

Wat is wijsheid?

*De 'gepercipieerde' complementariteit tussen
woningcorporatie en zorgorganisatie*

- VERTROUWELIJK -

Masterthesis MRE – Master of Real Estate

drs. H. M. (Brenda) Meusen – den Ouden

Gastel, 12 november 2013

Colofon

Titel: Wat is wijsheid?
Ondertitel: De 'gepercipieerde' complementariteit tussen woningcorporatie en zorgorganisatie.

Status: **Vertrouwelijk**
Datum: 12 november 2013

Omvang: 85 bladzijden, exclusief bijlagen.

Auteur: drs. H. M. (Brenda) Meusen-den Ouden

1e Begeleider: prof. dr. Th. B. C. (Theo) Poiesz
2e Begeleider: drs. J. C. (Johan) van Houwelingen
Voorzitter: dr. ir. ing. I. I. (Ingrid) Janssen

Werkgever:



AAG
Het Wielsem 10
5231 BW 's-Hertogenbosch
www.aag.nl

Onderwijsinstelling:



TiasNimbas Business School
Warandelaan 2
5037 AB Tilburg
www.tiasnimbas.edu

Voorwoord

Oktober 2011 was het zover. Eindelijk weer naar 'school'. Met m'n nieuwe tas en een vers setje pennen ging ik vol energie naar Tilburg. Benieuwd naar wat ik allemaal zou leren en welke mensen ik zou tegenkomen.

Nu, twee jaar later, ben ik zo ver dat ik een punt achter m'n scriptie zet en over een week m'n verdediging met een voldoende hoop af te sluiten. De tijd is voorbij gevlogen! Wellicht denkt mijn achterban daar anders over, maar goed...

Voor u ligt m'n masterthesis ter afsluiting van de MRE – Master of Real Estate. De exacte invulling van het onderzoek heeft wat omzwervingen gehad, maar het thema is onveranderd gebleven. Het thema is ingegeven door een ontwikkeling met grote impact in de gezondheidszorg, namelijk het scheiden van wonen en zorg. Zoals de woorden van het thema al aangeven omvat het een aspect *wonen* en een aspect *zorg*. Juist deze combinatie kent een aantal uitdagingen die me getriggerd hebben, zoals onder andere de lengte van de cycli in de zorg en de lengte van cycli in het vastgoed, het onbegrip tussen de 'stenen-stapelaars' en de 'zorgmensen' en de enorme hoeveelheid ontwikkelingen waaraan de zorgmarkt en de markt van de woningcorporaties onderhevig is.

Ik hoop u met deze thesis inzicht te geven in de uitdagingen die ik zie en de kansen die dit met zich meebrengt in de relatie tussen zorgorganisaties en woningcorporaties. Wellicht geeft het u ideeën van nieuwe mogelijkheden of juist inzicht in wat u absoluut niet als kans ziet.

Uiteraard wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst Theo Poiesz, die me als eerste begeleider van kritische feedback heeft voorzien en telkens ook nog wat motiverende woorden kon bedenken. Natuurlijk wil ik ook Ingrid Janssen en Dirk Brounen bedanken voor de interessante opleiding en mooie kansen die me gegeven zijn. En uiteraard wil ik AAG bedanken, met Johan van Houwelingen in het bijzonder. Voor de kans en de tijd die me gegeven is om aan de opleiding deel te nemen, maar ook voor de open deur als ik weer wat gezien en geleerd had of als ik ideeën nodig had voor m'n papers en masterthesis. Tot slot wil ik natuurlijk ook m'n man Koen bedanken voor zijn geduld, motiverende woorden en zijn bijdrage om toch ook het huis op orde te houden. Dank jullie wel!

Nu rest mij nog u veel leesplezier te wensen!

drs. H. M. (Brenda) Meusen – den Ouden

Management samenvatting

Organisaties in het algemeen krijgen in toenemende mate te maken met complexiteit en dynamiek. Onder andere doordat de overheid, als gevolg van de crisis, heeft ingezet op flinke bezuinigingen die zowel voor zorgorganisaties als woningcorporaties goed merkbaar zijn. Tegelijkertijd vergrijst de Nederlandse bevolking en zou extra budget welkom zijn om deze ouderen goede huisvesting en zorg te kunnen geven. Zorgorganisatie en woningcorporaties werken samen voor het realiseren van verzorgingshuizen en levensloopbestendige woningen. Maar door de bezuinigingen komt deze relatie in het gedrang, de zorgorganisaties kunnen het vastgoed niet meer vanzelfsprekend betalen en de woningcorporatie heeft minder financiële ruimte om een onrendabele top te nemen of deze te vergroten. Hierdoor ontstaat de vraag hoe dit probleem opgelost kan worden. Vanuit de bestaande relatie zal gezocht worden naar een oplossing voor de toekomst.

De probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek is als volgt:

Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?

Het antwoord op deze vraag is tweeledig. Enerzijds is een theoretisch kader opgesteld dat een benadering geeft van het antwoord op deze vraag. Anderzijds is het theoretisch kader getoetst met de praktijk.

Het theoretisch kader is op te delen in vier onderdelen, namelijk:

- A. complementariteit;
- B. karakter van organisaties;
- C. relatie-aspecten;
- D. constructies voor samenwerking.

Complementariteit of de waarde van samenwerking kan zowel vanuit economisch als vanuit gedragskundig oogpunt worden benaderd. Hierbij is het essentieel dat meerwaarde gecreëerd wordt en dus dat de voordelen opwegen tegen de nadelen. Noodzakelijke redenen om te overleven geven grote voordelen en meerwaarde, maar ook wenselijke redenen om het succes van de organisatie verder te bevorderen kunnen meerwaarde geven. In formulevorm geeft dit:

$$\frac{\text{Opbrengsten}_{\text{Woningcorporatie}}}{\text{Kosten}_{\text{Woningcorporatie}}} = \frac{\text{Opbrengsten}_{\text{Zorgorganisatie}}}{\text{Kosten}_{\text{Zorgorganisatie}}}$$

Deze meerwaarde kan vergroot worden door elkaars kenmerken, producten en diensten te evalueren. Volgens de Blue Ocean Theory kan door kritische vragen te stellen aan de huidige situatie en de blauwe oceanen op te zoeken, een impuls gegeven worden aan vernieuwing. Deze vernieuwing kan nieuwe of grotere meerwaarde leveren aan beide partijen.

Organisaties, zowel woningcorporaties als zorgorganisaties, kunnen gekarakteriseerd worden op hun focus op maatschappelijke of financiële doelen en op hun innovatieve of behoudende opstelling. Op basis hiervan kunnen vier typen organisaties benoemd worden, namelijk: beheerder, belegger, innovator en ondernemer.

De beheerder en belegger hebben een behoudende opstelling en de innovator en ondernemer een innovatieve. De belegger en de ondernemer hebben een financiële focus, in tegenstelling tot de beheerder en de innovator, die een maatschappelijke focus hebben.

Theoretisch is beredeneerd dat zorgorganisaties op dezelfde manier gekarakteriseerd kunnen worden als woningcorporaties, omwille van een groot aantal gelijkenissen in de markt. Om de waarde van de theorie te vergroten is deze karakterisering van zorgorganisaties getoetst in de praktijk. Hieruit volgt dat zowel zorgorganisaties als woningcorporaties zich kunnen vinden in deze typologie en in de toepasbaarheid hiervan op zorgorganisaties. Verder verwachten woningcorporaties dat ze innovatiever zijn dan zorgorganisaties en beide partijen verwachten dat het grootste aandeel van beide organisaties belegger zal zijn.

Een relatie is de manier waarop partijen met elkaar verbonden zijn, wat een combinatie omvat van wederkerigheid en autonomie van eenheden. Een relatie wordt gekenmerkt door vier aspecten namelijk het instrumentele, onderhandelings-, sociaal-emotioneel en het macht- en afhankelijkheidsaspect. In deze relatie kunnen twee uitersten benoemd worden, namelijk samenwerking, waarbij de nadruk op wederkerigheid ligt; en competitie, waar bij de nadruk op autonomie van eenheden ligt.

De complementariteit, het karakter van de organisaties en de relatie-aspecten beïnvloeden elkaar en het beïnvloed de constructie waarin de relatie vorm. Als extremen in deze constructie kunnen genoemd worden: fusie & overname, waarbij de nadruk ligt op samen en wederkerigheid; en conflict, waarbij de nadruk ligt op autonomie van eenheden. Verwacht wordt dat de constructie waarvoor partijen kiezen om hun relatie vorm te geven het resultaat is van de dynamiek tussen de karakters van partijen, het hieruit resulterende overheersende en ondergeschikte relatie-aspect en de ervaren complementariteit.

Het tweede gedeelte van het onderzoek is een empirische toets van het theoretisch kader. Door middel van interviews met koppels van woningcorporaties en zorgorganisatie zijn de vier onderdelen uit het theoretisch kader in de praktijk getoetst. Uit de interviews volgt dat de geïnterviewde samenwerkingspartners in twee categorieën opgedeeld kunnen worden, namelijk:

- Complementariteit op het gebied van wonen;
- Complementariteit op het gebied van welzijn, maar ook wonen en zorg.

De partijen die complementariteit ervaren op het gebied van wonen zijn sterk gefocust op het vastgoed. De woningcorporatie heeft in deze relatie een rol als bouwproducent en is vanuit de maatschappelijke visie bereid om de zorgorganisatie te ondersteunen bij het realiseren van vastgoed. De zorgorganisatie ruilt deze investering tegen geld. Op het moment dat de zorgorganisatie geen geld als ruilmiddel aanbiedt, kan ze haar specifieke kennis en kunde aanwenden als ruilmiddel. In deze situatie is er veelal sprake van complementariteit op het gebied van welzijn. Uiteraard kunnen evenwichtsverschillen in deze ruilrelatie worden aangevuld met een financiële vergoeding. Het evenwichtsverschil wordt bepaald door de verhouding aan kosten en opbrengsten die een partij heeft in de samenwerking.

De resultaten uit de interviews wekken de indruk dat de partijen die samenwerken op het gebied van wonen vaak een meer behoudend karakter hebben, minder vaak overeenkomstige karakters hebben en vertonen minder eensgezindheid in de perceptie op deze karakters. De partijen die samenwerken op het gebied van welzijn geven de indruk meer innovatief te zijn, vaker overeenkomstige karakters te hebben en wederzijds dezelfde perceptie hierop te hebben.

Beide categorieën geven aan maatschappelijke doelen na te streven, mits voldaan wordt aan de financiële voorwaarden. Hierbij geven de partijen die samenwerken op het gebied van welzijn aan dat het steeds moeilijker wordt om aan de maatschappelijke doelen vast te houden. Ondanks deze groter wordende uitdaging wordt bewust en actief vastgehouden aan de maatschappelijke doelen. De partijen die complementariteit ervaren op het gebied van wonen lijken zich sneller te laten verleiden tot het loslaten van de maatschappelijke doelen en te gaan sturen op financiële normen.

De twee genoemde categorieën zijn ook herkenbaar bij het onderdeel relatie-aspecten. Alle geïnterviewden geven aan de relatie-aspecten te herkennen. Daar waar wonen het onderwerp van samenwerking is, is het instrumentele relatie-aspect nadrukkelijk aanwezig. De partijen die complementariteit ervaren op het gebied van welzijn geven het sociaal-emotionele relatie-aspect een prominente plaats. Een goede sociaal-emotionele relatie wordt gezien als voorwaarde voor samenwerking. Nagenoeg alle partijen interpreteren afhankelijkheid als wederzijdse afhankelijkheid, beide partijen hebben elkaar nodig om de gezamenlijke klant te bedienen of het gezamenlijke product te kunnen realiseren. En ook onderhandeling wordt door alle partijen herkend.

Opmerkelijk bij de vorm van samenwerking is dat alle partijen aangeven als strategische alliantie samen te werken. Met uitzondering van één koppel, dat een joint venture vormt.

