarop besluiten genomen kunnen worden 21. Geeft inzicht in de mate waarin een toeleverancier zelf toegerust is op disrupties in de organisatie 22. Anticiperen op de marktsituatie mogelijk maken 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Snel inzicht kunnen verschaffen in benodigde informatie waarop besluiten genomen kunnen worden 2. Geeft inzicht in de mate waarin een toeleverancier zelf toegerust is voor disrupties in de organisatie 3. Anticiperen op de marktsituatie mogelijk maken 				X
Totaal 22 functionele ontwerpeisen	Totaal 14 definitieve functionele ontwerpeisen				

Tabel 9 Definitieve geselecteerde ontwerpcriteria per geselecteerde succesfactor

5.7 Programma van eisen

De in dit onderzoek ontworpen toolkit heeft als doel om bij het aangaan en beheren van partnerschappen een breder perspectief te bieden op de interactie tussen gelijkwaardige partners binnen een business-ecosysteem. In plaats van te kijken vanuit de transactionele belangen binnen de reguliere relatie van inkoper en leverancier, wordt er ook gekeken naar succesfactoren die verdergaan dan kwaliteit, prijs en leveringsbehoefte. De bewustwording op het gebied van deze factoren biedt de voedingsbodem voor een meerjarig partnerschap met een hogere performance en dat veerkrachtiger is bij tegenvallers. Dit levert uiteindelijk een hogere klantwaarde op, doordat er een gelijkwaardiger verdienmodel is en betere producten. Klantwaarde wordt gedefinieerd als het kunnen blijven produceren van betaalbare, duurzame en mooie woningen voor de opdrachtgever.

Visie

De tool kan Van Wijnen Components helpen bij het selecteren, contracteren en beheren van partnerschappen. In het inkoopteam kan deze tool worden gebruikt in de fases 2 en 3 van de supplychain en het inkoopproces als onderlegger om gezamenlijk partnerschapsselecties op te maken te beheren en mee te verantwoorden. Om deze visie waar te kunnen maken is er een aantal uitgangspunten en randvoorwaarden van toepassing waaraan de tool functioneel moet voldoen. Deze staan beschreven in de volgende sub paragrafen.



Figuur 17 Fases inkoopcyclus Van Wijnen Components

Uitgangspunten

De tool moet VWC:

- een nieuw perspectief bieden op het selecteren en aangaan van partnerschappen;
- zowel door een inkoopteam als een individuele stakeholder gebruikt kunnen worden;
- moet een praktische aanpak hebben die leidt tot een resultaat;
- moet visueel ondersteunend zijn;
- moet een fysiek model bevatten;
- een efficiënte manier van selectie en beheer van partnerschappen begrijpelijk maken aan inkopers;
- moet gemakkelijk binnen de inkoopcyclus te integreren zijn;
- moet passen bij het expertise-level van de stakeholder die het gebruikt.

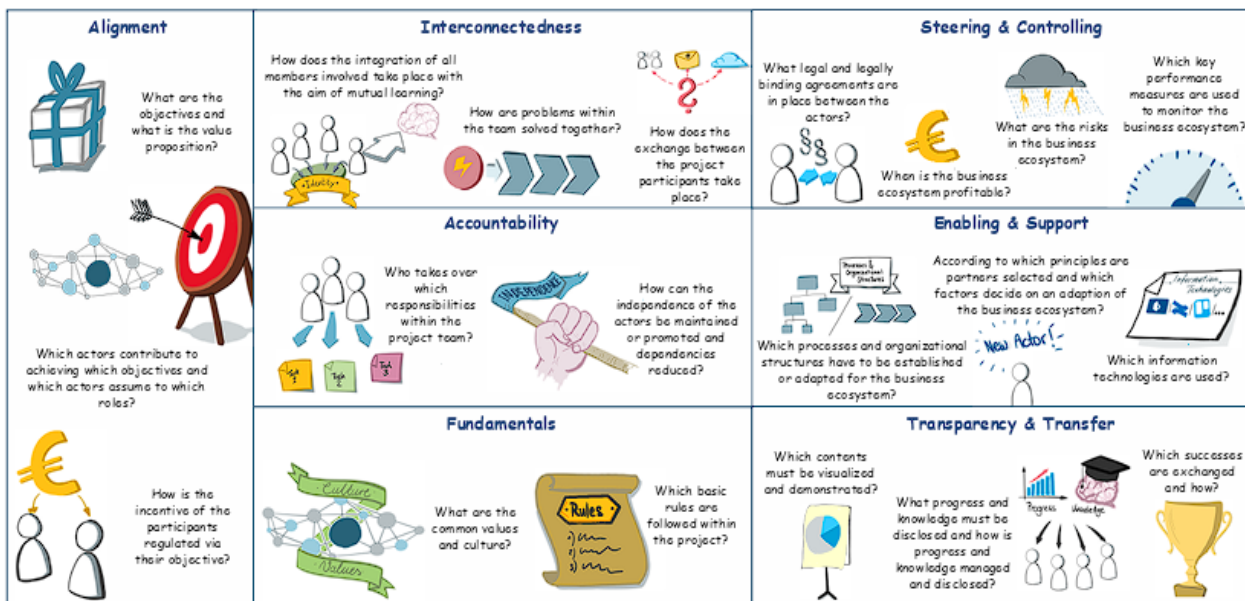
Randvoorwaarden

De randvoorwaarden zijn geselecteerd uit de documentanalyse, enquêtes en interviews en worden meegenomen in het programma van eisen. Het ontwerp:

- houdt rekening met de beperkte beschikbare resources aan mensen en middelen;
- is inzetbaar bij leveranciers van zowel diensten als producten;
- beschermt intellectuele eigendomsrechten van VWC;
- sluit aan op de doelen van het landelijke veiligheidsprogramma van Van Wijnen: 'Veiligheid op 1';
- maakt scores onderling vergelijkbaar die eenduidig zijn uit te leggen zonder subjectieve oordelen van individuen;
- maakt het mogelijk om periodiek te checken of onze partner bij ons past in de fase waarin de organisatie zich bevindt;
- maakt het mogelijk om gezamenlijke doelen op te knippen in kleinere subdoelen;
- is passend bij de cultuur, mindset en processen van de bouw.

Componenten

De componenten die uitgewerkt worden in de toolontwikkeling zijn aan de hand van de theorie van Business Ecosystem Canvas vormgegeven (Humblek et al, 2020).



Figuur 18 The business ecosystem canvas (geïllustreerd door Heiko Loeffler)

Wanneer de componenten uit het canvas worden gekoppeld aan de eisen en voorwaarden uit het onderzoek, dan biedt dit de basisstructuur voor het ontwerp in Hoofdstuk 6.

Component	Beschrijving component	Functionele Ontwerpeis VWC	In welke fase van de VWC-inkoopcyclus behandelen?	Verantwoordelijke rol
Alignment	-doel en waardepropositie -actoren -gelijkwaardige verdeling	Selectie van partners met vergelijkbare organisatiestructuur Bepalen van gezamenlijke stip op de horizon Transparantie over bereidheid om te investeren in langdurige relatie	Stap 2- Inkoop-actieplan -Creëren van randvoorwaarden voor verwerving -Selectie van partners	Team inkoop verzorgt de coördinatie
Interconnectedness	-integratie deelnemers in leren -conflicten oplossen -uitwisseling informatie tussen deelnemers	Strategische ontwikkelagenda Coördineren van ABC-doelen, ontwikkelingen en informatievoorziening richting partners Inzicht in belangrijke onderwerpen van prioritaire toeleveranciers: bijvoorbeeld schaarste van de technologie. Hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van het product? Rekening houden met afwijkingsscenario's buiten specificatie	Stap 3- leveranciersmanagement	QLTCSM-team o.l.v. inkoop

Accountability	-verdeling verantwoordelijkheid, taken en rollen -onderlinge afhankelijkheid beperken	Het omschakelings-potentieel, hoe snel of moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?	Stap 2-Inkoop actieplan -Creëren van randvoorwaarden voor verwerving	Inkoopteam met input van risicomangement
Fundamentals	-gezamenlijke waarden en normen -fundamentele basisafspraken	Basisafspraken vastleggen over te leveren inspanning door beide partijen o.g.v. vooraf bepaalde thema's waaronder leverbetrouwbaarheid en veerkracht.	Stap 2- Inkoop-actieplan -Creëren van randvoorwaarden voor verwerving -Contracteren	Inkoopteam met input van QLTCSM-team
Steering & Controlling	-juridische contractbepalingen -bepalen minimale winstgevendheid ecosysteem - (continuïteit-) risico's -KPI's	Bepalen van gezamenlijke doelstellingen Helpt bij het managen van inkooprisico's dat goederen op de juiste plaats', 'de juiste tijd' en volgens 'de juiste specificatie' beschikbaar zijn Snel inzicht kunnen verschaffen in benodigde informatie waarop besluiten genomen kunnen worden.	Stap 2-Inkoop actieplan -Creëren van randvoorwaarden voor verwerving Stap 3 - Leveranciers Management -Performance meten en evalueren	Inkoopteam met input van continu verbeteren
Enabling & Support	-opzetten van organisatiestructuur en processen tbv ecosysteem - selectiecriteria partners -IT middelen	Afstemmen van gezamenlijke processen Ontwikkeling passend bij fase samenwerking	Stap 1- Inkoop Categorie Strategie - Pakket Van Eisen op vakgebieden - Focus op procesmatige inkoop	Inkoopteam met input van kernteam 'zo werken wij' procesbegeleiders + continu verbeteren
Transparancy & Transfer	-visualisatie van middelen en inhoud - kennisdeling -successen benoemen	Een vaste communicatiestructuur, ook voor het delen van ontwikkelingen in de markt Continue en effectieve communicatie over planningswijzigingen Geeft inzicht in de mate waarin een toeleverancier zelf toegerust is op disrupties in de organisatie	Stap 3 leveranciersmanagement -Leveranciers ontwikkel- en verbetercyclus	Team inkoop met input van Supply chain/logistiek

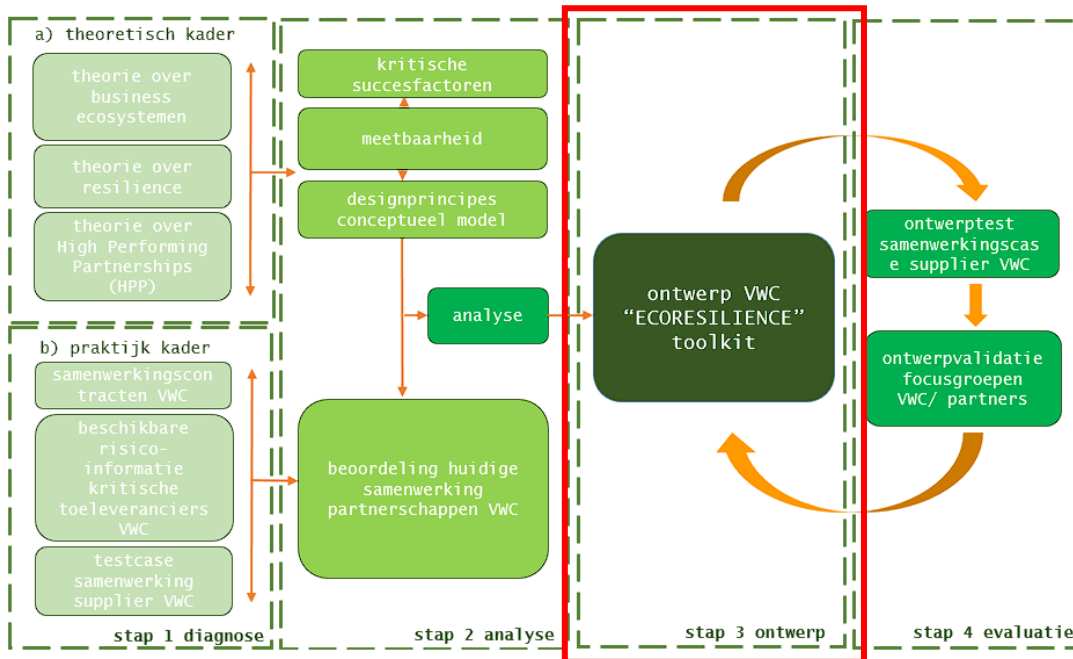
Tabel 10 koppeling ontwerpisen aan business ecosysteem canvas componenten

Beantwoording deelvraag 4: op welke manier kunnen de onderzochte voorwaarden en succesfactoren binnen partnerschappen doorvertaald worden in een Programma van Eisen voor een prototype toolkitontwerp voor Van Wijnen Components?

De totale set aan randvoorwaarden en functionele en operationele ontwerpisen zijn geconvergeerd naar een selectie van maximaal 5 functionele ontwerpisen per kritische succesfactor die als laagste cijfer onder 8,5 zijn gekwantificeerd door de respondenten in de enquêtes.

Hoofdstuk 6 Ontwerp en Validatie

Het opgestelde programma van eisen uit het vorige hoofdstuk vormt de basis voor het ontwerpen van de toolkit ten behoeve van het bouwen aan High Performing en veerkrachtige partnerschappen. In Hoofdstuk 2 is het onderzoeksmodel gepresenteerd; stap 3 van het onderzoeksmodel beschrijft de uitkomsten van de analysefase naar het uiteindelijke ontwerp van de toolkit. Hoofdstuk 6 beschrijft de prototypeversie van de toolkit gebaseerd op de definitief geselecteerde ontwerpeisen passend bij de fase waarin het business-ecosysteem zich bevindt.

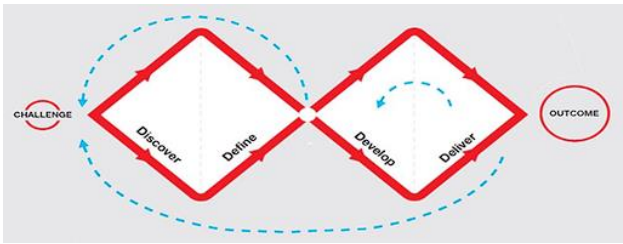


Figuur 19 Stap 3 Onderzoeksmodel uitgelicht

6.1 Ontwerpcyclus

Volgens de literatuur zijn er voor het oplossen van complexe problemen twee ontwerpstrategieën die daarbij beter bruikbaar zijn dan andere en dat zijn de Design Thinking-strategie en het ontwerpgericht onderzoek. Ze verschillen op detailniveau; zo legt design thinking meer nadruk op het kortcyclisch testen van prototypes om zowel het probleem als de oplossing voor gebruikers steeds scherper te krijgen. Ontwerpgericht onderzoek in de interventiecyclus benut explicieter bestaande theorieën en modellen voor de oorzakenanalyse in een voorafgaande diagnose en bij selectie en combinatie van bestaande oplossingsrichtingen bij het ontwerpen.

Volgens Nason (2017) zijn voor problemen in complexe systemen vooraf geen heldere criteria te bepalen voor succesvolle oplossingen, noch voor een duidelijk stappenplan. In plaats van een grondige probleemanalyse is een kortcyclisch, iteratieve aanpak nodig. Kortom: men moet in meerdere rondes werken naar een oplossing. Complexe problemen vragen om een kortcyclisch onderzoeksontwerp, omdat er veel unknown-unknowns zijn, zowel over wat het probleem is, als wat een oplossing kan zijn.

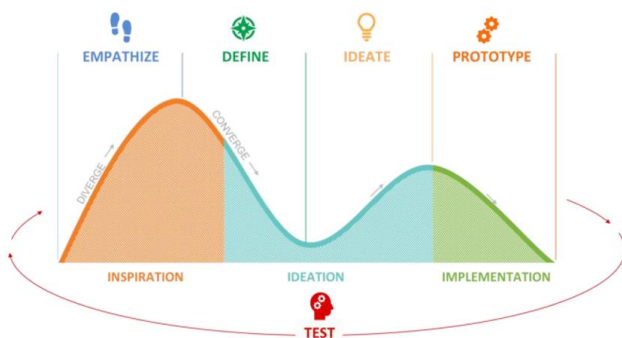


Figuur 20 The Double Diamond model by the British Design Council (2019)

Design thinking is sterker gebruikersgeoriënteerd; het legt meer nadruk op ontwerpeisen van de betrokken stakeholders en op het kortcyclisch testen van prototypes om zowel het probleem als de oplossing steeds scherper te krijgen. Ontwerpgericht onderzoek in de interventiecyclus is sterker kennisgeoriënteerd; het benut explicieter bestaande theorieën en modellen van werkzame oplossingsrichtingen. Dit verschil in werkwijze wordt gekarakteriseerd als 'learning-by-doing' versus 'learning-before-doing'.

De fases uit de ontwerpcyclus van Design Thinking

- 1) empathize: leren wat het probleem is voor de stakeholders (gebruikers en andere betrokkenen) waarvoor een oplossing wordt ontworpen.
- 2) define: het definiëren en focussen van de vraag gebaseerd op inzichten uit de empathiefase.
- 3) ideate: het bedenken en ontwerpen van oplossingsrichtingen.
- 4) prototype: het representeren van een oplossingsrichting in een fysieke vorm (een schema, lego-model, rollenspel, schets, etc.). Het doel hiervan is met minimale inspanning een model van de oplossing te ontwikkelen dat voldoende is uitgewerkt om feedback van stakeholders te verkrijgen.
- 5) test: het voorleggen van deze oplossing voor feedback aan de stakeholders. Wat werkt wél voor hen en waar hebben zij vanuit hun eigen rol nog behoefte aan? Op basis van de test worden vervolgens het probleem van de stakeholders en de eisen aan de oplossing nader gedefinieerd en worden er nieuwe oplossingsrichtingen ontwikkeld en getest, totdat er een ontwerp is dat voldoet aan het steeds nader gespecificeerde doel van het ontwerp (Brown, 2009).



Figuur 21 Ontwerpcyclus Design Thinking- strategie

Voor het ontwerp van de toolkit ten behoeve van de selectie en beheren van partnerschappen worden daarom de fases uit de design thinking-ontwerpcyclus gebruikt. De fases 1, 2 en 3 zijn doorlopen en in dit hoofdstuk wordt een prototype-toolkit in een fysieke vorm geïntroduceerd die voldoende is uitgewerkt om feedback van stakeholders te krijgen. Gezien de korte doorlooptijd van dit onderzoek is ervoor gekozen om het prototype eenmaal de testfase te laten doorlopen als feedbackloop.

6.2 Toolkit-inhoud:

Het beheren van partnerschappen binnen business-ecosystemen vereist effectieve tools en sjablonen om de communicatie, samenwerking en prestaties te stroomlijnen.

1. **Creëren van tools en sjablonen:** praktische tools en sjablonen die organisaties kunnen gebruiken om partnerschappen op te zetten en te beheren.
2. **Best practices:** integreer best practices; geef inzicht in wat wel en niet werkt bij het opzetten en beheren van partnerschappen.

Voorbeelden van enkele veelgebruikte tools en sjablonen die worden ingezet om partnerschappen te beheren:

1. Samenwerkingsovereenkomsten:	Partnerschapsovereenkomst:	dit document legt de basisprincipes van het partnerschap vast, waaronder doelen, verantwoordelijkheden, verdeling van inkomsten en uitgaven, intellectueel eigendom, duur van het partnerschap en beëindigingsvoorwaarden.
2. Communicatie en coördinatie	Communicatieplan	dit sjabloon beschrijft hoe communicatie tussen partners zal plaatsvinden, inclusief regelmatige vergaderingen, rapportage en informatiedeling
	Samenwerkingsplatforms	gebruik tools zoals projectmanagementsoftware, samenwerkingsportals en gedeelde documentopslag om communicatie en informatie-uitwisseling te vergemakkelijken
3. Prestatiemeting:	KPI-dashboard	een dashboard dat relevante key performance indicators (KPI's) voor het partnerschap bijhoudt, zoals omzet, marktaandeel, klanttevredenheid en andere prestatie-indicatoren.
	Balanced Scorecard	een framework om strategische doelen te vertalen naar meetbare KPI's en deze regelmatig te evalueren.
4. Veerkracht	Risicomatrix	een sjabloon om potentiële risico's te identificeren, te evalueren en te prioriteren, evenals maatregelen om ze te verminderen.
5. Samenwerkingsplanning:	Jaarlijkse werkplannen	een gedetailleerd plan dat de specifieke acties, doelen en mijlpalen voor het komende jaar beschrijft.
6. Innovatie en R&D	Ideeënregistratie en -beoordeling	een sjabloon om nieuwe ideeën voor samenwerking en innovatie vast te leggen en te beoordelen op haalbaarheid en waarde.
7. Probleemoplossing en conflicthantering:	Escalatieproces	een gedefinieerd proces om eventuele problemen of conflicten op te lossen, inclusief de verantwoordelijkheden van elke partner.
8. Feedback en evaluatie	Partnerevaluatieformulier	een gestandaardiseerd formulier dat regelmatige evaluatie en feedback van partners mogelijk maakt om de samenwerking te verbeteren
9. Gezamenlijke marketing en communicatie:	Marketingkalender	een gedeelde kalender die de marketingactiviteiten en campagnes van beide partners in kaart brengt.

