

Duurzaam bouwen versus klantgerichtheid?

W.C. Spies

Colofon

Titel:	Duurzaam bouwen versus klantgerichtheid?
Auteur:	W.C. Spies
Opdrachtgever:	Phanos Vastgoed BV Heemsteedseweg 26 Postbus 453 3990 GG Houten Universiteit Twente Civiele Techniek Postbus 217 7500 AE Enschede
Begeleiding	Ir. F. J. van der Meijden (Phanos Vastgoed BV) Dr. Ir. R.S. de Graaf (Universiteit Twente)
Datum:	02-07-2007
Plaats:	Houten

Samenvatting

Ondanks het gegeven dat duurzaamheid bijna overal in de westerse wereld een bekend issue is, is de toepassing hiervan nog niet overal geoptimaliseerd. Omdat de woningbouw een belangrijke bijdrage kan hebben in een duurzame wereld, is het noodzakelijk dat ook in de woningbouwontwikkeling veel aandacht is voor duurzaam bouwen. Echter naast duurzaam bouwen is ook klantgerichtheid voor woningbouw ontwikkelaars steeds belangrijker om het relatief slechte imago van de bouwsector te verbeteren. Dit onderzoek, uitgevoerd bij en voor Phanos Vastgoed BV, heeft in het kader van duurzaam bouwen en klantgerichtheid tot doel de raakvlakken van deze beide onderwerpen te analyseren om hieruit eventuele knelpunten of synergetische voordelen te beschrijven. Hiertoe zijn in dit rapport de theorie van zowel duurzaam bouwen als klantgerichtheid onderzocht door middel van een literatuurstudie. Deze is aangevuld met een korte weergave van de praktijk van Phanos Vastgoed BV, waarna uit een confrontatie tussen beide onderwerpen de raakvlakken zijn geanalyseerd.

In de literatuur worden voor duurzaam bouwen veel definities gehanteerd. Veel hiervan zijn afgeleid van de algemeen geaccepteerde definitie van duurzaamheid; *meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*. Uit deze definities blijkt dat duurzaam bouwen niet slechts betrekking heeft op de woning en het milieu, maar zich uitstrekt over een langere periode, een groter gebied en meerdere aspecten. In totaal zijn voor duurzaamheid een vijftal aspecten, zogenoemde kwaliteiten, te onderscheiden, te weten milieukwaliteit, ruimtelijke kwaliteit, economische kwaliteit, sociale kwaliteit, proces kwaliteit. Voor elk van deze kwaliteiten zijn karakteristieken te onderscheiden waarop een bijdrage geleverd kan worden aan de verduurzaming van de woningbouw. In de praktijk blijkt deze onderverdeling niet zo te worden gehandhaafd, waardoor een duidelijk overzicht van de karakteristieken dan ook ontbreekt. Doordat het Nationaal Pakket Woningbouw aan de wet- en regelgeving omtrent duurzaam bouwen is gerelateerd, is dit Nationaal Pakket Woningbouw (NPW) de meest gebruikte standaard om duurzaamheid te realiseren. Dit heeft tot gevolg dat veel maatregelen die volgend het NPW wel een bijdrage hebben aan de duurzaamheid niet tot het duurzaam bouwen worden gerekend volgens andere definities. Sommige getroffen maatregelen of toepassingen worden, ten aanzien van duurzaam bouwen, dan ook niet erkend of ondergewaardeerd. Een duidelijk beeld van de werkelijke duurzaamheid van het gebouwde is dan ook moeilijk te verkrijgen.

Ook omtrent klantgerichtheid bestaat de nodige onduidelijkheid. Ondanks het gegeven dat klantgerichtheid in eerste instantie veelal alleen wordt geassocieerd met communicatie, omvat het proces van klantgericht werken veel meer. In de theorie wordt klantgerichtheid beschouwd als een strategie bestaand uit een procescyclus. Deze procescyclus is onderverdeeld in een viertal fasen, respectievelijk selectie van een doelmarkt, het begrijpen van klanten, het realiseren van waarde, behouden van klanten. Ook in dit geval zijn deze fasen niet zo scherp te onderscheiden in de praktijk. Het is echter veelal wel mogelijk bepaalde elementen uit deze fasen te onderscheiden, zoals bijvoorbeeld het selecteren van een doelmarkt.

Voor een goede integratie van duurzaam bouwen en klantgerichtheid zijn meerdere mogelijkheden. In dit rapport zijn verschillende mogelijkheden beschreven door vanuit het duurzaamheidsperspectief naar klantgerichtheid te kijken. De beschreven mogelijkheden voor een integratie van duurzaam bouwen zijn met name gericht om de koper al in vroeg stadium bij het ontwikkel- en realisatieproces te betrekken door het persoonlijke gebruiksvoordeel van duurzaam bouwen weet te geven, hem actief te betrekken in het eerder genoemde proces en door een evaluatie van de getroffen duurzaamheidsmaatregelen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
1. INLEIDING.....	6
1.1 INTRODUCTIE PHANOS VASTGOED BV	6
1.2 AANLEIDING	6
1.3 OPBOUW	7
2. ONDERZOEKSOPZET	8
2.1 PROJECTKADER	8
2.2 DOELSTELLING.....	8
2.3 VRAAG- EN PROBLEEMSTELLING.....	8
2.4 METHODE EN STRATEGIE	9
3. DUURZAAM BOUWEN.....	11
3.1 ONTSTAANSGESCHIEDENIS VAN DUURZAAM BOUWEN	11
3.2 DEFINITIE DUURZAAM BOUWEN	11
3.3 KARAKTERISTIEKEN DUURZAAM BOUWEN.....	12
4. KLANTGERICHTHEID	18
4.1 DEFINITIE VAN KLANTGERICHTHEID	18
4.2 HET PROCES VAN KLANTGERICHTHEID.....	19
5. INTEGRATIE	22
5.1 DOELMARKTSELECTIE.....	22
5.2 BEGRIJPEN VAN DE KOPER.....	22
5.3 REALISEREN VAN WAARDE	23
5.4 BEHOUDEN VAN KOPERS	23
6. PROJECTEN	25
6.1 DUURZAAM BOUWEN	25
6.2 KLANTGERICHTHEID	26
7. ANALYSE	28
7.1 DOELMARKTSELECTIE.....	28
7.2 BEGRIJPEN VAN DE KOPER.....	28
7.3 REALISEREN VAN WAARDE	28
7.4 BEHOUDEN VAN KOPERS	29
8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	30
8.1 CONCLUSIES.....	30
8.2 AANBEVELINGEN	31
8.3 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK	32
LITERATUURLIJST	33

Voorwoord

In tijden waarin klimaatverandering en uitputting van natuurlijke bronnen volop in de belangstelling staan, is ook het duurzaamheidsvraagstuk uit de huidige maatschappij niet meer weg te denken. Logischerwijs is het duurzaamheidsvraagstuk ook doorgedrongen in de woningbouw projectontwikkeling. Door sommigen binnen dit vakgebied ervaren als een last in de vorm van extra regelgeving, welke het neerzetten van een gewild eindresultaat voor de koper bemoeilijkt. Door anderen wordt het echter gezien als een absolute 'must' bij ontwikkelingsprojecten in de woningbouw. Echter, de kennis over de inhoud van duurzaamheid en haar invloed op klantgerichtheid is geen gemeengoed. Dit onderzoek, uitgevoerd bij Phanos Vastgoed BV te Houten, is daarom een zoektocht naar het spanningsveld van duurzaamheid versus klantgerichtheid, wat heeft geresulteerd in het voor u liggende rapport.

Bij de totstandkoming van dit rapport heb ik steun gehad van meerdere personen, die ik op deze wijze graag zou willen bedanken.

Allereerst wil ik Jaap Overeem bedanken voor de kans die hij mij gegeven heeft om dit onderzoek te kunnen uitvoeren binnen Phanos Vastgoed BV. Tevens dank aan mijn begeleiders, Joris van der Meijden namens Phanos en dhr. De Graaf namens Universiteit Twente, voor het geven van waardevolle suggesties en kritiek. Ook wil ik Peter Jongerius en Gerard Kramer bedanken voor het aanreiken van de benodigde informatie voor dit onderzoek. Eveneens mijn dank aan alle andere collega's van Phanos voor de geweldige periode die ik heb mogen meemaken binnen hun organisatie.

Ten slotte wil ik ook iedereen die ik hierboven ben vergeten, of niet bij naam heb genoemd danken voor hun steun, of bijdrage, aan dit rapport.

Ten slotte wens ik u veel leesplezier met de hoop dat dit rapport u tot enig nut zal zijn.

Willem Spies

Houten, 2 juli 2007

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal een beeld gevormd worden over het onderwerp van dit onderzoek en de strekking hiervan. Hiertoe is in de tweede paragraaf de aanleiding van het onderzoek weergegeven en in de derde paragraaf de opbouw van het rapport verduidelijkt. Voorafgaand hieraan is in de eerste paragraaf een beschrijving gegeven van Phanos Vastgoed BV, waar dit onderzoek mocht worden uitgevoerd.

1.1 *Introductie Phanos Vastgoed BV*

Phanos Vastgoed B.V. is één van de dochterondernemingen van de overkoepelende Phanos NV. Phanos NV is opgericht in 2005 als een onderneming die actief is in een aantal verschillende onderdelen van de vastgoedsector waaronder; ontwikkeling en realisatie van woningbouw en recreatiewoningen, exploitatie van recreatieve woningen en financiële dienstverlening. Een groot deel van deze activiteiten wordt binnen Nederland uitgevoerd. Hiernaast is Phanos echter eveneens actief in internationale projecten die betrekking hebben op vastgoed.

Phanos heeft in 2005 alle activiteiten van het voormalige WCN overgenomen, welke zich sinds 1963 heeft bewezen als een succesvolle en betrouwbare ontwikkelaar van woningbouwprojecten.

Phanos Vastgoed ontwikkelt woningen, bedrijfspanden, winkelcentra en (vakantie) resorts, waarbij zij streeft naar een leidende marktpositie in de ontwikkeling van hoogwaardige vastgoedprojecten. Phanos wil hierbij een zogenoemd 'power brand' creëren dat gekend is en een grote herkenning heeft.

Om dit te bereiken hanteert Phanos Vastgoed een tweetal uitgangspunten voor ieder project;

1. duurzaam bouwen
2. aandacht voor de omgeving en de koper

In de woningbouwprojecten, de core business van Phanos Vastgoed, worden meerdere doelgroepen onderscheiden; de traditionele burgerij, de moderne burgerij en de opwaarts mobilen. Phanos probeert haar woningbouwprojecten af te stemmen op de doelgroepen door zich te richten op een retentiegroep die een duidelijke afspiegeling is van alle doelgroepen.

1.2 *Aanleiding*

In een maatschappij waarin vrijwel iedereen is voorzien van alle noodzakelijke behoeften worden welzijn en welvaart steeds belangrijkere thema's. Welzijn, gedefinieerd als 'de toestand waarbij men in materieel en geestelijk opzicht voorspoedig, gelukkig is', en welvaart, gedefinieerd als 'toestand van gunstige ontwikkeling en maatschappelijk en economisch opzicht' zijn onlosmakelijk verbonden met duurzaamheid, hetgeen staat voor 'bestendigheid voor langere tijd'.¹ Beide thema's kunnen worden gezien als de hoekstenen van duurzame ontwikkeling (Duijvestein, 2002).

Anno 2007 is de discussie rond het duurzaamheidsvraagstuk weer hoog opgelaaide, mede dankzij de activiteiten van oud-presidentskandidaat van de Verenigde Staten, Al Gore. Hierbij is de vraag op welke wijze en in welke mate duurzame ontwikkeling moet worden nagestreefd. Buiten kijf staat echter dat de bouwsector een grote rol speelt in het duurzaamheidsvraagstuk. Diverse rapporten geven weer dat er een directe relatie is tussen woningbouw en de kwaliteiten van de leefomgeving (Cramer, 2002; Dorst, 2005).

In 1989 werd door het ministerie van VROM het begrip duurzaam bouwen geïntroduceerd. Sindsdien is tevens de regelgeving met betrekking tot duurzaam bouwen ontwikkeld. Tegenwoordig wordt duurzaam bouwen door veel organisaties niet alleen gerealiseerd als noodzaak door de vigerende

¹ Van Dale, www.vandale.nl

regelgeving. Duurzaam bouwen is een doel, een missie en in sommige gevallen zelfs een handelsmerk geworden.

Naast de focus op duurzaamheid, is de noodzaak om klantgericht te gaan werken ook in de woningbouw steeds groter. Organisaties proberen, door klantgericht te werken, zich te onderscheiden van het, over algemeen genomen, slechte imago van de gehele bouwsector (Keers, Hogenes, Pouw & Giebers, 2004). Om het vertrouwen in de bouwsector te herstellen is de Regieraad Bouw in het leven geroepen, die de gewenste vernieuwingen in deze sector te weeg moest brengen. Eén van de belangrijkste doelstellingen van de Regieraad Bouw is het verbeteren van de klantgerichtheid in de bouwsector in het algemeen. (Keers, Hogenes, Pouw & Giebers, 2004)

Kopers (lees; klanten) kunnen echter verschillende en uiteenlopende belangen hebben of belangen die haaks op het duurzaamheidsprincipe staan. Dit maakt het tot een moeilijke opgave om door klantgerichtheid tot een duurzaam ontwerp te komen. Niet altijd zijn duurzame oplossingen door kopers gewenst. Door de grote omvang van de projecten, hun complexiteit en het grote aantal betrokken partijen met diverse belangen kan duurzaamheid op gespannen voet komen te staan met de aandacht voor de koper (Van Hal, 2003).