In deze analyse valt op dat de koppels die nauwe samenwerking hebben of hebben gehad overeenkomsten vertonen, zoals de joint venture of een personele unie. Deze koppels hebben op elk onderdeel een gedeelde perceptie, ze ervaren complementariteit op het gebied van welzijn, zijn innovatief en geven aan dat het sociaal-emotionele relatie-aspect zeer belangrijk is.

Verder kan opgemerkt worden dat de partijen die samenwerken op het gebied van wonen allen geen gelijke perceptie hebben op de complementariteit die wordt ervaren. Daarnaast is het overheersende karakterkenmerk bij deze partijen dat ze behouden zijn of dat hierover geen overeenstemming is. Het overheersende relatie-aspect is bij elk van deze koppels instrumentaliteit of een combinatie met instrumentaliteit.

Management Summary

Organizations generally have to deal with an increasing amount of complexity and dynamics. Among other things because the government, as a result of the financial crisis, deployed major cost savings that are noticeable for both healthcare organizations as well as social housing associations. At the same time the Dutch population is ageing, hence an additional budget would be welcome in order to provide the elderly people with proper housing and nursing.

Healthcare organizations and social housing associations collaborate as a means to realize homes for the elderly. However, due to these cost savings this relationship becomes vulnerable, the healthcare organizations cannot pay for the real estate self-evidently, and the social housing associations have less financial capacity to make an unprofitable investment. Due to this, the question arises on how to solve this problem. From the existing relationship a solution will be sought-after for the future.

The definition of the problem, which is the fundamental idea of this research, is as follows:
What factors determine how the continuation of the existing relationship will be formed?

The answer to this question is binary. On the one hand a theoretic framework is set-up that approaches the answer to this question. On the other hand the theoretic framework is tested in practice.

The theoretic framework can be divided into four components, namely:

- A. complementarity;
- B. nature of organizations;
- C. relationship-aspects;
- D. composition of collaboration.

Complementarity or the worth of collaboration can be approached from both an economic as well as a behavioral point of view. Hereby it is essential that added value will be created, so the benefits will outweigh the disadvantages. Necessary reasons to survive bring along major benefits and added value, but also gladly seen reasons to improve the success of the organization can bring added value. This can be translated in the following formula:

$$\frac{\text{Revenue}_{\text{Social housing association}}}{\text{Expenses}_{\text{Social housing association}}} = \frac{\text{Revenue}_{\text{Health care organisation}}}{\text{Expenses}_{\text{Health care organisation}}}$$

Evaluating each other's characteristics, products and services can even enlarge this added value. According to the Blue Ocean Theory, by asking critical questions regarding the current situations and look for the blue oceans, a new impulse can be given with regard to innovation. This innovation can add new or bigger value to both parties.

Organizations, both social housing associations as well as healthcare organizations, can be characterized by their focus on social or financial goals and their innovative or reserved character. Based on this, four types of organizations can be distinguished, namely: administrator, investor, innovator and entrepreneur. The administrator and investor have a more reserved state of mind, contrary to the innovator and entrepreneur, who have a more innovative state of mind. The investor and entrepreneur have a financial focus as opposed to the administrator and the innovator, who have a social focus.

It has been theoretically annotated that healthcare organizations can be characterized in the same way as social housing associations, because of the big amount of resemblance within the market. To improve the significance of this theory the characterization of healthcare organizations has been examined in actual practice.

This showed that both healthcare organizations as well as social housing associations could identify themselves with this typology and its applicability for healthcare organizations. Furthermore, social housing associations expect themselves to be more innovative than healthcare organizations. Both parties expect that the biggest share in both organizations will be the character of an investor.

A relation is a way in which different parties are connected, it contains a combination of reciprocity and autonomy of units. A relation is defined by four aspects, namely the instrumental, negotiation-, social-emotional and the authority- and dependent aspect. In this relationship two extremes can be appointed, namely collaboration, at which the emphasis is on reciprocity, and competition, where the emphasis is on autonomy of units.

The nature of the organizations that are involved, influences the relationship aspects. The nature of an organization often determines on which relationship aspect the main focus will be and which aspect is of inferior importance. This applies for both organizations, besides this the correlation between various nature of organizations brings along new dynamics. As a result of organizations reacting on each other also one, or a few, of the relationship aspects will stand out and others will be of minor importance. The result of these dynamics is a balance between both parties regarding complementarity, reciprocity and autonomy of units. And with that, it influences the way in which relationships between the social housing association and healthcare organization will be formed.

The construction in which the relationship is given its form can be diverse. The extremes are mergers and take-overs, where the main focus is on reciprocity. And conflict, at which the main focus is on autonomy of units. It is expected that the construction for which parties choose to form their relationship, is the result of dynamics between the nature of organizations, the resulting prevailing and inferior relationship-aspect and the encountered complementarity.

The second part of the research is an empirical examination of the theoretic framework. Through interviews with pairs, existing of a social housing association and a healthcare organization, the four components of the theoretic framework are put into practice. The outcomes of these interviews show that the interviewed partners can be divided into two categories, namely:

- complementarity in the field of housing;
- complementarity in the field of welfare, but also housing and nursing.

The parties that experience complementarity in the field of housing have a strong focus on real estate. The social housing associations has the role of building manufacturer in this relationship and is, out of social vision, willing to support the healthcare organization with the realization of real estate. The healthcare organization exchanges this investment for cash. Once the healthcare organization does not offer cash as a medium of exchange, they can use their specific knowledge and expertise as medium of exchange. In this situation there is mostly complementarity in the field of welfare. Obviously, equilibrium differences in these exchange relationships will be complemented with a financial compensation. The equilibrium difference is determined by the expenses and revenue ratio that one group has in the collaboration.

The results gathered from the interviews suggest that parties that work together in the field of housing, often have a more conservative character, less frequently have corresponding natures and exhibit less unanimity in the perception on these natures. Parties cooperating in the field of welfare, give the impression to be more innovative, more likely to have corresponding characteristics and the same perception on those. Both categories show that they pursue the same social goals, as long as everything is in compliance with the financial conditions. Hereby the collaborating parties in the field of welfare state that it gets more difficult to retain to their social goals.

Despite this growing challenge the social goals are consciously and actively maintained. The parties that experience complementarity in the field of housing seem to be more tempted to let go off these social goals and strive for financial standards.

The two categories named above, are recognizable when looking at the relationship-aspects. All interviewees point out to recognize the relationship-aspects. Where housing is the subject of collaboration, the instrumental relationship-aspect is explicitly present. The parties that experience complementarity in the field of welfare, put the social-emotional relationship-aspects in a prominent place. A proper social-emotional relationship is considered to be necessary for collaboration. Nearly all parties interpret dependence as mutual dependence; both parties need each other in order to serve the shared clients or to realize the collective product. Also all parties recognize negotiation.

It is remarkable that, when talking about the shape of collaboration, all parties mention to collaborate as a strategic alliance. With the exception of one pair, they are a joint venture.

What is striking about this analysis, is that the pairs that closely collaborated show many similarities, such as a joint venture and a personal union. These pairs have a shared perception on every component. They experience complementarity in the field of welfare, are innovative and point out the importance of the social-emotional relationship-aspect. Furthermore it can be remarked that all parties collaborating in the field of housing not have a shared perception on encountered complementarity. Besides that, the prevailing nature of these parties are conservative, or they do not have any conformity with regard to their characteristics. The predominant relationship-aspect is for each pair instrumentality or a combination with instrumentality.

Inhoudsopgave

Management samenvatting.....	4
Management Summary	7
1. Inleiding.....	12
1.1. Introductie: zorg en vastgoed	12
1.1.1. De zorgmarkt	12
1.1.2. De markt van de woningcorporatie	14
1.1.3. Omschrijving van het probleem.....	15
1.1.4. Probleemanalyse	16
1.2. Doel van het onderzoek.....	18
1.3. Relevantie	18
2. Onderzoeksvraag	19
2.1. Centrale onderzoeksvraag.....	19
2.2. Theoretische deelvragen.....	19
2.3. Empirische deelvragen	19
3. Theoretisch kader.....	20
3.1. Waarde van samenwerking	21
3.1.1. Optimaliseren van waarde	23
3.1.2. Samenvatting	24
3.2. Karakterisering van woningcorporaties en zorgorganisaties	25
3.2.1. De woningcorporatie.....	25
3.2.2. De zorgorganisatie	30
3.2.3. De confrontatie van karakters.....	32
3.2.4. Samenvatting	33
3.3. OnderzoeksINTERMEZZO	34
3.3.1. Methode.....	34
3.3.2. Resultaten.....	35
3.4. Interorganisationele relaties.....	36
3.4.1. Relatie-aspecten	36
3.4.2. Coöperatie	38
3.4.3. Competitie	38
3.4.4. Samenvatting	39
3.5. Soorten samenwerkingsconstructies.....	40
3.5.1. Samenvatting	42
3.6. Resultaat uit theoretisch kader	43
4. Methoden	45
4.1. Overwegingen na de theorie	45
4.2. Interviews	47
4.2.1. Complementariteit.....	47
4.2.2. Het karakter van organisaties	48
4.2.3. Relatie-aspecten	49
4.2.4. Vorm van samenwerking	50
4.3. Reflectie op de methode	51

5. Resultaten	52
5.1. Introductie van de koppels	52
5.2. Complementariteit	53
5.2.1. Samenvatting complementariteit	53
5.3. Karakter van organisaties	54
5.3.1. Samenvatting karakter van organisaties	54
5.4. Relatie-aspecten	55
5.4.1. Samenvatting relatie-aspecten	55
5.5. Vorm van samenwerking	56
5.6. Samenvatting empirisch onderzoek	57
6. Conclusie van het onderzoek	59
6.1. Complementariteit	59
6.2. Karakter van organisaties	59
6.3. Conclusie relatie-aspecten	60
6.4. Vorm van samenwerking	60
7. Discussie	61
8. Aanbevelingen	62
9. Overall conclusie	63
10. Reflectie	64
Literatuurlijst	65
Bijlage 1. Vragenlijst vooronderzoek	68
Bijlage 2. Resultaten vooronderzoek	70
Bijlage 3. Vragenlijst interviews	71
Bijlage 4. Uitwerking interviews	73

1. Inleiding

De inleiding van deze masterthesis geeft in paragraaf 1.1 een introductie op de ontwikkelingen in de zorgmarkt en de markt van woningcorporaties. Deze paragraaf geeft eveneens een omschrijving van het probleem en het analyseniveau van het probleem dat centraal staat in deze scriptie. Vervolgens omschrijft paragraaf 1.2 wat het doel is van dit onderzoek en in paragraaf 1.3 is de relevantie van het onderzoek weergegeven.

1.1. Introductie: zorg en vastgoed

Organisaties in het algemeen krijgen in toenemende mate te maken met complexiteit en dynamiek. Door mondialisering en ontwikkelingen in communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties en omgeving (Boonstra, 2000). Door deze complexiteit, dynamiek, mondialisering en technologische ontwikkelingen wordt van organisaties en mensen flexibiliteit verwacht. Flexibiliteit om in te kunnen spelen op de dynamische wereld waarin we leven. De dynamische wereld van vandaag wordt onder andere gekenmerkt door Europese regelgeving, door crisis en door vergrijzing. Europese regelgeving beïnvloedt het nationale beleid door bijvoorbeeld grenzen te stellen voor een maximaal begrotingstekort. Maar ook op een lager niveau zijn deze invloeden merkbaar, bijvoorbeeld door regelgeving rondom aanbestedingen in zowel het vastgoed als in de zorg. Als gevolg van de crisis heeft de overheid ingezet op flinke bezuinigingen die in de zorg zeer goed merkbaar zijn. Tegelijkertijd vergrijst de Nederlandse bevolking en zou extra budget welkom zijn om deze ouderen goede huisvesting en zorg te kunnen geven.