Tabel 11 Voorbeelden tools beheer partnerschappen

6.3 Fase 1 inkoopcyclus inkoopstrategie: Checklist aangaan en beheer partnerschappen



fases

De ontworpen selectiechecklist is onderverdeeld in een aantal onderdelen. In het eerste deel worden de en componenten uit de ecosysteemcyclus gestructureerd aan de hand van het business-ecosysteem canvas; deze zijn vervolgens gekoppeld aan de fasering van de inkoopcyclus van Van Wijnen Components. Het tweede deel bevat de criteria van het partnerprofiel per fase en business-ecosysteemcomponent. Er is gekozen voor een binaire score, wel of niet aanwezig, zodat de checklist efficiënt kan worden afgewikkeld. Het derde en laatste deel bevat de beschikbare sjablonen en/of middelen die kunnen worden ingezet om invulling te kunnen geven aan de criteria. Deze checklist is direct inzetbaar bij de start van het selectieproces van potentiële partners Van Wijnen Components. In de tabel in Bijlage IX worden alle onderdelen van de checklist, het sjabloon en het format gekoppeld aan de relevante ontwerpisen.

Ecosyst eem cyclus	Ecosysteem component	VWC inkoopcyclus	Criteria partnerprofiel	Score	Eindoordeel	Beschikbaar sjabloon
Voorbereiding	Alignement	Fase 1	Strategische doelen en KPI's partnerschap bepalen koerskaart Van Wijnen	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Van Wijnen Koerskaart
			Wederzijdse waarde propositie waarmee win-win situatie wordt gecreëerd	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Partnerschap X-matrix*
			Geselecteerde partner heeft complementaire vaardigheden, middelen en marktaanwezigheid	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Kraljic-matrix
	Enabling		IT-middelen en communicatiekanalen zijn vastgesteld	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Inkoopdashboard
Opbouw en ontwikkeling	Fundamentals	Fase 2	Ketenpartner overeenkomst is getekend	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Ketenpartnerovereenkomst
	Accountability		Gemeenschappelijke doelen zijn overeengekomen	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Ontwikkelagenda
	Interconnected		Onboarding en training is gepland/uitgevoerd	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	-
			Flexibiliteit en aanpassingsvermogen is ingebouwd in onderlinge afspraken	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Ketenpartnerovereenkomst
Beheer en ondersteuning	Transparancy	Fase 3	Regelmatige communicatie ingepland over voortgang, uitdagingen en kansen	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Communicatieplan
	Steering		Prestatiebeoordeling	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Prestatiebeoordelings-formulier
	Controlling		Feedback en verbetering	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Leveranciers evaluatie-formulier*
	Support		Gezamenlijke marketing en verkoopinspanningen	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Marketingplan
Veerkracht en groei	Accountability	Fase 3	Dual-/secondsourcing partnerschappen	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Kraljic-matrix
	Interconnected		Continu verbeteren	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	A3 verbeterformat
	Transfer		Risicobeheer en continuïteit in leverbetrouwbaarheid	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	Risicomatrix Oodit Self-Assessment BCM
	Interconnectedness		Partnerschap heeft potentieel om innovatie te stimuleren	● ● ● ● ●	☹️ 🚫 😊	A3 verbeterformat

Tabel 12 Checklist criteria partnerprofiel

6.4 Fase 2 inkoopcyclus inkoopactieplan: sjabloon gezamenlijke doelen en KPI's partnerschap X- matrix



Uit het literatuuronderzoek en de interviews blijkt dat het vaststellen van 1) meetbare gezamenlijke doelen en kritische prestatie-indicatoren, het opknippen van doelen in kleinere subdoelen en 2) het samen kunnen werken aan (verbeter-)projecten en 3) samen succes kunnen vieren een van de vereisten is om langdurig effectief te kunnen samenwerken. Een van de uitgangspunten van het ontwerp zoals in het programma van eisen is vastgesteld is dat het praktisch inzetbaar is door zowel het inkoopteam als de individuele stakeholders, visueel ondersteund wordt en een fysiek model bevat. De X-matrix is daarvoor een passend A3- sjabloon, dat een weergave biedt van de strategische doelen, kritische succesfactoren, actiehouders, status en voortgang van de verbeterprojecten en de onderlinge samenhang weergeeft van de projecten met de (sub)doelen en KPI's. Het sjabloon kan worden gezien als een gezamenlijk werkplan voor de samenwerking en kan in fase 2 van de inkoopcyclus gezamenlijk opgesteld worden en periodiek worden geactualiseerd door de partners tijdens de communicatiemomenten. Het sjabloon is gebaseerd op al reeds ontwikkeld sjabloon dat binnen Van Wijnen Components wordt gebruikt voor het vaststellen van jaardoelen en verbetertrajecten van vestigingen en afdelingen. Hierna zullen een aantal uitsneden van het sjabloon uitgelicht worden.

- 1) De matrix maakt het mogelijk om de middellange termijn strategische doelen die zijn vastgelegd voor de samenwerking op te knippen in kleinere (verbeter-) trajecten en aan te geven hoe deze trajecten bijdragen aan deze doelen, de vastgestelde KPI's en de kritische succesfactoren. Dit helpt om gezamenlijk toe te werken naar de stip op de horizon waarbij het nodig is om de processen en werkwijzen op elkaar af te stemmen. Partners hebben daarbij zelf invloed op het resultaat van het partnerschap.

X-matrix doelen partnership Van Wijnen Components- VDL														IC							
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
															0						
3. tactische verbeterprojecten 2024-2025 (max. 12, max. 3mnd)																					
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> </div> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: blue; font-size: 1.2em;">Veiligheid op 1</p> <p style="text-align: center; color: orange;">Samen bouwen aan</p> <p style="text-align: center; color: green;">ruimte voor een beter leven</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center; color: red;">door meer en beter te doen met minder</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">&</p> <p style="text-align: center; color: red;">Kracht door samenwerking</p>																					
Vertrouwen	Afhankelijkheid	Coördinatie	Commitment	Conflicthantering	Communicatie	Veerkracht	Aanpassingsvermogen	2. Kritieke succesfactoren			4. Kritische prestatie indicatoren										
								Aantal ongevallen: 0	Veiligheid op 1	Klanttevredenheid:	Tevredenheid ketenpartners: 8,5	Resultaat samenwerking (financieel)	Resultaat samenwerking (tijdelijk 95%, kwaliteit 95% en hoeveelheid 95%)	Resultaat samenwerking (HPP-factoren) 8,5	Continueit selfassessment score: > 100	Kosteneffectiviteit: ontwikkelagenda:	Duurzaamheid:	CO2	Afvaleductie	LCA	
1. strategisch doel 2024-2028:																					

- 2) Het jaarlijks bepalen van een aantal concrete kortdurende (verbeter-) projecten helpt om focus aan te brengen binnen de samenwerking op de prioriteiten en de X matrix helpt om naast de voortgang, ook inzichtelijk te maken wie de sponsor en coördinator van deze projecten is. Zo wordt concreet gemaakt waar het komende jaar aan gewerkt wordt en wie daaraan binnen de organisaties een bijdrage kan leveren. Dit kan bijdragen aan het uitbouwen van vertrouwen in de capaciteiten van elkaar als partner.

6.5 Fase 3 inkoopcyclus leveranciersmanagement: evaluatie resultaat partnership ecosystem



Van een high-performance partnership is sprake als de partners elkaar versterken en geïntegreerd samenwerken aan de optimalisatie van hun waardeketen. Naast het behalen van de 'harde' transactionele prestatiefactoren, waaronder prijs, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid, is het volgens de literatuur voor het bereiken van een optimale waardeketen van belang dat partners elkaar beoordelen op 'zachte' prestatiefactoren. Hierbij is de streefwaarde om het partnerschap als high-performing en veerkrachtig te kunnen beschouwen, een 8,5 op alle onderdelen. Factoren die met een lagere score beoordeeld worden, kunnen meegenomen worden in de gezamenlijke actualisatie van de X-matrix.

Factoren	Vragen	score 1-10
Coördinatie	1 Onze partner en wij verwachten een langdurige samenwerking aan te gaan	
	2 Onze partner werkt vaak als team met ons samen	
	3 Onze partner heeft vaak contact met ons	
	4 Onze partner informeert ons onmiddellijk als er iets belangrijks is gebeurd	
	5 Onze partner neemt altijd samen met ons beslissingen die van invloed zijn op het partnerschap	
	6 Onze partner wisselt regelmatig ideeën met ons uit	
	7 Er is een duidelijke coördinatiestructuur die onze acties definieert wanneer veranderingen moeten worden uitgevoerd	
Vertrouwen	8 Ik vertrouw onze partner volledig	
	9 Mijn relatie met onze partner is open en informeel	
	10 Onze partner heeft een sterke persoonlijke relatie met ons	
	11 Onze partner doet er alles aan om zijn beloften aan ons na te komen	
	12 Onze partner deelt zijn problemen met betrekking tot het partnerschap met ons	
	13 Onze partner is zeer behulpzaam voor ons	
	14 Onze partner is eerlijk en oprecht tegenover ons	
	15 Onze partner is loyaal aan ons	
	16 Onze partner heeft een goede relatie met ons	
Afhankelijkheid	17 Onze partner stemt zijn processen continu af op onze processen	
	18 Onze partner is niet zo afhankelijk van ons als wij van hen	
	19 Onze partner heeft dezelfde hoeveelheid macht in het partnerschap als wij	
	20 Onze partner en wij voelen ons even verantwoordelijk voor het succes van het partnerschap	
	21 De organisatiecultuur van onze partner sluit sterk aan bij onze organisatiecultuur	
Commitment	22 Onze partner heeft de capaciteiten om de verplichtingen in het contract na te komen	
	23 Het partnerschap is belangrijk voor onze partner om zijn strategische doelstellingen te bereiken	
	24 Onze partner is het met ons eens over de doelstellingen van het partnerschap	
	25 Onze partner is geduldig als we een fout maken	
	26 Onze partner helpt ons meteen als we iets vragen	
	27 Onze partner beschouwt ons partnerschap als zeer belangrijk	
Communicatie	28 Onze partner en wij hebben evenveel inspraak bij het nemen van beslissingen	
	29 Onze partner houdt ons goed (volledig, eerlijk, open, tijdig) op de hoogte van ontwikkelingen	
	30 Onze partner vraagt ons regelmatig om advies	
	31 Onze partner communiceert zijn veranderende eisen met betrekking tot het partnerschap tijdig aan ons	
	32 Onze partner en wij overleggen altijd over de planning van activiteiten	
Conflict	33 Onze partner deelt zijn bedrijfsinformatie met ons	
	34 Onze partner vertrouwt ons volledig	
	35 Er zijn geen persoonlijke conflicten tussen onze partner en ons	
	36 Er is geen cultureel misverstand tussen onze partner en ons	
	37 Onze partner en wij hebben geen tegenstrijdige doelen	
	38 Onze partner en wij werken nauw samen bij het oplossen van conflicten	
	39 Onze partner en wij lossen altijd samen problemen op in het partnerschap	
Veerkracht	40 We zijn ons bewust van hoe een crisis ons kan beïnvloeden	
	41 Wij zijn van mening dat noodplannen moeten worden geoefend en getest om effectief te zijn	
	42 We zijn in staat om snel over te schakelen van business-as-usual naar reageren op crises	
	43 We bouwen relaties op met organisaties waarmee we mogelijk moeten samenwerken wanneer zich een crisis voordoet	
	44 Onze prioriteiten voor herstel zullen het personeel richting bieden in een crisis	
Aanpassingsvermogen	45 Er is een gevoel van teamwork en kameradschap in onze organisatie	
	46 Onze organisatie beschikt over voldoende middelen om onverwachte veranderingen op te vangen	
	47 Mensen in onze organisatie "bezitten" een probleem totdat het is opgelost	
	48 Medewerkers hebben de informatie en kennis die ze nodig hebben om te reageren op onverwachte problemen	
	49 Managers in onze organisatie geven het goede voorbeeld	
	50 Medewerkers worden beloofd voor "out of the box denken"	
	51 Onze organisatie is in staat om snel moeilijke beslissingen te nemen	
	52 Managers luisteren actief wanneer ze problemen krijgen voorgeschoteld	
	53 We hebben een goede samenwerking met deze partner	
Resultaat	54 De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze organisatie	
	55 De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze partner	
	56 De samenwerking verhoogt de effectiviteit van onze organisatie	
	57 Het partnerschap verhoogt de winstgevendheid van onze organisatie	

Figuur 22 Evaluatieformulier resultaten partnership

De voorgaande 3 onderdelen beantwoorden deelvraag 5: hoe ziet het ontwerp eruit van een toolkit die door Van Wijnen Components pragmatisch gebruikt kan worden voor het aangaan van partnerschappen en te kunnen doorontwikkelen richting een veerkrachtig en succesvolle samenwerking in business ecosysteemsetting?

Het antwoord is toegespitst in de 3 fasen van de inkoopcyclus van VWC. Iedere fase heeft een eigen tool voor het aangaan en beheer van partnerschappen op basis van de succesfactoren en functionele ontwerpisen tegemoet te kunnen komen.

6.6. Validatie

De ontwerpen voor de checklist en het sjabloon zijn gevalideerd door een aantal gebruikers van het inkoopteam. Daarbij is het ontwerp ook getoetst aan de gebruikerseisen die vanuit de interviews bij de respondenten opgehaald zijn, omdat de respondenten ook in de praktijk gebruik moeten kunnen maken van de toolkit. Deze validatie levert antwoord op de vraag of er draagvlak is voor de inzet van de tools in het werkveld en hoe deze ingezet kunnen worden

Validatie door focuspanel

Om te komen tot een optimale implementatie van de van de checklists en doelenmatrix in het inkoopproces zijn vijf determinanten geselecteerd die van belang zijn tijdens de adoptiefase van een interventie om de uitvoerders te motiveren. Buunk en Dijkstra (2014, p143) refereren daarbij aan het model van diffusie, dat 4 fasen onderscheidt die potentiële uitvoerders moeten doorlopen om te komen tot een succesvolle implementatie. Hierin wordt de adoptiefase als de meest cruciale fase in het implementatieproces beschouwd. In deze fase nemen potentiële uitvoerders het besluit om al dan niet deel te nemen aan de uitvoering van de voorgestelde ontwerpen. Deze 5 determinanten zijn:

1. Duidelijkheid in verwachtingen (DV) tonen of het de inkopers voldoende helder is wat er precies van ze verwacht wordt
2. Effectiviteit eigen inbreng (EI) geeft aan in hoeverre de inkopers zelf invloed hebben op de manier waarop de checklists ingezet kunnen worden zodat ze effectief zijn en hun prestatie kan verhogen.
3. Impact op bestaande proces (IP). Medewerkers doen dingen graag volgens een routine. Een verstoring van de routine kan tot weerstand leiden waardoor de inkopers het invullen van checklist meer als een invulijst gaan beschouwen.
4. Benodigde extra capaciteit en tijdsinvestering (TI). is belangrijk omdat dit als zorgpunt van de inkopers tijdens de interviews naar voren kwam
5. Zelfredzaamheid in het met de toolkit kunnen werken (SR) levert een bijdrage aan de efficiëntie en is van belang om in te kunnen schatten of de gebruikers van plan zijn om de tools te gaan gebruiken.

De op het diffusiemodel gebaseerde voorbeeldvragen zijn gebruikt als basis voor een twintigtal uitspraken die aan de inkopers zijn voorgelegd nadat de ontwerpen zijn gepresenteerd en de context is toegelicht. Aan de consultants is gevraagd in hoeverre ze het eens zijn met de uitspraken op een 5-punts Likertschaal. De resultaten zijn opgenomen in tabel 13.

Over de gehele linie geven de resultaten van de validatiesessie een positief beeld over de acceptatie van de ontwerpen en mogelijkheden voor een succesvolle introductie bij Van Wijnen Components.

TOOL	Vragen	Cat	Expert 1	Expert 2	Expert 3	GEM	Aanbeveling
Tool 1 Checklist selectie toeleveranciers	1 Ik denk dat de checklist nuttig is bij het aangaan van partnerschappen	EI	4	3	3	3	Wel mogelijk houden om maatwerk per leverancier te kunnen blijven toepassen Intensief proces eerst toepassen op strategische of knelpunt producten niet op routineproducten
	2 Het gebruik van de checklist stelt me in staat partners effectiever te selecteren	EI	4	5	4	4	Jazeker want objectievere selectie is mogelijk hierdoor. Wellicht aanbeveling om een wegging toe te passen/trapsgevijs scoren in plaats van een Ja/Nee optie.
	3 Het gebruik van de checklist stelt me in staat partners efficiënter te selecteren	EI	3	3	2	3	Tijdsbeslag is gezien alle sjablonen die als input nodig zijn om de score te geven groot. Zie vraag 1
	4 Het gebruik van de checklist stelt me beter in staat partnerkeuzes te maken	EI	4	3	4	4	Voldoen aan de voorwaarden op papier betekent niet altijd ook het commitment in de praktijk. Commitment meenemen in de checklist/doelenmatrix. Meer ter bevestiging dan echt om betere keuzes te kunnen maken voor SA.
	5 De criteria van de checklist zijn voor mij duidelijk en helder	DV	3	3	2	3	Ruimte voor verbetering met ranking en zie ook aanbeveling punt 2. Ook i.m.t. tijdsbelasting belangrijk. Een verdieping in het concreter maken van de criteria zou helpen om het praktischer toepasbaar te maken
	6 Ik zou de checklist eenvoudig vinden in het gebruik	DV	4	4	4	4	Ja, wel zou de normwaarde ook toegevoegd kunnen worden om een vergemakkelijken. Bijvoorbeeld als waarde >4 dan is schuilje groen een goede suggestie
	7 De checklist zou het voor mij eenvoudiger maken potentiële partners te vergelijken	DV	4	4	4	4	Het toevoegen van normen zou het vergelijken nog objectiever kunnen maken Meetbaarheid implementeren in de vergelijking zodat het makkelijker te vergelijken is
Tool 2 Doelenmatrix	8 Ik heb voldoende tijd om de checklist periodiek goed in te vullen	TI	2	3	2	2	Gezien de huidige situatie- veel tijd operationeel nodig aan opstarten en opschalen van supply chain, dus is er minder tijd beschikbaar om periodiek. Aanbeveling is om de focus te leggen op de leveranciers waar het meeste verbeterpotentieel zit.
	9 De doelenmatrix zou het voor mij eenvoudiger maken om gezamenlijke doelen te bepalen en dit bespreekbaar te maken met partners	EI	2	3	3	3	Prototype lijkt goed toepasbaar om samen in te vullen met partners maar in de praktijk moet uitwijzen hoe de ervaringen zijn en evalueren De doelen zouden nog concreter moeten worden geformuleerd om echt voordeel te hebben van de doelenmatrix
	10 Ik heb voldoende achtergrondkennis om de doelenmatrix in te kunnen zetten	IP	2	2	2	2	Een kick off sessie is aan te bevelen waarbij toelichting wordt gegeven over het gebruik of een op een begeleiding bij het eerste gebruik
	11 Ik heb voldoende inzicht in de producten en productieproces van de partners om de doelenmatrix goed in te kunnen vullen	IP	4	3	3	3	De voorwaarde zou gesteld kunnen worden, voordat het document ingevuld kan worden, om een bedrijfsbezoek uit te voeren om de bedrijfsprocessen in kaart te brengen van de partner Het heeft bij een aantal partners nog wel aandacht nodig om hun product en processen goed te kunnen doorgronden voordat we kunnen zeggen dat we alle kennis en inzichten hebben.
	12 De doelenmatrix sluit aan bij andere tools, systemen en methoden die ik gebruik tijdens het overleggen met partners	IP	2	1	1	1	Er zijn nog geen specifieke tool voor V/C ontwikkeld en geïmplementeerd. Eerste stap voor SA is met name inzicht dmv (werken met) ERP
	13 Ik zou de doelenmatrix voor mijn huidige partnerschappen zonder hulp kunnen invullen	SR	3	3	3	3	zie vraag 10.
	14 Ik zou de tools direct inzetten zodra deze beschikbaar worden gesteld.	SR	3	4	4	4	Dat zou wel na introductie en uitleg kunnen
	15 Ik zou de doelenmatrix kunnen invullen als er een goede ingebouwde helpfunctie (toelichting bij de criteria) zou zijn.	SR	3	3	4	3	
16 Er zijn voor mij geen redenen de checklist niet toe te passen zodra deze beschikbaar zijn	SR	2	3	3	3	Capaciteitsbeslag, en het van doen maken. Het is nu nog geen onderdeel van reguliere proces. Dat vergt aandacht. Afhankelijk van aandachtgebied GGW of APP zou inhouden of er focus is op leveranciersmanagement.	
Tool 3 Evaluatieformulier	17 Ik verwacht dat het periodiek stilstaan bij partnerschapstevevredenheid bijdraagt aan de performance en de samenwerking kan verbeteren.	SR	3	4	4	4	De evaluatiecyclus dient wel te worden ingericht en ook ondersteund door middel van systemen, dashboard (Bamboe-business tower - Google Forms)
	18 Ik verwacht dat het evalueren van de kritische succesfactoren inzicht geeft in concrete verbeteracties	SR	3	4	4	4	De concrete verbeteracties dienen we op te volgen en - nog belangrijker - ook elkaar aan te spreken

Tabel 13 Resultaten validatie prototype ontwerp

Aan de hand van de resultaten komen de volgende twee aandachtspunten naar voren. Ten eerste over de omvang van de criteria in de selectiechecklist. Oftewel de extra tijdsinvestering die nodig is om te controleren of aan alle genoemde criteria is voldaan. Dit kan voor de gebruikers resulteren in een "verplichte" invuloefening, vooral als meerdere checklists moeten worden ingevuld voordat het samenwerkingscontract kan worden afgerond. Een vraag die in het verlengde daarvan gesteld kan worden, is of alle betrokken inkopers altijd de gehele checklists moeten invullen, of dat dit alleen voor kritieke en strategische toeleveranciers geldt en of voor specifieke rubrieken. Vanuit de praktijkervaringen zal dit nader ingevuld moeten worden.