Phanos Vastgoed kent echter zowel duurzaamheid als klantgerichtheid, vertaalt in ‘aandacht voor de koper’, als uitgangspunten voor ieder project. Verwacht mag worden dat zij hierdoor eveneens te maken krijgen met het spanningsveld tussen deze twee uitgangspunten.

1.3 *Opbouw*

Het rapport is opgebouwd in een aantal delen. Het eerste deel, te vinden in het tweede hoofdstuk, omvat de opzet van het onderzoek. Hierin is verduidelijkt hoe het uiteindelijke eindresultaat tot stand is gekomen.

Het derde hoofdstuk omvat het deelonderwerp duurzaam bouwen. Hierin zijn, naast de definitie van het duurzaam bouwen, tevens de karakteristieken weergegeven die in de literatuur worden onderscheiden. Als laatste wordt in dit hoofdstuk weergegeven hoe Phanos dit duurzaam bouwen in de praktijk brengt.

In hoofdstuk vier is het deelonderwerp klantgerichtheid besproken. Hierin zijn eveneens de definitie, de inhoud en de praktijk van Phanos betreffende klantgerichtheid weergegeven.

In het vijfde hoofdstuk worden duurzaam bouwen en klantgerichtheid met elkaar geconfronteerd om zo de knelpunten tussen deze twee deelonderwerpen te kunnen analyseren en beschrijven.

Ten slotte zijn in het laatste hoofdstuk de conclusies getrokken door beantwoording van de probleemstelling en onderzoeksvragen, welke in het begin van het onderzoek zijn geformuleerd. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen geformuleerd voor de wijze waarop Phanos met het spanningsveld tussen duurzaam bouwen en klantgerichtheid om kan gaan.

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk is een beeld geschetst van de opzet van dit onderzoek. De onderzoeksopzet vormt de basis van het onderzoek waarin de inhoud van het rapport is vastgelegd. In de eerste paragraaf is het projectkader omschreven, waarin zowel de context als de grenzen van het onderzoek zijn vastgesteld. De doelstelling van het onderzoek en de probleemstelling met hierbij behorende onderzoeksvragen zijn weergegeven in respectievelijk de tweede en derde paragraaf van dit hoofdstuk. Ten slotte bevat de laatste paragraaf een beschrijving hoe de beantwoording van de probleemstelling en de onderzoeksvragen tot stand is gekomen.

2.1 Projectkader

Duurzaam bouwen en klantgerichtheid kennen, zoals reeds eerder vermeld, een spanningsveld. Niet alle kopers wensen een duurzame oplossing vanuit bijvoorbeeld esthetische of financiële overwegingen. Dat zowel duurzaam bouwen als klantgerichtheid van groot belang zijn, blijkt uit het feit dat Phanos beide heeft opgenomen als uitgangspunten van elk woningbouwproject.

Omdat onjuiste omgang met dit spanningsveld gevolgen kan hebben voor het uiteindelijke resultaat van een woningbouwproject, richt dit onderzoek zich op het spanningsveld tussen duurzaam bouwen en de klantgerichtheid en de wijze waarop Phanos deze beide aspecten combineert. Het onderzoek gaat in op de theoretische achtergronden van zowel duurzaam bouwen, als van de actoren in een woningbouwproject. Daarnaast zullen tevens de praktische zijden van de beide aspecten worden onderzocht vanuit het perspectief en de ervaringen van Phanos in eerdere woningbouwprojecten.

Een bestudering van het spanningsveld tussen duurzaam bouwen en klantgerichtheid kan mogelijk in toekomstige projecten bijdragen aan het streven naar een duurzaam resultaat voor een woningbouwconcept, aangaande duurzaamheid en klantgerichtheid.

Samenvattend verschaft het onderzoek inzicht in de achtergronden van duurzaam bouwen en klantgerichtheid, waarbij de mogelijke tegenstrijdigheden worden geanalyseerd. Hierbij wordt eveneens inzicht gegeven over de wijze waarop Phanos hiermee zou moeten omgaan.

2.2 Doelstelling

Doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen voor Phanos, voor de wijze waarop omgegaan kan worden met de mogelijke tegenstrijdigheden van het duurzaam bouwen en de aandacht voor de koper. Dit zal gebeuren door de achtergronden en het spanningsveld van beide uitgangspunten van Phanos in kaart te brengen en met elkaar te confronteren.

2.3 Vraag- en probleemstelling

Vanuit de eerder beschreven problematiek in het projectkader kan de onderstaande probleemstelling worden geformuleerd;

‘Op welke vlakken zijn duurzaam bouwen en aandacht voor de koper in woningbouwprojecten, beide uitgangspunten van Phanos, conflicterend met elkaar en hoe dient Phanos hiermee om te gaan om aan de hand van beide uitgangspunten tot een duurzaam resultaat te komen?’

Om de bovenstaande probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn hierbij de onderstaande onderzoeksvragen met daarbijbehorende subvragen opgesteld;

1. Waaruit bestaat duurzaam bouwen in een woningbouwproject?

1.1. Hoe is duurzaam bouwen te definiëren?

1.2. Welke karakteristieken zijn te onderscheiden bij duurzaam bouwen in woningbouwprojecten?

- 1.3. *Op welke wijze wordt duurzaam bouwen momenteel door Phanos in de praktijk gerealiseerd?*
2. **Waaruit bestaat klantgerichtheid in een woningbouwproject?**
 - 2.1. *Wat is klantgerichtheid en wat zijn de belangrijkste elementen hiervan?*
 - 2.2. *Op welke wijze wordt klantgerichtheid door Phanos in de praktijk gebracht?*
3. **Wat is de wederzijdse invloed van duurzaam bouwen en klantgerichtheid in een woningbouwproject op elkaar?**
 - 3.1. *Wat zijn raakvlakken tussen duurzaam bouwen en klantgerichtheid?*
 - 3.2. *Welke conflicten treden op in deze raakvlakken?*
 - 3.3. *Welke oorzaken liggen ten grond aan deze conflicten en hoe zijn deze op te lossen?*
 - 3.4. *Kunnen duurzaam bouwen en klantgerichtheid elkaar positief beïnvloeden, ofwel kan er sprake zijn van synergie?*
4. **Op welke wijze dient met de combinatie van duurzaam bouwen en klantgerichtheid omgegaan te worden?**

2.4 *Methode en Strategie*

De methode waarop het onderzoek is uitgevoerd is gevisualiseerd in figuur 2.1.

Het onderzoek kent een tweetal deelonderwerpen, respectievelijk het duurzaam bouwen en de klantgerichtheid. Naar beide deelonderwerpen zal onderzoek gedaan worden door middel van twee strategieën. Allereerst zal er een literatuurstudie worden uitgevoerd naar de theoretische achtergronden van beide onderwerpen. Deze literatuurstudie zal dienen om kennis op te doen inzake duurzaam bouwen en klantgerichtheid. In deze literatuurstudie zullen de karakteristieken van duurzaam bouwen en de inhoud van klantgerichtheid worden geanalyseerd.

Als vervolg op de literatuurstudie wordt er een casestudie uitgevoerd naar de praktische achtergronden van duurzaam bouwen en de klantgerichtheid. In dit onderzoek bestaan de cases uit eerdere projecten van Phanos, en is het te bestuderen verschijnsel de relatie tussen duurzaam bouwen en klantgerichtheid. Een casestudie bestudeert het verschijnsel in haar natuurlijke context, gebruikt meerdere bronnen en is veelal kwalitatief uitgevoerd. De strategie voor dit onderzoek in vorm van een casestudie lijkt voor dit onderzoek geschikt wanneer men een aantal aspecten bekijkt;

1. Het type onderzoeksvraag

Casestudies worden veelal gebruikt bij onderzoeksvragen die verklarend en/of beschrijvend van aard zijn. Kenmerkend van dit type onderzoeksvragen is dat deze meestal draaien om de woorden hoe/waarom. (Swanborn, 1996; Yin, 1994) Uitgaande van de onderzoeksvragen in dit onderzoek waarvoor de casestudie gebruikt zal worden valt op dat deze eveneens een verklarende aard hebben. De woorden “op welke wijze...” hebben immers dezelfde strekking als het eerder genoemde “hoe”.

2. De invloed van de onderzoeker op het te onderzoeken fenomeen

In een case studie heeft de onderzoeker weinig tot geen invloed op de omstandigheden van de case. Dit betekent dat er geen controle is over de gebeurtenissen. In dit onderzoek is er dan ook geen invloed van de onderzoeker op de te bestuderen relatie tussen duurzaam bouwen en klantgerichtheid. Echter de onderzoeker kan zijn interpretatie geven aan de gevonden data. Hierbij kan hij een selectie maken in de door hem relevant gevonden aspecten, waarbij een vroegtijdige uitsluiting van sommige aspecten een risico kan zijn.

3. Invloed context

In een case studie is de verkregen data altijd gerelateerd aan de context. Hierdoor moet voorzichtig worden omgegaan met het toeschrijven van een bepaald verschijnsel aan enkele, door de onderzoeker geselecteerde, aspecten. Om dit te voorkomen is een integrale beschouwing van de te onderzoeken onderwerpen en haar context noodzakelijk en moet de focus niet te smal zijn. In dit onderzoek wordt een brede focus gehanteerd (duurzaam bouwen versus klantgerichtheid), waarbinnen gezocht zal worden naar verklarende aspecten voor de relatie tussen deze beide onderwerpen.

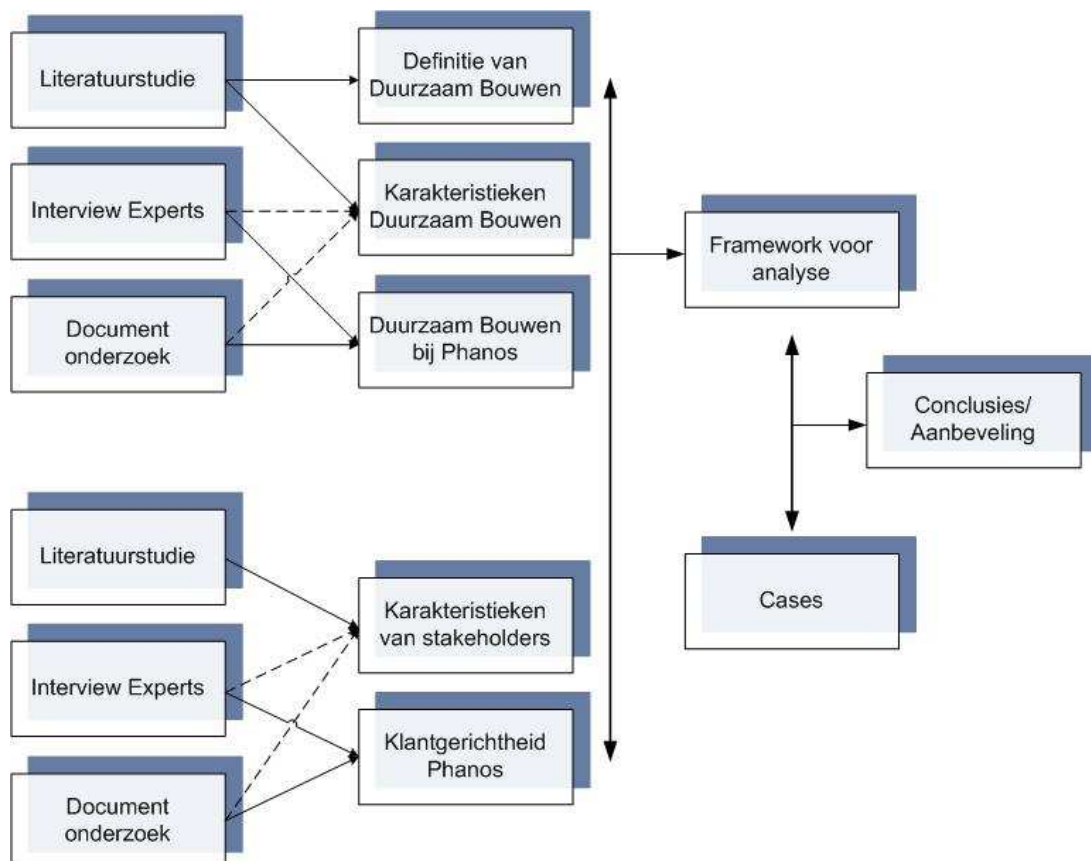
Bij ieder onderzoek is het van belang dat de validiteit van het onderzoek is gewaarborgd. We onderscheiden hierin een interne en een externe validiteit. De eerste heeft betrekking op de causale relaties binnen de te onderzoeken onderwerpen. Hierin is het van belang of de gevonden verbanden ook daadwerkelijk causaal genoemd mogen worden. Om de interne validiteit zo groot mogelijk te maken, zal gebruik gemaakt worden van bronnentriangulatie door het houden van interviews en het doen van documentonderzoek.

De externe validiteit heeft te maken met de toepasbaarheid van de resultaten op andere omstandigheden, plaatsen en tijden (Baarda & de Goede, 2001). Deze externe validiteit zal worden getracht te waarborgen door in de casestudie meerdere cases te gebruiken, waardoor de contextualiteit van de resultaten kleiner zal zijn.

Na de casestudie zullen zowel de praktische, als de theoretische zijde van beide onderwerpen met elkaar worden geconfronteerd, om op deze wijze de mogelijke tegenstrijdigheden van beide onderwerpen te analyseren. Uit deze confrontatie zal een knelpuntbeschrijving worden geformuleerd. Aan de hand hiervan kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan, die richting geven aan de wijze waarop met deze mogelijke tegenstrijdigheden en belangen dient te worden omgegaan, om een zo optimaal mogelijk resultaat te kunnen behalen.

Figuur 2.1

Onderzoeksschema



In dit hoofdstuk zal het thema duurzaam bouwen nader worden toegelicht. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag met bijbehorende subvragen.