Dat in een klein aantal regels, grote ontwikkelingen van de huidige tijd benoemd kunnen worden, verwijst naar een dynamische wereld waarin organisaties moeten acteren. Dit vraagt om flexibiliteit, inzicht in de markt en een duidelijk standpunt van de eigen organisatie, organisatiemissie en -visie.

Zorgorganisaties en woningcorporaties staan ook voor deze opgave. Het is praktisch merkbaar dat de inkomstenstromen voor verpleeghuizen niet meer gegarandeerd zijn. Maar dan?

Ter introductie op het onderzoek zijn in paragraaf 1.1.1 de ontwikkelingen omschreven waarmee de zorgorganisatie van doen heeft, betreffende het vastgoed. Paragraaf 1.1.2 geeft inzicht in de ontwikkelingen waarmee de woningcorporatie te maken heeft en paragraaf 1.1.3 geeft inzicht in het probleem dat in dit afstudeeronderzoek wordt onderzocht. Tot slot wordt het probleem geanalyseerd in paragraaf 1.1.4.

1.1.1. De zorgmarkt

De ontwikkelingen die van grote invloed zijn op het vastgoed van zorgorganisaties zijn prestatie-bekostiging en het 'scheiden van wonen en zorg'. In het verleden gaf de overheid, College Bouw, toestemming voor het bouwen van zorgvastgoed zoals bijvoorbeeld een verpleeghuis. Deze toestemming betekende dat de zorgorganisatie verzekerd was van een jaarlijkse vergoeding voor kapitaallasten, onderhoud et cetera. Deze vergoeding was niet afhankelijk van de bezettingsgraad van de aanwezige bedden.

De omschakeling naar prestatiebekostiging betekent eenvoudig gezegd dat de inkomsten die de zorgorganisatie ontvangt afhankelijk zijn van de bezettingsgraad. Hiervoor is de zorg verdeeld in een aantal zorgzwaartepakketten (zpz's). Voor de ouderenzorg zijn er bijvoorbeeld 10 zpz's. Hiervan vertegenwoordigt zpz 1 lichte zorg, zpz 5 en 7 zorg voor dementerenden en zpz 10 zorg voor terminale cliënten. In de nieuwe situatie krijgt de zorgorganisatie per geleverde zpz een vergoeding voor zowel vastgoed (de normatieve huisvestingscomponent / nhc) als voor zorg. Deze verandering kent een overgangsregime dat in 2018 eindigt, waarna de prestatiebekostiging compleet is.

Concreet betekent dit dat als een appartement in het verpleeg- of verzorgingshuis niet bezet is de zorgorganisatie geen vergoeding ontvangt voor haar vastgoed. Voor een hoteleigenaar is dit

vanzelfsprekend, maar voor een zorgorganisatie is dit een grote verandering, waardoor een omschakeling gevraagd wordt van haar bedrijfsvoering en wellicht ook van de heersende cultuur.

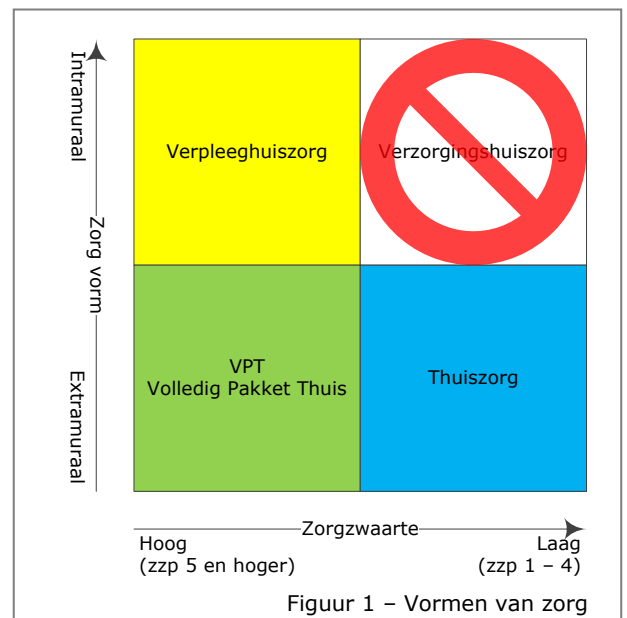
Vervolgens is in het regeerakkoord opgenomen dat de lichte zzp's, één tot en met vier, geëxtramuraliseerd worden, ofwel het 'scheiden van wonen en zorg'. Voor de verschillende zorgmarkten is de fasering van extramuralisering verschillend. Het doel van deze maatregel is eenvoudig: bezuinigingen in de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Dit is de volksverzekering voor langdurige zorg, een recht waarvan elke Nederlander gebruik kan maken.

Het extramuraliseren van de lichte zzp's betekent dat de mensen met een zorgvraag die past bij het profiel van zzp één tot en met vier, geen plaats meer toegewezen krijgen in (geïndiceerd worden voor) de intramurale zorginstelling, bijvoorbeeld een verzorgingshuis. Dit heeft tot gevolg dat de verzorgingshuisappartementen, waarin deze doelgroep woonachtig was, leeg komen te staan. In figuur 1 zijn deze vier verschillende variaties weergegeven. Een aantal termen worden genoemd die om uitleg vragen.

Intramuraal geeft aan dat zorgvragers een indicatie hebben voor zowel verblijf als voor zorg. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- lichte zorg ofwel de verzorgingshuiszorg;
- zware zorg ofwel de verpleeghuiszorg.

Extramuraal betekent dat zorgvragers alleen een indicatie hebben voor zorg. Veelal is dit lichte zorg die thuis wordt geleverd door een thuiszorgorganisatie. Bij verzwaring van deze zorg wordt in principe een intramurale indicatie afgegeven, dus met verblijf. Als de zorgvrager ervoor kiest om het onderdeel verblijf niet te verzilveren dan kan de zorg als een Volledig Pakket Thuis (VPT) geleverd worden. Het verschil tussen VPT en thuiszorg zijn de zorgzwaarte en een aantal hotelmatige diensten die de zorgorganisatie bij de zorgvrager thuis moet aanbieden, bijvoorbeeld maaltijden.



In figuur 1 is de verzorgingshuiszorg doorgestreept. Dit verwijst naar het extramuraliseren van de lage zzp's, dus de zorgzwaartepakketten 1 tot en met 4 die niet meer geïndiceerd worden. Zoals benoemd betekent dit leegstand voor het vastgoed van de zorgorganisatie. Daarnaast stuurt de overheid op verdergaande bezuinigingen in de AWBZ en op decentralisatie. Een gedeelte van de AWBZ wordt overgeheveld naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), waarvan de uitvoering bij de gemeente ligt. En een gedeelte wordt overgeheveld naar de ZorgverzekeringsWet (ZvW), waarvan de uitvoering ligt bij de zorgverzekeraars. Decentralisering verwijst naar minder regulering vanuit de (landelijke) overheid zodat lagere overheden en marktpartijen meer ruimte krijgen om op eigen wijze zorg, welzijn en wonen vorm te geven. Hiervoor wordt samenwerking tussen marktpartijen gemotiveerd en krijgt mantelzorg een grotere rol.

Door invoering van de prestatiebekostiging en vervolgens het toenemende leegstandsrisico worden zorgorganisaties gedwongen een keuze te maken. Gekeken naar figuur 1 zijn er drie opties:

1. De leegkomende appartementen inzetten voor verpleeghuiszorg;
2. Een VPT aanbieden in de leegkomende appartementen;
3. Thuiszorg aanbieden in de leegkomende appartementen.

Hieraan kan een vierde optie worden toegevoegd, namelijk de exit-strategie:

4. Afstand doen van het leegkomend vastgoed.

De keuze van de zorgorganisatie is afhankelijk van de locatie van het vastgoed, de omvang van de portefeuille, de visie van de zorgorganisatie, de financiële en functionele status van het vastgoed, ontwikkelingen in de nabijheid, ontwikkelingen op de woningmarkt et cetera. Met name optie 2 en 3 brengen interessante vraagstukken voor de zorgorganisatie met zich mee. Dit betekent namelijk dat de woningen verhuurd moeten worden. Het verhuren van woningen is voor de zorgorganisatie een nieuwe activiteit die ze zelf kan doen of kan uitbesteden aan derden zoals de woningcorporatie (Meusen-den Ouden, 2013).

In het regeerakkoord van oktober 2012 is een nieuwe beleidslijn ingezet. Het welzijn van de burger staat centraal en dat moet zo dicht mogelijk bij de burger georganiseerd worden. De gemeente heeft een grote rol in het bieden van kaders voor wonen en welzijn, door onder andere uitvoering te geven aan de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) en het voorzien in een kwalitatief goed woningaanbod dat aansluit bij de wensen van de burger (Ruimtelijke Ordening). Voor het voorzien in een passend woningaanbod wordt veelal samengewerkt met de woningcorporatie, die voorziet in sociale en dus betaalbare woningen. De keuze voor wie de daadwerkelijke zorg vanuit de WMO gaat leveren is over het algemeen nog niet gemaakt. Zorgorganisaties bieden zich bij de gemeente aan om in opdracht voor of in samenwerking met de gemeente invulling te geven aan een gedeelte van de WMO.

1.1.2. De markt van de woningcorporatie

De woningcorporatie en de zorgorganisatie hebben een aantal gelijke kenmerken, zoals:

- Een maatschappelijke doelstelling;
- Financieel gezonde maar non-profit exploitatiedoelstelling;
- Actief op een quasi-markt, een quasi-markt is een markt die op bepaalde punten afwijkt van een reguliere 'vrije' markt door bijvoorbeeld overheidsregulering (Dekker, 2009).

Vanwege deze gelijke kenmerken vormen woningcorporaties een natuurlijke bondgenoot van zorgorganisaties. Daarnaast komt het veelvuldig voor dat woningcorporaties en zorgorganisaties een vorm van samenwerking aangaan. Om deze reden is het van belang om inzicht te hebben in de ontwikkelingen rondom woningcorporaties.

Woningcorporaties hebben te maken met zes prestatievelden uit het Besluit Bestuur Sociale Huursector (BBSH), waarvan 'wonen en zorg' er één is. Sinds 1995 zijn corporaties zelfstandige organisaties, maar heeft de overheid wel een grote invloed op de taken die zij uitoefenen door het opstellen en aanpassen van wetgeving.

In 1901 werd de Woningwet aanvaard. Dit is de basis waarop het instituut woningcorporatie gebouwd is en ook vandaag nog vorm door krijgt. In deze wet zijn voorwaarden vastgelegd waardoor de corporaties als bijzondere instellingen worden toegelaten en waardoor zij in aanmerking kunnen komen voor voorschotten en exploitatiebijdragen van de overheid. Mits ze in het belang van de volkshuisvesting werkzaam zijn (Gerrichhauzen, 1990). Tot 2007 werden corporaties door velen beschouwd als welvarende maatschappelijke organisaties. Scherpe toetsing was niet nodig omdat investeringen zich in de regel terugverdienden, een uitzondering daargelaten. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) toetste het weerstandsvermogen van corporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zorgde ervoor dat corporaties geborgd gefinancierd werden. Deze borging leverde rentevoordelen op de kapitaalmarkt op en verschafte banken zekerheid. Met andere woorden: corporaties konden goedkoop en snel leningen aantrekken. Rond 2007-2008 is veel veranderd in de corporatiesector.

Vanuit overheid en maatschappij werd aangegeven dat corporaties teveel 'maatschappelijk bestemd' geld zouden oppotten. De legitimiteit van de woningcorporatie stond onder druk en dat heeft geleid tot een aantal veranderingen:

- Corporaties moesten voortaan, net als commerciële vastgoedpartijen, vennootschapsbelasting betalen.
- Corporaties moesten hun taakveld verruimen: niet alleen woningen bouwen en onderhouden maar ook sociale investeringen uitvoeren. Als gevolg hiervan werden corporaties actiever in de wijken en zochten zij naar maatschappelijk rendement.
- De financiële toezichthouder CFV veranderde de wijze van beoordelen en toetste niet meer uitsluitend of het vermogen voldoende was. Ook werd getoetst of het vermogen wel voldoende werd aangewend voor de volkshuisvesting.
- Het WSW ging sterker op kasstromen sturen. Niet de bedrijfswaarde was leidend maar de operationele kasstromen over vijf jaar vooruit kregen de focus.