Het tweede aandachtspunt betreft de toepasselijkheid van de inzet van alle drie tools voor alle partnerschappen. Vooral de doelen en KPI's zijn niet altijd voor alle partnerschappen van toepassing. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door de operationele fase waarin de organisatie zich nu in bevindt, waarbij de focus en uitdaging nu ligt op de invulling en nakoming van de transactionele voorwaarden in de samenwerking. Dit is echter een belangrijke performance-indicator. Ook als bewust en terecht de focus ligt op de operationele invulling van de ketensamenwerkingen is het nuttig om afwijkingen op doelstellingen vast te leggen in de doelenmatrix zodat het management van VWC hiervan op de hoogte wordt gebracht.

De uitkomsten van de validatie en door het focuspanel beantwoordt deelvraag 6. Hoe bruikbaar en verwacht effectief vinden de eindgebruikers de toolkit en welke verbeteringen kunnen op basis van hun feedback worden doorgevoerd?

Hoofdstuk 7 Conclusie, aanbevelingen en discussiepunten

Dit onderzoek beoogt de volgende vraag te beantwoorden:

Op welke manier kan Van Wijnen Components haar partnerschappen praktisch vormgeven, die past bij een geïndustrialiseerde manier van woningbouw waarin optimaal wordt samengewerkt, innovaties worden gestimuleerd en disrupties in de keten gezamenlijk kunnen worden opgevangen?

Deze hoofdvraag is beantwoord door eerst een zestal deelvragen te onderzoeken en beantwoorden. Paragraaf 7.1 gaat in op de zes gestelde deelvragen en in de conclusie wordt vervolgens antwoord gegeven op de hoofdvraag van het afstudeeronderzoek. In paragraaf 7.2. vindt de discussie plaats over de resultaten en beperkingen van dit onderzoek. Paragraaf 7.3 geeft de aanbevelingen weer. Ten slotte wordt in paragraaf 7.4 een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Conclusies

De deel- en hoofdvragen van dit onderzoek luiden als volgt:

1. Welke voorwaarden en succesfactoren zijn volgens de literatuur te onderkennen bij het vormgeven van succesvolle en veerkrachtige partnerschappen binnen business-ecosysteemsetting?

De literatuur onderkent vele succesfactoren en voorwaarden aan partnerschappen binnen business-ecosystemen. Deze voorwaarden gaan vooral over de inrichting 'het design', het businessmodel en de benodigde organisatiestructuren om het systeem te laten werken. In de literatuur wordt minder aandacht besteed aan het optimaliseren van de performance van business-ecosystemen en de daarvoor benodigde succesfactoren. Volgens de literatuur gebaseerd op de empirisch uitgevoerde onderzoeken door De Waal (2023) en Ramezani (2020) zijn de volgende kritische succesfactoren onderzocht die randvoorwaardelijk zijn voor een succesvol en veerkrachtig partnerschap. Dit zijn: *afhankelijkheid, commitment, coördinatie, communicatie, conflicthantering, vertrouwen, veerkracht en aanpassingsvermogen*.

Op dit moment worden deze onderwerpen nog niet expliciet gemaakt tijdens de selectie- en contracteringsfase met partners. Wel wordt naast de transactionele afspraken steeds vaker in gesprekken nadruk gelegd op continuïteit van de leveringen en een beroep gedaan op de veerkracht en het aanpassingsvermogen van partners. Het monitoren van alle overige succesfactoren lijkt nu een brug te ver, omdat er nu nog veel tijd besteedt moet worden aan de inrichting operationele randvoorwaarden van de voortbrengingsketen.

2. In welke mate is binnen de huidige samenwerkingsovereenkomsten binnen Van Wijnen Components invulling gegeven aan de voorwaarden en succesfactoren?

Naar aanleiding van de uitgevoerde documentanalyse kan het antwoord op deze deelvraag als volgt worden beantwoord: Op dit moment is het contracteringsproces van Van Wijnen Components in de afrondende fase. Een aantal strategische toeleveranciers heeft de samenwerkingsovereenkomst ketenpartners ondertekend en een aantal partners heeft de 'light' variant daarvan ondertekend, de zogenaamde raamovereenkomst. In deze overeenkomsten zijn afspraken en KPI's summier vastgelegd en dienen nog nader uitgewerkt te worden; ook zijn deze KPI's voornamelijk gericht op transactionele afspraken op het gebied van prijs, kwaliteit, leveringen. Er is nog geen concrete invulling gegeven aan de voorwaarden en succesfactoren die volgens de literatuur nodig zijn voor het bouwen aan high performing en veerkrachtige partnerschappen binnen business-ecosysteemsetting. Er is daartoe wel ruimte ingebouwd: de zogenaamde ontwikkelagenda waarin partijen met elkaar gezamenlijke doelen nastreven en efficiencyverbeteringen als

doel stellen. Deze ruimte wordt op dit moment nog niet volop gebruikt, wat verklaarbaar is omdat de eerste contracteringsronde nu afgerond is. Bij vervolg contracteringsrondes zou dit een mogelijk passend moment zijn.

3. Hoe worden de succesfactoren binnen ecosystemen beoordeeld door zowel de huidige ketenpartners als Van Wijnen Components zelf?

De in de enquête onderzochte succesfactoren worden over het algemeen als voldoende - 6 en hoger - beoordeeld door zowel de partners als de deelnemers van VWC. De partners beoordelen het resultaat van het partnerschap hoger dan de deelnemers van VWC (8,6 versus 7,4). De streefscore van de onderdelen is het cijfer 8,5 en is gebaseerd op de theorie van High Performing Organization (HPO) conform het onderzoek van De Waal (2023). De succesfactoren met het meeste verbeterpotentieel zijn:

Volgens de partners: afhankelijkheid (7,6) | communicatie (7,6) | coördinatie (7,9).

Volgens VWC: afhankelijkheid (6,8) | communicatie (7,0) | aanpassingsvermogen (7,26).

Deze factoren zijn daarom in het vervolg van het onderzoek centraal gesteld bij het ontwerp van de toolkit. Opvallend is dat ondanks dat alle succesfactoren nog niet zijn ingevuld binnen de samenwerking, de partners toch deze samenwerking vooralsnog succesvol vinden. Een van de redenen kan zijn dat dit ontstaat omdat de samenwerking nog te kort is geweest om de succesfactoren goed te kunnen beoordelen. Een beter beeld kan worden gegeven wanneer een periode van minimaal een jaar van productie waarbij ook substantiële aantal artikelen zijn afgenomen.

4. Op welke manier kunnen de onderzochte voorwaarden en succesfactoren binnen partnerschappen doorvertaald worden in een Programma van Eisen voor een prototype toolkitontwerp voor Van Wijnen Components?

De totale set aan randvoorwaarden en functionele en operationele ontwerpeisen zijn geconvergeerd vanuit de enquêtes en interviews naar een selectie van maximaal 5 functionele ontwerpeisen per kritische succesfactor die uit deelvraag 3 zijn geselecteerd. De operationele ontwerpeisen zijn, gezien de korte doorlooptijd van het onderzoek, inzetbaar wanneer de inkoopcyclus eens in zijn geheel is doorlopen en kan als iteratie worden gebruikt in het doorontwikkelen van de toolkit. De functionele ontwerpeisen zijn, samen met de randvoorwaarden, omgezet in een Programma van Eisen voor het ontwerp van de toolkit en leiden naar deelvraag 5.

5. Hoe ziet het ontwerp eruit van een toolkit die door Van Wijnen Components pragmatisch gebruikt kan worden voor het aangaan van partnerschappen en te kunnen doorontwikkelen richting een veerkrachtig en succesvolle samenwerking in business-ecosysteemsetting?

Het antwoord is toegespitst in de 3 fasen van de inkoopcyclus van VWC. Iedere fase heeft een eigen tool voor het aangaan en beheer van partnerschappen op basis van de succesfactoren en functionele ontwerpeisen tegemoet te kunnen komen. Deze tools zijn:

Fase 1 inkoopcyclus inkoopstrategie: checklist aangaan en beheer partnerschappen

Fase 2 inkoopcyclus inkoopactieplan: sjabloon gezamenlijke doelen en KPI's partnerschap X- matrix

Fase 3 inkoopcyclus leveranciersmanagement: evaluatie resultaat partnership ecosysteem

Dit zijn echter prototype ontwerpen die in de praktijk doorontwikkeld dienen te worden aan de hand van gebruikerservaringen. Het is mogelijk tijdsintensief voor de betrokken strategisch inkopers en vraagt in de beginperiode mogelijk inzet vanuit een andere regio of vanuit de organisatie.

6. Hoe bruikbaar en verwacht effectief vinden de eindgebruikers de toolkit en welke verbeteringen kunnen op basis van hun feedback worden doorgevoerd?

De initiële ontwerpen zijn voorgelegd aan en besproken met een focuspanel. Zij geven aan dat de inzet van de tools mogelijk helpt bij het aangaan en beheren van partnerschappen. Wel werd aangegeven dat de checklists en formats zo praktisch mogelijk inzetbaar moeten zijn om te voorkomen dat er extra tijdsbelasting wordt gevraagd van de strategisch inkopers. Mogelijk is het focussen op een aantal factoren of onderdelen van de checklists een oplossing daarvoor.

Het antwoord op de hoofdvraag kan hiermee worden gegeven. Op basis van de verworven inzichten in het onderzoek kan mogelijk gesteld worden dat de inzet van deze tools lijken bij te dragen aan het op een praktische manier vormgeven van partnerschappen die gebaseerd is op high performance en veerkracht. De ontworpen checklist geeft de criteria aan waaraan invulling dient te worden gegeven bij het aangaan van partnerschappen; het format X-matrix geeft operationeel handen en voeten aan het gezamenlijk vaststellen van doelen en verbetertrajecten gekoppeld aan de succesfactoren en het evaluatieformat kan gebruikt worden om periodiek de prestaties van het partnerschap te meten.

7.2 Discussie

Resultaten

Dit onderzoek heeft een antwoord op de hoofdvraag opgeleverd, met name gericht op de vertaling van de succesfactoren naar praktische ontwerpeisen voor een toolkit. Hierbij is, gelet op de korte doorlooptijd van het onderzoek, de focus gelegd op de door partijen laagst beoordeelde succesfactoren (4) en de functionele ontwerpeisen. Vanuit de literatuur is er wel een correlatie gelegd tussen de factoren onderling in relatie tot het uiteindelijke succes van het partnerschap, maar er is geen prioritering aangegeven bij de inzet van de succesfactoren waarbij deze in dit onderzoek als gelijkwaardige zijn behandeld. De toolkit zal na de implementatie en het iteratief aanvullen van alle overige eisen en succesfactoren steeds meer verdieping krijgen en daardoor ook steeds beter aansluiten bij de theorie over business-ecosystemen.

De gebruikte resultaten geven aan hoe het aangaan en beheercyclus van partnerschappen op basis van de HPBE praktisch vormgegeven kan worden in onderdelen van een toolkit. Waar hier de gebruikte vragenlijsten van de enquête zijn gericht op het beoordelen van het partnerschap in zijn algemeenheid, zijn de oorspronkelijke onderzoeken erop gericht om de resultaten een-op-een of in groepssamenstelling te bespreken en aan elkaar toe te lichten. Zo kan er verdieping aangebracht worden in de prioriteiten en verbeterpunten. Doordat in dit onderzoek, naast de enquêteresultaten, ook alle feedback en interviewresultaten zijn meegenomen is triangulatie toegepast waarmee de betrouwbaarheid van de resultaten is verbeterd. In de implementatiefase zou het een-op-een bespreken van de uitkomsten van de performancemeting met partners nog meer verdieping geven in het resultaat.

De verschillende theorieën over business-ecosysteemmodellen geven aan dat het resultaat het verbeteren van de klantwaarde moet opleveren, voldoende winstgevendheid voor alle participerende stakeholders en kostenbesparing oplevert en dat het business-ecosysteem een platform biedt om dat, in een complexe setting, te kunnen realiseren. Het onderzoek heeft zich voornamelijk toegespitst op de samenwerking zelf en niet op de meetbare doelen van het business-ecosysteem: oftewel wat is de minimale acceptabele winstgevendheid voor partijen in het business ecosysteem in zijn geheel?

Beperkingen

Zoals bij elk onderzoek, zijn er ook voor dit afstudeeronderzoek beperkingen vast te stellen. Bij de afbakening van het onderzoek in paragraaf 2.5 is vermeld dat het onderzoek zich als casestudy zou beperken tot Van Wijnen Components en zijn de resultaten en ontwerpen door een beperkt aantal medewerkers van VWC gevalideerd. Bijgevolg zijn de resultaten moeilijk generaliseerbaar naar andere organisaties. De respondenten zijn direct door de onderzoeker benaderd en stemden direct in met het invullen van de enquête en het afnemen van een interview. Dit kan erop duiden dat deze personen een hoge affiniteit hebben met het onderwerp en/of graag wilden bijdragen aan het onderzoek. Een aantal respondenten is via een sneeuwbalmethode geselecteerd. Er is wel rekening gehouden dat de groep respondenten gemêleerd en representatief is voor het programma, echter niet volledig aselekt.

Een volgende beperking is het feit dat de kwantificering van de succesfactoren een momentopname betreft. Het is enerzijds mogelijk dat het oordeel over de onderlinge samenwerking sinds het moment dat de enquête werd uitgevoerd substantieel is gewijzigd, of gebaseerd was op nog te korte operationele samenwerkingservaring. Dit pleit voor het periodiek herhalen van de beoordeling.

Ook zijn er in de literatuur diverse benamingen en operationalisering van het concept veerkracht (resilience) en van de kritische succesfactoren te vinden die vrij algemeen beschreven worden en op verschillende wijze uitgelegd kunnen worden. Het risico bestaat dat iedere onderzoeker de benoemde factoren op een andere wijze operationaliseert. De praktische uitlegbaarheid van de termen vanuit High Performing Partnerships binnen Business Ecosysteemsetting. (HPBE, vanuit het onderzoek van De Waal zijn met name gekozen omdat deze tijdens de uitgevoerde praktijkonderzoeken door De Waal bij diverse organisaties goed toepasbaar bleken).

Ten slotte zijn alleen de eerste drie fases van de ontwerpcyclus doorlopen door beperkingen in de beschikbare tijd voor dit onderzoek. De daadwerkelijke implementatie van de ontwerpen en de daaropvolgende evaluatie maken geen onderdeel uit van dit onderzoek maar zouden de conclusies betrouwbaarder maken.

7.3 Aanbevelingen

Dit ontwerpgerichte onderzoek heeft tot drie onderbouwde en gevalideerde ontwerpen voor de toolkit geleid. De belangrijkste aanbeveling is om deze ontwerpen te implementeren binnen de inkoopcyclus van Van Wijnen Components. Het opzetten en beheren van een succesvol business-ecosysteem vereist zorgvuldige planning, samenwerking en strategische besluitvorming. In dit hoofdstuk worden daarvoor vijf aanvullende aanbevelingen gepresenteerd.

1. Het gebruiksgemak van de beschikbare tools evalueren en bijsturen wanneer nodig

De checklist en formats moeten een praktische bijdrage leveren aan het aangaan van partnerschappen bij het doorlopen van de fases van de inkoopcyclus. Tijdens deze fases zijn er vele zaken die onderwerp van gesprek zijn tussen de (potentiële)partners en daarbij is het van belang dat de benodigde tijd voor het achterhalen van de benodigde informatie door de betrokken medewerkers om de checklist compleet te maken efficiënt kan worden gedaan. Dat wil zeggen, dat deze niet te veel tijdsbelasting en capaciteitsbeslag inneemt van het team. Wanneer dit niet aansluit, kunnen de ontwerpen aangepast worden naar aanleiding van verbeter suggesties.

2. De samenwerking met partners binnen het ecosysteem faciliteren en daarin actief de coördinerende rol innemen

De ecosysteemleider, speelt de rol van het reguleren van de algemene functie van het ecosysteem, bepaalt de regels en als gevolg daarvan beïnvloeden zijn acties het succes van alle andere leden. De sleutel tot het succes van ecosysteemleiders met succesvolle samenwerkingen is het vermogen om processen te stroomlijnen en informatie delen te vergemakkelijken en de technologische integratie faciliteren (bijvoorbeeld gereedschappen, technologieën, fabricageprocessen en -diensten), waarvan andere leden van het ecosysteem deze kunnen gebruiken. In het geval van Van Wijnen Components zou dat kunnen beginnen met het ter beschikking

stellen van een gezamenlijke partnerportal zoals een sharepointomgeving, ERP-interface en BI-dashboards waarmee realtime informatie kan worden gedeeld en waarin VWC de trekkersrol op zich neemt om deze faciliteiten door te ontwikkelen. Maar ook bijvoorbeeld het gezamenlijk opstellen van een communicatieplan/marketingplan is daarvoor een van de mogelijke gezamenlijke tools.