In de eerste paragraaf zal een overzicht worden gegeven van de ontstaansgeschiedenis van het duurzaam bouwen. Vervolgens is in de tweede paragraaf duurzaam bouwen gedefinieerd, door de verscheidene definities uit de literatuur te beschouwen. In de derde paragraaf zijn, door middel van literatuuronderzoek, de kenmerken en karakteristieken van duurzaam bouwen in kaart gebracht. Tot slot wordt in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk weergegeven hoe Phanos Vastgoed het duurzaam bouwen in de praktijk poogt te realiseren.

3.1 *Ontstaansgeschiedenis van Duurzaam Bouwen*

Duurzaam bouwen is een begrip dat is afgeleid van het begrip duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling werd in 1987 door de Commissie Brundtland gedefinieerd als;

‘meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs’ (World Commission on Environment and Development, 1987)

Mede dankzij het rapport ‘Our common future’, beter bekend als het Brundtlandrapport, kreeg duurzame ontwikkeling internationale aandacht en bekendheid, doordat belangrijke wereldwijde problemen in het leefmilieu herkend en erkend werden. De oorsprong van het duurzaamheidsvraagstuk ligt echter verder in het verleden; in de jaren zeventig toen het zogenoemde milieubewuste bouwen ontstond, en er op zeer kleine schaal voorzieningen als grasdaken en composttoiletten werden toegepast.

Door de oliecrisis van 1973 werd het economische aspect van het duurzaamheidsvraagstuk onder de aandacht gebracht, waarna de nadruk sterk op het thema energiebesparing werd gelegd, alvorens de Brundtlandcommissie het grotere geheel van duurzaamheid in kaart bracht.

Het begrip duurzaam bouwen werd in Nederland, in 1989, door het ministerie van VROM geïntroduceerd in het Nationale Milieubeleidsplan Plus. De introductie van het begrip duurzaam bouwen was een goede poging om beleid op internationaal niveau toe te passen op lokaal niveau. Hiermee werd tevens een scala aan andere begrippen gebaseerd op onder andere ecologische en milieuvriendelijke doelstellingen vervangen, omdat zij weinig draagkracht en beleving kenden onder zowel de bevolking, als de organisaties in de bouwsector.

3.2 *Definitie Duurzaam Bouwen*

Duurzaam bouwen heeft sinds haar introductie al een vrijwel volledige gedaantewisseling ondergaan. Waar voorheen duurzaamheid vooral werd gezien als een vertaling van het Engelse ‘durable’, een begrip met betrekking op een lange levensduur, word duurzaam bouwen tegenwoordig vertaald naar ‘sustainable building’, een begrip met een veel bredere strekking dan alleen levensduur. (BOOM-SI et al, 2006; Duijvestein, 2002) Vooralsnog is er echter geen eenduidige definitie en bestaat er een scala aan definities betreffende duurzaam bouwen.² Hieronder zijn een tweetal voorbeelden gegeven;

"Duurzaam bouwen is een strategie van het Ministerie van VROM, waarin voorwaarden worden aangegeven om de gezondheids- en milieudoelstellingen te bereiken met betrekking tot het bouwen, de gebouwen en de gebouwde omgeving overeenkomstig het maatschappelijk gewenst niveau." (Haas, 1997)

'Duurzaam bouwen is het op een dusdanige manier bouwen, dat hier aan de huidige behoefte wordt voldaan, zonder dat de mogelijkheden voor andere volkeren en toekomstige generaties worden verminderd.' (BOOM-SI, Stofberg, Duijvestein & Faculteit Bouwkunde TU Delft, 2006)

² Zie ook http://duurzaambouwen.senternovem.nl/praktijk/praktijk_wat/diverse_definities/

Uit de bovenstaande definities zijn een tweetal facetten van het duurzaam bouwen te onderscheiden;

1. De periode en het gebied waarop duurzaam bouwen betrekking heeft
2. wat de doelstelling van duurzaam bouwen is

De strekking van duurzaam bouwen beperkt zich niet alleen tot (in) de daadwerkelijke bouwfase. Dit blijkt uit het onderscheid dat Haas (1997) maakt in het bouwen, de gebouwen en de gebouwde omgeving. Er wordt hiermee impliciet verwezen naar zowel de tijdsperiode, als de schaalgrote waarop het duurzaam bouwen moet worden benaderd. In het Nationaal Milieubeleidsplan Plus (1990) wordt door het ministerie van VROM omschreven dat het duurzaam bouwen betrekking heeft op het geheel van planvorming, ontwerp, bouw, gebruik, sloop en hergebruik, de zogenoemde life-cycle benadering. In ditzelfde Nationale Milieubeleidsplan wordt eveneens aangeduid dat naast de gebouwen, ook de omgeving moet worden betrokken in het kader van duurzaam bouwen.

Het doel van duurzaam bouwen is het bereiken van doelstellingen op verscheidene vlakken tot een maatschappelijk gewenst niveau. Waar Haas (1997) zich beperkt tot milieukundig en gezondheidsdoelstellingen, omvat de Brundtlanddefinitie vrijwel alle denkbare kwaliteiten. In navolging van het Brundtlandrapport worden in dit onderzoek milieukundige, economische, sociale en ruimtelijke kwaliteiten onderscheiden.

Resumerend kan duurzaam bouwen worden weergegeven als;

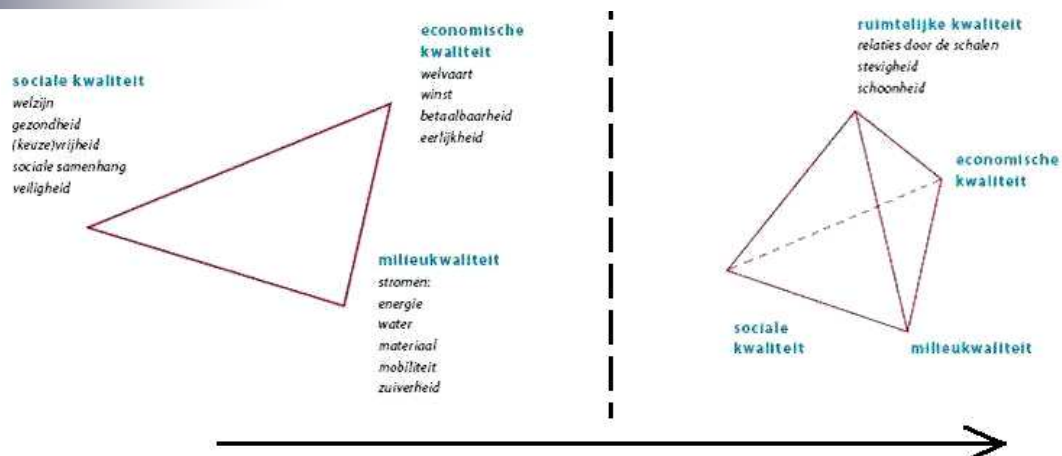
‘een strategie welke het geheel omvat van planontwikkeling, ontwerp, bouw, gebruik, sloop en hergebruik, om doelstellingen op sociaal, milieukundig, economisch, ruimtelijk en procesmatig vlak te realiseren overeenkomstig het maatschappelijk gewenste niveau.’

3.3 Karakteristieken Duurzaam Bouwen

Om een goed inhoudelijk beeld te geven van duurzaam bouwen is in deze paragraaf een overzicht gegeven van de karakteristieken van duurzaam bouwen die in de literatuur worden onderscheiden.

Verreweg de meeste rapporten met betrekking tot duurzaam bouwen hanteren als uitgangspunt de Brundtlanddefinitie van duurzaamheid, waarin milieu-, sociale en economische kwaliteiten worden onderscheiden. Deze triple P, afkomstig van het Engelse ‘planet, people en prosperity’, wordt gevisualiseerd in de zogenoemde duurzaamheidsdriehoek zoals te zien in figuur 3.1. Duijvestein (2002) voegt in zijn beschrijving van duurzaam bouwen hier een extra dimensie aan toe, de ruimtelijke kwaliteit, welke rust op de drie eerder genoemde kwaliteiten, waardoor de duurzaamheidsdriehoek wordt getransformeerd tot de duurzaam bouwen tetraëder. (figuur 3.1)

Figuur 3.1 Van duurzaamheidsdriehoek naar duurzaam bouwen tetraëder (bron:BOOM-SI et al, 2006)

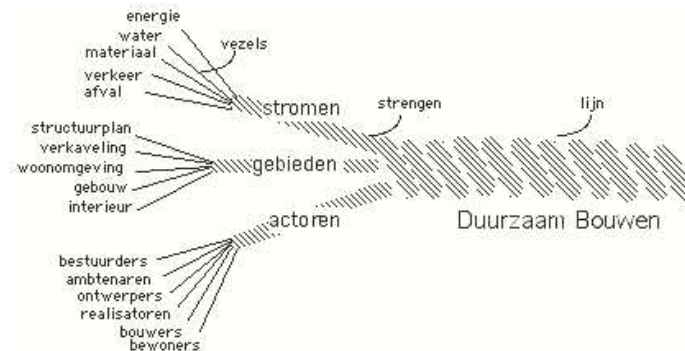


Tjallingii (1995) visualiseert, in zijn studie over de Ecopolisstrategie, duurzaam bouwen op een andere wijze. Hij geeft duurzaam bouwen weer als een lijn die is opgebouwd uit een drietal strengen, welke respectievelijk stromen, gebieden en actoren vertegenwoordigen (figuur 3.2). Iedere streng hiervan is opgebouwd uit een aantal vezels. Tjallingii geeft hierbij aan dat niet elke vezel en/of streng

even sterk hoeft te zijn om toch een duurzaam geheel te kunnen vormen; andere vezels en strengen kunnen deze eventuele zwakten opvangen. Ondanks de verschillende weergaven zijn de strengen van de lijn duurzaam bouwen, qua inhoud, vrijwel overeenkomstig met respectievelijk de milieu-, de ruimtelijke en de sociale kwaliteit uit de duurzaam bouwen tetraëder.

Figuur 3.2

De lijn duurzaam bouwen (bron: Tjallingii, 1992)



Dorst voegt in zijn rapport *Duurzaam Leefbaar* (2002) nog een vijfde kwaliteit toe met betrekking tot de duurzame ontwikkeling van een woonomgeving, de zogenoemde proceskwaliteit, welke betrekking heeft op het gehele proces van ontwikkeling tot en met het beheer en gebruik van een bouwproject. Elk van deze vijf kwaliteiten zal in het onderstaande nader worden toegelicht en uitgewerkt.

Milieukwaliteit

Onder de milieukwaliteit ligt het aandachtsgebied van duurzaam bouwen op de wijze van beheer van de zogenoemde stromen in een leefgebied of woning, welke nodig zijn voor het functioneren hiervan (Tjallingii, 1992). Het overgrote deel van deze stromen behoort tot de nutsvoorzieningen, zoals energie, water en afval. Daarnaast zijn eveneens materiaal- en verkeerstromen te onderscheiden.

De stromen behoeven zowel aan de instroom-, als de uitstroomzijde aandacht om duurzaamheid te kunnen realiseren op de milieukundige zijde van het bouwen. Waar de instroom voornamelijk uitputting en verstoring aan het milieu veroorzaakt als gevolg van grondstofwinning, heeft de uitstroom veelal betrekking op vervuiling en verstoring als gevolg van de uitstoot van restproducten.

Reeds in de ontwikkelingsfase van een woningbouwproject kan op dit milieukundige gebied duurzaamheid worden gecreëerd. Hiervoor moet de aandacht zich richten op methoden voor preventie en retentie van respectievelijk de in- en uitgaande stromen; Doorgaande stromen moeten worden omgebogen tot gedeeltelijke of volledige kringlopen binnen de grenzen van het te ontwikkelen gebied. Indien dit niet te realiseren is, wat onder andere geldt voor de verkeersstroom, moet verantwoordelijk met de aan- en afvoer hiervan worden omgesprongen (Dorst, 2005). Resumerend kan worden gesteld dat de milieukwaliteit bestaat uit het beheer van stromen, bestaand uit de nutsvoorzieningen (energie, water en afval), materiaal- en mobiliteitsstromen.

De bovengenoemde karakteristieken zijn in de praktijk van ontwikkelingsprojecten vrij duidelijk te herkennen. De meest herkenbare karakteristieken, waarvan velen menen dat deze het geheel van duurzaam bouwen omvatten, betreffen het materiaal-, water- en energiegebruik. Tijdens de ontwikkeling van een woningbouwproject kan de juiste materiaalkeuze de duurzaamheid van het geheel vergroten. Hiervoor zal het materiaal moeten worden geselecteerd op de mogelijkheid tot hergebruik, de levensduur of de milieubelasting hiervan.

Op het gebied van water- en energiegebruik zijn veel besparende maatregelen toe te passen. Concrete voorbeelden hiervan zijn lage temperatuur verwarming, verbeterde isolatie, waterbesparende toiletten of -douchekoppen, of een grijs watercircuit.

Het gebruik van producten met minimale verpakking en het gescheiden inzamelen van afval zijn methoden die geschikt zijn om duurzaamheid, ten aanzien van de karakteristiek afvalverwerking, tijdens de realisatie in een woningbouwproject te realiseren.

Tot slot is duurzaamheid ten aanzien van de mobiliteitstroom minder eenvoudig te praktiseren en meten in een woningbouw ontwikkeling. Dit wordt veroorzaakt door een zekere mate van

subjectiviteit omtrent de beoordeling van dit thema. Het is vooraf immers moeilijk te bepalen in hoeverre voorzieningen voor een fiets- of voetgangersvriendelijke wijk effect heeft op het gemotoriseerde voertuiggebruik.