Als gevolg van deze veranderingen zijn corporaties fors gaan investeren, maar veelal leverden deze investeringen 'onrendabele toppen' op, ofwel ze waren verliesgevend. Een andere ontwikkeling in relatie tot de corporatiebranche is de kredietcrisis. Vanaf 2008 begonnen de effecten voelbaar te worden: koopprojecten bleken afzetproblemen te hebben, koopwoningen kwamen leeg te staan en moesten soms noodgedwongen in de verhuur. Dit leidde in korte tijd tot een afname van de vermogens- en kasstroompositie van woningcorporaties.

Sinds 2012 hebben corporaties met extra lasten te maken: ze moeten de verhuurdersheffing betalen en door het financiële debacle van Vestia betalen corporaties een saneringsbijdrage aan het CFV¹. Door de lastenstijging, de gevolgen van de kredietcrisis en enkele ongelukkige incidenten in de sector is de ruimte om te investeren verder beperkt. Steeds meer corporaties ontvangen negatieve beoordelingen van het CFV en borging door het WSW komt onder druk te staan, doordat niet aan de vereisten van het WSW voldaan kan worden. Als gevolg hiervan staat kostenbesparing hoog op de agenda en wordt nieuwbouw op de lange baan geschoven.

Tot slot, corporaties mogen geen staatssteun meer ontvangen op activiteiten buiten het sociale domein. Sociale activiteiten worden in dit kader DAEB-activiteiten genoemd, Diensten van Algemeen Economisch Belang. Hiertoe behoren onder andere woningen met een huurprijs onder de sociale huurgrens (€681,02 prijspeil 2013) en maatschappelijk vastgoed. Dit betekent dat woningcorporaties, ondanks alle ontwikkelingen, een rol kunnen blijven vervullen in de samenwerking met zorgorganisaties omdat het vastgoed voor zorg maatschappelijk vastgoed betreft.

1.1.3. Omschrijving van het probleem

In voorgaande paragrafen is beschreven dat zorgorganisaties en woningcorporaties regelmatig samenwerken. Naar schatting worden circa 40.000 – 50.000 verzorgingshuisplaatsen door zorgorganisaties gehuurd van woningcorporaties. Dit is circa de helft van het totaal aantal cliënten (108.000) in Nederland dat in een verzorgingshuis verblijft (Aedes, 2010).

Door de veranderingen krijgen deze locaties te maken met leegstand en valt de vergoeding uit nacalculatie weg, met als gevolg dat de zorgorganisatie geen opbrengsten heeft waarmee ze de huur kan betalen en kan ze de huurverplichtingen niet nakomen. Hierdoor heeft de woningcorporatie geen opbrengsten voor dit zorggebouw en kan dus ook niet aan zijn verplichtingen voldoen. Kortom: het doel van de samenwerking verdwijnt doordat de bewonersdoelgroep niet meer in de huidige vorm bestaat.

¹ De verhuurdersheffing geldt voor alle verhuurders in het gereguleerde segment (huur < €681,02 prijspeil 2013).

In deze situatie zijn een aantal opties denkbaar:

1. De woningcorporatie laat het probleem bij de zorgorganisatie liggen, er is immers een rechtsgeldig contract dat nog niet ten einde is.
2. De zorgorganisatie 'geeft het gebouw terug' aan de woningcorporatie. Vaak is in de huurovereenkomst opgenomen dat het mogelijk is om in gesprek te gaan over de afspraken in de huurovereenkomst als overheidsbeleid wijzigt.
3. Een middenweg. Vanuit de gezamenlijkheid wordt een oplossing bedacht die voor beide partijen acceptabel is.

Bij optie één zal de zorgorganisatie creatieve oplossingen bedenken om alsnog opbrengsten voor het vastgoed te genereren. Eén van deze oplossingen kan het verhuren van de appartementen zijn aan de huidige doelgroep of ze boort een nieuwe doelgroep aan. Vanuit het WoningWaarderingsstelsel zal een maximaal aantal punten berekend worden dat overeenkomst met een sociale huur, namelijk < €8.172,-- per jaar. Dit is lager dan de nhc-vergoeding, op basis waarvan de huurprijs is bepaald. Hieruit volgt dat het voor de zorgorganisatie moeilijk is om alsnog aan de financiële verplichtingen volgens het huurcontract te kunnen voldoen. Het financiële probleem ligt bij de zorgorganisatie.

Bij optie twee heeft de zorgorganisatie een kans om de overeenkomst te beëindigen of om de huurprijs te verlagen. Voor de woningcorporatie betekent dit een vergroting van de onrendabele top. Bovendien is het verzorgingshuis dat teruggegeven wordt relatief specifiek en daardoor incurant vastgoed, waardoor de marktwaarde van het vastgoed minimaal is. Het financiële probleem ligt bij de woningcorporatie.

Bij de gulden middenweg hebben partijen samen een leegstaand gebouw met financiële verplichtingen en zonder opbrengsten. Dit betekent dat vanuit de gezamenlijkheid een nieuw doel voor het vastgoed bepaald moet worden dat voor beide partijen het verlies beperkt of weet om te buigen tot een gezonde vastgoedexploitatie. De vraag die in dit kader veelvuldig gesteld wordt is: 'Hoe kunnen we het beste samenwerken?' en 'Wat is de beste samenwerkingsvorm?'

Vanuit dit probleem is de volgende probleemstelling bepaald:

Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?

1.1.4. Probleemanalyse

Zoals omschreven in de voorgaande paragraaf hebben de zorgorganisatie en de woningcorporatie samen een gebouw 'over'. Het eigendom van het gebouw ligt bij de woningcorporatie, het gebruiksrecht ligt bij de zorgorganisatie en de regelgeving die het gebruik bepaalt, wordt door de landelijke overheid gevormd. Daarnaast zijn er derde partijen, zoals de gemeente of een ontwikkelaar, die invloed kunnen uitoefenen op de aanpak van het probleem van leegstaand vastgoed. De rol van deze partijen in de aanpak van het probleem is afhankelijk van het niveau waarop het probleem wordt aangepakt.

Een maatschappelijk vraagstuk – de landelijke overheid

Door onder andere de bezuinigingen, decentralisering, prestatiebekostiging en extramuralisering zoals omschreven in paragrafen 1.1.1 en 1.1.2 zijn de zorgorganisatie en de woningcorporatie met deze problemen in aanraking gekomen. Voorheen was de zorgorganisatie als het ware een uitvoeringsinstantie van de overheid voor het verlenen van zorg. De overheid bepaalde namelijk welke en hoeveel zorg aangeboden mocht worden, bepaalde de omvang en vergoeding voor de gebouwen en daarmee ook de stichtingskosten die richtinggevend waren voor de zorgorganisatie of woningcorporatie voor oprichting van de gebouwen. De aanleiding voor het doorvoeren van de maatregelen zijn de ontwikkelingen op landelijk en Europees niveau waarmee de Nederlandse overheid te maken krijgt. Genoemd kan worden: vergrijzing van de Nederlandse bevolking, de economische crisis en Europese regelgeving.

De keuze om te bezuinigen is logisch, immers het Nederlandse begrotingstekort is volgens de Europese normen te groot. Dit heeft weerslag op alle beleidsvelden en dus ook op de zorg. Echter, rechtvaardigt dit dat het probleem van de overheid wordt doorgeschoven naar een lager niveau?

In principe is het de overheid die toestemming heeft verleend en bekostiging heeft geboden voor deze gebouwen. Door de bezuinigingen past dit niet meer in het budget en wordt de verantwoordelijkheid voor deze kosten verlegd naar de zorgorganisatie, de woningcorporatie en de cliënt.

Een maatschappelijk vraagstuk op een lager niveau

De gemeente heeft als lagere overheid een taak in het bevorderen van de leefbaarheid in haar regio. Leefbaarheid betreft zowel wonen, werken als welzijn. Door het verdwijnen van de huidige verzorgingshuiszorg verdwijnt een gedeelte hiervan uit de regio. Vanuit deze invalshoek is het probleem van leegkomend vastgoed niet alleen een probleem van de woningcorporatie en de zorgorganisatie, maar ook van de gemeente.

Veelal zijn de verzorgingshuizen gesitueerd op een centrale plek in het dorp of de stad en juist de locatie van vastgoed is bepalend voor mogelijkheden in de toekomst. Door de locatie kan het een interessant object zijn voor bijvoorbeeld een belegger of ontwikkelaar, die er vastgoed kan realiseren voor een nieuwe doelgroep. Als het beschikbaar komende perceel een kansrijke herontwikkelingslocatie is, zal de gemeente belang hebben om dit gebied dermate te ontwikkelen dat het aansluit bij de huidige en verwachte toekomstige noden en wensen van de stad of het dorp. In een dergelijke gebiedsontwikkeling kunnen zowel de gemeente als een private partij een rol vervullen, wellicht vanuit een publiek-private samenwerking.

Een organisatievraagstuk

Een derde analyseniveau van het probleem is het organisatieniveau. Zonder te kijken of andere partijen het probleem oplossen kan een organisatie ook zelf op zoek gaan naar oplossingen. Door de eigen vastgoedportefeuille te analyseren en te bezien op welke wijze het probleem in de portefeuille opgelost kan worden. Per gebouw kan bekeken worden wat kansen en bedreigingen zijn en welke mogelijkheden dit voor het gebouw en locatie met zich meebrengt. Is het mogelijk om zorg te verzwaren, om appartementen te verhuren of om een derde partij te interesseren om het gebouw over te nemen? Indien een locatie in eigendom is van de woningcorporatie en gehuurd wordt door de zorgorganisatie zal de oplossing voor deze locatie liggen in de relatie tussen beide partijen.

Probleemaanpak

De aanpak van het maatschappelijke probleem is omvangrijk. En zijn veel verschillende partijen nodig om voldoende draagvlak te creëren zodat dit probleem op de politieke agenda geplaatst kan worden. Wellicht is dit op gemeentelijk niveau eenvoudiger dan op landelijk niveau, hoewel ook de opgave voor gemeentes groot is doordat een gedeelte van de landelijke verantwoordelijkheden doorgeschoven worden. Vanuit brancheverenigingen wordt deze lobby gevoerd, maar tegelijkertijd zal de organisatie zich moeten voorbereiden op de gevolgen van de genomen besluiten.

Daarom verdiept dit onderzoek zich op een aanpak van het probleem op organisatieniveau en met name in de relatie tussen de zorgorganisatie en de woningcorporatie. Doordat het huidige doel van hun relatie verdwijnt kan opnieuw de complementariteit onderzocht worden. Welke factoren zijn van invloed op deze complementariteit? En wanneer leidt deze complementariteit tot samenwerking? In onderstaande figuur is het verband tussen complementariteit en samenwerking schematisch weergegeven (figuur 2).



Figuur 2 – Van complementariteit naar samenwerking

1.2. Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om de ervaren complementariteit tussen beide partijen te onderzoeken. En vragen te beantwoorden betreffende welke factoren op wijze bepalen hoe de relatie vormgegeven kan worden.

Het doel van het theoretisch onderzoek is om de factoren te bepalen die van invloed zijn op de complementariteit tussen zorgorganisaties en woningcorporaties. Daarnaast wordt een antwoord gezocht op de vraag hoe de samenhang is tussen deze factoren. Het doel van het empirische onderzoek is om de ervaren complementariteit te onderzoeken. Om vragen te beantwoorden of de partijen in het veld deze factoren herkennen en hoe deze factoren ervaren worden.