3. Bepalen en bewaken van prestaties

Het formaliseren van prestaties in samenwerkingsverbanden heeft twee facetten, ten eerste de integratie van prestatie management in het management van de bedrijfsprocessen en ten tweede de definitie van een prestatie maatstaf voor het samenwerkingsverband. Traditioneel worden bij Van Wijnen prijs en leveringskwaliteit gemeten om de prestaties van een leverancier te definiëren. Echter, volgens bevindingen (De Waal 2023 en Ramezani 2020) zijn producten van hoge kwaliteit, op tijd en tegen een redelijke prijs niet langer voldoende kwalificaties voor goed presterende partnerschappen. Het bepalen van de minimaal benodigde prestaties als uitkomst van het partnerschap is daarbij van groot belang om het einddoel te behalen: het vergroten van klantwaarde en innovatie stimuleren. Met de QLTCSM-methode kunnen deze minimaal benodigde prestaties van het ecosysteem als geheel worden bepaald (onder de categorie Costs) en dit kan worden vastgelegd en gemonitord middels de X-matrix.

4. Uitbreiden toolkit met training/onboarding-partners

Het ontwikkelen en aanbieden van een onboardingstraining voor nieuwe partners in een business-ecosysteem helpt hen het bedrijfsecosysteem te begrijpen en hen voor te bereiden op succesvolle samenwerking en bijdrage aan de gemeenschappelijke doelen. Daarnaast helpt het hen ook op een systematische wijze om effectief te integreren in het ecosysteem, hen vertrouwd te maken met de cultuur, producten, (escalatie)processen, doelen en samenwerkingsmogelijkheden. De periodiek geplande leveranciersdagen van Van Wijnen Components zouden hiervoor een goede gelegenheid bieden om een dagdeel aan te wijden. Het programma zou de volgende onderdelen kunnen bevatten: overzicht van het ecosysteem, cultuur en waarden (inclusief de presentatie van succesvolle casestudy's), samenwerkingsmogelijkheden en synergiën, proces en succesmeting, middelen en ondersteuning, workshops en netwerkmogelijkheden.

5. De samenwerking evalueren

De samenwerking zou geëvalueerd moeten worden, zowel de harde als de zachte aspecten, tijdens en na afloop van de samenwerking. Hieruit kan afgeleid worden of de samenwerking het beste op dezelfde manier voortgezet, bijgestuurd of beëindigd kan worden en komen leerervaringen naar voren. Hiervoor kan het format performance ingezet worden, maar de evaluatie kan ook als agendapunt worden opgevoerd voor de reguliere evaluatie- en relatiegesprekken tussen beide partners.

7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De resultaten van dit onderzoek wijzen op het feit dat het bij het aangaan en beheren van succesvolle partnerschappen meer komt kijken dan alleen de transactionele afstemming van prijs, kwaliteit en hoeveelheid. Om op de lange termijn win-win te behalen voor alle betrokken partijen in een gelijkwaardige samenwerking en het optimaliseren van klantwaarde, is het van belang om bij de start van de samenwerking een aantal succesfactoren in te richten. Het wetenschappelijk onderzoek lijkt zich nu vooral te richten op de inrichting van de organisationele kant en niet zozeer op de performance van business-ecosystemen. Een interessante optie voor toekomstig onderzoek is het uitvoeren van een longitudinale studie van een HPBE om te zien of dit systeem daadwerkelijk een hogere waarde bereikt in vergelijking met concurrerende bedrijfsecosystemen, wanneer de partners werken aan het versterken van de HPBE-factoren. Verschillende eigenschappen van de cultuur van de bouw, zoals kortcyclisch werken, snel leren in de praktijk en flexibiliteit laten zich uitstekend combineren met de concepten veerkracht en aanpassingsvermogen en sluiten aan bij het gedachtegoed dat de wereld onvoorspelbaar is en dat snel kunnen anticiperen en plannen als antwoord op crises en disrupties in de keten van steeds groter belang wordt voor het voortbestaan van ondernemingen. Interessant hierbij is op welke manier de regio's van Van Wijnen - die

op een meer projectmatige manier werken en meer hiërarchisch gewend zijn om te sturen - deze succesfactoren kunnen inbedden binnen de raamcontracten die zij met hun toeleveranciers hebben opgesteld. De samenwerking binnen een business-ecosysteem richt zich meer op het uitwisselen van kennis, competenties, en innovaties tussen de stakeholders om zo beter het probleem of oplossing beter in te kunnen vullen.

Literatuurlijst

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Adner, R., & Kapoor, R. (2009). Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1353582>
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333. <https://doi.org/10.1002/smj.821>
- Boonstra, K. (2022). Identificatie van risico's in het value creating ecosysteem van Van Wijnen Components die impact hebben op het creëren van een robuuste supply chain. University of Twente, masterclass Risicomanagement en innovatie.
- Brown, T., (2009) Design Thinking. *Harvard Business Review*, 84-92.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4 ed.). New York: Oxford University Press.
- Buunk, A. P., & Dijkstra, P. (2014). *Sociale psychologie en praktijkproblemen: Van probleem naar oplossing*. (3e herziene druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
- De Waal, A. (2023, ter perse). Developing the factors of a high-performance business ecosystem: a meta-analysis. *Journal of Strategy and Management*.
- De Waal, A., Goedegebuure, R., & Hinfelaar, E. (2015). Developing a scale for measuring high performance partnerships. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 87–108. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2014-0065>
- De Weerd-Nederhof, P. C. (2010). *Innovatie(f) organiseren : een kwestie van balanceren*. University of Twente.
- Gifford, E., McKelvey, M., & Saemundsson, R. J. (2021). The evolution of knowledge-intensive innovation ecosystems: co-evolving entrepreneurial activity and innovation policy in the West Swedish maritime system. *Industry and Innovation*, 28(5), 651–676. <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1856047>
- Halman, J.I.M. (2004). *Platformgedreven innoveren in de bouw [Platform driven innovation in construction]*. Inaugural lecture, University of Twente, Enschede.

- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Lasker, R., Weiss, E., Miller, R. (2001). “Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage”. *The Millbank Quarterly*, 79, 2, pp. 179–205.
- McDermott, C. J., & O’Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424–438. [https://doi.org/10.1016/s0737-6782\(02\)00174-1](https://doi.org/10.1016/s0737-6782(02)00174-1)
- Moore, J. E. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Collins, New York.
- Ponomarov, S.Y. & Holcomb, M.C. (2009), Understanding the concept of supply chain resilience, Department of Marketing and Logistics, University of Tennessee, Knoxville, Tennessee, USA
- Ramezani, J., & Camarinha-Matos, L. M. (2019). Novel Approaches to Handle Disruptions in Business Ecosystems. *IFIP advances in information and communication technology*, 43–57. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17771-3_4
- Ramezani, J., & Camarinha-Matos, L. M. (2020). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119846. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>
- Reich, J. W. (2006). Three psychological principles of resilience in natural disasters. *Disaster Prevention and Management*, 15(5), 793–798. <https://doi.org/10.1108/09653560610712739>
- Smit, A. (2018). Complexe problemen oplossen : design thinking of ontwerpgericht onderzoek? *OnderwijsInnovatie*, 20(2), 17–24. https://research.hanze.nl/ws/files/24668688/Art_Des_th_Ontw_ond_OndInno2018_AJSmit.pdf
- Starzomski, B. M. (2004). Berkes, F., J. Colding, and C. Folke. 2003. Navigating social-ecological systems: Building resilience for complexity and change. Cambridge University Press, Cambridge, UK. *Ecology and Society*, 9(1). <https://doi.org/10.5751/es-00601-090101>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Discipline_of_Market_Leaders
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, Vol. 32, pp. 556-568+673. <https://doi.org/10.1108/00483480310488333>
- Valkokari, K.,K., Seppänen, M., Mäntylä, M., & Jylhä-Ollila, S. (2017). Orchestrating innovation
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek* (2nd ed.). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2021). *Het ontwerpen van een onderzoek* (6th ed.). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Ecosystems: a qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review*, 7(3).
- Van Wijnen Components. (2021). *Ondernemingsplan Van Wijnen Components 2022-2025*.

- Van Wijnen Components. (2023). Ondernemingsplan Van Wijnen Components 2023-2027.
- Visscher, K., & De Weerd-Nederhof, P. C. (2006a). RISE AND FALL OF AN INNOVATIVE ORGANISATION: THE INNOVATION JOURNEY OF ERICSSON ENSCHEDE. *International Journal of Innovation Management*, 10(03), 217–235. <https://doi.org/10.1142/s136391960600148x>
- Volker, L. & (2019). *JUST A LITTLE OF THAT HUMAN TOUCH: TOWARDS A VALUE-BASED ECOSYSTEM FOR DELIVERING INFRASTRUCTURE SERVICES*. University of Twente. Oratie 21 november 2019.
- Whitman, Z., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J. J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14. <https://doi.org/10.1108/mbe-05-2012-0030>
- Wijnen, G., & Storm, P. (2007). *Projectmatig werken*. Unieboek uitgeverij Het Spectrum, Amsterdam.
- Yin, R.K. (2014) *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Zybell, U. (2013). Partner management – managing service partnerships in the supply chain – a systemic perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(3), 231–261. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-10-2011-0173>

Bijlage I Tabellen en figurenlijst

Tabel 1 Onderzoeksstrategie	22
Tabel 2 Operationalisering kernbegrippen	25
Tabel 3 Overzicht aantal en rollen respondenten per onderzoeksmethode	26
Tabel 4 De factoren en hun invloed op veerkracht van organisaties (resilience)	29
Tabel 5 bepalingen in partnerovereenkomsten Van Wijnen Components.....	33
Tabel 6 Functionele ontwerpeisen toolkit vanuit documentanalyse	34
Tabel 7 Functionele ontwerpeisen vanuit de enquêtes	36
Tabel 8 Functionele ontwerpeisen vanuit interviews	39
Tabel 9 Definitieve geselecteerde ontwerpcriteria per geselecteerde succesfactor	40
Tabel 10 koppeling ontwerpeisen aan business ecosysteem canvas componenten	43
Tabel 11 Voorbeelden tools beheer partnerschappen	46
Tabel 12 Checklist criteria partnerprofiel	47
Tabel 13 Resultaten validatie prototype ontwerp.....	52
Figuur 1 Onderzoeksmodel	6
Figuur 2 De factoren en hun invloed op een high-performing business-ecosysteem.....	7
Figuur 3 De factoren en hun invloed op veerkracht van organisaties (resilience).....	7
Figuur 4 Productassortiment 2023 grondgebonden woningen	11
Figuur 5 Klantwaardestrategie volgens Treacy en Wiersema	11
Figuur 6 De 4P's voor het bewerkstelligen van innovatie in de bouw (Halman, 2004).....	12
Figuur 7 Transitie inkoopproces van projectmatig inkopen naar industrieel procesmatig inkopen.....	12
Figuur 8 Positie Van Wijnen Components binnen de stages van co-evolutie van organisatie, technologie en markt.....	13
Figuur 9 Supplychain met inter- en intra-organisationale ketenpartners	14
Figuur 10 Oorzaak- en gevolgdigram probleemstelling	16
Figuur 11 Onderzoeksmodel	18
Figuur 12 Het High Performing Business Ecosysteem HPBE	28
Figuur 13 De factoren en hun invloed op een high-performing business-ecosysteem.....	29
Figuur 14 Category management uitgelegd in Kraljic matrix	32
Figuur 15 Fases inkoopcyclus Van Wijnen Components	33
Figuur 16 Resultaten uit enquêtes beoordeling samenwerking partnerschap	35
Figuur 17 Fases inkoopcyclus Van Wijnen Components	41
Figuur 18 The business ecosysteem canvas (geïllustreerd door Heiko Loeffler).....	42
Figuur 19 Stap 3 Onderzoeksmodel uitgelicht.....	44
Figuur 20 The Double Diamond model by the British Design Council	45
Figuur 21 Ontwerpcyclus Design Thinking- strategie	45
Figuur 22 Evaluatieformulier resultaten partnership	50

PERSOONLIJKE INFORMATIE

STRATEGISCH KETENPARTNEROVEREENKOMST

Tussen

Van Wijnen Components B.V.

En

XXX

VERTROUWELIJKE INFORMATIE

Bijlage IVa Interview protocol Inkoop/Supply Chain/Partner

Interviewprotocol bouwen aan high performing en veerkrachtige partnerschappen

BLOK 1 (10 min.)

INTRODUCTIE Uitleg over het onderzoek. Korte toelichting op het te houden interview.

Het doel van dit onderzoek is een eerste verkenning naar het ontwikkelen van tools voor VWC om te kunnen *bouwen aan high performing en veerkrachtige samenwerkingsverbanden* met onze partners.

Doelen high performing partnerschappen

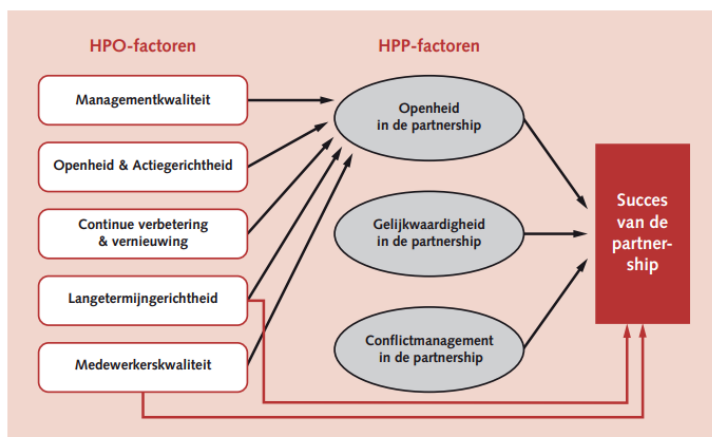
In de bouw en in de reguliere supplychain worden veelal hiërarchische gecontroleerde samenwerkingsverbanden aangegaan waarbij prijs, hoeveelheid en prijs wordt gedicteerd. In de industrie wordt echter steeds het concept van ecosystemen gebruikt waarin de spilonderneming de leveringsketen kan beheersen met als onderscheidende factor een gebruik aan duidelijke hiërarchische structuur maar wel met vooraf heldere afspraken over de waardepropositie voor de deelnemers en het bestuursysteem.

De winst op lange termijn voor alle partijen in zo'n ecosysteem is daarbij dat er producten met hoge kwaliteit blijvend kunnen worden aangeboden en daarbij een hoge financiële waarde voor alle deelnemers wordt gegenereerd. Hierdoor ontstaat er ruimte is om innovaties gezamenlijk te stimuleren en disrupties in de keten gezamenlijk op te kunnen vangen.

Succesfactoren HPP

Er zijn daarbij (meetbare) kritische succesfactoren van belang die het succes en de performance van het partnerschap beïnvloeden. Deze leunen op de theorieën van High Performing Organizations. Hieronder een visuele weergave, hoe de relatie tussen HPO factoren en HPP factoren is gelegd.

Figuur 3. De relaties tussen de HPO-factoren en de HPP-factoren



Toelichting alle HPBE succesfactoren

Coördinatie – het afstemmen van de eigen processen op die van de ander om de gezamenlijke prestaties te verbeteren

Vertrouwen – de verwachting dat de ander in het partnership zich niet opportunistisch zal gedragen, maar juist het wederzijds belang voortdurend in de gaten houdt

Afhankelijkheid – een wederzijdse afhankelijkheid in het partnership creëren doordat beide partijen gelijkelijk tijd en geld investeren in de relatie

Commitment- interesse en bereidheid in het ontwikkelen van een langdurige relatie

Communicatie – continue en effectieve communicatie in het partnership, zodat beide partijen voortdurend op de hoogte zijn

Conflictafhandeling – snel en naar ieders tevredenheid conflicten afhandelen

Veerkracht- mate van voorbereiding en omgaan met crisis

Aanpassingsvermogen - de mogelijkheden om de organisatie bij te kunnen sturen als reactie op uitdagingen en kansen in de markt

Omgaan met disrupties

Verstoringen zijn erkend als een van de kritieke problemen in het managen van zakelijke ecosystemen. De term "disruptie" wordt volgens de definitie (Ramezani, 2020) gebruikt om een "voorspelbare of onvoorspelbare gebeurtenis aan te duiden, die de normale werking en stabiliteit van een bedrijf verstoort" en een positieve of negatieve impact kan hebben op het bedrijfsecosysteem. Een strategie om te kunnen omgaan met disrupties, is om te bouwen aan veerkracht (resilience).

Resilience is het psychologische principe (Reich, 2006) om diverse verstoringen op te kunnen vangen en terug te veren in de oorspronkelijke toestand. Samenwerking vergemakkelijkt meestal het opbouwen van veerkracht in het bedrijfsecosysteem op de volgende manieren:

- Door middel van onderhandeling en gezamenlijke probleemoplossing.
- Het creëren van een cultuur van vertrouwen en kennisdeling.
- Identificatie van nieuw opportunisme door toenemende communicatie.

BLOK 1 algemeen (10 min)

- Wat is je rol en zijn je verantwoordelijkheden?
- Op welke manier worden onze partners nu geselecteerd?
- Hoeveel zijn we met het contracteren van onze partners (% gereed?)
- Welke indeling kennen we met onze partners? (strategisch/make/buy etc?)
- Wat zijn jouw ervaringen in het samenwerken binnen partnerschappen?
- Hoe zou jij de samenwerking binnen de huidige partnerschappen omschrijven?
- Hoe zie jij de ideale samenwerking binnen partnerschappen vanuit een business ecosysteem gedachte?
- Zie jij op dit moment rode vlaggen ontstaan binnen de samenwerking met onze partners als je kijkt naar de succesfactoren die je hebt beoordeeld?
- Welke onderwerpen zie jij op dit moment heel goed gaan in het licht van de kritische succesfactoren.

BLOK 2 aanpak (10 min)

- Welke startvoorwaarden zou jij vaststellen aan partners aan het begin van het partnerschap
- Als je kijkt naar de door jou beoordeelde kritische succesfactoren behorend bij high performing ecosystemen: op welke factoren zou voor jou de prioriteit binnen VWC liggen en waarom?
Coördinatie, Vertrouwen, Afhankelijkheid, Commitment, Communicatie, Conflict, Veerkracht
- In hoeverre wordt invulling gegeven aan bovenstaande succesfactoren in de huidige contracten?
- Onze partners scoren de succesfactor afhankelijkheid substantieel lager dan de overige succesfactoren: hoe zouden we dat kunnen verbeteren?
- Onze collega's scoren de succesfactoren omtrent veerkracht en aanpassingsvermogen binnen onze eigen organisatie substantieel lager, herken jij dat?
- Zijn er tools en of methoden bij jou bekend om invulling te kunnen geven aan het operationaliseren (handen en voeten geven aan...) van deze kritische succesfactoren?

BLOK 3 borging/monitoring (10 min)

- Hoe zie jij de borging van gezamenlijke afspraken en het bereiken van doelen binnen partnerschappen?
- Hoe zie jij de rol van focal firm (leading organisatie) van VWC binnen partnerschappen en in het borgen/monitoren van afspraken?
- Hoe zie je de ontwikkeling van de partnerschappen naar de toekomst toe? Waar zie je de ontwikkelkansen?
- Welke tool zou jij adviseren om afspraken, performance en doelen te monitoren?

BLOK 4 (5 min.) AANVULLING componenten

- Welke componenten ontbreken volgens jou in de uitwerking van high performing en veerkrachtige partnerschappen en zou zeker als uitbreiding van een bestaande succesfactor moeten worden toegevoegd om beoogde doelen te behalen HPBE tot een succes te maken? • Kun je motiveren waarom?

BLOK 5 (5 min.) AFSLUITING

- Wil je nog iets toevoegen wat niet in dit interview aan bod is gekomen?

Bijlage IVb Interviewprotocol manager Continu Verbeteren

Interviewprotocol bouwen aan high performing en veerkrachtige partnerschappen

BLOK 1 (10 min.)

INTRODUCTIE Uitleg over het onderzoek. Korte toelichting op het te houden interview.

Het doel van dit onderzoek is een eerste verkenning naar het ontwikkelen van tools voor VWC om te kunnen *bouwen aan high performing en veerkrachtige samenwerkingsverbanden* met onze partners.