Ruimtelijke kwaliteit

Ruimtelijke kwaliteit is een zeer oud begrip binnen de bouwsector dat reeds door de Romeinse bouwmeester Vitruvius (eerste eeuw v. Chr.) werd beschreven met de termen praktische bruikbaarheid, schoonheid en degelijkheid (Dorst, 2002). In de hedendaagse beschrijvingen van de ruimtelijke kwaliteit kunnen deze termen worden vervangen door begrippen van bredere strekking, respectievelijk gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde (Hooimeijer, Kroon & Luttik, 2001). In datzelfde onderzoek zijn op, onder andere, sociaal, economisch en ecologisch vlak een groot aantal kwaliteitskenmerken onderscheiden voor deze begrippen. Hieruit blijkt de onlosmakelijke verbondenheid van ruimtelijke kwaliteit met de andere kwaliteiten van duurzaam bouwen.

Op alle drie de facetten van ruimtelijke kwaliteit is in de fase van ontwikkeling en realisatie van woningbouwprojecten duurzaamheid te realiseren. Zo is de gebruikswaarde afhankelijk van de doelmatigheid en de functionaliteit van het te bouwen geheel, beide aspecten die met name tijdens de ontwikkeling van woningbouw een grote rol spelen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de toepassing van maatregelen waardoor zowel valide als minder valide individuen van de woning gebruik kunnen maken, zoals het toepassen van brede wandelgangen of het drempelloos maken van de woningen. Een andere zijde van functionaliteit is de situering van de woningen op de kavels. Hierbij is een voorbeeld van een concrete toepassing het voorkomen dat de tuin zich aan de noordzijde van de woning bevindt.

De belevingswaarde bestaat eveneens uit meerdere aspecten en is voornamelijk onderdeel van de esthetische zijde in de ontwikkeling. In de Nota Ruimte (VROM, 2006) worden onder andere de karakteristieken diversiteit, identiteit en schoonheid onderscheiden. De laatstgenoemde karakteristiek is echter moeilijk meetbaar vanwege de sterke persoonsafhankelijkheid hiervan. Over smaak valt immers nog altijd niet te twisten. De karakteristieken diversiteit en identiteit zijn eenvoudiger te meten in de praktijk. Van diversiteit is een indicatie te geven door het beschouwen van het aantal woningtypen. Om een eigen identiteit aan een woning of een wijk te geven kan in het ontwerp gekozen worden voor een specifieke stijl vanuit bepaalde argumentatie, zoals bijvoorbeeld een moderne stijl. Een grote variatie in de woningtypen heeft eveneens een bijdrage in de identiteit van een woningontwikkelingsproject, omdat hierdoor anonimiteit wordt voorkomen.

Daarnaast moeten voor het te bouwen geheel, reeds in de ontwikkelingsfase, voorbereidingen worden getroffen om het geheel ook in de toekomst optimaal te laten functioneren. Toekomstwaarde heeft daarom, naast logischerwijs de levensduur, betrekking op de aanpasbaarheid en de beheerbaarheid (VROM, 2006) die de toekomstwaarde moeten waarborgen. Concreet gezien kan aanpasbaarheid worden afgeleid uit de mogelijkheden tot bijvoorbeeld uitbreiding of wijziging van indelingen of functies. Hierbij moet worden opgemerkt dat de indeling afhankelijk is van de draagconstructie en daardoor niet altijd flexibel kan te zijn.

Beheerbaarheid is technisch gezien minder eenvoudig te analyseren omdat ook dit in zekere mate persoonsafhankelijk is; beheerbaarheid zal voor elke persoon immers andere criteria kennen. Tijdens de ontwikkeling is, ten behoeve van duurzaamheid in het ontwerp, hiermee echter wel rekening te houden door de woningen zo onderhoudsarm mogelijk te ontwerpen.

Tabel 1.0

Karakteristieken van ruimtelijke kwaliteit zoals geformuleerd door Habiforum en VROM

Begrip	Karakteristiek
Gebruikswaarde	Doelmatigheid/functionaliiteit
Belevingswaarde	Diversiteit
	Identiteit
	Schoonheid
Toekomstwaarde	Levensduur
	Aanpasbaarheid
	Beheerbaarheid

Economische kwaliteit

De economische kwaliteit vormt de derde P uit de duurzaamheidsdriehoek. In eerste instantie stond deze P voor het Engelse profit. Op de conferentie Sustainable Building in Oslo (2002) werd besloten profit te vervangen door prosperity, wat voor welvaart staat. Het streven naar duurzame economische kwaliteit binnen het duurzaam bouwen is dan ook vrijwel gelijk aan het streven naar welvaart.

Loeckx en de Mulder (2001) beschrijven de economische duurzaamheid van het bouwen als volgt;

“Economische duurzaamheid van het bouwen hangt onder meer samen met de bestendige beschikbaarheid van de verschillende productiemiddelen, met het rendement waarmee de ingezette middelen tot een gebouw resultaat leiden en met de performantie en de duur waarmee de gebouwde ruimte haar taak vervult.” (Loeckx, de Mulder; 2001)

Uit deze beschrijving kunnen de volgende karakteristieken van economische duurzaamheid in de bouw worden onderscheiden:

- Rendement/efficiëntie
- Performantie van het gebouwde
- Levensduur van het gebouwde

Hierbij moet in acht genomen worden dat economische duurzaamheid tevens betekent dat (financiële) problemen niet mogen worden afgewenteld naar elders of de toekomst (De Vries, 2006; Dorst, 2002).

Concrete zaken die directe invloed op het rendement en de efficiëntie van het ontwikkelingsproces kunnen hebben zijn onder andere het gebruik van prefabricaten of standaards voor producten of processen. Tevens is een indicatie van de efficiëntie te geven aan de hand van projectstatistieken, indien deze aanwezig zijn, uitgedrukt in materiaal- en/of tijdverlies.

Sociale kwaliteit

De sociale kwaliteit van het duurzaam bouwen behoorde, voordat deze werd beschouwd als duurzaamheidsaspect, tot het maatschappelijk en verantwoord ondernemen. De sociale kwaliteit heeft zowel betrekking op de fysieke omgeving als de sociale processen (de Vries, 2006). Beide hebben invloed op de sociale cohesie, het welzijn en de leefbaarheid van het gebouwde.

De sociale cohesie is tijdens de ontwikkeling van een bouwproject zowel gerelateerd aan de ruimtelijke als aan de economische kwaliteiten. Zo bepaald onder andere de ruimtelijke inrichting van het gebouwde geheel de contactmogelijkheden tussen de gebruikers. Het economische aspect heeft invloed op de prijsklasse van het gebouwde en daarmee de cohesie tussen, sociaal gezien, verschillende gebruikersgroepen. (Dorst, 2005)

Welzijn en de leefbaarheid zijn verzameltermen voor begrippen als de gezondheid, gebruikswaarde, veiligheid en het comfort van het gebouwde.

Om duurzaamheid binnen de sociale kwaliteit te kunnen realiseren zullen voor de eerder genoemde karakteristieken concrete maatregelen moeten worden toegepast die duurzaamheid kunnen bewerkstelligen. In de praktijk zijn, voor woningbouwontwikkeling, factoren als bijvoorbeeld inval van daglicht en luchtkwaliteit, belangrijke aspecten met betrekking op de gezondheid, en daarmee op de duurzaamheid, van een ontwerp. Echter, over de gezondheid is, om andere redenen dan duurzaamheid, al veel vastgelegd in het bouwbesluit, waardoor dit aspect altijd een minimaal niveau heeft en daardoor minder relevant is voor de verdere verduurzaming van woningbouw.

Veiligheid is een thema dat in de praktijk op meerdere wijzen geïnterpreteerd kan worden. Zo kan de veiligheid worden geïnterpreteerd aan de hand van maatregelen ter voorkoming van misdrijven, maar is het ook mogelijk veiligheid in termen van verkeersveiligheid te beschouwen. In het eerste geval is het politiekeurmerk Veilig Wonen een veel toegepaste praktijkmaatregel, in het tweede geval kunnen maatregelen worden genomen om bijvoorbeeld de wijk verkeersluw te maken.

Bij sociaal duurzame woningbouw speelt tevens de prijsklasse een rol om ervoor te zorgen dat binnen de wijken een uitgebalanceerde mix ontstaat van verschillende gebruikersgroepen. Om dit te realiseren is het hanteren van een minimum percentage sociale woningbouw of vooraf overeengekomen verdelingen in prijsklassen en koop- en huurwoningen een belangrijke maatschaal.

Ook het comfort kan en heeft in de praktijk, veelal een grote bijdrage in de duurzaamheid. Hoe groter het gerealiseerde comfort in een woningbouwproject, des te groter is de leefbaarheid en daarmee de duurzaamheid hiervan. Het comfort welke een projectontwikkelaar in een woningbouwproject kan realiseren is op ondenkbaar veel manieren mogelijk. Enkele veel toegepaste voorbeelden hiervan zijn

het toepassen van lage temperatuur verwarming, ruime opzet van woningen en het nemen van extra geluiddempende maatregelen.

Proces kwaliteit

Tussen het ontwerp en het beheer en gebruik van een woningbouwproject bevindt zich een relatief lang en complex proces. Ook hierin kan een zekere invulling worden gegeven met betrekking tot duurzaam bouwen. De proces kwaliteit heeft met name betrekking op wijze waarop tijdens het ontwikkel- en realisatieproces wordt omgegaan met de stakeholders.

Dorst (2002) zegt hierover; "Voor een goed gebruik van een woonomgeving is het van belang dat alle betrokkenen worden geïnformeerd, met elkaar communiceren en samenwerken. Niet alleen bij de eerste ontwikkeling, maar over het hele traject van ontwikkeling en realisatie. Het gaat dan ook om een permanente ontwikkeling waarbij de verschillende actoren vaak een beperkt aandachtgebied hebben. Zo is de ontwikkelaar geïnteresseerd in de gebouwde omgeving als product en legt de woningbouwvereniging de nadruk op een rendabel beheer en vindt de bewonersorganisatie leefbaarheid van belang. In het planvormingsproces kan hier de nadruk liggen op consensus over het kader en een interactieve uitwerking met betrokkenen. Dit kader kan een duurzame ontwikkeling zijn. De belangrijkste betrokkenen zijn uiteindelijk de burgers."

Tijdens de realisatie van een woningbouwproject speelt tevens de kwaliteit van arbeid een rol in de duurzaamheid van de proces kwaliteit.

Het laatstgenoemde karakteristiek krijgt in Nederland, om andere redenen dan duurzaamheid, al veel aandacht van de arbeidsinspectie. Tevens zijn er afspraken voor de kwaliteit van arbeid in de vorm van CAO's. Dit heeft tot gevolg dat de arbeidskwaliteit, over het algemeen bezien, een zeker minimaal niveau heeft en een zeer kleine rol speelt in de verdere verduurzaming van de proceskwaliteit binnen de woningbouw ontwikkeling.

Keuzevrijheid daarentegen speelt een steeds grotere rol in deze proceskwaliteit. Steeds meer varianten van ontwikkeling zijn in opkomst om de koper zo veel mogelijk keuzeruimte te geven bij de ontwikkeling van zijn woning. De keuzevrijheid kan dan ook uiteenlopen van geen keuzevrijheid tot het consument gericht bouwen waarbij de koper in sommige gevallen zelfs het uiterlijk en de indeling kan bepalen. De karakteristiek communicatie speelt eveneens een grote rol in de proceskwaliteit van een woningbouwproject. In de praktijk zijn verschillende aspecten te benoemen waarbij duurzaamheid kan worden gerealiseerd en getoetst, bijvoorbeeld de aanwezigheid en inhoud van participatietrajecten, de wijze en frequentie van informeren en de bereikbaarheid van de ontwikkelaar in geval van vragen en klachten.

Conclusie

Uit het bovenstaande is af te leiden dat duurzaam bouwen een veelomvattend begrip is, gebaseerd op een vijftal aspecten welke onderling sterk aan elkaar zijn gerelateerd. Dit geeft aan dat duurzaamheid breder moet worden beschouwd dan alleen op milieukwaliteit. Echter zijn veel factoren van het bovenstaande moeilijk te beoordelen op duurzaamheid. Sommige karakteristieken zijn namelijk dusdanig persoonsafhankelijk of kennen in de ontwikkeling woningbouw in Nederland te weinig onderscheid dat deze weinig relevant zijn om te beoordelen in het totale duurzaamheidspotentieel van een projectontwikkelaar. Daarnaast zijn veel karakteristieken niet goed te kwantificeren. De beoordeling van duurzaamheid zal in dit onderzoek dan ook voornamelijk kwalitatief geschieden. Onderstaand wordt door middel van een tabel een overzicht gegeven van de karakteristieken geordend naar de eerder besproken duurzaamheidskwaliteiten.

Tabel 2.0 Overzicht van de karakteristieken van duurzaam bouwen

Verzamelterm	Karakteristiek
Milieukwaliteit	
	Materiaalgebruik
	Energie & watergebruik
	Afvalverwerking
	Verkeersafwikkeling
Ruimtelijke kwaliteit	

Gebruikswaarde	Doelmatigheid/functionaliiteit
Belevingswaarde	Diversiteit
	Identiteit
	Schoonheid
Toekomstwaarde	Levensduur
	Aanpasbaarheid
	Beheerbaarheid
Economische kwaliteit	
	Rendement/efficiëntie
	Performantie
	Levensduur
Sociale kwaliteit	
Welzijn	Gezondheid
	Veiligheid
	Prijsklasse
	Comfort
Proceskwaliteit	
	Communicatie
	Keuzevrijheid
	Kwaliteit van arbeid

4. Klantgerichtheid

In dit hoofdstuk zal het thema klantgerichtheid en haar belang voor een organisatie worden toegelicht. Hiermee wordt tevens een antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag en haar subvragen.