De in het theoretisch onderzoek vastgestelde factoren geven structuur aan het empirische onderzoek. Het resultaat van het onderzoek is indicatie van de factoren die van invloed zijn op het bepalen van de keuze voor het geven van vervolg aan de bestaande relatie, zoals genoemd in de probleemstelling. En een eerste evaluatie in het veld betreffende de herkenbaarheid van deze factoren en de wijze waarop deze factoren door de partijen ervaren worden.

1.3. Relevantie

Door de ontwikkelingen in de markt, zoals omschreven in paragraaf 1.1, zijn zorgorganisaties genoodzaakt om het leegkomende vastgoed aan te pakken. Een groot aantal organisaties is zoekende naar haar eigen visie en strategie en wil tegelijkertijd weten of samenwerking met een woningcorporatie een optie is. Anderzijds zien veel woningcorporaties de zorgorganisatie worstelen met deze vraagstukken en tegelijkertijd neemt het risico op het betreffende vastgoed toe vanwege de onzekerheid of de huur voldaan kan worden door de hurende zorgorganisatie.

Met deze checklist voor samenwerking hebben organisaties een leidraad bij het maken van keuzes betreffende samenwerking. En daarmee of samenwerking een antwoord is op het probleem van het leegkomende vastgoed.

2. Onderzoeksvraag

In opvolging van de probleemstelling zoals omschreven in hoofdstuk 1 kan een centrale onderzoeksvraag geformuleerd worden. De centrale onderzoeksvraag is opgenomen in paragraaf 2.1. Paragraaf 2.2 verdeelt deze vraag over een aantal theoretische deelvragen. Vervolgens zijn de empirische deelvragen, als basis voor het empirische onderzoek, genoemd in paragraaf 2.3.

2.1. Centrale onderzoeksvraag

Wat is de 'gepercipieerde' complementariteit in de relatie tussen woningcorporaties en zorgorganisaties?

2.2. Theoretische deelvragen

1. Hoe kan complementariteit bepaald worden?
2. Hoe kan complementariteit verbeterd worden?
3. Waardoor wordt complementariteit beïnvloed?
4. Waardoor wordt de relatie tussen woningcorporaties en zorgorganisaties beïnvloed?
5. Welke constructies kunnen het resultaat zijn van al dan niet ervaren complementariteit?

2.3. Empirische deelvragen

1. Welke doelen en strategie zijn omschreven voor de individuele partners en voor de samenwerking?
2. Hoe typeren beide partners zichzelf en de ander?
3. Welke relatie-aspecten spelen een rol in de samenwerkingsrelatie tussen beide partijen? Welke overheersen en welke zijn van ondergeschikt belang?
4. Hoe wordt de samenwerkingsrelatie omschreven?
5. Is er een logisch verband te leggen tussen de doelen en strategie, de typering en de relatie-aspecten enerzijds en de samenwerkingsrelatie anderzijds?

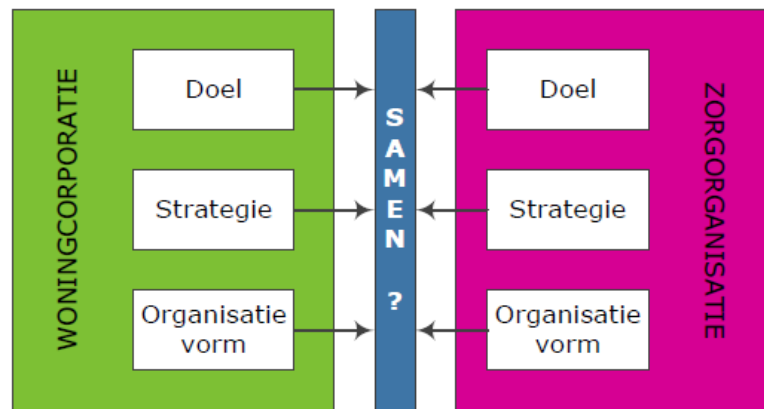
3. Theoretisch kader

Het vertrekpunt van dit theoretisch kader is de probleemstelling, namelijk:

Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?

In dit theoretisch kader wordt onderzocht welke factoren bepaald van invloed zijn op de complementariteit tussen zorgorganisaties en woningcorporaties. Daarnaast wordt gezocht naar factoren die van invloed zijn op de relatie tussen beide organisaties.

Elke organisatie heeft specifieke kenmerken zoals het doel, de strategie en de organisatievorm. Maar ook minder harde kenmerken zoals de vorm van ondernemerschap. De relatie tussen beide organisaties wordt eveneens bepaald door specifieke kenmerken zoals de omvang van de organisaties of de mensen die in de organisatie actief zijn. Het bepalen van de wijze waarop de relatie in de toekomst wordt vormgegeven kan door deze kenmerken beïnvloed worden. Onderstaande figuur (figuur 3) geeft dit schematisch weer.



Figuur 3 – Specifieke kenmerken van invloed op de relatie

In het theoretisch onderzoek is zoveel mogelijk internationale, Engelstalige literatuur gebruikt, met uitzondering van onderzoek naar specifieke Nederlandse situaties.

Om het doel van de relatie te kunnen benoemen wordt eerst de waarde van samenwerking onderzocht. Deze waarde van samenwerking en de manier waarop deze waarde geoptimaliseerd kan worden is onderzocht in paragraaf 3.1. Vervolgens geeft paragraaf 3.2 inzicht in mogelijke verschillende karakteristieken van beide partijen en is in paragraaf 3.3 een onderzoeksintermezzo opgenomen. Daarna is in paragraaf 3.4 onderzocht welke relatie-aspecten een rol kunnen spelen en wat kenmerkend kan zijn voor samenwerking en competitie. Paragraaf 3.4 geeft een indicatie van soorten constructies waarin een relatie vormgegeven kan worden, waarna het hoofdstuk in paragraaf 3.5 wordt afgesloten met een samenvatting.

3.1. Waarde van samenwerking

De relatie tussen een woningcorporatie en zorgorganisatie is complementair als beide partijen nut ervaren, waarde toekennen aan de relatie. Voor beide partijen moet de samenwerking meerwaarde hebben, ongeacht de vorm van deze meerwaarde.

Barringer & Harrison (2000) geven aan dat interorganisationele samenwerking plaatsvindt om waarde te creëren. Deze waardecreatie vindt plaats door bijvoorbeeld kennis en bronnen te delen, door nieuwe markten aan te boren of door de snelheid op de markt te verhogen. Schermerhorn (1975) en Ghisi & Martinelli (2006) verfijnen de reden 'waardecreatie' en geven aan dat er drie redenen zijn om te gaan samenwerken. Schermerhorn (1975) geeft aan dat samenwerking tussen organisaties noodzakelijk is als er sprake is van:

1. Een sterke derde partij die samenwerking afdwingt;
2. Positieve waardecreatie;
3. Schaarste van bronnen of 'performance distress'.

Ghisi & Martinelli (2006) geven dertig jaar later eveneens een opsomming van redenen waarom intensivering van samenwerking kan plaatsvinden. Deze opsomming kent gelijkenissen met de opsomming van Schermerhorn (1975). De drie redenen van Ghisi & Martinelli (2006) zijn:

1. De huidige economische trend van vermenging van competitie en competitief gedrag;
2. De mogelijkheid voor bedrijven om te ontwikkelen en uit te breiden;
3. Het besef van bedrijven dat er solistisch geen mogelijkheden zijn om de concurrentie aan te gaan zonder de competitieve kenmerken en ontwikkeling van andere bedrijven.

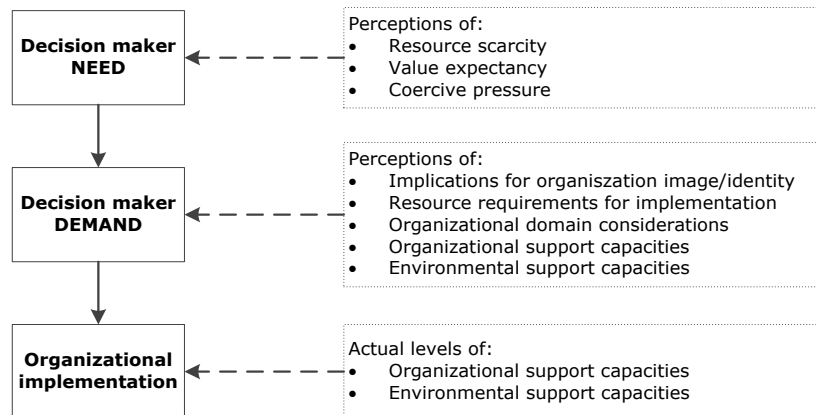
De gelijkenissen in deze opsomming zijn dat het eerste item gedreven wordt door derden. Een derde partij die samenwerking afdwingt of de trend van competitie en het vertonen van competitief gedrag zijn beide geen intrinsieke reden van de organisatie, maar een impuls van buitenaf zoals een derde partij. Het tweede item verwijst naar het creëren van nieuwe producten, uitbreiding van het bedrijf en waardoor waarde wordt toegevoegd. Het derde item geeft aan dat één organisatie niet alle noodzakelijke kenmerken en bronnen zelf kan bezitten, maar dat hiervoor een andere partij nodig is.

Barringer & Harrison (2000) herkennen deze redenen en onderbouwen het met zes theoretische paradigma's die verklaren op welke manier meerwaarde gecreëerd kan worden door interorganisationele samenwerking. Dit zijn:

1. Transaction Cost Economics – minimalisatie van productie- en transactiekosten door de onzekerheid van het verleggen van de organisatiegrenzen te beperken;
2. Resource Dependence – om (schaarse) bronnen te verkrijgen moet samengewerkt worden met andere organisaties;
3. Strategic Choice – om competitiviteit en groei van markt macht te verkrijgen moeten de factoren die dit veroorzaken bestudeerd en benut worden;
4. Stakeholder Theory of the Firm – organisaties maken onderdeel uit van een netwerk van stakeholders en moeten zowel de eigen doelen als de vraag van de stakeholder beantwoorden.
5. Organizational Learning – een belangrijke factor is de opnamecapaciteit van een organisatie. Dit is de mogelijkheid van de organisatie om de waarde van nieuwe kennis te herkennen, op te nemen en te gebruiken in de organisatie;
6. Institutional Theory – als alle organisaties in de markt netwerken bouwen en relaties aangaan dan is meedoen aan het bouwen van netwerken de enige manier om te voorkomen dat de organisatie hieronder bezwijkt.

Het fundament van deze theorieën is bij de eerste nadrukkelijk van economische aard en bij de laatste theorie is dit gedragskundig. De theorieën twee tot en met vijf liggen op een glijdende schaal daar tussen in en zijn met afnemende mate van economische aard en hebben met toenemende mate een gedragskundige aard.

Deze redenen voor samenwerking kunnen opgesplitst worden in ervaren noodzakelijke redenen om te overleven en in wenselijke redenen om het succes van de organisatie te bevorderen. Daarnaast zal implementatie van samenwerking in de organisatie ook ondersteund moeten worden door de leden in de organisatie en haar omgeving. Schermerhorn (1975) geeft dit weer in een model, dat is opgenomen in figuur 4.



Figuur 4 – Determinants of Interorganizational coöperation (Schermerhorn, 1975)

Afhankelijk van de waarde die beide organisaties toekennen aan de samenwerking, kunnen ze elkaar

aanmerken als potentiële samenwerkingspartner. Deze waarde kan benoemd worden uit voorgaande opsommingen, maar dit wil nog niet zeggen dat er ook noodzaak is om de samenwerking op te zoeken. Een toename van de waarde zal de noodzaak verhogen.