Doelen high performing partnerschappen

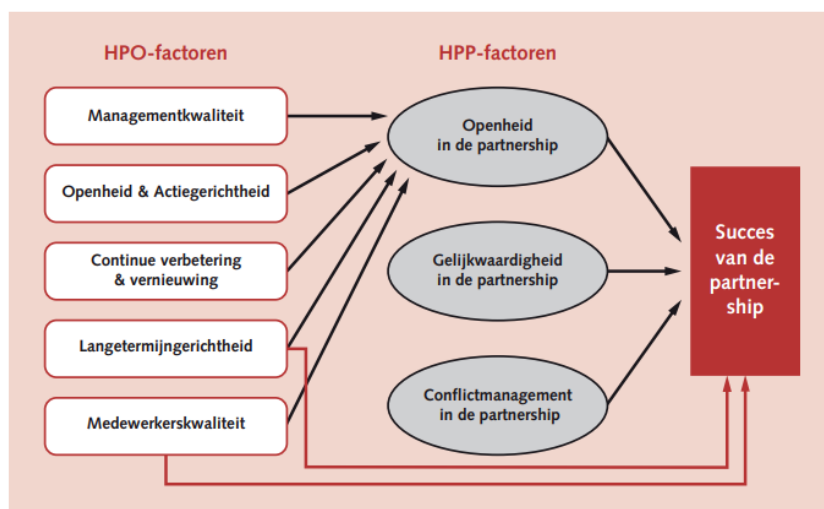
In de bouw en in de reguliere supplychain worden veelal hiërarchische gecontroleerde samenwerkingsverbanden aangegaan waarbij prijs, hoeveelheid en prijs wordt gedicteerd. In de industrie wordt echter steeds het concept van ecosystemen gebruikt waarin de spilonderneming de leveringsketen kan beheersen met als onderscheidende factor een gebruik aan duidelijke hiërarchische structuur maar wel met vooraf heldere afspraken over de waardepropositie voor de deelnemers en het bestuursstelsel.

De winst op lange termijn voor alle partijen in zo'n ecosysteem is daarbij dat er producten met hoge kwaliteit blijvend kunnen worden aangeboden en daarbij een hoge financiële waarde voor alle deelnemers wordt gegenereerd. Hierdoor ontstaat er ruimte is om innovaties gezamenlijk te stimuleren en disrupties in de keten gezamenlijk op te kunnen vangen.

Succesfactoren HPP

Er zijn daarbij (meetbare) kritische succesfactoren van belang die het succes en de performance van het partnerschap beïnvloeden. Deze leunen op de theorieën van High Performing Organizations. Hieronder een visuele weergave, hoe de relatie tussen HPO factoren en HPP factoren is gelegd.

Figuur 3. De relaties tussen de HPO-factoren en de HPP-factoren



Een van de belangrijke onderdelen bij high performing partnerschappen EN veerkrachtige partnerschappen is **continue verbetering & vernieuwing**.

Vragen: algemeen

- Kun je een omschrijving geven van je functie en afdeling Continu verbeteren?
- Welke scope en doelen heeft continu verbeteren binnen VWC?
- In hoeverre komt het doel van CV binnen VWC overeen met de projectorganisatie van Van Wijnen. Of zitten hier substantiële verschillen?
- Kun je aangeven welke tools er voor afdelingen ter beschikking staan voor het uitvoeren van continu verbeteringstrajecten?
- Wie kunnen opdrachtgever zijn voor het initiëren van verbeteringstrajecten en wat is de gemiddelde doorlooptijd?

BLOK 2 aanpak van CI binnen partnerschappen (15 min.)

HPO factors → HPP characteristics ↓	High Management Quality	Openness & Action Orientation	Long Term Orientation	Continuous Improvement	High Workforce Quality
Control				•	
Trust	•	•			
Commitment			•		
Coordination	•			•	
Interdependence			•	•	
Communication		•		•	
Conflict		•			
Valuing Diversity	•				•

Table 2: Relations between HPO factors and HPP characteristics

De HPO-factor continue verbetering (CI) is gerelateerd aan de HPP-kenmerken **controle, coördinatie, onderlinge afhankelijkheid, en communicatie**. De HPO-factor CI vermeldt dat een goed presterende organisatie haar markten kent en snel kan reageren op veranderingen in de markt. Daarom moet de organisatie flexibel zijn en zich het meest bewust zijn van hun kerncompetenties. Om betrouwbare informatie te hebben over de marktvraag en prestatieniveaus moeten er zowel veilige **communicatie- als controlesystemen** zijn. Controle is niet alleen een controle-instrument, maar ook als instrument om de processen en resultaten van partnerorganisaties te beïnvloeden met als doel de prestaties te verbeteren. In het geval van inter-organisatorische samenwerking is controle genoemd om de betrokken partijen te motiveren de gewenste resultaten te bereiken. In dezelfde context wordt frequent communicatie zou groei bevorderen. Bovendien, bij het streven naar voortdurende verbetering, zou de organisatie een overzicht hebben van de gehele organisatie en processen, inclusief hun relaties om te ontdekken hoe de prestaties kunnen worden verbeterd. En aangezien partnerschappen in gelijke mate afhankelijk blijken te zijn om de algemene tevredenheid binnen de organisatie en de prestaties verbeteren, moeten zowel de interne als de externe organisatie in aanmerking moeten worden genomen bij beslissingen over verandering. Hier speelt, naast onderlinge afhankelijkheid, coördinatie een essentiële rol. Coördinatie wordt omschreven als het beheer van belangrijke organisatorische activiteiten en als de mate waarin partners en hun processen wederzijds geïntegreerd zijn om onzekerheden te verminderen en de samenwerking en prestaties te verbeteren.

Vragen: aanpak

- Welke bijdrage zie jij vanuit Continu Verbeteren in het opzetten van verbetertrajecten en vernieuwingen samen met ketenpartners
- Zo ja: Zou je kunnen specificeren wat volgens jou - in het licht van de succesfactoren- de beoogde aanpak zou moeten zijn van continu verbeteren binnen samenwerking met ketenpartners
- Zo nee: wat zou jij adviseren om in te richten om structurele verbeteringen en vernieuwingen te kunnen faciliteren in het samenwerken met partners.
- Is er volgens jou een onderscheid in aanpak van verbetertrajecten - innovaties - omgaan met disrupties? Kun je dat toelichten?
- Welke randvoorwaarden zijn er volgens jou aanwezig om verbetertrajecten samen met partners te kunnen uitvoeren en hoe zouden die vormgegeven moeten worden?
- Voorzie jij ook struikelblokken in het vormgeven van continu verbetertrajecten samen met partners?

BLOK 3 introductie/ borging/monitoring (10 min)

Vragen: introductie borging/monitoring

- Op welk organisatielevel/afdeling binnen de organisatie zie je de introductie van CI binnen partnerschappen als meest effectief?
- Is er vanuit de theorie van CI een groeipad /maturity model te koppelen aan de (lifecycle) fase waarin de VWC zich bevindt?
- Hoe zie jij de rol van focal firm (leading organisatie) van VWC binnen CI trajecten
- Hoe zie jij van CV de borging van gezamenlijke afspraken in CI verbetertrajecten
- Welke tool zou jij adviseren om afspraken, performance en doelen te monitoren?

BLOK 4 (5 min.) AANVULLING componenten

Vragen: aanvulling

• Welke componenten ontbreken volgens jou in de uitwerking van high performing en veerkrachtige partnerschappen en zou zeker als uitbreiding van een bestaande succesfactor moeten worden toegevoegd om beoogde doelen te behalen HPBE tot een succes te maken? • Kun je motiveren waarom?

BLOK 5 (5 min.) AFSLUITING

• Wil je nog iets toevoegen wat niet in dit interview aan bod is gekomen?

Bijlage IVc Interviewprotocol Risicomanagement Van Wijnen Group

Interviewprotocol bouwen aan high performing en veerkrachtige partnerschappen

BLOK 1 (10 min.)

INTRODUCTIE Uitleg over het onderzoek. Korte toelichting op het te houden interview.

Het doel van dit onderzoek is een eerste verkenning naar het ontwikkelen van tools voor VWC om te kunnen *bouwen aan high performing en veerkrachtige samenwerkingsverbanden* met onze partners.

Doelen high performing partnerschappen

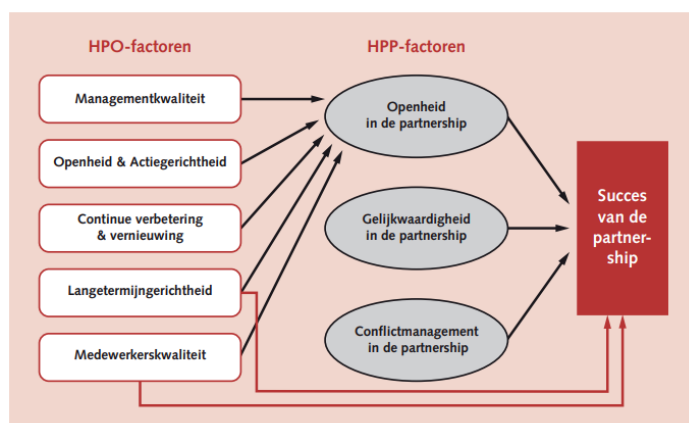
In de bouw en in de reguliere supplychain worden veelal hiërarchische gecontroleerde samenwerkingsverbanden aangegaan waarbij prijs, hoeveelheid en prijs wordt gedicteerd. In de industrie wordt echter steeds het concept van ecosystemen gebruikt waarin de spilonderneming de leveringsketen kan beheersen met als onderscheidende factor een gebruik aan duidelijke hiërarchische structuur maar wel met vooraf heldere afspraken over de waardepropositie voor de deelnemers en het bestuursysteem.

De winst op lange termijn voor alle partijen in zo'n ecosysteem is daarbij dat er producten met hoge kwaliteit blijvend kunnen worden aangeboden en daarbij een hoge financiële waarde voor alle deelnemers wordt gegenereerd. Hierdoor ontstaat er ruimte is om innovaties gezamenlijk te stimuleren en disrupties in de keten gezamenlijk op te kunnen vangen.

Succesfactoren HPP

Er zijn daarbij (meetbare) kritische succesfactoren van belang die het succes en de performance van het partnerschap beïnvloeden. Deze leunen op de theorieën van High Performing Organizations. Hieronder een visuele weergave, hoe de relatie tussen HPO factoren en HPO factoren is gelegd.

Figuur 3. De relaties tussen de HPO-factoren en de HPP-factoren



Toelichting alle HPBE succesfactoren

Coördinatie – het afstemmen van de eigen processen op die van de ander om de gezamenlijke prestaties te verbeteren

Vertrouwen – de verwachting dat de ander in het partnership zich niet opportunistisch zal gedragen, maar juist het wederzijds belang voortdurend in de gaten houdt

Afhankelijkheid – een wederzijdse afhankelijkheid in het partnership creëren doordat beide partijen gelijkelijk tijd en geld investeren in de relatie

Commitment- interesse en bereidheid in het ontwikkelen van een langdurige relatie

Communicatie – continue en effectieve communicatie in het partnership, zodat beide partijen voortdurend op de hoogte zijn

Conflictafhandeling – snel en naar ieders tevredenheid conflicten afhandelen

Veerkracht- mate van voorbereiding en omgaan met crisis

Aanpassingsvermogen - de mogelijkheden om de organisatie bij te kunnen sturen als reactie op uitdagingen en kansen in de markt

Omgaan met disrupties

Verstoringen zijn erkend als een van de kritieke problemen in het managen van zakelijke ecosystemen. De term "disruptie" wordt volgens de definitie (Ramezani, 2020) gebruikt om een "voorspelbare of onvoorspelbare gebeurtenis aan te duiden, die de normale werking en stabiliteit van een bedrijf verstoort" en een positieve of negatieve impact kan hebben op het bedrijfsecosysteem. Een strategie om te kunnen omgaan met disrupties, is om te bouwen aan veerkracht (resilience).

Resilience is het psychologische principe (Reich, 2006) om diverse verstoringen op te kunnen vangen en terug te

veren in de oorspronkelijke toestand. Samenwerking vergemakkelijkt meestal het opbouwen van veerkracht in het bedrijfsecosysteem op de volgende manieren:

- Door middel van onderhandeling en gezamenlijke probleemoplossing.
- Het creëren van een cultuur van vertrouwen en kennisdeling.
- Identificatie van nieuw opportunisme door toenemende communicatie.

Blok 1 (10 minuten)

Vragen: algemeen

1. wat is jouw functie bij Van Wijnen Components en wat zijn jouw verantwoordelijkheden?
2. Welke scope en doelen heeft Risicomanagement binnen VWG?
3. In hoeverre, weet jij, wordt risicomanagement ingezet bij het aangaan en doorontwikkelen van samenwerkingen binnen Van Wijnen Groep?
4. Aan welke genoemde succesfactoren zou volgens jou risicomanagement de meeste waarde kunnen toevoegen en waarom?
5. Hoe zou je voor VWG de succesfactoren veerkracht en aanpassingsvermogen beoordelen?
6. Kun je aangeven welke tools er, in zijn algemeenheid, voor afdelingen ter beschikking staan om risicomanagement te kunnen toepassen?

Blok 2 (10 minuten)

Vragen: Risicomanagement binnen samenwerking met ketenpartners

7. Wat zou, wat jou betreft, de beoogde aanpak moeten zijn van risicomanagement binnen partnerschappen?
8. Welke (start-) randvoorwaarden zijn daarbij van toepassing? en hoe zouden die vormgegeven moeten worden?
9. Welke positie/rol spelen wij als organisatie daarin?
10. In hoeverre zou je de uitkomsten van risicomanagement meetbaar kunnen maken en hoe zou dat eruit zien?
11. Voorzie jij ook struikelblokken in het vormgeven risicomanagement samen met partners?

Blok 3 (15 minuten)

Vragen: Veerkracht en aanpassingsvermogen

12. In hoeverre kan de inzet van risicomanagement bijdragen aan veerkracht en aanpassingsvermogen?
13. Hoe zou risicomanagement bij kunnen dragen aan het meetbaar maken van veerkracht en aanpassingsvermogen van onze partners?

BLOK 5 (5 min.) AFSLUITING

- Wil je nog iets toevoegen wat niet in dit interview aan bod is gekomen?
Hoe zie jij het vervolg in dit traject?
Heb je verder nog suggesties?

Bijlage V Resultaten documentanalyse

Documentatie	Functionele eisen	Operationele eisen	Randvoorwaarden	Coördinatie	Vertrouwen	Afhankelijkheid	Commitment	Communicatie	Conflict	Veerkracht	Aanpassingsvermogen
Afstudeeronderzoek "juridische waarborging van continuïteit in contracten" juni 2022	Maakt het mogelijk om gezamenlijke doelstellingen overeen te komen	Helpt bij het informeren van de ketenpartners over de verwachte hoeveelheid werk, zodat de partners hun capaciteit daarop af kunnen stemmen. Het draagt concreet bij aan de ontwikkelplancyclus waarin beschreven staat op welke wijze partijen samenwerken om tot een voortdurende efficiëntieverbetering bij de strategische partner te komen	Leveringen in één keer goed, binnen de hele keten. De oplevering moet op tijd zijn en voor een uitstekende prijs ook onder afwijkende omstandigheden	F		O					
Plan van aanpak selectie criteria beoordeling leverbetrouwbaarheid leveranciers 2023	Biedt transparantie in de mate waarin de strategische toeleverancier kritiek is voor het productie- en assemblageproces voor VWC	Helpt bij het prioriteren van afspraken rondom de kritieke ketenpartners	De beoordeling van ketenpartners a.d.h.v. selectiecriteria dient periodiek herijkt te kunnen worden.	O	F				R		
Model strategisch ketenpartner overeenkomst	Geeft verdere invulling aan het opbouwen van een meerjarige handelsrelatie en efficiencyverbetering	Helpt bij het monitoren van de gestelde KPI's in de ketenpartner ontwikkelplancyclus.	Intellectuele eigendomsrechten van VWC dienen beschermd te blijven		R		F	O			
Risiconet risico informatie rapportages kritieke toeleveranciers 2022	Geeft inzicht in de mate waarin een toeleverancier zelf toegerust is op disrupties in de organisatie	Helpt bij het definiëren van risicothema's die impact hebben op continuïteit van ketenpartners	VWC heeft een risico-avers houding mbt risico's van ketenpartners en streeft ernaar om in nauwe samenwerking met kritische toeleveranciers de continuïteit in de keten veilig te stellen		R					O	F
QLTCSM samenwerkingscontract De Vries Trappen	Ontwerp draagt bij aan de doorontwikkeling van de gekozen inkoopcategoriestrategie (QLTCSM)	Het ontwerp kan bij de totstandkoming van de samenwerkingsovereenkomst worden gebruikt.	Houdt rekening met de beperkt beschikbare resources aan mensen en middelen.	F		O		R			
Self assessment continuïteit risico's in de leveranciersketen	Prioriteert continuïteit thema's vanuit de gewogen inkoop categorieën (QLTCSM)	Maakt een kwantitatieve en objectieve vergelijking tussen ketenpartners mogelijk	Scores zijn onderling vergelijkbaar, eenduidig uit te leggen zonder subjectieve oordelen van individuen.	F				R		O	
Inkoopstrategie	Sluit aan bij de inkoop strategie cyclus: stap 1 pakket van eisen stap 2 inkoop actieplan en stap 3 leveranciersmanagement	De (ontwikkel-) onderwerpen zijn passend bij de stap in de cyclus waarin het inkooptraject met de ketenpartner zich bevindt	Inzetbaar bij leveranciers van zowel diensten als producten.	F		O					

Bijlage VI Resultaten vanuit enquêtes

Beoordeling partners over samenwerking met Van Wijnen Components

Coördinatie										
ID	1. Onze partner en wij verwachten een langdurige samenwerking aan te gaan	2. Onze partner werkt vaak als team met ons samen	3. Onze partner heeft vaak contact met ons	4. Onze partner informeert ons onmiddellijk als er iets belangrijks is gebeurd	5. Onze partner neemt altijd samen met ons beslissingen die van invloed zijn op het partnerschap	6. Onze partner wisselt regelmatig ideeën met ons uit	7. Er is een duidelijke coördinatiestructuur die acties van onze partner en ons definieert wanneer veranderingen moeten worden uitgevoerd	Gemiddelde cijfer coördinatie		
1	9	8	8	7	7	7	7	7,6		
2	9	10	10	10	10	10	10	9,6		
3	8	9	9	9	8	8	8	8,3		
4	9	6	6	6	5	4	4	5,7		
5	10	8	10	7	8	8	8	8,4		
6	9	8	8	8	7	5	8	7,3		
7	10	10	10	8	8	9	7	8,9		
8	8	8	8	7	7	8	8	7,7		
9	10	10	10	10	8	8	8	9,1		
10	10	8	8	8	8	9	8	8,4		
11	8	6	7	5	7	5	6	6,3		
12	10	9	9	8	8	9	8	8,7		
13	10	7	9	9	7	6	7	7,4		
	9,2	8,2	8,6	7,5	7,3	7,6	7,2	8,0		
Vertrouwen										
ID	9. Ik vertrouw onze partner volledig	10. Mijn relatie met onze partner is open en informeel	11. Onze partner heeft een sterke persoonlijke relatie met ons	12. Onze partner doet er alles aan om zijn beloften aan ons na te komen	13. Onze partner deelt zijn problemen met betrekking tot het partnerschap met ons	14. Onze partner is zeer behulpzaam voor ons	15. Onze partner is eerlijk en oprecht tegenover ons	16. Onze partner is loyaal aan ons	17. Onze partner heeft een goede relatie met ons	Gemiddelde cijfer vertrouwen
1	8	8	8	7	7	7	7	8	7,5	
2	10	10	10	10	10	10	10	10	10,0	
3	9	10	9	9	9	9	9	9	9,1	
4	7	7	7	7	6	7	6	6	6,7	
5	10	10	10	8	10	7	10	10	9,4	
6	9	9	7	7	8	6	7	5	8	7,3
7	10	10	10	8	10	10	10	8	10	9,5
8	7	8	7	7	7	8	8	7	8	7,4
9	10	10	10	10	10	10	10	10	10,0	
10	9	7	7	8	8	8	8	7	8	7,3
11	8	8	8	7	6	7	8	8	8	7,5
12	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8,9
13	8	9	7	8	9	7	8	9	9	8,2
	8,8	8,8	8,4	8,1	8,4	8,0	8,5	8,2	8,8	8,4
Afhankelijkheid										
ID	19. Onze partner stemt zijn processen continu af op onze processen	20. Onze partner is net zo afhankelijk van ons als wij van hen	21. Onze partner heeft dezelfde hoeveelheid macht in het partnerschap als wij	22. Onze partner en wij voelen ons even verantwoordelijk voor het succes van het partnerschap	23. De organisatiecultuur van onze partner sluit sterk aan bij onze organisatiecultuur	Gemiddelde cijfer afhankelijkheid				
1	7	7	5	8	8	7,0				
2	8	9	9	10	10	9,2				
3	8	8	8	9	10	8,6				
4	6	5	5	5	5	5,2				
5	8	10	10	10	8	9,2				
6	4	4	6	6	8	5,6				
7	7	10	6	10	10	8,6				
8	7	7	6	8	7	7,0				
9	8	7	7	10	8	8,0				
10	8	9	9	9	9	8,8				
11	5	7	4	7	7	6,0				
12	9	8	7	9	8	8,2				
13	6	9	8	10	7	8,0				
	7,0	7,7	6,9	8,5	8,1	7,6				