In de eerste paragraaf zal klantgerichtheid worden gedefinieerd, waarna vervolgens in de tweede paragraaf de verscheidene facetten van het proces van klantgerichtheid zal worden verklaard. Ten slotte wordt in de derde en laatste paragraaf weergegeven op welke wijze Phanos met klantgerichtheid, in termen van aandacht voor de koper, omgaat.

4.1 Definitie van klantgerichtheid

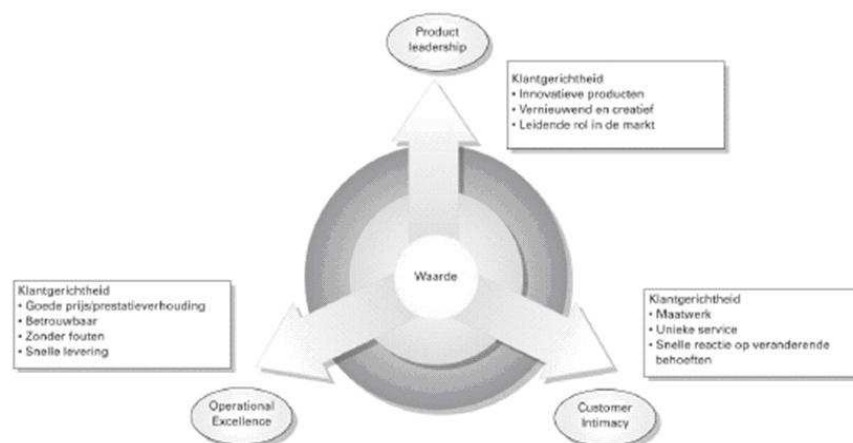
Uit onderzoek blijkt dat zestig procent van het midden- en kleinbedrijf zich (veel) klantgerichter vindt dan haar concurrenten (Oudmaijer, 2007). Klantgerichtheid is dan ook een term die veelvuldig terug te vinden is in jaarverslagen en bedrijfsbrochures. Hieruit lijkt op te maken dat klantgerichtheid voor veel bedrijven een belangrijke rol speelt in de bedrijfsvoering. Wat deze klantgerichtheid binnen deze organisaties exact omvat is echter veelal onduidelijk. Om te voorkomen dat klantgerichtheid strand in clichés is het van groot belang de klantgerichtheid binnen een organisatie op de juiste wijze te definiëren.

Klantgerichtheid is in veel gevallen geen doel op zichzelf. Klantgerichtheid wordt door veel organisaties gebruikt om zich te onderscheiden op de markt waarin zij actief zijn om op deze wijze doelen in termen van bijvoorbeeld marktleiderschap na te streven. Narver en Slater beschouwen klantgerichtheid als component van marktgerichtheid (Suelmann, 2003). De belangrijke rol die klantgerichtheid vertegenwoordigt in marktgerichtheid blijkt uit de wijze waarop de marktgerichtheid wordt gedefinieerd. Eén van de drie hoofdaspecten van marktgerichtheid bestaat namelijk uit *'het verzamelen van informatie over de huidige en toekomstige klantbehoeften, en actie ondernemen op basis van deze informatie'* (Suelmann, 2003).

Wiersema en Tracey benaderen klantgerichtheid op een andere wijze. Zij stellen dat het onmogelijk is klantgericht te zijn op alle terreinen en onderscheiden daarom in hun boek *'De discipline van marktleiders'* (1995) een drietal vormen van klantgerichtheid (zie figuur 4.1);

1. Operational excellence
2. Customer intimacy
3. Product leadership

Figuur 4.1 De drie vormen van klantgerichtheid volgens Wiersema en Tracey (Bron: Jansen en Bushoff, 2004)



Elke vorm van de bovenstaande klantgerichtheidsvormen kent haar eigen focus (Groothuis & van Welsem in *The Mag*, 2006).

1. Operational excellence: het leveren van standaardproducten of -diensten met uitstekende operationele prestaties;
2. Customer intimacy: het op maat maken en leveren van producten en diensten om steeds directer te kunnen aansluiten bij de klantbehoeften;
3. Product leadership: het continu vernieuwen en verbeteren van (de levering van) producten en diensten.

Echter elke focus is gebaseerd op klantgerichtheid, waarbij ten diepste elke vorm zich richt op een andere klantengroep. Bij een keuze van één van deze vormen van klantgerichtheid zou er daarom gesproken kunnen worden van een keuze in de selectie van een klantengroep.³ Wiersema en Tracey stellen dat een organisatie, om zich duidelijk te kunnen onderscheiden, in één van de bovengenoemde vormen van klantgerichtheid moet excelleren en op de andere twee vormen marktconform dient te opereren. De komst van de moderne informatie en communicatietechnologie heeft er mede voor gezorgd dat er een vierde vorm van klantgerichtheid is ontstaan; de zogenoemde 'mass customization'. Dit is een combinatie van massaproductie en individualisering van het klantcontact en dienstverlening (Affekt webpagina, n.d.). Deze vierde vorm is de laatste jaren sterk in opkomst bij projectontwikkelaars van woningbouw. Getracht wordt de koper een zo groot mogelijke keuzeruimte te bieden in een groot project. Dit wordt gerealiseerd door het toepassen van, onder andere, computerprogramma's waarin kopers hun eigen huis kunnen samenstellen uit vooraf vastgestelde catalogi, zodat de nog te bouwen woning zo goed mogelijk kan worden afgestemd op de toekomstige bewoner.

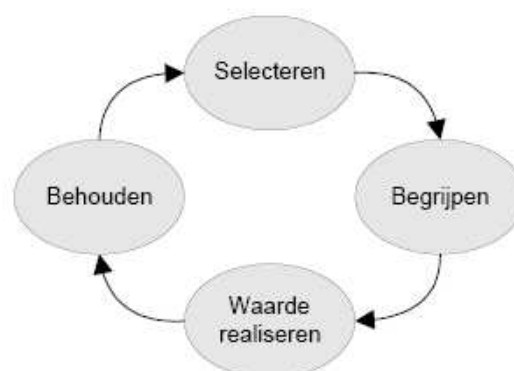
Het bovenstaande resumerend kan worden gesteld dat de klantgerichtheid afhankelijk is van in hoeverre de producten en de dienstverlening zijn afgestemd op de wensen en eisen van de klant. We definiëren in dit onderzoek klantgerichtheid dan ook als *'de mate waarin de wensen en de behoeften van klanten worden achterhaald en hieraan wordt voldaan'*.

4.2 *Het proces van klantgerichtheid*

De definitie geeft wel aan wat klantgerichtheid inhoudelijk omvat, echter hoe klantgerichtheid wordt gerealiseerd en welke processen hierin een rol spelen blijft onduidelijk. In deze paragraaf zal uitleg worden gegeven over het proces van het streven naar klantgerichtheid. Suelmann (2003) geeft dit proces weer als een cyclus (figuur 4.2), om te benadrukken dat klantgerichtheid niet eindigt na het leveren van een product en/of dienst, maar een proces is dat zich moet blijven herhalen om klantgericht te blijven en op deze wijze klanttevredenheid te bewerkstelligen.

Figuur 4.2

Procescyclus van klantgerichtheid (Bron: Suelmann, 2003)



Binnen het cyclusproces van klantgerichtheid worden een viertal stappen onderscheiden (Suelmann, 2003):

³ Zie tevens paragraaf 3.2

1. Het selecteren van klanten
2. Het begrijpen van klanten
3. Het realiseren van waarde voor klanten
4. Het behouden van klanten

Het selecteren van klanten

Voor een organisatie kan achterhalen wat de behoeften van haar klanten zijn zal allereerst moeten worden vastgesteld wie haar klanten zijn en waaruit zij bestaan. Om een duidelijk beeld te krijgen van haar klanten zal elke organisatie deze vooraf moeten selecteren. Dit is een strategische keuze, welke afhankelijk is van de mogelijkheden en het potentieel van de organisatie, en de wensen van de eigenaren en het management van de organisatie (Lotgerink, 2004).

Deze selectie van klanten is tevens te herkennen in de theorie van Tracey en Wiersema, die stellen dat het onmogelijk is volledig te voldoen aan de wensen van alle klanten. Zij geven aan dat hierdoor een keuze gemaakt moet worden voor een strategie met de daarbij behorende klantengroep.

Belangrijke activiteiten binnen het vaststellen van een strategie zijn het segmenteren van de markt waarop de organisatie actief is en de keuze betreffende het (deel)segment waarop de organisatie zich wil richten (Westerkamp, 2000; Suelmann, 2003). Binnen de markt van projectontwikkeling kan echter niet in alle gevallen één specifieke doelmarkt worden gekozen; In veel projecten wordt door de opdrachtgever (veelal de gemeente) gesteld dat de te realiseren woningen een minimum percentage sociale woningbouw moet bevatten of worden er maximale verkoopprijzen vastgesteld. Hierdoor is de projectontwikkelaar niet altijd in staat alleen haar eigen doelgroep te selecteren en zal tevens rekening gehouden moeten worden met eventuele andere marktsegmenten.

Uit het bovenstaande is af te leiden dat er een tweetal problemen binnen deze fase van de procescyclus de klantgerichtheid kunnen verstoren. Allereerst de beperking tot de niet vrije keuze van een doelgroep, zoals hierboven beschreven. Hierdoor komt mogelijk de gekozen strategie in het gedrang met de door de opdrachtgever opgelegde doelgroep. Ten tweede is ook een onduidelijke doelgroep een probleem dat klantgericht werken in de weg kan staan. Deze onduidelijkheid kan worden veroorzaakt door het ontbreken van, of door een onduidelijke strategie binnen de projectorganisatie. Ook de beperkte keuzevrijheid van een doelgroep kan hierin een rol spelen.

Het begrijpen van klanten

Na de selectie van een klantendoelgroep is het begrijpen van de klant de tweede stap in de procescyclus van klantgerichtheid. Hierbij draait het vooral om het analyseren van de wensen en behoeften van de geselecteerde doelgroep. Het doel van deze analyse is dat niet alleen de juiste behoeften van de klant worden achterhaald, maar tevens de volgorde van belangrijkheid, oftewel de relatieve waarde, van deze behoeften (Suelmann, 2003). Hiervoor is het noodzakelijk om de geïdentificeerde motieven onder te verdelen in categorieën, waaruit uiteindelijk een keuze zal moeten worden gemaakt betreffende de rol die deze motieven spelen in de waardepropositie voor de klant.

In de ontwikkeling van een woningbouwproject kan onderscheid gemaakt worden tussen de wensen en eisen aangaande het proces en het eindproduct. Beide zijn echter van groot belang; de betrokkenheid bij de processen omtrent de woning bevordert immers de tevredenheid over het eindproduct, in dit geval de woning en haar omgeving (Dorst, 2005).

Binnen deze fase van de klantgerichtheid procescyclus kan de klantgerichtheid eveneens in gedrang komen door een aantal problemen. Allereerst dient de gekozen doelgroep uit de vorige fase van de procescyclus voldoende helder te zijn. Een onduidelijke doelgroep geeft immers een onduidelijk beeld van het scala van wensen en eisen van een klant. Ten tweede kan onvoldoende communicatie met de gekozen doelgroep het proces van klantgerichtheid verstoren. Het doel van deze communicatie is immers tweeledig; het achterhalen van de wensen en eisen van de klant en, niet minder belangrijk, het tonen van interesse en betrokkenheid bij deze klanten.

Het realiseren van waarde voor klanten

Pas nadat de klant en haar behoeften bekend zijn is het mogelijk een waardepropositie vast te stellen. Hierbij zal, om klantgericht te kunnen zijn, de propositie zo veel mogelijk moeten overeenkomen met de door de klant geuite behoefte. In de ontwikkeling van een woningbouwproject betekent dit dat hierin rekening gehouden zal moeten worden met de tweedeling in de eerder gestelde eisen, welke bekend zijn geworden in de vorige stap van deze procescyclus. De realisatie zal dus in zowel het proces van totstandkoming als in uiteindelijke tastbare resultaat haar waarde moeten kennen voor de klant.

Evenals in beide voorgaande fasen, kunnen ook binnen deze fase problemen optreden die gevolgen hebben voor de klantgerichtheid van een organisatie. Hierin spelen opnieuw de resultaten uit de

voorgaande fase een grote rol omdat deze immers de basis vormt voor deze fase. Onvoldoende kennis en begrip van de klant resulteert zeer waarschijnlijk in een lagere gerealiseerde waarde voor deze klant dan gewenst. Dit probleem van onvoldoende gerealiseerde waarde kan zowel optreden in het eindproduct als in het proces hiernaar toe.

Het realiseren van onvoldoende waarde voor de klant kan ook een oorzaak hebben die buiten de ontwikkelingsorganisatie ligt. In vrijwel alle woningbouw ontwikkelingprojecten is er sprake van grote gebondenheid aan regels van onder andere overheidswege. Duidelijk mag zijn dat sommige wetgeving en eventuele aanvullende eisen de mogelijkheden voor het realiseren van een juiste waardepropositie in ieder geval bemoeilijken, zo niet onmogelijk maken.

Ten slotte kan onvoldoende kennis een probleem zijn binnen deze fase van de procescyclus, dat resulteert in beperkte mogelijkheden in de realisatie van de juiste waardepropositie. Dit probleem kan zowel binnen als buiten de projectontwikkelingsorganisatie ontstaan, omdat in veel ontwikkelingsprojecten tevens kennis van buiten de organisatie benodigd is en wordt aangetrokken.