In een nieuwe samenwerkingsrelatie kan een systematische aanpak voor het partnerselectieproces uitkomst bieden om de meest optimale partner te selecteren (Twardy-Duisters, 2013). Echter de woningcorporatie en de zorgorganisatie hebben al een samenwerkingsrelatie. De vraag is niet wat het ideaalbeeld is van een geschikte partner is, maar of en op welke wijze beide organisaties de relatie kunnen voortzetten en een gezamenlijk doel en strategie kunnen ontwikkelen. Deze vraag kan eenvoudig beantwoord worden door de voordelen (of opbrengsten) en de nadelen (of kosten) te vergelijken. In formulevorm geeft dit:

$$W_{\text{aarde}} = \frac{\text{Opbrengsten}}{\text{Kosten}}$$

Als de voordelen opwegen tegen de nadelen, in gelijke mate voor zowel de zorgorganisatie als de woningcorporatie, dan heeft samenwerking meerwaarde (Barringer & Harrison, 2000). In formulevorm geeft dit:

$$W_{\text{Woningcorporatie}} = W_{\text{Zorgorganisatie}}$$

3.1.1. Optimaliseren van waarde

Zoals benoemd hadden de woningcorporatie en de zorgorganisatie een doel dat elkaar aanvulde en in gezamenlijkheid werd gerealiseerd. De woningcorporatie biedt woningen aan een zorgbehoevende doelgroep en de zorgorganisatie biedt zorg met verblijf. Er werd waarde gecreëerd voor beide organisaties én voor de gebruiker van het vastgoed. Door het wegvallen van de vergoeding voor de lichtere zorgvrager verdwijnt het gezamenlijke doel en verdwijnt de waarde van het gezamenlijke project voor zowel de zorgorganisatie, de woningcorporatie als de gebruiker.

Waardecreatie kent diverse vormen variërend van financiële waarde, tot marktwaarde, tot maatschappelijke waarde (Porter & Kramer, 1999; Flanagan & Klasson, 2000). De meerwaarde van de gecreëerde waarde en de wijze waarop deze waarde gecreëerd wordt, wordt bepaald door het doel en de visie van de organisatie of samenwerkende organisaties. Bij een samenwerking is de belangrijkste reden voor het niet behalen van de gewenste waardecreatie dat partijen niet hetzelfde doel hebben of dezelfde strategie volgen (Duisters et. al., 2012).

Blue Ocean (Chan Kim & Mauborgne, 2004) geeft aangrijpingspunten om gezamenlijk een doel en strategie te ontwikkelen. Bij deze ontwikkeling dient gebruik gemaakt te worden van elkaars kenmerken zoals visie, focus, opstelling of werkwijze en mogelijkheden.

Chan Kim & Mauborgne (2004) verdelen de wereld van bedrijven in twee groepen, namelijk de rode en de blauwe oceanen. De rode oceanen zijn de markten die nu bestaan, de bekende marktruimte. De blauwe oceanen zijn de markten die nog niet bestaan, de onbekende marktruimte die nog niet besmet is met concurrentie. In de rode oceaan is het doel: de concurrentie te verslaan, door te bijvoorbeeld te concurreren op prijs of kwaliteit. In de blauwe oceaan is het doel: differentiatie, door een product of dienst aan te bieden die nog niet bestaat. Hierdoor is er (nog) geen concurrentie en kan de prijs en kwaliteit bepaald worden, die het voor concurrentie moeilijk maakt om deze nieuwe markt te betreden. Onderstaande figuur (figuur 5) geeft de verschillen aan tussen de rode en de blauwe oceaan.

Red Ocean	Blue Ocean
<ul style="list-style-type: none"> • Compete in existing market space • Beat the competition • Exploit existing demand • Make the value/cost trade-off • Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation <i>or</i> low cost 	<ul style="list-style-type: none"> • Create uncontested market space • Make the competition irrelevant • Create and capture new demand • Break the value/cost trade-off • Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation <i>and</i> low cost.

Figuur 5 – Blue Ocean Strategy (Chan Kim & Mauborgne, 2004).

In de managementliteratuur zijn vele theorieën en modellen aangereikt om de positie te bepalen van een bedrijf in een markt met veel concurrentie. Een voorbeeld hiervan zijn de vijf competitieve krachten van Porter die de strategie bepalen (Jobber, 2004). Dit model benoemt de krachten die rivaliteit in de markt beïnvloeden. Hiermee kan omgekeerd bepaald worden wat de kracht is van de organisatie, waarmee de rivaliteit aangepakt wordt. Nieuwe producten en diensten krijgen hierin ook een rol onder de kracht 'substituten'. Aangegeven wordt dat substituten altijd aanwezig zijn, maar niet altijd gezien worden omdat ze anders zijn dan het gebruikelijke product. De dreiging van substituten is het grootst als een aantrekkelijke prijs-kwaliteit verhouding wordt geboden of als de kosten van overstappen naar het andere product laag zijn (Porter, 2008). Hierbij wordt gekeken hoe de organisatie zich kan onderscheiden van andere organisaties in dezelfde markt, de strategische focus ligt bij de concurrentie en klanten. De blue ocean theorie gaat uit van het omgekeerde, de strategische focus ligt bij alternatieven en bij niet-klanten (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

3.1.2. Samenvatting

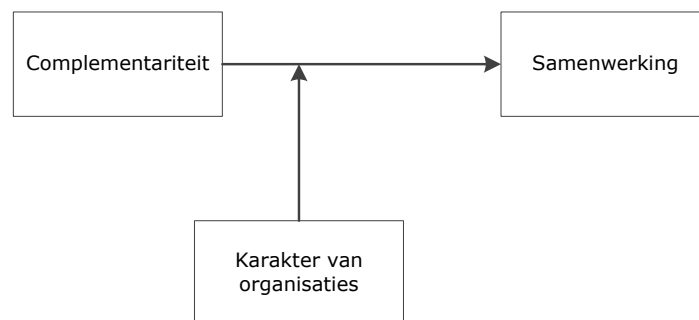
De waarde van samenwerking kan zowel vanuit economisch als vanuit gedragskundig oogpunt worden benoemd. Hierbij is het essentieel dat meerwaarde gecreëerd wordt en dus dat de voordelen opwegen tegen de nadelen, waarbij de netto opbrengsten voor de woningcorporatie en de zorgorganisatie gelijk zijn. Noodzakelijke redenen om te overleven geven grote voordelen en meerwaarde, maar ook wenselijke redenen om het succes van de organisatie verder te bevorderen kunnen meerwaarde geven. In formulevorm geeft dit:

$$\frac{\text{Opbrengsten}_{\text{Woningcorporatie}}}{\text{Kosten}_{\text{Woningcorporatie}}} = \frac{\text{Opbrengsten}_{\text{Zorgorganisatie}}}{\text{Kosten}_{\text{Zorgorganisatie}}}$$

Deze meerwaarde kan vergroot worden door elkaars kenmerken, producten en diensten te evalueren. Volgens de Blue Ocean Theory kan door kritische vragen te stellen aan de huidige situatie en de blauwe oceanen op te zoeken, een impuls gegeven worden aan vernieuwing. Deze vernieuwing kan nieuwe of grotere meerwaarde leveren aan beide partijen.

3.2. Karakterisering van woningcorporaties en zorgorganisaties

Naast de waarde van samenwerking is ook het karakter van de organisaties bepalend voor de relatie. Evenals in persoonlijke relaties, geldt ook in interorganisationele relatie dat een goede match tussen beide partijen bevorderlijk werkt voor de samenwerking. Deze match wordt beïnvloed door het karakter van personen en daarmee ook door het karakter van de organisaties. In figuur 6 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 6 - De invloed van het karakter van de organisatie op complementariteit en samenwerking

Onderstaande paragrafen omschrijven het karakter van de woningcorporatie (paragraaf 3.2.1) en het karakter van de zorgorganisatie (paragraaf 3.2.2). Paragraaf 3.2.3 omschrijft de match tussen de woningcorporatie en de zorgorganisatie, waarna paragraaf 3.2.4 afsluit met een samenvatting.

3.2.1. De woningcorporatie

Ondanks dat de Nederlandse definitie van sociale woningmarkt niet exact aansluit bij deze definitie in andere Europese landen hebben Whitehead en Scanlon (2007) een vergelijking gemaakt van de sociale woningmarkten in een aantal Europese landen. Uit deze vergelijking volgt dat Nederland het grootste aandeel sociale huurwoningen heeft van de onderzochte Europese landen, namelijk 35%. Hoewel de meeste Europese aanbieders van sociale woningbouw zich geen rol toekennen in het aanbieden van woningen in combinatie met zorg voor kwetsbare groepen, waaronder ouderen, wordt het nut hiervan erkend. De landen die dit vormgeven zijn Frankrijk, Scandinavië en Nederland. Van deze landen wordt alleen in Nederland samengewerkt met organisaties die voorzien in deze specifieke zorg (Whitehead & Scanlon, 2007). Zoals genoemd in paragraaf 1.1.2. is de basis hiervoor gelegd in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Dit betekent dat het rendement van de Nederlandse woningcorporatie tweeledig is. Enerzijds zal de woningcorporatie zelfstandig functioneren en zal er sprake moeten zijn van een gezonde financiële exploitatie. Anderzijds kent de woningcorporatie maatschappelijke doelen en maatschappelijk rendement.

Bij maatschappelijk rendement gaat het volgens Deuten en de Kam (2005) om een prestatie die de corporatie voor de maatschappij levert, afgezet tegen de investering die daarvoor nodig is. Een maatschappelijke prestatie in dit kader is een prestatie die niet of niet uitsluitend met het oog op de bedrijfseconomische of continuïteitsdoelstelling van de onderneming wordt geleverd. Daarnaast is de maatschappelijke prestatie gericht op een positief maatschappelijk effect. Een investering kan financieel en niet-financieel zijn, maar ook materieel en niet-materieel, zoals de inzet van medewerkers, het netwerk van de corporatie, materiële bedrijfsmiddelen, goodwill of kennis van de lokale situatie. De geleverde prestatie kan pas beoordeeld worden als er een norm is die bepaalt wanneer er sprake is van een hoog of laag rendement. Deze norm wordt enerzijds bepaald door de stakeholders van de corporatie die de doelen in relatie tot de omgeving plaatsen. Dit betekent ook dat de norm relatief is en dat de urgentie of de prestatie mee kan veranderen met haar dynamische omgeving. Anderzijds start het bepalen van de (maatschappelijke) doelen bij de corporatie zelf.

De beoogde doelen en gewenste effecten zijn afhankelijk van het type organisatie. Focust de corporatie zich op maatschappelijk of financieel rendement? En is de organisatie nadrukkelijk gericht op vastgoed of op mensen? (Deuten & de Kam, 2005).

Als hulpmiddel bij het invullen van maatschappelijk ondernemerschap van woningcorporaties omschrijft Gruis (2005) een typologie van bedrijfsstijlen voor woningcorporaties. Deze bedrijfsstijlen zijn, evenals de vragen die Deuten & de Kam (2005) stellen, gebaseerd op de primaire rendementsfocus van een organisatie en op ondernemerschap. Miles en Snow (1978) maken op het gebied van ondernemerschap verschil tussen *defenders*, *analysers*, *prospectors* en *reactors*. De defenders en prospectors zijn twee extremen ten opzichte van elkaar, waarbij de defender gericht is op verdediging en de prosector gericht is op vernieuwing. De analysers zitten hier tussenin en balanceren tussen verdediging en het zoeken naar nieuwe kansen. De reactors daarentegen kennen geen structurele strategie en reageren ad hoc op gebeurtenissen (Isoherranen & Kess, 2011).

Gruis (2005) maakt gebruik van de extremen, namelijk de defenders en prospectors. Hij omschrijft deze als volgt:

Defenders zijn organisaties met een klein product-marktdomein. De managers van deze organisaties hebben een grote expertise op het smalle werkgebied van hun organisatie, maar hebben niet de neiging om naar kansen te zoeken buiten hun domein. Als gevolg van de nauwe focus hoeven ze niet vaak omvangrijke veranderingen door te voeren in hun technologie, structuur of werkwijze. In plaats daarvan richten ze hun aandacht primair op het verbeteren van de efficiëntie van bestaande activiteiten.