Commitment							
ID	25. Onze partner heeft de capaciteiten om de verplichtingen in het contract na te komen	26. Het partnerschap is belangrijk voor onze partner om zijn strategische doelstellingen te bereiken	27. Onze partner is het met ons eens over de doelstellingen van het partnerschap	28. Onze partner is geduldig als we een fout maken	29. Onze partner helpt ons meteen als we iets vragen	30. Onze partner beschouwt ons partnerschap als zeer belangrijk	Gemiddelde cijfer commitment
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
1	8	8	8	8	7	7	7,7
2	9	9	9	10	9	9	9,2
3	9	9	9	8	8	9	8,7
4	7	7	6	5	5	6	6,0
5	8	10	10	8	8	10	9,0
6	7	8	6	6	6	7	6,7
7	10	10	10	10	10	10	10,0
8	8	8	7	8	8	8	7,8
9	10	8	8	8	8	10	8,7
10	9	9	9	9	9	9	9,0
11	8	8	8	6	6	7	7,2
12	10	7	9	9	9	9	8,8
13	8	8	8	8	8	9	8,2
	8,5	8,4	8,2	7,9	7,8	8,5	8,2

Communicatie						
ID	32. Onze partner en wij hebben evenveel inspraak bij het nemen van beslissingen	33. Onze partner houdt ons goed (volledig, eerlijk, open, tijdig) op de hoogte van ontwikkelingen	34. Onze partner vraagt ons regelmatig om advies	35. Onze partner communiceert overleggen altijd over de planning van activiteiten	36. Onze partner en wij overleggen altijd over de planning van activiteiten	Gemiddelde cijfer communicatie
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
1	7	7	8	7	7	7,2
2	10	10	9	9	9	9,4
3	8	8	8	8	8	8,0
4	6	6	6	6	5	5,8
5	7	8	7	8	9	7,8
6	5	6	8	7	6	6,4
7	10	10	10	10	10	10,0
8	7	8	8	8	8	7,8
9	8	7	9	7	8	7,8
10	7	8	9	8	8	8,0
11	5	7	8	7	5	6,4
12	8	8	8	8	8	8,0
13	6	7	7	7	6	6,6
	7,2	7,7	8,1	7,7	7,5	7,6

Conflicthantering								
ID	38. Onze partner deelt zijn bedrijfsinformatie met ons	39. Onze partner vertrouwt ons volledig	40. Er zijn geen persoonlijke conflicten tussen onze partner en ons	41. Er is geen cultureel misverstand tussen onze partner en ons	42. Onze partner en wij hebben geen tegenstrijdige doelen	43. Onze partner en wij werken nauw samen bij het oplossen van conflicten	44. Onze partner en wij lossen altijd samen problemen op in het partnerschap	Gemiddelde cijfer conflicthantering
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
1	7	7	7	7	8	8	8	7,4
2	9	9	10	10	10	10	10	8,6
3	9	9	9	9	9	9	9	9,4
4	5	6	7	7	7	7	7	7,8
5	10	9	9	10	10	10	9	7,9
6	5	7	8	8	8	8	8	8,4
7	10	10	10	10	10	10	10	8,7
8	7	7	8	8	8	8	8	8,9
9	8	9	10	10	10	10	10	8,6
10	8	8	10	10	10	10	9	9,4
11	6	8	8	8	8	7	7	8,3
12	8	8	10	9	8	9	9	8,7
13	8	8	7	9	8	9	7	8,2
	7,7	8,1	8,7	8,8	8,8	8,7	8,5	8,5

Resultaat partnership						
ID	46. We hebben een goede samenwerking met deze partner	47. De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze organisatie	48. De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze partner	49. De samenwerking verhoogt de effectiviteit van onze organisatie	50. Het partnerschap verhoogt de winstgevendheid van onze organisatie	Gemiddelde cijfer resultaat partnership
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
1	8	7	7	7	6	7,0
2	10	10	10	7	9	9,2
3	9	9	9	9	8	8,8
4	7	8	7	8	7	7,4
5	8	10	10	10	10	9,6
6	9	8	8	7	8	8,0
7	10	10	10	10	10	10,0
8	8	8	8	8	6	7,6
9	10	10	10	8	7	9,0
10	9	9	9	9	9	9,0
11	8	8	8	8	6	7,6
12	9	9	9	8	8	8,6
13	9	10	9	10	9	9,4
	8,8	8,9	8,8	8,4	7,9	8,6

Veerkracht						
ID	52. We zijn ons bewust van hoe een crisis ons kan beïnvloeden	53. Wij zijn van mening dat noodplannen moeten worden geëxerciseerd en getest om effectief te zijn	54. We zijn in staat om snel over te schakelen van business-as-usual naar reageren op crises	55. We bouwen relaties op met organisaties waarmee we mogelijk moeten samenwerken wanneer zich een crisis voordoet	56. Onze prioriteiten voor herstel zullen het personeel richting bieden in een crisis	Gemiddelde cijfer veerkracht
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
1	8	7	8	8	7	7,6
2	9	9	9	9	9	9,0
3	9	9	9	8	8	8,6
4	7	6	7	7	7	6,8
5	10	10	8	10	10	9,6
6	6	7	8	9	9	7,8
7	10	10	10	10	10	10,0
8	8	7	8	8	8	7,8
9	9	8	8	8	8	8,2
10	9	8	9	9	9	8,8
11	8	8	8	8	8	8,0
12	9	7	8	8	8	8,0
13	9	8	7	9	7	8,0
	8,5	8,0	8,2	8,5	8,3	8,3

Aanpassingsvermogen								
ID	59. Onze organisatie beschikt over voldoende middelen om onverwachte veranderingen op te vangen.	60. Mensen in onze organisatie "bezitten" een probleem totdat het is opgelost	61. Medewerkers hebben de informatie en kennis die ze nodig hebben om te reageren op onverwachte problemen.	62. Managers in onze organisatie geven het goede voorbeeld	63. Medewerkers worden beloond voor "out of the box denken".	64. Onze organisatie is in staat om snel moeilijke beslissingen te nemen	65. Managers luisteren actief wanneer ze problemen krijgen voorgeschoteld	Gemiddeld cijfer aanpassingsvermogen
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	
1	9	9	9	9	9	9	9	9,0
2	9	6	9	9	9	9	9	8,6
3	9	9	8	9	9	9	9	8,9
4	8	8	8	8	8	8	8	8,0
5	8	8	8	9	8	8	8	8,4
6	7	9	8	8	8	7	8	7,9
7	10	10	10	10	10	10	10	10,0
8	8	8	8	8	8	8	8	8,0
9	8	8	8	8	7	8	8	7,9
10	9	9	9	9	7	9	9	8,8
11	8	6	7	8	6	8	6	7,1
12	9	8	8	8	7	8	8	8,3
13	9	6	8	8	7	6	8	7,5
	8,5	8,0	8,3	8,5	7,9	8,2	8,3	8,3

Beoordeling Van Wijnen Components over samenwerking met partners

Coördinatie								Gemiddelde cijfer coördinatie	
ID	1. Onze partner en wij verwachten een langdurige samenwerking aan te gaan	2. Onze partner werkt vaak als team met ons samen	3. Onze partner heeft vaak contact met ons	4. Onze partner informeert ons onmiddellijk als er iets belangrijks is gebeurd	5. Onze partner neemt altijd samen met ons beslissingen die van invloed zijn op het partnerschap	6. Onze partner wisselt regelmatig ideeën met ons uit	7. Er is een duidelijke coördinatiestructuur die acties van onze partner en ons definieert wanneer veranderingen moeten worden uitgevoerd		
1	7	7	7	7	7	7	8	6	7,0
2	8	7	7	7	7	6	6	6	6,7
3	8	7	7	7	8	7	8	7	7,4
4	8	7	7	7	6	7	8	6	7,0
5	10	10	10	10	7	7	8	6	8,3
6	8	7	6	6	6	7	6	6	6,6
7	8	6	8	8	9	9	7	7	7,7
8	10	7	9	9	7	6	7	7	7,6
9	8	7	8	8	8	7	7	7	7,4
10	8	8	8	8	7	8	8	7	7,7
	8,3	7,3	7,7	7,2	7,1	7,3	6,5		7,3

Vertrouwen										Gemiddelde cijfer Vertrouwen
ID	9. Ik vertrouw onze partner volledig	10. Mijn relatie met onze partner is open en informeel	11. Onze partner heeft een sterke persoonlijke relatie met ons	12. Onze partner doet er alles aan om zijn beloften aan ons na te komen	13. Onze partner deelt zijn problemen met betrekking tot het partnerschap met ons	14. Onze partner is zeer behulpzaam voor ons	15. Onze partner is eerlijk en oprecht tegenover ons	16. Onze partner is loyaal aan ons	17. Onze partner heeft een goede relatie met ons	
1	7	8	7	8	7	8	7	8	7	7,4
2	7	7	7	7	7	7	8	7	6	7,0
3	9	9	8	8	8	8	7	8	8	8,1
4	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8,4
5	8	8	8	8	7	7	8	8	8	7,8
6	8	8	7	7	7	7	7	8	7	7,3
7	7	9	8	7	7	7	8	8	7	7,7
8	8	8	6	7	6	7	7	7	6	6,9
9	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7,9
10	6	8	7	8	7	8	8	6	7	7,1
	7,6	8,1	7,4	7,6	7,2	7,8	7,6	7,4	7	7,6

Afhankelijkheid						Gemiddelde cijfer afhankelijkheid
ID	19. Onze partner stemt zijn processen continu af op onze processen	20. Onze partner is net zo afhankelijk van ons als wij van hen	21. Onze partner heeft dezelfde hoeveelheid macht in het partnerschap als wij	22. Onze partner en wij voelen ons even verantwoordelijk voor het succes van het partnerschap	23. De organisatiecultuur van onze partner sluit sterk aan bij onze organisatiecultuur	
1	7	6	6	7	8	6,8
2	6	7	6	6	6	6,2
3	7	6	7	8	8	7,2
4	7	4	4	7	7	5,8
5	5	8	7	9	9	7,6
6	6	6	6	8	7	6,6
7	8	7	6	7	8	7,2
8	7	9	6	8	6	7,2
9	7	6	7	8	7	7,0
10	7	6	6	7	7	6,6
	6,7	6,5	6,1	7,5	7,3	6,8

Commitment							
ID	25. Onze partner heeft de capaciteiten om de verplichtingen in het contract na te komen	26. Het partnerschap is belangrijk voor onze partner om zijn strategische doelstellingen te bereiken	27. Onze partner is het met ons eens over de doelstellingen van het partnerschap	28. Onze partner is geduldig als we een fout maken	29. Onze partner helpt ons meteen als we iets vragen	30. Onze partner beschouwt ons partnerschap als zeer belangrijk	Gemiddelde cijfer commitment
1	8	8	7	7	7	8	7,5
2	6	6	7	7	7	7	6,7
3	8	8	8	8	8	8	8,0
4	8	8	8	8	7	8	7,8
5	8	9	6	9	7	9	8,0
6	8	7	8	8	7	7	7,5
7	5	6	4	7	9	5	6,0
8	7	9	8	6	6	8	7,3
9	8	8	8	7	8	8	7,8
10	6	7	7	7	8	7	7,0
	7,2	7,6	7,1	7,3	7,5	7,5	7,4

Communicatie						
ID	32. Onze partner en wij hebben evenveel inspraak bij het nemen van beslissingen	33. Onze partner houdt ons goed (volledig, eerlijk, open, tijdig) op de hoogte van ontwikkelingen	34. Onze partner vraagt ons regelmatig om advies	35. Onze partner communiceert zijn veranderende eisen met betrekking tot het partnerschap tijdig aan ons	36. Onze partner en wij overleggen altijd over de planning van activiteiten	Gemiddelde cijfer communicatie
1	8	7	6	7	7	7,0
2	6	6	5	6	7	6,0
3	8	8	7	8	7	7,6
4	6	7	6	7	7	6,6
5	6	7	9	7	3	6,4
6	8	7	6	7	7	7,0
7	8	6	8	5	8	7,0
8	6	7	8	7	9	7,4
9	7	7	7	8	9	7,6
10	7	8	7	7	7	7,2
	7,0	7,0	6,9	6,9	7,1	7,0

Conflicthantering								
ID	38. Onze partner deelt zijn bedrijfsinformatie met ons	39. Onze partner vertrouwt ons volledig	40. Er zijn geen persoonlijke conflicten tussen onze partner en ons	41. Er is geen cultureel misverstand tussen onze partner en ons	42. Onze partner en wij hebben geen tegenstrijdige doelen	43. Onze partner en wij werken nauw samen bij het oplossen van conflicten	44. Onze partner en wij lossen altijd samen problemen op in het partnerschap	Gemiddelde cijfer conflicthantering
1	7	7	7	7	7	7	7	7,0
2	6	7	7	8	7	8	7	7,1
3	7	8	9	9	9	8	8	8,3
4	9	8	9	9	9	8	8	8,6
5	7	7	7	8	9	9	8	7,9
6	7	7	8	7	9	7	7	7,4
7	8	7	6	7	6	8	5	6,7
8	8	6	5	5	7	7	7	6,4
9	7	7	9	9	8	8	8	8,0
10	8	7	8	8	8	7	7	7,6
	7,4	7,1	7,5	7,7	7,9	7,7	7,2	7,5

Resultaat partnership						
ID	46. We hebben een goede samenwerking met deze partner	47. De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze organisatie	48. De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze partner	49. De samenwerking verhoogt de effectiviteit van onze organisatie	50. Het partnerschap verhoogt de winstgevendheid van onze organisatie	Gemiddelde cijfer Resultaat partnerschap
1	8	8	8	8	9	8,2
2	7	6	6	7	7	6,6
3	8	8	8	8	7	7,8
4	8	7	7	7	7	7,2
5	8	8	8	8	8	8,0
6	7	7	7	7	7	7,0
7	8	8	8	8	5	7,4
8	6	7	7	7	7	6,8
9	8	8	8	8	8	8,0
10	7	7	7	7	6	6,8
	7,5	7,4	7,4	7,6	7,0	7,4

Veerkracht						
ID	52. We zijn ons bewust van hoe een crisis ons kan beïnvloeden	53. Wij zijn van mening dat noodplannen moeten worden geoefend en getest om effectief te zijn	54. We zijn in staat om snel over te schakelen van business-as-usual naar reageren op crises	55. We bouwen relaties op met organisaties waarmee we mogelijk moeten samenwerken wanneer zich een crisis voordoet	56. Onze prioriteiten voor herstel zullen het personeel richting bieden in een crisis	Gemiddelde cijfer veerkracht
1	7	8	7	7	7	7,2
2	7	8	8	7	6	7,2
3	9	8	8	8	8	8,2
4	8	8	8	8	7	7,8
5	8	8	9	9	9	8,6
6	7	6	7	7	8	7,0
7	8	8	7	6	7	7,2
8	8	9	8	6	7	7,6
9	7	7	6	6	7	6,6
10	7	7	7	7	7	7,0
	7,6	7,7	7,5	7,1	7,3	7,4

Aanpassingsvermogen									
ID	58. Er is een gevoel van teamwork en kameraadschap in onze organisatie	59. Onze organisatie beschikt over voldoende middelen om onverwachte veranderingen op te vangen.	60. Mensen in onze organisatie "bezitten" een probleem totdat het is opgelost	61. Medewerkers hebben de informatie en kennis die ze nodig hebben om te reageren op onverwachte problemen.	62. Managers in onze organisatie geven het goede voorbeeld	63. Medewerkers worden beloond voor "out of the box denken".	64. Onze organisatie is in staat om snel moeilijke beslissingen te nemen	65. Managers luisteren actief wanneer ze problemen krijgen voorgeschoteld	Gemiddeld cijfer aanpassingsvermogen
1	7	7	7	7	8	7	7	7	7,1
2	7	8	7	7	6	6	9	7	7,1
3	8	8	6	7	7	8	8	7	7,4
4	8	9	8	8	8	8	7	8	8,0
5	8	8	8	8	8	9	9	9	8,4
6	9	8	8	7	8	7	8	7	7,8
7	7	4	5	6	6	7	7	7	6,1
8	8	6	8	7	7	8	8	7	7,4
9	6	6	6	7	6	6	7	6	6,3
10	7	7	7	7	7	8	7	7	7,1
	7,5	7,1	7,0	7,1	7,1	7,4	7,7	7,2	7,3

Feedback enquêtes: toelichtingen door Partners

- Ik ben blij met de samenwerking zoals het nu gaat.
- Het belang van échte partners wordt door Van Wijnen Components uitgedragen.
- Intenties over en weer sluiten aan bij de bedoelde stellingen. Uitvoering kan van beide kanten nog beter, heeft te maken met opbouwfase van de beide organisaties en de afstemming daartussen.
- Samenwerking wordt zeker gezocht. Het is wel uitdagend om 2 productielijnen gelijk op te laten lopen. Dit resulteert nu regelmatig in het wijzigen van leverschema's terwijl de montage al is ingekocht/gepland en de onderdelen in productie.
- de vragen heb ik (partner) ingevuld zoals wij ernaar kijken ben ook benieuwd naar hoe Van Wijnen Components naar ons als partner kijkt.
- In de samenwerking is de wijze van toepassing van de materialen belangrijk bij de maken keuzes. De toepassing in de praktijk is lang niet altijd duidelijk, waardoor wij soms verkeerde aannames doen. Doorvragen van onze zijde kan/moet uiteraard ook beter om dit te voorkomen.
- Intentie samenwerking op technisch vlak loopt vanuit de beginsituatie mooi gelijkmatig op. Echter merken we dat er na verloop van tijd meerdere disciplines bij komen, deze aansluiting verloopt minder soepel. De stip op de horizon is goed, echter kan met nog veel winnen in een efficiëntere supply chain.
- Bijna iedere laag van Components ziet dit in. Dat werkt prettig.
- Tot op heden een hele fijne en open samenwerking. Loyaliteit zie je pas als we met 3.0 een aantal jaar onderweg zijn. Maar daar hebben we alle vertrouwen in.
- We zijn open naar elkaar en daarmee eerlijk. Afstemming en impact van wensen zijn niet altijd op voorhand duidelijk waardoor achteraf nog wel eens verborgen kosten aan het licht komen.
- Beiden een relatief jong bedrijf met grote ambities. Vanaf begin beide een cultuur neer willen zetten die in ons geval sterk overeenkomt.
- Nadat de tender was uitgebracht en wij hadden ingeschreven, is nadien besloten om de gunning te splitsen tussen ons en onze collega vervoerder. Hiermee is de afhankelijkheid door van wijnen bewust beperkt. Dat maakt dat wij minder in staat zijn om het partnership te optimaliseren.
- Ervaring tot op heden is dat het verantwoordelijkheidsgevoel in de voorbereiding erg hoog is van beide kanten. In de uitvoering is dit minder. Daar zijn uitvoerders/projectleiders vaak met hun eigen agenda en actiepunten bezig.
- We missen Multi level overleg. Overleggen vinden plaatst op uitvoerings- en inkoop niveau. Om nieuwe toepassingen en wensen aan beide zijden doorgevoerd te krijgen zou directieoverleg wenselijk zijn, waarmee aan beide zijden eventuele investeringen mogelijk makkelijker goedgekeurd zullen worden.
- Planning wordt door Van Wijnen bepaald. In de uitvoering ondervinden we beide helaas vaak verschuivingen wat ons beide voor de nodige uitdagingen stelt.
- Intentie is aanwezig echter worden nog regelmatig vooraf aangekondigde onmogelijk levertijden van ons gevraagd, "Problemen lossen we doorgaans netjes samen op.
- Problemen met bouwplaats leveringen komen wel vaak aan onze zijde terecht. Met gewijzigde plannings is er regelmatig geen plaats op de bouwlocatie om materialen volgens, in overeenstemming met de besteldatum te ontvangen. Wij als leverancier worden dan regelmatig voor het blok gezet dit op te lossen. De uitvoerders op de bouwlocaties hebben onvoldoende de Fijn Wonen pet op. Ze zijn veelal van Van Wijnen bouw en voelen zich alleen verantwoordelijk voor de correcte planning en een nette bouw. Ze voelen zich geen Fijn Wonen is mijn ervaring.
- Door de specifieke leverwensen van de fabrieksmatige bouw, worden er veel aanvullende wensen/eisen neergelegd, die geen extra inkomsten genereren voor ons. Dit betekent dus dat de winstgevendheid onder druk staat en de kans op leverfouten ook toeneemt. Wel zorgt dit er voor dat we onze dienstverlening steeds moeten optimaliseren en door ontwikkelen, wat ons niet alleen voor Van Wijnen, maar ook breder in de markt helpt. Uiteindelijk zijn we dus blij met deze push to improve.
"Ons werk verdeelt zich over markten waarin diverse cycli aanwezig zijn."