Het behouden van klanten

Uiteindelijk, nadat er een waardepropositie is gecreëerd voor de klanten, is het zaak om deze klanten te behouden. Dit dient te gebeuren door de procescyclus telkens opnieuw door te lopen en op deze wijze een hoge klanttevredenheid en klantentrouw te realiseren.

Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat de projectontwikkelingbranche, in zekere mate, een onderscheidende branche is met betrekking tot het behouden van de klant. Binnen de ontwikkeling van een woningbouwproject heeft de ontwikkelaar te maken met meerdere partijen. Daarnaast is de kans dat kopers zich op korte termijn opnieuw bij dezelfde ontwikkelaar zullen voegen om opnieuw een product af te nemen over het algemeen gezien relatief klein. Dit wordt veroorzaakt doordat een woning door veel mensen, onder andere vanwege de hoogte van de koopsom, een aankoop is voor een langere periode. Tevens zal voor veel kopers de importantie van een gewenste locatie zeer waarschijnlijk groter zijn, dan wens voor een projectontwikkelaar waarmee men eerdere, positieve ervaringen heeft.

Conclusie

Uit het bovenstaande is gebleken dat klantgerichtheid een proces is waarin alle fasen sterk aan elkaar gerelateerd zijn. In de praktijk zijn deze fasen echter minder duidelijk te onderscheiden dan hierboven beschreven. Dit maakt klantgerichtheid dan ook moeilijker te meten dan theoretisch het geval lijkt te zijn. Eveneens kan opgemerkt worden dat klantgerichtheid kwantitatief een zeer moeilijk begrip is, maar dat klantgerichtheid desalniettemin kwalitatief gezien een belangrijke rol heeft in een organisatie, ook in de ontwikkeling van woningbouwprojecten.

Om klantgerichtheid in de praktijk te onderzoeken zal daarom gezocht moeten worden naar een duidelijke omschrijving van de doelgroepen en het verloop van communicatie.

5. Integratie

In dit hoofdstuk is weergegeven hoe duurzaam bouwen en klantgerichtheid met elkaar kunnen worden geïntegreerd. Hierbij is getracht de spanningsvelden tussen deze twee begrippen te beschrijven en de mogelijke knelpunten en synergetische voordelen in kaart te brengen.

Om een zo duidelijk en concreet mogelijk beeld te creëren van de integratie van duurzaam bouwen en klantgerichtheid en de daaruit voorkomende energetische voordelen en knelpunten, is hiervoor voor elke fase uit het klantgerichtheidproces een tweetal concrete mogelijkheden gegeven om duurzaam bouwen en klantgerichtheid te integreren. Deze mogelijkheden zullen tezamen het framework vormen waaraan de praktijk van Phanos Vastgoed BV zal worden getoetst. Het is echter van belang in acht te nemen dat dit rapport betrekking heeft op duurzaam bouwen en het klantgerichtheidproces. Er zal dan ook niet worden ingegaan op de inhoudelijke eisen van verschillende kopers. Hiervoor zal indien wenselijke een marktonderzoek benodigd zijn.

5.1 Doelmarktselectie

De totale kopersmarkt kan, zoals eerder vermeld, naar velerlei motieven worden gesegmenteerd. Waar segmentatie naar economische status of naar identiteit misschien wel het meest gebruikelijk zijn, is vanuit het perspectief van duurzaam bouwen niet elke wijze van segmentatie geschikt. In een streven naar duurzaamheid is een segmentatie vanuit duurzaamheidsperspectief dan ook meer gewenst. Zo heeft een segmentatie naar duurzaamheidperceptie of gewenste duurzaamheid op milieutechnisch vlak veel grotere potentie in de integratie van duurzaam bouwen en klantgerichtheid dan een segmentatie naar economisch motief. Een projectontwikkelaar zal marktsegmenten die duurzaam bouwen nadelig beïnvloeden op deze wijze kunnen herkennen en besluiten deze niet op te nemen in haar doelmarkt.

Het is echter wel van belang dat deze segmentatie op zodanige wijze geschiedt dat de verschillende marktsegmenten voldoende worden afgebakend om hierna duidelijke doelmarkten te kunnen selecteren. Een onduidelijke strategie en doelgroep maakt het immers niet eenvoudig om in latere fase van het klantgerichtheidproces de kopers te begrijpen en waarde voor hen te realiseren.

Na segmentatie kan tevens duurzaamheid worden gerealiseerd door de diversiteit in de uiteindelijke doelmarkt(en) zo groot mogelijk te houden. Er mag immers worden verwacht dat een diverse doelmarkt zal leiden tot grotere diversiteit in het gebouwde. Dit laatste is van wezenlijk belang, zoals eerder in dit rapport bleek, om de sociale cohesie en de beleavingswaarde te vergroten. Het verwezenlijken van een grote diversiteit binnen een doelmarkt is mogelijk door het selecteren van meerdere marktsegmenten. Dit laatste heeft naast een gunstig effect op duurzaam bouwen tevens een gunstig effect op de spreiding van bedrijfseconomische risico's, doordat er minder afhankelijkheid is van één marktsegment.

Samenvattend zijn om deze eerste fase van de klantgerichtheid procescyclus met duurzaam bouwen te integreren een tweetal concrete mogelijkheden genoemd, te weten:

- Marktsegmentatie naar duurzaamheidwensen of -perceptie (op bijvoorbeeld milieutechnisch vlak)
- Selectie van meerdere marktsegmenten om diversiteit in doelmarkt en het gebouwde te verhogen

5.2 Begrijpen van de koper

Het begrijpen van een koper is ook voor duurzaam bouwen een zeer belangrijk aspect. Zoals eerder vermeld werken ongewenste maatregelen, getroffen ten behoeve van verduurzaming van de woningbouw, in sommige gevallen contraproductief. Duurzaamheidsmaatregelen moeten dan ook worden afgestemd op dat wat de koper eist. Dit laatstgenoemde is echter minder eenvoudig dan dit in eerste instantie misschien lijkt. Elke koper is een individu met de daarbij horende individuele eisen.

Omdat het technisch en economisch moeilijk is om voor iedere koper exact te voldoen aan zijn eisen word in de praktijk veel gebruik gemaakt van de eerder genoemde marktsegmenten, waarin kopers met een bepaalde overeenkomst worden gegroepeerd. Echter blijft de noodzaak aanwezig om zo specifiek mogelijk de koperseisen te achterhalen. Om dit te realiseren is het te prefereren om al in deze fase de dialoog met de (individuele) koper aan te gaan.

Echter is het mogelijk dat sommige kopers te weinig kennis of informatie hebben over de mogelijkheden van duurzaam bouwen en de potentiële voordelen hiervan. Dit veroorzaakt mogelijk dat de koper geen duidelijke of concrete eisen kan formuleren op het gebied van duurzaam bouwen. Voor de ontwikkelaar ligt hier dan ook de taak, welke misschien eerder een kans genoemd dient te worden, om de koper te informeren omtrent deze mogelijkheden en voordelen door bijvoorbeeld de verandering in de gebruikskosten als gevolg van duurzaamheidsmaatregelen weer te geven. Hierdoor kan de klant zijn eisen duidelijker formuleren en de ontwikkelaar duurzaam bouwen promoten.

Een tweetal mogelijkheden om binnen deze fase van de klantgerichtheid procescyclus duurzaam bouwen te integreren zijn dus;

- Achterhaal de wensen van de klant zo specifiek en nauwkeurig mogelijk door reeds voor het maken van een ontwerp de dialoog aan te gaan met de (individuele) koper
- Informeer de (individuele) koper over de mogelijkheden en voordelen van duurzaam bouwen door het (financiële) gebruikersvoordeel voor de koper te berekenen.

5.3 Realiseren van waarde

Binnen deze fase van de klantgerichtheid procescyclus zal de duurzaamheid in het tastbare deel van het duurzaam bouwen worden gerealiseerd. Hierin zijn veel zaken van belang, waaronder de communicatie. De koper dient namelijk geïnformeerd te worden over de status waarin het ontwerp of de bouw zich bevindt, de problemen die zich voordoen, extra kosten en het tijdstip van oplevering. Echter alleen informeren is onvoldoende. Binnen deze fase van het klantgerichtheidproces zullen namelijk keuzes voor ontwerp en realisatie gemaakt moeten worden. Duurzaam bouwen vraagt zo veel mogelijk keuzeruimte voor de koper om de proceskwaliteit te bevorderen. Daar de keuzeruimte in het beginstadium het grootst is, is het vanuit duurzaamheidsoverwegingen ook raadzaam de koper reeds in de beginfase actief bij het ontwikkel- en realisatieproces te betrekken middels workshops waarin de koper kan meedenken over optredende problemen.

Het bieden van keuzeruimte is op meerdere wijzen mogelijk. Omdat volledige vrije keuze in veel gevallen, hetzij door wetgeving, economische of technische redenen, niet mogelijk is zullen in veel gevallen keuzes gemaakt worden met behulp van catalogi of keuzepakketten. Om de koper, ten behoeve van duurzaamheid, toch zo veel mogelijk ruimte te bieden om zijn woning te individualiseren zou het de duurzaamheid ten goede komen de koper ook ruimte te geven om voor aanpassingen te kiezen die niet zijn opgenomen in deze pakketten of catalogi, het zogenoemde individuele meerwerk.

Resumerend kan kunnen de volgende twee concrete mogelijkheden ter bevordering van integratie van duurzaam bouwen in deze fase van de klantgerichtheid procescyclus worden gegeven;

- Betrek de koper reeds in de beginfase van de ontwikkeling en/of realisatie door hem in bijvoorbeeld workshops actief te laten meedenken over optredende problemen of keuzepunten
- Biedt de koper zoveel mogelijk individuele keuzeruimte, door naast standaardopties ook individuele wensen die buiten de catalogi vallen te realiseren.

5.4 Behouden van kopers

De laatste fase van klantgerichtheid is voor zowel duurzaam bouwen als het klantgerichtheidproces een belangrijke fase om beide werkwijzen te kunnen verbeteren. Om een goede integratie van duurzaam bouwen en klantgerichtheid te verkrijgen is het noodzakelijk eerder opgedane ervaringen te benutten. Dit kan gebeuren door met kopers te evalueren enige tijd nadat het project is voltooid. Zo kan worden onderzocht worden of de performantie, functionaliteit en doelmatigheid van het gebouwde werkelijk zo groot zijn als gehoopt tijdens het ontwerp en de realisatie. Vrijwel al deze informatie moet door de koper worden aangeleverd. Om niet alleen de negatieve kanten de belichten door de geuite klachten te evalueren, is het houden van een survey enige tijd na de voltooiing van een

project een betere optie om een totaal beeld te creëren van de functionaliteit, doelmatigheid en performantie van het gebouwde.

Ook het garanderen van de duurzaamheidsmaatregelen zal kopers ertoe leiden langer klant te blijven bij één ontwikkelaar. Een garantie geeft immers zekerheid aan de koper van het functioneren van een toepassing, mits deze op de juiste wijze zal worden gebruikt. Dit stimuleert een duurzaam gebruik van de toepassingen en bevordert de klantgerichtheid.

Samenvattend kunnen de onderstaande mogelijkheden zowel duurzaamheid als klantgerichtheid, en tevens de combinatie van beide bevorderen;

- Het evalueren met kopers enige tijd na de voltooiing van een woningbouwproject door middel van een evaluatie-enquête.
- Garanderen van duurzaamheid(maatregelen).

6. Projecten

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe Phanos Vastgoed zowel duurzaam bouwen als klantgerichtheid in de praktijk tracht te brengen. Voor het duurzaam bouwen zijn hiervoor en tweetal projecten van Phanos bestudeerd. De projecten zijn zodanig gekozen dat zowel de tijdperiode als locatie verschilt om op deze wijze de contextualiteit te beperken. Voor klantgerichtheid is geen onderzoek gedaan naar een specifiek project omdat verondersteld mag worden dat klantgericht werken een projectoverschrijdende werkwijze betreft.

6.1 Duurzaam bouwen

In de praktijk zijn meerdere standaarden te vinden om duurzaamheid in woningbouwprojecten toe te passen. Echter, er is slechts één standaard die gerelateerd is aan de vigerende regelgeving; het Nationaal Pakket Woningbouw⁴. Deze wordt dan ook logischerwijs door alle vastgoedontwikkelaars gebruikt om hun ontwerpen te toetsen aan de regelgeving omtrent duurzaamheid. Het Nationaal Pakket Woningbouw is een pakket met onderbouwde maatregelen, bedoeld om duurzaamheid in woningbouw handen en voeten te geven. Deze maatregelen bestaan uit ‘vaste’ (dat wil zeggen; verplichte) maatregelen en ‘variabele’ (niet verplichte) maatregelen, welke onderverdeeld zijn in een vijftal thema’s:

- Materialen
- Energie
- Water
- Binnenmilieu
- Omgevingsmilieu

De vaste maatregelen hebben doorgaans geen of beperkte meerkosten ten opzichte van de gangbare maatregelen en zijn in vrijwel elk project toe te passen. De variabele maatregelen zijn daarentegen niet in elk project toepasbaar vanwege mogelijke hoge kosten, beperkte verkrijgbaarheid of vanwege de specifieke aard van het project. Dat het Nationaal Pakket Woningbouw ook voor Phanos de meest belangrijke standaard is welke wordt gebruikt met betrekking tot duurzaam bouwen, komt onder andere naar voren uit een tweetal cases, beide projecten van Phanos.

Het Nationaal Pakket Woningbouw wordt echter sinds 2005 niet meer geüpdatet en is vervangen door de catalogus DuBo. Daarnaast is ook de markt inmiddels volop betrokken bij duurzaam bouwen, wat geresulteerd heeft in diverse tools als GreenCalc en de recente ontwikkeling GPR Gebouw, welke een grote rol lijkt te gaan spelen in het duurzaam bouwen. Phanos Vastgoed tracht dan ook de belangrijkste trends op het gebied van duurzaam bouwen te volgen, om zo goed te kunnen inspelen op dergelijke ontwikkeling.