Prospectors zijn organisaties die vrijwel continu op zoek zijn naar nieuwe kansen op de markt en regelmatig experimenteren met potentiële antwoorden op nieuwe trends die vanuit de omgeving op hen afkomen. Daarom zijn deze organisaties vaak degenen die verandering en onzekerheid tot stand brengen waar andere organisaties op moeten reageren. Maar vanwege hun sterke focus op product- en marktvernieuwing, zijn deze organisaties gewoonlijk niet volledig efficiënt.

Beide varianten kunnen succesvolle ondernemingen zijn, met hun eigen 'ondernemingsprobleem' en bijbehorende 'oplossingsrichtingen'. Het onderscheid tussen beide bedrijfsstijlen komt met name tot uiting door afbakening van het werkterrein en innovativiteit.

Onder woningcorporaties zijn beide bedrijfsstijlen ook herkenbaar. Gruis (2005) omschrijft de defenders en prospectors onder de woningcorporaties als volgt:

Defenders onder woningcorporaties zijn weinig innovatief, behalve voor zover het gaat om het optimaliseren van de efficiëntie van werkprocessen. Ze beperken zich in hun activiteiten tot het traditionele werkveld van woningcorporaties: het bouwen en beheren van huurwoningen, vooral ten behoeve van de huisvesting van de primaire doelgroep.

Prospectors onder woningcorporaties zijn juist erg innovatief, in de brede zin van het woord en ondernemen allerlei activiteiten buiten het traditionele werkveld.

Zoals genoemd wordt de typologie naast ondernemerschap bepaald door de primaire rendementsfocus van een organisatie. Maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties verschillen van 'reguliere' organisaties doordat ze naast financiële doelstellingen ook maatschappelijke doelstellingen hebben. Er wordt dus een afweging gemaakt tussen financieel en maatschappelijk rendement. Woningcorporaties met een focus op het financiële rendement kennen de maatschappelijke taakstelling als randvoorwaarde.

In eerste instantie wordt gestreefd naar een positief rendement op vastgoed door vergroting van de marktwaarde van het vastgoed nadat hierin is geïnvesteerd. Daarnaast zal vergroting van de marktwaarde een positieve opbouw van de 'stille reserves' inhouden.

Woningcorporaties met een focus op het maatschappelijk rendement zien financiële continuïteit als randvoorwaarde. Dit betekent dat ze de BBSH nauwgezet volgen en de vermogensovermaat wordt aangewend voor de volkshuisvesting, veelal activiteiten op de korte termijn.

De combinatie van primaire focus en vorm van ondernemerschap geeft vier typen bedrijfsstijlen. Figuur 7 geeft de bedrijfsstijlen van Gruis (2005) weer. De horizontale as vertegenwoordigt de primaire focus, met links de focus op maatschappelijk rendement en rechts de focus op financieel rendement. De verticale as vertegenwoordigt de vorm van ondernemerschap met bovenaan de 'defender' en onderaan de 'prospector'.

Defender			
Focus op maatschappelijke doelen	Sociale woningbeheerder	Sociale woningbelegger	Focus op financiële doelen
	Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer	
Prospector			

Figuur 7 – Typologie van woningcorporaties (Gruis, 2005)

De *sociale woningbeheerder* houdt zich bezig met traditionele activiteiten, namelijk het huisvesten van lagere inkomens en bijzondere doelgroepen (Gruis, 2005). Dit maatschappelijke doel kan de corporatie zonder samenwerking bereiken, maar als het doel effectiever of efficiënter behaald door samenwerking dat is dat mogelijk. Een voorbeeld hiervan zijn de verzorgingshuizen waarover in hoofdstuk één gesproken is. Door dergelijke huizen aan te bieden kan de woningcorporatie haar doel uit de BBSH (aanbieden van wonen en zorg) bereiken. En doordat samengewerkt wordt met een zorgorganisatie hoeft de woningcorporatie hiervoor geen extra inspanning te leveren. Rendement wordt gecreëerd door efficiënte bedrijfsvoering, zonder verandering van activiteiten, op de bestaande woningvoorraad. Dit rendement wordt actief aangewend voor het behalen van maatschappelijk rendement. Groei kan incrementeel vorm krijgen door marktpenetratie. Hierbij wordt niet afgeweken van het bestaande werkterrein (Gruis, 2005). Voor de sociale woningbeheerder is het resultaat optimaal, als de marktwaarde is vergroot met de mate die vooraf is bepaald door het voortzetten van bestaande werkzaamheden. En als de behaalde vermogensovermaat geïnvesteerd wordt in het behalen van de maatschappelijke doelen (Gruis, 2005).

De *sociale woningbelegger* houdt zich eveneens bezig met traditionele activiteiten, namelijk het aanbieden van sociale woningen. Door efficiënte bedrijfsvoering zonder verandering van activiteiten wordt rendement gecreëerd op de bestaande woningvoorraad en wordt de marktwaarde vergroot. Groei kan incrementeel vorm krijgen door marktpenetratie. Hierbij wordt niet afgeweken van het bestaande werkterrein. Voor de sociale woningbelegger is het resultaat optimaal als de marktwaarde is vergroot met de mate die vooraf is bepaald, door het voortzetten van bestaande werkzaamheden (Gruis, 2005).

De *maatschappelijke innovator* heeft een breed werkgebied in producten en vastgoedsectoren (onder andere woningen, winkels en kantoren). Gestreefd wordt naar continue vernieuwing van het werkterrein, producten en diensten waardoor groei van de organisatie wordt vormgegeven, dit kan in grote sprongen zoals een fusie vorm krijgen.

Het maatschappelijke rendement wordt geoptimaliseerd en de vermogens-overmaat wordt ingezet om het maatschappelijk rendement verder te vergroten. De maatschappelijke innovator is een aanjager van ontwikkelingen in de sector en tegelijkertijd worden nieuwe ontwikkelingen gemonitord. De wijze waarop deze ontwikkelingen worden vormgegeven, bijvoorbeeld in een samenwerkingsverband of anderszins, is ondergeschikt aan het behalen van de maatschappelijke doelen.

Een optimaal resultaat voor de maatschappelijke innovator is als de maatschappelijke doelen behaald zijn door het uitvoeren van innovatieve projecten en werkzaamheden. En als de behaalde vermogensovermaat geïnvesteerd wordt in het behalen van de maatschappelijke doelen (Gruis, 2005).

De *maatschappelijke vastgoedondernemer* heeft activiteiten in de vastgoedsector. Dit kunnen woningen zijn, maar ook niet-woningen zoals kantoren of winkelpanden, kortom: de volledige vastgoedsector. Hij streeft naar constante vernieuwing van de vastgoedvoorraad en groeit door nieuwbouw van locaties, door herontwikkeling van locaties of met grote sprongen door fusies met andere organisaties. Hiervoor wordt de markt en alle ontwikkelingen in de markt continu gemonitord, zodat daar actief op ingespeeld kan worden. De maatschappelijke doelen worden gerespecteerd maar het financiële rendement geeft koers aan de organisatie.

Voor de maatschappelijke vastgoedonderneming betekent een optimaal resultaat dat de marktwaarde is vergroot met de mate die vooraf is bepaald, door uitvoering van innovatieve projecten en werkzaamheden (Gruis, 2005).

In figuur 8, op de volgende pagina, zijn deze kenmerken schematisch weergegeven.

	Sociale woningbeheerder	Sociale woningbelegger	Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer
Doel	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionele taakstelling: huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen • Optimalisering maatschappelijk rendement en actieve aanwending vermogens-overmaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadruk op traditionele activiteiten: aanbieden (sociale) huurwoningen • Positief rendement door vergroting marktwaarde 	<ul style="list-style-type: none"> • Breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening • Optimalisering maatschappelijk rendement en actieve aanwending vermogens-overmaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten in met name de vastgoedsector • Positief rendement door vergroting marktwaarde • Streven naar een goed renderende vastgoed/woning-voorraad met in achtname van maatschappelijke doelen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiënte bedrijfsvoering • Voorzichtige incrementele groei van het bedrijf door marktpenetratie • 'Agressief' behoud van het werkterrein & terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het werkterrein • Stabiel en afgebakend werkterrein • Behoudend beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiënte bedrijfsvoering • Voorzichtige incrementele groei van het bedrijf door marktpenetratie • 'Going concern' strategie voor rendering bestaande woningvoorraad • 'Passief' behoud van het werkterrein & terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het werkterrein • Stabiel en afgebakend werkterrein • Behoudend beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten • Groei door ontwikkeling van product en werkterrein • Continu monitoren van maatschappelijke ontwikkelingen & aanjagen van ontwikkelingen in de sector • Actief op breed en continu ontwikkelend terrein • Innovatie staat centraal 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad • Groei door ontwikkeling nieuwe locaties en vernieuwen door herontwikkeling bestaande locaties • Continu monitoren marktontwikkelingen & aanjagen van ontwikkelingen op de woningmarkt • Actief op volle breedte van de woningmarkt • Innovatie staat centraal
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële doelen
Optimaal resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Behalen maatschappelijke doelen, o.a. door investering van vermogensovermaat • Door behoud van bestaande werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktwaarde is vergroot • Volgens vooraf gestelde doelen • Door behoud van bestaande werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Behalen maatschappelijke doelen, o.a. door investering van vermogensovermaat • Door innovatieve projecten en werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktwaarde is vergroot • Volgens vooraf gestelde doelen • Door innovatieve projecten en werkzaamheden

Figuur 8 – Kenmerken per type woningcorporatie (Gruis, 2005)

3.2.2. De zorgorganisatie

Het Nederlandse gezondheidszorgsysteem kan getypeerd worden als een Bismark-model. Dit betekent dat Nederland een mix heeft van publiek en privaat bekostigde zorg. Andere Europese landen met dit model zijn bijvoorbeeld België, Frankrijk, Duitsland en Zwitserland. Maar ook buiten Europa wordt de zorg volgens dit model georganiseerd, bijvoorbeeld in Japan. Een tweede model is het Beveridge-model dat in Scandinavische landen, Italië, Spanje, Groot-Brittannië en Canada de zorgmarkt vormgeeft door enkel private bekostiging (Lameire et al., 1999). Het model van private bekostiging kenmerkt Amerika, hoewel de Affordable Care Act, ofwel Obamacare, vanaf 2014 een start maakt met publieke bekostiging van gezondheidszorg (www.obamacarefacts.com).

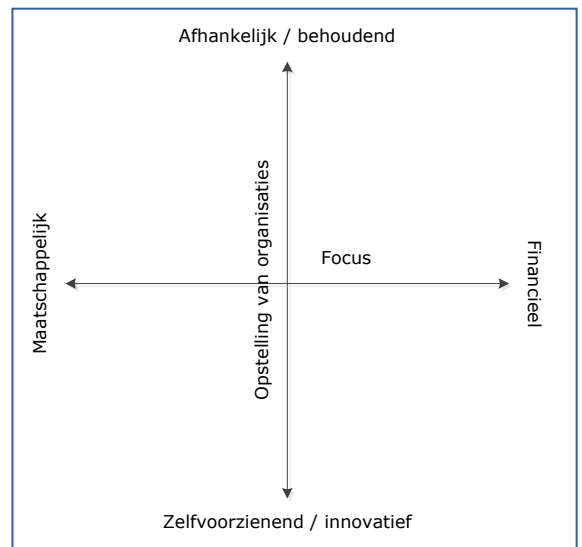
Deze verschillende gezondheidszorgsystemen hebben allen tot doel om een optimale mix te realiseren van toegang tot gezondheidszorg, kwaliteit van zorg en kosten efficiëntie (Lameire et al., 1999). Om de optimale mix te beoordelen geeft Wendt (2010) een classificatie van de Europese gezondheidszorgsystemen op basis van de indicatoren: uitgaven aan zorg, wijze van financiering van zorg, de beschikbaarheid van zorg in eerste en tweede lijn en het zorgsysteem (de grondslag op basis waarvan burgers zorg ontvangen, de beloningsstructuur van specialisten en de keuzevrijheid voor zorgaanbieders). Uit dit onderzoek volgt dat er geen andere Europese landen een met Nederland (van voor 2006) vergelijkbare situatie kennen. Deze uniciteit wordt afgelezen uit het grote aandeel private zorg, laag niveau van eerstelijnszorg, toegang tot zorg op basis van sociale premies en relatief strikte regulering van toegang tot zorg. Deze uniciteit geeft dat Nederland goede voorbeelden van andere Europese landen kan gebruiken om Nederlandse problemen, van onder andere oplopende zorguitgaven, aan te pakken. Anderzijds kan Nederland niet leren van de aanpak van andere landen in dezelfde situatie. Vanuit eigen visie en strategie zullen problemen, op verschillende niveaus, aangepakt moeten worden. Daarom is het van belang om ook op organisatieniveau een visie en strategie te bepalen, om de lange termijn bestendigheid van de organisatie te verzekeren (Clark, 2012).