Bijlage VII Ontwerpeisen enquêtes

Aanvullende opmerkingen enquêtes	Functionele eis	Operationele eis								Aanpassingsvermogen
			Coördinatie	Vertrouwen	Afhankelijkheid	Commitment	Communicatie	Conflict	Veerkracht	
Feedback vragen 1-8 Coördinatie										
Intentie samenwerking op technisch vlak loopt vanuit de beginsituatie mooi gelijkmatig op. Echter merken we dat er na verloop van tijd meerdere disciplines bij komen, deze aansluiting verloopt minder soepel. De stip op de horizon is goed, echter kan met nog veel winnen in een efficiëntere supply chain.	Gezamenlijke stip op de horizon	Betere aansluiting disciplines op organisatie	F		O					
We onderkennen van beide zijden dat we de samenwerking moeten/kunnen optimaliseren. Zowel op het gebied van kennis, rolverdeling, inzicht in elkaars processen lopen er verbetertrajecten zoals deepdives, S&OP overleggen, CPQ Reviews, etc. om de verbinding te verbeteren.	Proactief delen van informatie die de samenwerking kan optimaliseren	Op verschillende levels overlegvormen inrichten		F			O			
In de samenwerking is de wijze van toepassing van de materialen belangrijk bij de maken keuzes. De toepassing in de praktijk is lang niet altijd duidelijk, waardoor wij soms verkeerde aannames doen. Doorvragen van onze zijde kan/moet uiteraard ook beter om dit te voorkomen.	Helderheid over technische voorwaarden bieden (specificatie)	Feedbackloop inrichten		F				O		
Uiteraard moeten processen al gaande verder vormgegeven worden. Dit moet wel een wisselwerking zijn en geen eenrichtingsverkeer. Hierin zoeken we gaandeweg in de juiste balans.	Gezamenlijk processen afstemmen	-	F							
Intenties over en weer sluiten aan bij de bedoelde stellingen. Uitvoering kan van beide kanten nog beter, heeft te maken met opbouwfase van de beide organisaties en de afstemming daartussen.	Ontwikkeling passend bij fase samenwerking	Intenties afstemmen			F	O				
Samenwerking wordt zeker gezocht. Het is wel uitdagend om 2 productielijnen gelijk op te laten lopen. Dit resulteert nu regelmatig in het wijzigen van leverschema's terwijl de montage al is ingekocht/gepland en de onderdelen in productie	Afstemmen van productie en planning	Gezamenlijk dragen van risico's en verantwoordelijkheden								
Feedback vragen 9-18 Vertrouwen										
We zijn open naar elkaar en daarmee eerlijk. Afstemming en impact van wensen zijn niet altijd op voorhand duidelijk waardoor achteraf nog wel eens verborgen kosten aan het licht komen.	Transparante afstemming van verwachtingen	Afstemmingsvolgen en kosten na wijzigingen		F		O				
Feedback vragen 19-24 Afhankelijkheid										
We missen Multi level overleg. Overleggen vinden plaats op uitvoerings- en inkoop niveau. Om nieuwe toepassingen en wensen aan beide zijden doorgevoerd te krijgen zou directieoverleg wenselijk zijn, waarmee aan beide zijden eventuele investeringen mogelijk makkelijker goedgekeurd zullen worden.	Strategische ontwikkelingsagenda en investeringsverdeling	Inrichten van Multi-level overlegvorm			F	O				
We streven absoluut wel hetzelfde doel na!	-	-								
Beiden een relatief jong bedrijf met grote ambities. Vanaf begin beide een cultuur neer willen zetten die in ons geval sterk overeenkomt.	Matchen partners met vergelijkbare organisatiecultuur	Door kunnen bouwen aan gezamenlijke cultuur	O		F					
Nadat de tender was uitgebracht en wij hadden ingeschreven, is nadien besloten om de gunning te splitsen tussen ons en onze collega vervoerder. Hiermee is de afhankelijkheid door Van Wijnen bewust beperkt. Dat maakt dat wij minder in staat zijn om het partnership te optimaliseren.	Transparant over bereidheid om te investeren in langdurige relatie	Openheid in communicatie over intenties			F		O			
Ervaring tot op heden is dat het verantwoordelijkheidsgevoel in de voorbereiding erg	Coördinatie van de belangen door	Evaluatie en feedback over								

hoog is van beide kanten. In de uitvoering is dit minder. Daar zijn uitvoerders/projectleiders vaak met hun eigen agenda en actiepunten bezig.	alle stakeholders in de keten	samenwerking in de keten	F						O	
Feedback vragen 25-31 Commitment										
Vraag 25 is te concretiseren; als we alle bouwstromen actief hebben kunnen niet alle trailers door hen zelf worden geleverd. Er wordt wel in openheid over subcontractor gesproken, maar de vraag is hoe dit concreet aangepakt wordt als het zover is. Het neigt naar reactief en dat pas niet bij ons proces!	Proactief bijsturen op ontwikkelingen	Proactieve houding							O	F
Feedback vragen 32-37 Communicatie										
Intentie is aanwezig echter worden nog regelmatig vooraf aangekondigde onmogelijk levertijden van ons gevraagd,	Continue en effectieve communicatie over planningswijziging en	-							F	
Planning wordt door Van Wijnen bepaald. In de uitvoering ondervinden we beide helaas vaak verschuivingen wat ons beide voor de nodige uitdagingen stelt.	Continue en effectieve communicatie over planningswijziging en	-							F	
Feedback vragen 38-45 Conflict										
Problemen lossen we doorgaans netjes samen op. Problemen met bouwplaatsleveringen komen wel vaak aan onze zijde terecht. Met gewijzigde planningen is er regelmatig geen plaats op de bouwlocatie om materialen conform de besteldatum te ontvangen. Wij als leverancier worden dan regelmatig voor het blok gezet dit op te lossen. De uitvoerders op de bouwlocaties hebben onvoldoende de Fijn Wonen pet op. Ze zijn veelal van Van Wijnen bouw en voelen zich alleen verantwoordelijk voor de correcte planning en een nette bouw. Ze voelen zich geen Fijn Wonen is mijn ervaring	Eerlijke verdeling van kosten en risico's	Feedback en evaluatie loop					F		O	
Feedback vragen 46-51 Resultaat										
Door de specifieke leverwensen van de fabrieksmatige bouw, worden er veel aanvullende wensen/eisen neergelegd, die geen extra inkomsten genereren voor ons. Dit betekent dus dat de winstgevendheid onder druk staat en de kans op leverfouten ook toeneemt. Wel zorgt dit er voor dat we onze dienstverlening steeds moeten optimaliseren en door ontwikkelen, wat ons niet alleen voor Van Wijnen, maar ook breder in de markt helpt. Uiteindelijk zijn we dus blij met deze push to improve	Afstemmen van eigen processen om de push to improve te stimuleren	Afstemmen van de investering van tijd en geld	F		O					
Uiteraard hangt er aan een goede service een prijskaartje. Het is nog te vroeg om een echte conclusie te trekken, maar dit moet in contrast staan in het geheel.	-	Afstemmen van de investering van tijd en geld			O					
Feedback vragen 52-66 Aanpassingvern.										
Doordat onze organisatie vergevorderd geautomatiseerd is, zijn wijzigingen lang niet altijd snel door te voeren. Oplossingen moeten inpasbaar en automatisch uitvoerbaar zijn in SAP om veel manuele begeleiding te voorkomen.	Afstemmen van mogelijkheden van systemen en interfaces.	-								
In de relatie met deze ketenpartner is er geen sprake van een evenwicht. De organisatiegraad en kennis/kunde is van een (veel) lager niveau dan van ons. Borgen van capaciteit tegen een gunstig economische principe is de drijfveer van beide. Kortom alle afspraken en samenwerking etc. hangt aan deze kapstok. Dit werkt overigens prima met respect voor eenieder.	Vereiste organisatiegraad partners in kaart kunnen brengen	Individuele doelen (borgen capaciteit tegen gunstig principe) matchen.	F	O						

Bijlage VIII Ontwerpeisen vanuit interviews

Interview	Functionele eis	Operationele eisen	Randvoorwaarden	Coördinatie	Vertrouwen	Afhankelijk	Commitment	Communicatie	Conflict	Veerkracht	Aanpassingsvermogen
Inkoper 1	<ol style="list-style-type: none"> Niet alleen toegespitst op kosten, maar ook afspraken en processen op het gebied van kwaliteit Het kunnen vastleggen van basisafspraken Beschikbaar maken van complete en actuele informatie waar we echt mee kunnen gaan sturen, 	<ol style="list-style-type: none"> Het kunnen afstemmen van processen en maatregelen tussen beide organisaties om hier toch wel regelmatig met elkaar over in gesprek te gaan. We hebben gewoon beperkte tijd, dus je moet ook je energie en tijd steken in met name de knelpuntproducten en de strategische inkoop dossiers. Het juist kunnen overbrengen van de juiste informatie 	<ol style="list-style-type: none"> Leveringen, betaalbaarheid en kwaliteit te borgen Alle processen en momenten van het proces eigenlijk zelfde visie op hetgeen wat we inkopen en hoe we toepassen. Objectieve onderbouwing 	F O				O			
Inkoper 2	<ol style="list-style-type: none"> Rekening houden met afwijking scenario's buiten specs dat toeleveranciers de afspraken ook na moeten komen want beloftes worden zo een resultaatverplichting Ondersteunend aan het bereiken van Operational excellence 	<ol style="list-style-type: none"> Strategisch, tactische en daarmee de operationele ontwikkelagenda Geplande gestructureerde aanpak Dashboard met signaleringen om de KPI's mee te vullen en te monitoren 	<ol style="list-style-type: none"> Continuïteit denk ik dan ook productieproces, betrouwbare leveringen, maar ook continue kwaliteit. Dat ons proces niet verstoord raakt. De minimaal vereiste digitalisering per productgroep 	O	F					R	
Landelijk inkoper	<ol style="list-style-type: none"> Volwassenheidsmodel Anticiperen op de marktsituatie mogelijk maken Basisprincipes helder maken 	<ol style="list-style-type: none"> Leverancierskeuzetabel inzetten bij selectie van leveranciers 	<ol style="list-style-type: none"> Meer sturende rol kunnen/mogen nemen als inkoper Duidelijk leiderschap en aansturing vanuit directie Passend bij de cultuur, mindset en processen van de bouw 	F		R					F
Supply chain directeur	<ol style="list-style-type: none"> Het ontwerp moet inzicht geven in de kernwaarden en succesfactoren van het FIJN wonen 3.0 concept. Klantwaarde door kunnen vertalen naar concrete doelen en/of thema's Biedt structurele oplossingen voor problemen ipv ad hoc tijdelijke oplossingen. Inzicht geven in verantwoordelijkheden en verwachtingen in eigen keten toeleveranciers zelf Snel inzicht kunnen verschaffen in benodigde informatie waarop besluiten 	<ol style="list-style-type: none"> Belangrijke basis om regelmatig gesprekken aan te kunnen gaan met leveranciers ihkv leveranciersmanagement Inzicht geven in de leverbetrouwbaarheid van toeleveranciers Handvaten hoe verstoringen opgevangen kunnen worden in de keten. 	<ol style="list-style-type: none"> Een proactieve houding van leveranciers Vooraf bij het selecteren van leveranciers moeten de gewogen selectiecriteria besproken zijn. Beide partijen dienen een gezonde boterham te kunnen verdienen binnen het partnerschap. 		F	R				F O	F O

	genomen kunnen worden.										
Logistiek manager	1.Een vaste communicatiestructuur , ook voor het delen van ontwikkelingen in de markt. 2.Heldere coördinatie vanuit VWC op vooraf bepaalde thema's zoals afhankelijkheid, veerkracht en leverbetrouwbaarheid. 3.Als basis " URS" kunnen dienen voor de inrichting van partnerschappen. 4.Vooraf gezamenlijk bepalen van KPI's op strategisch, tactisch en operationeel niveau en daarop sturen.	1.Helderheid in welke data we delen en vastleggen: en waarom? 2.Mogelijkheid bieden om in fysieke nabijheid met elkaar te werken. 3.In projectmatige vorm kunnen samenwerken op thema's die bijdragen aan het grote doel. 4.KPI's kunnen monitoren met een dashboard 5.Tijdsintervallen inrichten voor communicatie over strategisch, tactisch en operationele thema's 6.De doorvertaling van de URS naar een concrete SLA voor de operatie binnen partnerschappen.	1.Voor elkaar een transparante keten 2.Beide partners moeten een gezamenlijk doel najagen: dat niet alleen puur winstbejag is gericht. 3.Vertrouwen is de basis voor een goede samenwerking 4.Gezamenlijk doelen moet opgeknipt kunnen worden 5.Periodiek checken of onze partner nog steeds bij ons past in de fase waarin de organisatie zich bevindt.	R F				F O			
Risico-manager	1.Helpt bij het managen van inkooprisico's dat goederen op de juiste plaats', 'de juiste tijd' en volgens 'de juiste specificatie' beschikbaar zijn.	1.Door per leverancier/ ketenpartner de risico's en beheersmaatregelen te vast te leggen en te toetsen in hoeverre de risico's zich hebben voorgedaan en/of de getroffen beheersmaatregelen effectief zijn 2.Toekomstgericht denken/ scenario analyse is een onderdeel van risicomangement. Door scenario analyses/ what if op de leverancier/ ketenpartner te toetsen om vast te stellen hoe veerkrachtig en hoe snel ze zich kunnen aanpassen	Beoordeling op bijvoorbeeld veiligheidsprestaties die aansluiten op ons landelijke veiligheidsprogramma: 'Veiligheid op 1'	F R			O			O	
Manager continue verbetering	1.Het gieten van het sturen op doelen in een vaste structuur waarbij je periodiek kan meten en bijsturen waar nodig.	1.Indeling van grof naar fijn. Je begint eerst met het formuleren van het doel. Lange termijn knip je op van 5 jaar of driejarige doelen naar een jaarplan en vervolgens naar kwartaal doelen 2.Versil maken tussen basisstabiliteit bereiken en verbeteren in je samenwerking. 3.Het bepalen van indicatoren aan succesfactoren waarop je kunt meten hoe de samenwerking gaat. Het inrichten van werkmethode passend bij de wijze van samenwerken en fysieke afstand tot elkaar.	1.Basisstabiliteit randvoorwaarde voor verbeteren. 2.Meetbare gezamenlijke doelen 3.Onvoorwaardelijke steun vanuit directie.	F		O		R			
BI expert inkoop	1.Inzicht in belangrijke onderwerpen van prioritaire toeleveranciers: bijvoorbeeld schaarste van de technologie. Hoe snel verloopt de technologische	1.Het indelen van gesprekken van leveranciers passend bij de kwadranten waarin deze is toegedeeld.	1.Veiligheidsladder, dan wil je ook bepaalde onderdelen zoals veiligheid hierin meenemen. Misschien wel als een aparte randvoorwaarde en we willen bijvoorbeeld met die	R				O		F	

	ontwikkeling of houdbaarheid van het product? En als laatste hebben we het omschakelingspotentie el, dus hoe snel of moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?		partij niet eens meer samenwerken.									
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Bijlage IX Koppeling ontwerpeisen aan toolkitontwerp

Definitieve criteria	Selectie van de maximaal 5 functionele ontwerpcriteria per geprioriteerde succesfactor	Checklist selectecriteria	X-matrix gezamenlijke doelstellingen en KPI's	Evaluatieformulier beoordeling partnerschap
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niet alleen toegespitst op kosten, maar ook afspraken en processen op het gebied van kwaliteit 2. Het kunnen vastleggen van basisafspraken 3. Beschikbaar maken van complete en actuele stuurinformatie 4. Heldere coördinatie vanuit VWC op vooraf bepaalde thema's zoals afhankelijkheid, veerkracht en leverbetrouwbaarheid. 5. Gezamenlijke stip op de horizon 6. Gezamenlijk processen afstemmen 7. Coördinatie van de belangen door alle stakeholders in de keten 8. Afstemmen van eigen processen om de "push to improve" te stimuleren 9. Vereiste organisatiegraad partners in kaart kunnen brengen 10. Maakt het mogelijk om gezamenlijke doelstellingen overeen te komen 11. Ontwerp draagt bij aan de doorontwikkeling van de gekozen inkoopcategoriestrategie (QLTCSM) 12. Prioriteert continuïteit vanuit de gewogen inkoop categorieën (QLTCSM) 13. Sluit aan bij de inkoopstrategie cyclus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bepalen van gezamenlijke stip op de horizon 2. Bepalen van gezamenlijke doelstellingen 3. Afstemmen van gezamenlijke processen 4. Basisafspraken vastleggen over te leveren inspanning door beide partijen o.g.v. vooraf bepaalde thema's waaronder leverbetrouwbaarheid en veerkracht. 5. Coördineren van ABC doelen, ontwikkelingen en informatievoorziening richting partners. 			
<ol style="list-style-type: none"> 14. Ontwikkeling passend bij fase samenwerking 15. Strategische ontwikkelingsagenda en investeringsverdeling 16. Matchen partners met vergelijkbare organisatiecultuur 17. Transparant over bereidheid om te investeren in langdurige relatie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selectie van partners met vergelijkbare organisatiestructuur 2. Transparantie over bereidheid om te investeren in langdurige relatie 3. Strategische ontwikkelagenda 4. Ontwikkeling passend bij fase samenwerking 			
<ol style="list-style-type: none"> 18. Een vaste communicatiestructuur, ook voor het delen van ontwikkelingen in de markt. 19. Continue en effectieve communicatie over planningswijzigingen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een vaste communicatiestructuur, ook voor het delen van ontwikkelingen in de markt. 2. Continue en effectieve communicatie over planningswijzigingen 			
<ol style="list-style-type: none"> 20. Snel inzicht kunnen verschaffen in benodigde informatie waarop besluiten genomen kunnen worden. 21. Geeft inzicht in de mate waarin een toeleverancier zelf toegerust is op disrupties in de organisatie 22. Anticiperen op marktomstandigheden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Snel inzicht kunnen verschaffen in benodigde informatie waarop besluiten genomen kunnen worden. 2. Geeft inzicht in de mate waarin een toeleverancier zelf toegerust is op disrupties in de organisatie 3. Anticiperen op marktomstandigheden 			
<p>Totaal 22 functionele ontwerpeisen</p>	<p>Totaal 12 definitieve functionele ontwerpeisen</p>			

Vragenlijst over uw samenwerking met Van Wijnen Components (partner & VWC)

Belangrijke succesfactoren daarin en uw beoordeling daarvan

De enquête duurt ongeveer 12 minuten om te voltooien.

* Uw antwoorden worden anoniem verwerkt, uw deelname kan op ieder moment, zonder opgave van redenen, worden gestaakt.