Muziekland IV

De ruim 200 woningen die Phanos in Harderwijk gebouwd heeft maken onderdeel uit van de wijk Muziekland. Deze wijk is gesitueerd in het nieuwe stadsdeel Drielanden te Harderwijk.

Het gedeelte dat door Phanos is gerealiseerd is verspreid over een groter gedeelte van de wijk. De wijk is onderverdeeld in rechthoekige buurten, waarbij aan de twee lange zijden woningen zijn gebouwd waarvan de achtertuinen aan elkaar grenzen. Aan meerdere van deze buurten zijn aan de korte zijden wadi’s of speelplaatsen aangelegd. In de wijk heeft Phanos een gevarieerd woningaanbod gerealiseerd, opnieuw bestaand uit woningen met een architectonische jaren ’30 uitstraling.

Aan project Muziekland IV werden door de gemeente Harderwijk strenge eisen gesteld aan duurzaamheid. Dit blijkt onder andere uit de opgestelde energievisie (Spruit, Verhoeff; 2004), waarin

⁴ www.sbr.nl

onderzoek is gedaan naar de mogelijkheden voor een zeer hoge prestatie inzake energie. Belangrijkste doelstellingen hieruit waren:

- Realisatie van alle vaste maatregelen uit het Nationaal Pakket Woningbouw plus vijfenzeventig procent van alle variabele maatregelen.
- Een EPC welke tien procent lager was dan de landelijke norm
- Tot 2010 minimaal zeven procent duurzame energie
- Vijfentwintig procent CO₂ reductie
- Zonneboilerverplichting voor iedere woning.

Naast al de maatregelen uit het Nationaal Pakket Woningbouw heeft Phanos echter nog een andere standaard gebruikt welke, is gerelateerd aan duurzaam bouwen, namelijk het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Aangetoond is dat dit keurmerk een positief resultaat heeft op de veiligheid in en om de woning en daardoor tevens de duurzaamheid van een woningbouwproject bevordert.

Nieuw Oosteinde

De ruim 500 woningen die Phanos in Aalsmeer bouwt maken onderdeel uit van de wijk Nieuw Oosteinde met in totaal ca. 1.500 woningen. Deze nieuwe wijk is gesitueerd in de Oosteinderpoelpolder tussen Aalsmeer en Amstelveen. Behalve woningbouw is tevens voorzien in een school, een winkelcentrum en overige maatschappelijke voorzieningen.

Het Phanos gedeelte wordt gekenmerkt door haar ruime opzet: een tweetal grote groenplekken vormen het hart van de diverse fases. Langs deze plekken loopt tevens de hoofdontsluiting voor het autoverkeer. Rondom zijn waterlopen gesitueerd, die de overgang vormen naar de bestaande structuur en waarin een aantal wooneilandjes zijn gelegen (10% open water). In de wijk bouwt Phanos een gevarieerd woningaanbod, bestaand uit woningen met een jaren '20 en '30 uitstraling.

Ook in het project Nieuw Oosteinde heeft het Nationaal Pakket Woningbouw een hoofdrol inzake de realisatie van duurzaamheid. Echter werden hier slechts alleen de vaste maatregelen uit het Nationaal Pakket toegepast ten behoeve van duurzaam bouwen en is een EPC gerealiseerd van 0,8, wat tevens de vigerende eis aan de EPC is. Ondanks dit gegeven is ook aandacht besteed aan duurzaamheidskarakteristieken zoals identiteit en diversiteit, zonder hiermee direct duurzaamheid op het oog te hebben. Dit heeft echter wel een rol in de verduurzaming van een project.

Daarnaast is ook op dit project is het Politiekeurmerk Veilig Wonen verkregen ten behoeve van de duurzaamheid.

6.2 Klantgerichtheid

In de werkelijkheid is klantgerichtheid niet direct project gerelateerd maar overschrijdt het de projectgrenzen en beheerst het de gehele werkwijze binnen een organisatie. Toch zijn bepaalde fasen, of in ieder geval de resultaten daaruit, te herkennen binnen organisaties. Er is daarom vooraf gekozen om de klantgerichtheid niet op project-, maar op organisatieniveau te beschouwen.

Selectie van een doelmarkt

Ook bij Phanos zijn enkele aspecten uit de klantgerichtheid procescyclus zichtbaar binnen de organisatie. Eén van de meest herkenbare aspecten is de selectie van een doelmarkt. Sinds de oprichting van Phanos is veel nagedacht op welke wijze het bedrijf zich wil profileren. Dit heeft geresulteerd in een zogenoemde corporate manual. Hierin is beschreven op welke wijze Phanos zich wil identificeren en profileren. Eén van de beschreven aspecten uit de corporate manual is op welke marktsegmenten Phanos Vastgoed BV zich wil richten. Hierbij is de markt gesegmenteerd op basis van de identiteit en status van de koper (zie figuur 4.3). Phanos heeft uit deze marktsegmenten een tamelijk gespreide doelmarkt geselecteerd wat leidt tot de nodige diversiteit.

Begrijpen van de koper

Omdat in de projectontwikkeling veelal eerst een groot deel van het ontwerp wordt vastgesteld en pas daarna de koper wordt gezocht is het niet mogelijk vooraf op alle aspecten het persoonlijke eisenpakket van de kopers te formuleren. Phanos heeft om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de wensen van de koper, binnen haar doelmarkt, een referentiegroep vastgesteld. Getracht wordt de uiteindelijk ontwerpen zo veel mogelijk af te stemmen op de koperseisen die binnen deze referentiegroep te verwachten zijn. Phanos vastgoed verwoordt dit in haar corporate manual als volgt:

“Het bedrijf kent meerdere doelgroepen. Het merk richt zich op een specifieke referentiegroep, waarop de boodschap en de toon en stijl wordt afgestemd. Op deze wijze sluit de belofte telkens aan bij de emotionele doelgroep en draagt deze op haar beurt weer bij aan de positionering van het merk.”

Het realiseren van waarde

Het realiseren van waarde is de praktijk in zeer sterk verbonden met de voorgaande fase uit het klantgerichtheid proces. Zoals voorgaand is vermeld stemt Phanos Vastgoed haar ontwerpen af op haar referentiegroep en de koperswensen die hier verwacht mogen worden. Om de koper de mogelijkheid te geven de woning in zekere mate te individualiseren is bied Phanos Vastgoed op alle woningen meer- en minderwerk opties aan. Naast deze normale meer- en minderwerk opties geeft Phanos de koper ook de kans individueel meer- en minderwerk te laten verrichten. Phanos geeft aan zich hiermee te onderscheiden van andere ontwikkelaars, en de individuele koper extra mogelijkheden te bieden.

De wijze waarop Phanos met (potentiële) kopers communiceert is divers. Naast het uitgeven van brochures is er tevens de nodige persoonlijke communicatie. Zo zijn bij aankoop van een woning persoonlijke gesprekken met kopersbegeleiders mogelijk. Tijdens de realisatie zijn informatieavonden georganiseerd, wordt de koper op de hoogte gehouden over het mogelijke oplevertijdstip van de woning en is het mogelijk om op afspraak of tijdens kopers kijkdagen de bouw van de woning te volgen.

Het behouden van kopers

Over deze laatste fase van het klantgerichtheid cyclusproces is in de praktijk veelal minder ‘harde’ informatie. Toch wordt door veel organisaties getracht kopers te behouden, door naast een product te leveren dat zoveel als mogelijk voldoet aan de koperseisen, bijvoorbeeld garanties te verstekken. Dit geeft kopers een gevoel van zekerheid en beidt tevens de mogelijkheid gebreken of niet functionerende maatregelen te analyseren en evalueren. Phanos Vastgoed probeert kopers ook deze zekerheid te bieden. Op elke opgeleverde woning wordt daarvoor een onderhoudperiode gegeven; gedurende drie maanden zullen alle geconstateerde problemen welke niet het gevolg zijn van verkeerd gebruik of werking van materiaal door Phanos verholpen. Na deze onderhoudsperiode geldt er garantie op de woning. Deze garantie wordt gecertificeerd door de Stichting Garantie Instituut Woningbouw.

Op moment van schrijven lijkt Phanos Vastgoed succes te hebben door deze wijze klantgericht te werken. Er zijn voorvallen bekend dat kopers uit een vorig project zich inmiddels opnieuw bij Phanos Vastgoed hebben aangediend om een woning uit een nieuw project te verkrijgen.

7. Analyse

In dit hoofdstuk wordt de praktijk van Phanos geanalyseerd aan de hand van de eerder opgestelde mogelijkheden voor de integratie van duurzaam bouwen en klantgerichtheid. Aan de hand van deze analyse kan worden aangegeven op welke aspecten en op welke wijze bij Phanos mogelijk winst valt te boeken bij de integratie van deze twee werkwijzen.

7.1 Doelmarktselectie

De segmentatie en de selectie van een doelmarkt is binnen Phanos een duidelijk herkenbare fase. De bijdrage van deze fase van het klantgerichtheidproces aan duurzaam bouwen lijkt echter gering. Ondanks dat Phanos de markt duidelijk segmenteert, is segmentatie naar de gewenste status van de diverse kopers niet de meest duurzame wijze van segmenteren. Een eerder genoemde mogelijkheid om te segmenteren naar duurzaamheidperceptie geeft immers veel meer inzicht in de mogelijkheden die er zijn om duurzaam te bouwen. Vanuit duurzaamheidsperspectief is de huidige strategie van Phanos dan ook te algemeen om een grote duurzaamheid in bouwen te kunnen realiseren.

Het selecteren van een doelmarkt gebeurt bij Phanos wel op een tamelijk duurzame wijze. Ondanks de tamelijk algemene strategie ten aanzien van duurzaamheid, heeft Phanos een redelijk diverse doelmarkt geselecteerd, bestaand uit meerdere marktsegmenten. Hierdoor zal het aanbod van woningen tevens gericht zijn op diverse marktsegmenten waardoor er diversiteit zal ontstaan in het gebouwde. Deze diversiteit in het gebouwde en kopers zullen zowel op het ruimtelijke aspect, waarbij gedacht moet worden aan diversiteit in vormgeving, als op het sociale aspect, waarin een diverse bewonersgroep de sociale cohesie bevordert, een positieve uitwerking hebben op het duurzaam bouwen.

7.2 Begrijpen van de koper

In deze tweede fase van het klantgerichtheidproces is voor Phanos eveneens veel winst te behalen ten aanzien van duurzaamheid. Waar Phanos zich nu tracht te richten op een referentiegroep welke gespreid is over de gehele doelmarkt, bestaand uit diverse marktsegmenten, is dit vanuit het perspectief van duurzaam bouwen geen geschikte methode. Door slechts één referentiegroep te hanteren worden kopers en hun wensen uit de doelmarkt gegeneraliseerd. Het duurzaam bouwen, en ook klantgericht werken, geven daarentegen aan dat elke koper moet worden beschouwd als een individu. Het zou raadzamer zijn om, als Phanos, deze werkwijze, welke een topdown benadering is, te laten varen en een bottom-up benadering te hanteren door reeds in dit stadium de dialoog met de toekomstige koper aan te gaan.

Ook de andere mogelijkheid om duurzaam bouwen en klantgerichtheid te integreren, welke genoemd is in hoofdstuk vijf, lijkt niet op Phanos van toepassing. Uit de casestudie blijkt namelijk niet dat Phanos de koper op zodanige wijze over duurzaam bouwen tracht voor te lichten, dat deze kopers het persoonlijke (financiële) voordeel duidelijk wordt. Dit leidt tot een lagere gewenste duurzaamheid omdat kopers immers wel profijt wensen te hebben van de getroffen maatregelen ten aanzien van duurzaamheid.

7.3 Realiseren van waarde

Uit de eerder besproken cases blijkt dat Phanos, betreffende duurzaam bouwen, met name de wet en regelgeving als uitgangspunt hanteert. Ondanks dat het Nationaal Pakket Woningbouw veel duurzaamheidsaspecten bevat is het duurzaam bouwen nog meer. Vanuit duurzaamheidsoverweging zou het voor Phanos raadzaam zijn niet alleen de wet en regelgeving te hanteren, maar ook de wensen van de koper aangaande duurzaamheid te betrekken in de realisatie van waarde. Een goed startpunt hiervan voor Phanos is verdergaan met het toepassen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen, welke in de regelgeving niet is verplicht, maar door veel kopers wel gewenst is. Daarnaast is het van belang de koper zoveel mogelijk ruimte te geven om zijn woning te individualiseren. Dit word bij Phanos getracht door het aanbieden van individueel meerwerk, wat vrijwel geheel overeenkomt met de eerder genoemde mogelijkheden om duurzaam bouwen en klantgerichtheid te integreren.

De andere mogelijkheid om duurzaam bouwen en klantgerichtheid te integreren is echter vrijwel niet terug te vinden in de praktijk van Phanos. De actieve betrokkenheid van de koper bij de realisatie

betreft voornamelijk individuele keuzes en het informeren. Beter is de koper zoveel mogelijk te betrekken in het proces door hem te vragen, bijvoorbeeld door middel van workshops, actief mee te denken over optredende problemen of zich voordoende mogelijkheden.

7.4 *Behouden van kopers*

De laatste fase van de klantgerichtheid procescyclus is zoals eerder vermeld voor projectontwikkelaars anders dan in andere branches vanwege de hoge aankooprijzen en de locatiegebonden aspecten van woningen. Toch probeert Phanos ook haar kopers te behouden. Echter is de verbondenheid van deze fase met duurzaam bouwen slechts beperkt. Een evaluatie, gericht op de getroffen duurzaamheidsmaatregelen en het functioneren ervan, is niet van toepassing in de praktijk van Phanos. Hiermee worden een grote kans om zowel de klantgerichtheid als het duurzaam bouwen te verbeteren gemist.