* alle vragen waren vereist om in te vullen

COÖRDINATIE

De volgende vragen gaan over de mate van afstemming van de eigen processen op die van de partner om de gezamenlijke prestaties te verbeteren.

1. Onze partner en wij verwachten een langdurige samenwerking aan te gaan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

2. Onze partner werkt vaak als team met ons samen *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

3. Onze partner heeft vaak contact met ons *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

4. Onze partner informeert ons onmiddellijk als er iets belangrijks is gebeurd *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

5. Onze partner neemt altijd samen met ons beslissingen die van invloed zijn op het partnerschap

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

6. Onze partner wisselt regelmatig ideeën met ons uit

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

7. Er is een duidelijke coördinatiestructuur die acties van onze partner en ons definieert wanneer veranderingen moeten worden uitgevoerd

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

8. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

VERTROUWEN

De volgende vragen gaan over hoe u de mate van het vertrouwen in het bewaken van elkaars van wederzijdse belangen beoordeelt.

9. Ik vertrouw onze partner volledig

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

10. Mijn relatie met onze partner is open en informeel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

11. Onze partner heeft een sterke persoonlijke relatie met ons

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

12. Onze partner doet er alles aan om zijn beloften aan ons na te komen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

13. Onze partner deelt zijn problemen met betrekking tot het partnerschap met ons *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende									Uitstekend

14. Onze partner is zeer behulpzaam voor ons *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende									Uitstekend

15. Onze partner is eerlijk en oprecht tegenover ons *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende									Uitstekend

16. Onze partner is loyaal aan ons *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende									Uitstekend

17. Onze partner heeft een goede relatie met ons *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende									Uitstekend

18. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

AFHANKELIJKHEID

De volgende vragen gaan over hoe u de mate van gelijkwaardigheid (gelijke investeren van resources, tijd en geld) binnen de samenwerking beoordeelt

19. Onze partner stemt zijn processen continu af op onze processen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende									Uitstekend

20. Onze partner is net zo afhankelijk van ons als wij van hen *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

21. Onze partner heeft dezelfde hoeveelheid macht in het partnerschap als wij *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

22. Onze partner en wij voelen ons even verantwoordelijk voor het succes van het partnerschap *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

23. De organisatiecultuur van onze partner sluit sterk aan bij onze organisatiecultuur *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

24. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

COMMITMENT

De volgende vragen gaan over de mate waarin u interesse en bereidheid in het ontwikkelen van een langdurige relatie beoordeelt

25. Onze partner heeft de capaciteiten om de verplichtingen in het contract na te komen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

26. Het partnerschap is belangrijk voor onze partner om zijn strategische doelstellingen te bereiken

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

27. Onze partner is het met ons eens over de doelstellingen van het partnerschap *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

28. Onze partner is geduldig als we een fout maken *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

29. Onze partner helpt ons meteen als we iets vragen *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

30. Onze partner beschouwt ons partnerschap als zeer belangrijk *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

31. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

COMMUNICATIE

De volgende vragen gaan over de mate van continue en effectieve communicatie binnen de samenwerking

32. Onze partner en wij hebben evenveel inspraak bij het nemen van beslissingen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

33. Onze partner houdt ons goed (volledig, eerlijk, open, tijdig) op de hoogte van ontwikkelingen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

34. Onze partner vraagt ons regelmatig om advies

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

35. Onze partner communiceert zijn veranderende eisen met betrekking tot het partnerschap tijdig aan ons *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

36. Onze partner en wij overleggen altijd over de planning van activiteiten *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

37. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

CONFLICT

De volgende vraag gaan over hoe u de mate van het snel en naar ieders tevredenheid afhandelen van conflicten beoordeeld.

38. Onze partner deelt zijn bedrijfsinformatie met ons

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

39. Onze partner vertrouwt ons volledig

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

40. Er zijn geen persoonlijke conflicten tussen onze partner en ons

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

41. Er is geen cultureel misverstand tussen onze partner en ons

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

42. Onze partner en wij hebben geen tegenstrijdige doelen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

43. Onze partner en wij werken nauw samen bij het oplossen van conflicten

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

44. Onze partner en wij lossen altijd samen problemen op in het partnerschap

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

45. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

RESULTAAT VAN HET PARTNERSCHAP

De volgende vragen gaan over in hoeverre u de performance van het huidige partnerschap beoordeelt

46. We hebben een goede samenwerking met deze partner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

47. De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze organisatie

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

48. De samenwerking heeft toegevoegde waarde voor onze partner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

49. De samenwerking verhoogt de effectiviteit van onze organisatie

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

Het partnerschap verhoogt de winstgevendheid van onze organisatie

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

50. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

VEERKRACHTIG ZIJN BIJ MET CRISIS

De volgende vragen gaan over hoe u de mate van voorbereiding beoordeeld binnen uw eigen organisatie

51. We zijn ons bewust van hoe een crisis ons kan beïnvloeden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

52. Wij zijn van mening dat noodplannen moeten worden geoefend en getest om effectief te zijn

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

53. We zijn in staat om snel over te schakelen van business-as-usual naar reageren op crises

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

54. We bouwen relaties op met organisaties waarmee we mogelijk moeten samenwerken wanneer zich een crisis voordoet *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

55. Onze prioriteiten voor herstel zullen het personeel richting bieden in een crisis *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

56. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

AANPASSINGSVERMOGEN

De volgende vragen gaan hoe u de manier van hoe u het aanpassingsvermogen van uw eigen organisatie bij verstoringen beoordeelt

57. Er is een gevoel van teamwork en kameradschap in onze organisatie

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

58. Onze organisatie beschikt over voldoende middelen om onverwachte veranderingen op te vangen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

59. Mensen in onze organisatie "bezitten" een probleem totdat het is opgelost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

60. Medewerkers hebben de informatie en kennis die ze nodig hebben om te reageren op onverwachte problemen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

61. Managers in onze organisatie geven het goede voorbeeld *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

62. Medewerkers worden beloond voor "out of the box denken". *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

63. Onze organisatie is in staat om snel moeilijke beslissingen te nemen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onvoldoende					Uitstekend				

64. Managers luisteren actief wanneer ze problemen krijgen voorgeschoteld

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Onvoldoende

Uitstekend

65. Mocht u nog iets nader willen toelichten over dit onderwerp, dan kan dat hieronder

66. Bedankt voor uw tijd! Uw antwoorden worden anoniem verwerkt. Mocht u behoefte hebben aan het bespreken van of reageren op uw feedback, dan nemen wij graag contact met u op. Vermeld hieronder dan uw naam, bedrijf en uw e-mailadres.

Bijlage XI Validatieworkshop tools

Tools partnerschappen



Overzicht, aanpak en proces



Meer dan bouwen

1

De sleutel(s) tot succes

KETEN

SAMENWERKING

3

Doel: validatie onderzoeksresultaten

- Hoofdvraag onderzoek:
 - Op welke manier kan Van Wijnen Components haar partnerschappen praktisch vormgeven, die past bij een geïndustrialiseerde manier van woningbouw waarin optimaal wordt samengewerkt, innovaties worden gestimuleerd en disrupties in de keten gezamenlijk kunnen worden opgevangen?
- Uitkomsten onderzoek: 3 tools passend bij fasering VVC inkoopcyclus
- Nu toetsen gebruiksfunctionaliteit: adhv testcase Kodema

2

Inkoop voor Components vraagt een transitie

Van	Naar
<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen doet zijn eigen stuk • Project inkoop • Werkvoorbereiding • Hard werken, improviseren en kwaliteit maken op de bouwlocatie • Uitvoerders met 'hotlines' naar leveranciers • Elk project opnieuw leren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenregie en ketensamenwerking • Industrieel procesmatig inkoop • Vooraf geïngineerd 'ingekocht' • Efficiënt werken volgens "first time right" <ul style="list-style-type: none"> Operational Excellence en Total Quality Management • "Just in time" leveren, aangestuurd via systemen • Continu Verbeteren

4

Door middel van

Het aangaan van high performing en veerkrachtige partnerschappen

Partners beoordelen VVC										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	gemiddeld
Coördinatie	9,2	8,2	8,6	7,5	7,3	7,6	7,2			8,2
Vertrouwen	8,8	8,8	8,8	8,2	8,4	8,0	8,5	8,2	8,8	8,4
Afhankelijkheid	7,0	7,7	6,9	8,5	8,1					7,4
Communicatie	8,5	8,4	8,2	7,8	8,5					8,2
Resultaat	7,2	7,7	8,1	7,7	7,5					7,4
Conditie	7,7	8,1	8,7	8,8	8,8	8,7	8,3			8,5
Veerkracht van eigen organisatie	8,8	8,9	8,9	8,4	7,9					8,6
Aanpassingsvermogen van eigen organisatie	8,5	8,0	8,2	8,1	8,3					8,3

VVC beoordelt partners										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	gemiddeld
Coördinatie	8,3	7,9	7,7	7,2	8,3	7,7				7,9
Vertrouwen	7,6	8,3	7,4	7,6	7,7	7,9			7,4	7,6
Afhankelijkheid	6,7	6,5	6,1	7,3	7,3					6,8
Communicatie	7,3	7,6	7,1	7,6	7,5					7,4
Resultaat	7	7	6,9	6,9	7,1					7,2
Conditie	7,4	7,1	7,5	7,7	7,9					7,5
Veerkracht van eigen organisatie	7,5	7,4	7,4	7,6	7					7,4
Aanpassingsvermogen van eigen organisatie	7,6	7,7	7,5	7,1	7,3					7,4

Doel score 8,5 = HPO

-0- meting juni 2023

5

Inkoop aanpak: transitie al grotendeels ingezet

Basis: inkoop volgens productcategorie en portfolio management

Stap 1- Inkoop Categorie Strategie



- Pakket Van Eisen op vatgebieden
- Multidisciplinaire aanpak (OLTCSM)
- Focus op procesmatige inkoop
- Bepalen van de generieke strategie
- Strategie afbakende van de plek in portfolio

Stap 2 - Inkoop actieplan

- Specificeren
- Marktinzicht
- Selectie
- Contracten → creëren van condities en randvoorwaarden voor verwerking

Stap 3 - Leveranciers Management

- Performance meten en evalueren
- Leveranciers ontwikkel- en verbetercyclus

Pho's:
Pho 1: Zekerheid Levering
Pho 2: Zekerheid van kwaliteit
Pho 3: Geen toekomstige lock-in's
Pho 4: Focus op langdurige integrale kooprijzen in 2023-2024

Markt evaluatie door Conans en Orling:

- (Sub)net: Miljoenen gebouwd project
- (Overgevoel) schakelen in happy state
- Niet kwantitatieve eisenomvang 2022
- Geen langdurige afwisseling

7

Door middel van

Gebaseerd op business ecosystem gedachte

<h4>Alignment</h4> <p>How does the integration of all members around the table align with the core of our business?</p> <p>What are the alignment and what is the core project?</p>	<h4>Interconnectedness</h4> <p>How are problems within the team solved together?</p> <p>How does the exchange between the project participants take place?</p>	<h4>Steering & Controlling</h4> <p>Which key performance indicators are used to monitor the business ecosystem?</p> <p>What are the risks in the business ecosystem?</p>	<h4>Accountability</h4> <p>Who takes on which responsibilities of the actions to be implemented and implemented in the project?</p> <p>Which responsibilities and responsibilities are assigned to the business ecosystem?</p>
<h4>Fundamentals</h4> <p>How is the impact of the disruptive regional in HPO achieved?</p> <p>Which basic rules are followed within the project?</p>	<h4>Transparency & Transfer</h4> <p>Which lessons must be revealed and demonstrated?</p> <p>What progress and knowledge must be shared within the project and to whom?</p>		

6

Tools

Focus op performance en veerkracht

8

Fase 1: Initieel ontwerp checklist selectiecriteria partnerprofiel

Componen- cyclus	Componen- component	Criteria partnerprofiel VW: Meerpartij	Score	Beschikbare opties
Voorbereiding	Alignement	Strategische doelen en NP's partnerschap bepaald aanleefbaar Van Wijnen Ridderlijke aanpak/positie waarom en van welke wordt gebruikt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Van Wijnen Koerbaert Partnerschap X-matrix
		Bestaand partner heeft competenties aangebracht, inbrengt en inbrengingsvermogen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Keuze-matrix
	Enabling	IT-voorzieningen en communicatievoorwaarden zijn vastgesteld	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Inkoopbeleid
Ondersteuning en verbetering	Fundamenteel	Kerncompetentie overeenkomstig is getoetst	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Partnerovernameplan of Overnameplan
	Accountability	Samenwerkingsdoelen zijn overeengekomen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Interconnected	Onderzoek en training is gebiedsgericht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Beleef en verbetering	Transparantie	Flexibiliteit en aanpakovereenkomst is gereguleerd in overlegde afspraken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Partnerovernameplan of Overnameplan
	Steering	Regelmaterige communicatie ingebouwd over voorspelling, aanpak en aanpak	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Communicatieplan
	Controlling	Prestatiebeoordeling	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Prestatiebeoordelings- formulier
Verduidelijken en prioriteren	Support	Secundaire marketing en verkoopsovereenkomst	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Levenscyclus instructieformulier Marketingplan
	Accountability	Over-/secondairpartnerschap	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Keuze-matrix
	Interconnected	Continu verbeteren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	AI verbeterformulair
Verduidelijken en prioriteren	Transfer	Risicobeheer en contractueel is leverbaar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Risicomatrix: Oudt zelf assessment contractmanagement AI verbeterformulair
	Interconnected	Partnerschap heeft potentieel om innovatie te stimuleren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

- Korte lijst met belangrijke selectiecriteria
- Af te wikkelen door strategisch inkoper bij selectie van partners
- Integreren in contractstelsel (Bamboe?)
- Toelichting/instructies opnemen voor ieder criterium
- Bij afwijkingen pop-up met suggesties, verwijzing naar methode / best practices
- Focus op vaak en snel meten om veranderingen te zien ipv lange sessies.

9

Fase 2: Initieel ontwerp vastleggen doelen

- Sjabloon is gebaseerd op bestaand sjabloon VW continu verbeteren
- Geeft concrete invulling aan gezamenlijke KPI's, doelen en (verbeter)projecten komende jaar/ jaren.
- kritische succesfactoren zijn ook onderdeel van de doelen.
- Wordt onderdeel van de SLA- afspraken met toeleverancier

10

Fase 3: Initieel ontwerp evaluatie performance

Factoren	Vragen	Jaans 1-10	Doelwaars
Doelmatrice	1) Deze partner en ik verkiezen een langdurig samenwerkingsverband	1-10	8,5
	2) Deze partner wordt vaak als team met ons samen	1-10	8,5
	3) Deze partner heeft een samenwerkingsverband	1-10	8,5
	4) Deze partner informeert ons voorafgaand als er iets belangrijks gebeurt	1-10	8,5
	5) Deze partner neemt altijd samen met ons beslissingen die van invloed zijn op het partnerschap	1-10	8,5
	6) Deze partner maakt regelmatig kennis met ons af	1-10	8,5
	7) Ik en een huidige/voormalige medewerker van deze partner en ons hebben samen veranderingen	1-10	8,5
Vertrouwen	8) Deze partner heeft een goede reputatie	1-10	8,5
	9) Deze partner heeft een goede reputatie	1-10	8,5
	10) Deze partner heeft een goede reputatie	1-10	8,5
	11) Deze partner doet er alles aan om zijn beloften aan ons na te komen	1-10	8,5
	12) Deze partner doet er alles aan om zijn beloften aan ons na te komen	1-10	8,5
	13) Deze partner is zeer behulpzaam voor ons	1-10	8,5
	14) Deze partner is eerlijk en openlijk tegenover ons	1-10	8,5
Merkwaardig	15) Deze partner is heel anders	1-10	8,5
	16) Deze partner heeft een goede reputatie	1-10	8,5
	17) Deze partner wordt zijn processen controleren of zijn proces	1-10	8,5
	18) Deze partner is niet zo anders als wat we van hem verwachten	1-10	8,5
	19) Deze partner heeft dezelfde houding als in het partnerschap als in	1-10	8,5
	20) Deze partner en ik vinden ons samenwerkingsverband voor het succes van het partnerschap	1-10	8,5
	21) Deze partner heeft de capaciteit om de veranderingen in het contract na te komen	1-10	8,5
Communicatie	22) Het partnerschap is belangrijk voor onze partner om zijn strategische doelstellingen te bereiken	1-10	8,5
	23) Deze partner is heel anders dan wat we van hem verwachten	1-10	8,5
	24) Deze partner is heel anders dan wat we van hem verwachten	1-10	8,5
	25) Deze partner is heel anders dan wat we van hem verwachten	1-10	8,5
	26) Deze partner heeft ons moeten laten weten dat we iets anders	1-10	8,5
	27) Deze partner heeft ons moeten laten weten dat we iets anders	1-10	8,5
	28) Deze partner heeft ons moeten laten weten dat we iets anders	1-10	8,5
Communicatie	29) Deze partner en ik hebben overeenstemming bereikt over de verandering van het partnerschap	1-10	8,5
	30) Deze partner heeft ons goed geïnformeerd over de veranderingen	1-10	8,5
	31) Deze partner heeft ons goed geïnformeerd over de veranderingen	1-10	8,5
	32) Deze partner heeft ons goed geïnformeerd over de veranderingen	1-10	8,5
	33) Deze partner heeft ons goed geïnformeerd over de veranderingen	1-10	8,5
	34) Deze partner heeft ons goed geïnformeerd over de veranderingen	1-10	8,5
	35) Deze partner heeft ons goed geïnformeerd over de veranderingen	1-10	8,5

- Evaluatie gebaseerd op Kritische succesfactoren HPBE
- Doelwaarscore is 8,5 gebaseerd op HPO (is een organisatie die betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties en/of concurrenten over een periode van tenminste 5 tot 10 jaar)
- Kan aansluiten bij doelstelling VW tevredenheidsonderzoek toeleveranciers
- Lange lijst met 65 vragen maar invullen duurt (ervaring 30 enquêtes) 15 minuten per keer.
- Kan via Forms uitgevraagd worden en in Lists bijgehouden.

11



12

Validatievragen

Factoren	Vragen	Jaans	advies/ toelichting
Checklist partners	1) Ik denk dat de checklist nuttig zijn bij het aangaan en beheren van partnerschappen		
	2) Het gebruik van de checklist stelt me in staat partners efficiënter te selecteren		
	3) Het gebruik van de checklist stelt me in staat partners efficiënter te selecteren		
	4) De criteria van de checklist zijn voor mij duidelijk en helder		
	5) Ik zou de checklist eenvoudig vinden in het gebruik		
	6) Het is voor mij eenvoudig om te leren goed om te gaan met de checklist		
Doelmatrice	7) Ik heb voldoende tijd om de checklist regelmatig te gebruiken		
	8) De doelmatrice zou het voor mij eenvoudiger maken om te bepalen en dit besprekbaar te maken met partners		
	9) Ik heb voldoende (achtergrond) kennis om de doelmatrice goed in te kunnen zetten		
	10) Ik heb voldoende inzicht in het product en productieproces om de checklist in te kunnen zetten		
	11) De doelmatrice sluit aan bij andere systemen en methoden die ik gebruik voor mijn werk		
	12) Ik zou de doelmatrice kunnen inzetten voor mijn huidige partnerschappen zonder hulp		
	13) Ik zou de doelmatrice direct gebruiken als deze beschikbaar komt		
	14) Ik zou de doelmatrice kunnen inzetten als er een goede ingebouwde helpfunctie (toelichting bij de factoren) zou zijn		
Evaluatieformat	17) Ik verwacht dat het periodiek stil staan bij de leveranciersverhouding het resultaat van de samenwerking kan verbeteren		
	18) Ik verwacht dat het evalueren van de kritische succesfactoren inzicht geeft in concrete verbeterkansen		
	19) Het evaluatieformat is eenvoudig inzetbaar naast de overige gepande evaluatieinstrumenten / leveranciersgesprekken		
	20) Ik verwacht dat partners bereid zijn om de evaluatie in te zetten		
	21) De uitkomsten van de evaluatie zijn geschikt om gezamenlijk met de partner door te nemen		

13