Garantie wordt door Phanos wel gegeven. Deze garantie betreft zowel normale onderdelen van een huis als de speciaal getroffen duurzaamheidsmaatregelen. Dit geeft de koper een grotere zekerheid, waardoor hij eerder geneigd zal zijn terug te komen bij dezelfde, duurzame, projectontwikkelaar. Vanuit duurzaamheidsperspectief zou een speciale garantie op duurzaamheid echter een nog grotere winstfactor zijn ten aanzien van het duurzaam bouwen.

8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn kort de resultaten van het onderzoek weergegeven waaruit conclusies worden getrokken waarna enkele adviezen zijn gegeven. In de eerste paragraaf zijn de resultaten op de, in het begin van dit onderzoek, gestelde onderzoeksvragen weergegeven. In de tweede paragraaf zijn enkele adviezen opgesteld die Phanos Vastgoed BV mogelijk tot enig nut kunnen zijn. In de laatste paragraaf zal aan de hand van een kleine terugblik op dit onderzoek advies worden gegeven over mogelijk vervolgonderzoek.

8.1 Conclusies

Duurzaam bouwen

Duurzaam bouwen is een begrip dat is afgeleid van duurzame ontwikkeling. De definitie hiervan is dan ook eveneens afgeleid van de definitie van duurzame ontwikkeling en kan kort worden weergegeven als;

‘een strategie welke het geheel omvat van planontwikkeling, ontwerp, bouw, gebruik, sloop en hergebruik, om doelstellingen op sociaal, milieukundig, economisch, ruimtelijk en procesmatig vlak te realiseren overeenkomstig het maatschappelijk gewenste niveau.’

Duurzaam bouwen heeft daarom betrekking op het gebouwde en haar omgeving over een tijdsperiode van ontwikkeling tot en met de sloop. De karakteristieken van duurzaam bouwen zijn te onderscheiden naar een vijftal aspecten, zogenoemde kwaliteiten, te weten;

- Milieukwaliteit
- Ruimtelijke kwaliteit
- Economische kwaliteit
- Sociale kwaliteit
- Proces kwaliteit

Deze kwaliteiten belichten elk een ander onderdeel van het duurzaam bouwen, maar zijn echter zeer sterk aan elkaar gerelateerd.

In de praktijk blijken deze kwaliteiten echter niet op deze wijze door ontwikkelaars onderscheiden te worden. Er worden voornamelijk standaards, waarvan het Nationaal Pakket Woningbouw zelfs gerelateerd is aan wetgeving omtrent nieuwbouw, gebruikt die voorzien in maatregelen voor meerdere van de bovenstaande kwaliteiten. Echter bestaat dit pakket voornamelijk uit concrete maatregelen die niet direct inzicht verschaffen over de daadwerkelijke inhoud van duurzaam bouwen. Dit maakt het voor ontwikkelaars moeilijk innovatieve maatregelen te treffen om zich te onderscheiden van de rest van de markt. Tevens worden sommige maatregelen die worden toegepast niet tot duurzaam bouwen gerekend terwijl deze wel degelijk invloed hebben op de duurzaamheid van de ontwikkeling. Een tekenend voorbeeld hiervan is de sterke identiteit die in de projecten van Phanos wel naar voren komt, maar niet wordt aangemerkt als zijnde een onderdeel van duurzaam bouwen. Geconcludeerd kan worden dat de inhoud van duurzaamheid kennelijk nog altijd geen gemeengoed is onder de ontwikkelaars, waardoor hun ontwerpen mogelijk duurzamer zijn dan dat deze nu worden aangeduid.

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is geen op zich zelf staand doel, maar een strategie die moet leiden tot een doel. Kort gezegd is klantgerichtheid *‘de mate waarin de wensen en de behoeften van klanten worden achterhaald en hieraan wordt voldaan’*. Om klantgerichtheid te bewerkstelligen is het noodzakelijk de klantgerichtheid procescyclus te blijven doorlopen. Deze procescyclus kent een viertal fasen,

respectievelijk; selectie van klanten, begrijpen van klanten, het realiseren van waarde voor klanten en het behouden van klanten. In de praktijk zijn deze fasen echter minder eenvoudig te onderscheiden van elkaar waardoor het zelfs kwalitatief moeilijk is te beoordelen.

Duurzaam bouwen versus Klantgerichtheid

Tussen het duurzaam bouwen en klantgerichtheid bestaan veel relaties. Door duurzaam bouwen op een juiste manier met klantgericht werken te integreren is veel winst te behalen voor het duurzaam bouwen. In elke fase van klantgerichtheid zijn meerdere mogelijkheden om dit te realiseren. Basis hiervan is een benadering van de klantgerichtheid procescyclus vanuit duurzaamheidsperspectief. Dit leidt tot de volgende mogelijkheden tot integratie van duurzaamheid in klantgerichtheid;

- Marktsegmentatie naar duurzaamheidwensen of -perceptie (op bijvoorbeeld milieutechnisch vlak)
- Selectie van meerdere marktsegmenten om diversiteit in doelmarkt en het gebouwde te verhogen
- Achterhaal de wensen van de klant zo specifiek en nauwkeurig mogelijk door reeds voor het maken van een ontwerp de dialoog aan te gaan met de (individuele) koper
- Informeer de (individuele) koper over de mogelijkheden en voordelen van duurzaam bouwen door het (financiële) gebruikersvoordeel voor de koper te berekenen.
- Betrek de koper reeds in de beginfase van de ontwikkeling en/of realisatie door hem in bijvoorbeeld workshops actief te laten meedenken over optredende problemen of keuzepunten
- Biedt de koper zoveel mogelijk individuele keuzeruimte, door naast standaardopties ook individuele wensen die buiten de catalogi vallen te realiseren.
- Het evalueren met kopers enige tijd na de voltooiing van een woningbouwproject door middel van een evaluatie-enquête.
- Garanderen van duurzaamheid(maatregelen).

De praktijk, zoals Phanos deze momenteel bezigt, is niet op alle aspecten de meest geschikte werkwijze. Phanos kent, vanuit duurzaamheidsperspectief, een tamelijk algemene strategie, welke in eerste instantie minder geschikt is voor duurzaam bouwen. De selectie van een doelmarkt gebeurt door Phanos echter wel op duurzame wijze. Door een diverse doelgroep te selecteren wordt immers ook de diversiteit in het gebouwde en de uiteindelijke bewonersgroep gerealiseerd.

In de tweede fase van klantgerichtheid is voor Phanos misschien wel de grootste winst te behalen betreffende duurzaamheid. Zo is de huidige werkwijze van Phanos in deze fase teveel gericht op een topdown benadering, waar een bottom-up benadering beter bij het duurzaam bouwen en klantgerichtheid aansluit.

Tijdens de realisatie van het gebouwde doet Phanos wel het nodige ten aanzien van de duurzaamheid. Zo wordt er individueel meer en minderwerk aangeboden. Daarentegen kan de koper actiever bij het realisatieproces worden betrokken dan nu het geval is.

Voor het deel na de realisatie van het gebouwde verstrekt Phanos garantie op het gebouwde. Dit geeft de koper een vorm van zekerheid waardoor hij sneller geneigd zal zijn duurzame maatregelen toe te passen. Het is echter een gemiste kans dat Phanos nalaat te evalueren of de getroffen duurzaamheidsmaatregelen ook daadwerkelijk tot een duurzamer geheel hebben geleid.

8.2 Aanbevelingen

Wanneer Phanos klantgerichtheid en duurzaam bouwen beter met elkaar integreert zijn op beide werkwijzen grote winsten te boeken. Hiervoor is het nodig dat Phanos eerder in contact komt met de (individuele) koper. Phanos kan dan nauwkeuriger de wensen van de koper achterhalen in plaats van af te moeten gaan op een referentiegroep. Daarnaast is het Phanos aan te bevelen de onderstaande acties te overwegen om een grotere duurzaamheid in het gebouwde te kunnen realiseren.

- Hanteer een duurzame strategie
- Maak het persoonlijke (financiële) gebruikersvoordeel van duurzaam bouwen voor de koper duidelijk
- Informeer niet slechts, maar betrek de koper actief in een vroeg stadium

- Evalueer met de koper de getroffen duurzaamheidsmaatregelen

8.3 *Reflectie op het onderzoek*

Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat de aanwezige literatuur over duurzaam bouwen, en ook over klantgericht werken, groot is. Echter zo compleet als de literatuur is zo onvolledig beschreven is de praktijk. Veel is niet vastgelegd of beschreven, of er is gebruik gemaakt van standaards die beperkt zijn.

De onvolledigheid van de praktijk kan mogelijk ook hebben geleid tot een onbewust en ongewenst beperkt of eenzijdig beeld van de praktijk van Phanos. Ondanks dit aanwezige risico is getracht een zo goed mogelijk beeld te scheppen van de mogelijk synergetische voordelen en knelpunten van een integratie van duurzaam bouwen in de theorie, welke door het bovenstaande risico niet is belemmerd, en de praktijk.

Literatuurlijst

- Affekt Webpagina. (september 2006), gezien op 16 mei 2007 op www.affekt.nl/documenten/Ruit%20van%20klantgerichtheid.doc
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de. (2001) Methoden en technieken. Stenfert Kroese; Berkenwoude
- BOOM-SI, Stofberg, F., Duijvenstein, K., Faculteit Bouwkunde, Delft. (2006). *Basisdocument Wat is duurzaam bouwen?*. Gezien op 25 april 2007, van SenterNovem, Agentschap voor duurzaamheid en innovatie website: http://duurzaambouwen.senternovem.nl/publicaties/basisdocument_wat_is_duurzaam_bouwen-2619/
- Cramer, J.C., (2002) *Duurzaam ondernemen in de bouw*. Gezien op 26 april op http://duurzaambouwen.senternovem.nl/uploaded/publicaties/Essay_Cramer.pdf
- Dorst, M. J. (2002). *Duurzaam leefbaar: De vertanding van leefbaarheid en een duurzame ontwikkeling in de gebouwde omgeving*. GIDO: Naarden
- Dorst, M. J. van. (2005). *Een duurzaam leefbare woonomgeving: fysieke voorwaarden voor privacyregulering*. Eburon: Delft.
- Duijvestein, K. (28 november 2002). *Van duurzame ontwikkeling naar duurzaam bouwen en weer terug: Van Rio via Kyoto en Johannesburg naar Oslo*. Gezien op 24 april 2007 op http://duurzaambouwen.senternovem.nl/publicaties/van_duurzame_ontwikkeling_naar_duurzaam_bouwen_en_weer_terug-2719/
- Groothuis, A., Welsem, M. van. (2006). Operational Excellence, terug van weggeweest?. *The Mag*, 5, 3-4.
- Haas, M. (1997). *TWIN-model – Milieu Classificatiemodel Bouw*. Nederlands Instituut voor Bouwbiologie en Ecologie, Bussum.
- Hal, A. van. (2003) Het nieuwe duurzaam bouwen. *Cahierreeks Duurzame Stedelijke Vernieuwing*, 2, 12. KEI & NIDO: Leeuwarden.
- Hooimeijer, P., Kroon, H., Luttik, J. (2001). *Kwaliteit in meervoud; Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*. Habiforum: Gouda
- Jansen, M., Bushoff, R. (oktober 2004). Mythes en misverstanden over operational excellence. Gezien op 16 mei 2007 op <http://www.twynstragudde.nl/PDF/Artikelen/Mythes%20en%20misverstanden%20OpEx%20dee1%20201.pdf>
- Keers, G., Hogenes, A., Pouw, N., Giebers, I. (2004) Het wie, wat en waar van de woonomgeving; *hulpmiddel bij integrale planontwikkeling*. RIGO: Amsterdam.
- Loeckx, A., Mulder, B. de. (2001). *Wonen op zoek naar stedelijkheid, dichtheid en duurzaamheid: Debatten, realiteiten, tradities, perspectieven*. Gezien op 10 mei 2007 op www.thuisindestad.be/html/witboek/downloads/Loeckx.pdf

- Lotgerink, T. (maart 2004). *Hoe voorkomen we dat we met ons allen CRM om zeep helpen?*. Gezien op 16 mei 2007 op www.crmgenootschap.nl/files/Artikel%20relationship%20marketing%20maart%202004.doc
- Ministerie van VROM. (2006). *Nota Ruimte; Ruimte voor Ontwikkeling*. VROM: Den Haag
- Narver, J.C.; Slater, S.F. (oktober 1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Oudmaijer, S.C. (februari 2007). *Markt- en klantgerichtheid in het MKB*. Gezien op 16 mei 2007 op www.eim.net/pdf-ez/M200704.pdf
- Suermann, R. (2003). *Metten van marktgerichtheid; Een onderzoek naar het construeren, vaststellen en verklaren van marktgerichtheid*. Universiteit Twente: Enschede
- Tjallingii, S.P. (1995). *Ecopolis, strategies for ecologically sound urban development*. Backhuys Publishers: Leiden.
- Tracey, M., Wiersema, F. (1995). *De discipline van marktleiders: Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt*, Scriptum books: Schiedam
- weede Kamer 1989/1990. (1990). *Nationaal Milieubeleidsplan plus*. SDU-uitgevers: Den Haag.
- Vries, B. de (2006). *Wonen met toekomst; Duurzaam wonen dichterbij brengen*. Saxion Hogescholen: Deventer
- Westerkamp, K. (2000). Een marketingplan in dertien stappen. *Informatie Professional* 2000, 4 (10), 39-41.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. United Nation