Vergrijzing is een fenomeen dat zich niet alleen in Nederland voordoet, ook andere Europese landen herkennen deze beweging (Rechel, et al., 2009). Voor het gezondheidszorgsysteem betekent dit dat de zorgvraag verandert, dat de complexiteit van gezondheidsproblemen verandert en dat co-morbiditeit op treedt. Dit betekent dat het gebruik en daarmee ook de kosten van langdurige zorg toe is genomen en zal blijven toenemen in de toekomst. Rechel (2009) geeft aan dat er drie manieren zijn om hierop te reageren, namelijk:

- Verzekeren van een adequaat respons van gezondheidszorgsystemen, onder andere door betere coördinatie van zorg, betere promotie van zelfzorg of optimaliseren van preventie;
- Adequate systemen voor langdurige zorg opbouwen, zoals het combineren van informele en formele zorg of het realiseren van geschikte zorgsettings;
- Bevorderen van sociale en economische integratie, zoals het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd en het sturen op werk gerelateerde participatie in de maatschappij.

In de huidige Nederlandse politiek worden deze maatregelen bevestigd en een gedeelte hiervan wordt op korte termijn geëffectueerd. Clark (2012) geeft aan dat non-profit organisaties, zoals zorgorganisaties, opgezet zijn om en gedreven worden door te voorzien in de sociale behoeften van haar stakeholders. Om deze sociale missie te kunnen volbrengen worden middelen beschikbaar gesteld, die tegelijkertijd ook de kaders bepalen van de sociale missie. Dit brengt met zich mee dat deze kaders de strategische planning van zorgorganisaties bepalen. Door de genoemde veranderingen worden zorgorganisaties gemotiveerd om de strategische planning te beoordelen op actualiteit en accuraatheid. Bijstelling van de strategische planning zal noodzakelijk zijn om te kunnen anticiperen op veranderende regelgeving en de veranderende markt. Juist het proces van strategische planning kan een verandering teweegbrengen in de missie of organisatiecultuur van de organisatie. Op alle niveaus in de organisatie kunnen mensen behoudend zijn in het aanpakken van deze veranderingen. Dit bepaalt dan ook de manier waarop de organisatie omgaat met strategische planning (Clark, 2012).

De kenmerken van een non-profit organisatie, die Clark (2012) benoemt, zijn de wijze waarop geanticipeerd wordt op veranderingen en de focus van de organisatie. De focus van de non-profit organisatie is maatschappelijk of sociaal, maar kan ook meer financieel gericht zijn. Bij de wijze waarop geanticipeerd wordt op veranderingen verwijst hij naar de uitersten, namelijk een afhankelijke of behoudende opstelling en een zelfvoorzienende, pro-actieve en innovatieve opstelling. Deze kenmerken komen sterk overeen met de kenmerken die Gruis (2005) noemt in zijn typologie van woningcorporaties. Deze typologie is, zoals in paragraaf 3.2.1 omschreven, gebaseerd op twee kenmerken, namelijk de maatschappelijke versus de financiële focus van de organisatie en de vorm van ondernemerschap, innovatief versus behoudend. Dit betekent dat ook voor de zorgorganisaties een vergelijkbare typologie omschreven kan worden. In figuur 9 zijn deze twee kenmerken van organisaties volgens Clark (2012) weergegeven.



Figuur 9
Kenmerken van non-profit organisaties (Clark, 2012)

Een combinatie van de kenmerken van non-profitorganisaties met de typologie voor woningcorporaties geeft een typologie van zorgorganisaties. Deze typologie is in onderstaande figuur (figuur 10) weergegeven.

		Afhankelijk / behoudend			
Focus op maatschappelijke doelen		Zorgbeheerder	Zorgbelegger		Focus op financiële doelen
		Zorginnovator	Zorgondernemer		
		Zelfvoorzienend / innovatief			

Figuur 10 – Typologie van zorgorganisaties

Een *zorgbeheerder* is een zorgorganisatie met een primaire taakstelling. De zorg die in het verleden geleverd werd wordt bij voorkeur nog steeds geleverd. Hierbij streeft de zorgbeheerder naar optimalisering van het maatschappelijke rendement, waarbij groei van de organisatie op een incrementele wijze door marktpenetratie plaatsvindt. Een voorbeeld hiervan kan een zorgorganisatie zijn die vóór het scheiden van wonen en zorg voorziet in verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg en een klein gedeelte thuiszorg. En die na de effectuering ervan nog steeds dezelfde zorg verleent. Leegkomend vastgoed wordt niet meer gebruikt doordat uitbreiding van capaciteit niet mogelijk is. Alleen het vastgoed waarin verpleeghuiszorg geleverd wordt blijft in gebruik van de zorgorganisatie. Door het scheiden van wonen en zorg zal deze organisatie mogelijk krimpen in omzet, zorgplaatsen, personeel en vastgoed.

Een *zorgbelegger* speelt terughoudend in op de ontwikkelingen en legt nadruk op de traditionele activiteiten. Tegelijkertijd vindt de zorgbelegger een gezonde financiële exploitatie van groot belang, waarbij groei van de organisatie op een incrementele wijze door marktpenetratie plaatsvindt.

Dit kan betekenen dat ook dit type organisatie na effectuering van het scheiden van wonen en zorg enkel verpleeghuiszorg zal blijven bieden. Om een gezonde financiële exploitatie te waarborgen is het leveren van verzorgingshuiszorg een optie. Voor het scheiden van wonen en zorg leverde deze organisatie immers ook dit type zorg, echter dit zal vorm krijgen als thuiszorg.

De *zorginnovator* is actief op een breed werkgebied en is voortdurend bezig met vernieuwing van haar producten en diensten. De zorginnovator is een aanjager op het gebied van maatschappelijke vernieuwing en groei van de onderneming vindt plaats door ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Optimalisatie van maatschappelijk rendement wordt nagestreefd. De zorginnovator zal daarom na effectuering van het scheiden van wonen en zorg op zoek gaan naar nieuwe producten en diensten. Deze producten en diensten zijn geslaagd als ze bijdragen aan het behalen van de tot doel gestelde maatschappelijke rendement.

De *zorgondernemer* is een aanjager van ontwikkelingen in de zorg, in de volle breedte van de sector. De zorgondernemer streeft naar een goed renderend aanbod van zorgproducten en -diensten. Groei van de onderneming vindt plaats door vernieuwing. De zorgondernemer is een organisatie die alle uitdagingen aanpakt die bijdragen aan de financiële doelen, mits voldaan wordt aan de maatschappelijke voorwaarden. Dit kan betekenen dat na effectuering van het scheiden van wonen en zorg, het leegkomend vastgoed voor commerciële zorgdiensten wordt gebruikt zoals bijvoorbeeld een hotel of logeerfunctie voor thuiswonende ouderen of een particuliere kliniek.

3.2.3. De confrontatie van karakters

Zoals eerder benoemd hebben de woningcorporatie en de zorgorganisatie een aantal gelijke kenmerken, zoals:

- Een maatschappelijke doelstelling;
- Financieel gezonde maar non-profit exploitatiedoelstelling;
- Actief op een quasi-markt, een quasi-markt is een markt die op bepaalde punten afwijkt van een reguliere 'vrije' markt door bijvoorbeeld overheidsregulering (Dekker, 2009).

Elke zorgorganisatie en woningcorporatie bepaalt binnen dit kader de concrete doelstellingen, wat resulteert in een typologie van zorgorganisaties en woningcorporaties. Afgeleid van de verschillende typen woningcorporaties en zorgorganisaties betekent dit, dat er ook verschillende soorten relaties zijn tussen deze partijen. Zonder op dit moment invulling te geven aan de kenmerken of kwaliteit van deze relaties kan gesteld worden, dat er 16 verschillende soorten relaties zijn. Onderstaande matrix (figuur 11) geeft hiervan een overzicht.

	Sociale woningbeheerder	Sociale woningbelegger	Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer
Zorgbeheerder				
Zorgbelegger				
Zorginnovator				
Zorgondernemer				

Figuur 11 – Confrontatie van typologieën

In deze matrix zijn een aantal vakken met groen gearceerd. Deze vakken vertegenwoordigen een relatie tussen twee partijen met overeenkomstige kenmerken betreffende de focus en de vorm van ondernemerschap. Hierbij kan de vraag gesteld worden of dit betekent dat samenwerking een logisch gevolg is doordat er veel overeenkomsten zijn. De rode vakken verwijzen naar een relatie tussen partijen met een uiteenlopende focus én een andere vorm van ondernemerschap.

Ook hierbij kan de vraag gesteld worden of deze verschillen samenwerking juist ondersteunen doordat gebruik gemaakt kan worden van elkaars uiteenlopende kenmerken. Of werkt het averechts en kost het extra energie om de verschillen te overbruggen. De witte vakken vormen geen uiterste, deze soorten van relaties hebben een overeenkomst in óf de focus óf de vorm van ondernemerschap.

3.2.4. Samenvatting

Organisaties, zowel woningcorporaties als zorgorganisaties, kunnen gekarakteriseerd worden op hun focus op maatschappelijke of financiële doelen en op hun innovatieve of behoudende opstelling. Op basis hiervan kunnen vier typen organisaties benoemd worden, namelijk:

1. beheerder;
2. belegger;
3. innovator;
4. ondernemer.

De beheerder en belegger hebben een behoudende opstelling en de innovator en ondernemer een innovatieve. De belegger en de ondernemer hebben een financiële focus, in tegenstelling tot de beheerder en de innovator, die een maatschappelijke focus hebben.

Theoretisch is beredeneerd dat zorgorganisaties op dezelfde manier gekarakteriseerd kunnen worden als woningcorporaties, omwille van een groot aantal gelijkenissen in de markt. Om de waarde van de theorie buiten deze onderzoeksomgeving te vergroten zal deze karakterisering van zorgorganisaties getoetst moeten worden in de praktijk. In paragraaf 3.3 wordt in het onderzoeksintermezzo een kleinschalig kwalitatief vooronderzoek omschreven waarin de karakterisering van zorgorganisaties getoetst wordt in de praktijk.

3.3. OnderzoeksINTERMEZZO

Een onderdeel van de literatuurstudie (paragraaf 3.2.2) is de karakterisering van organisaties. De theorie die hiervoor gebruikt wordt is ontwikkeld voor de woningcorporatiesector (Gruis, 2005). Aangenomen wordt dat deze theorie, en daarmee de factoren die de typologie van woningcorporaties bepalen, ook representatief is voor zorgorganisaties.

Om deze aanname te toetsen is een kleinschalig kwalitatief vooronderzoek uitgevoerd. Het doel van dit vooronderzoek is om te verifiëren of zorgorganisaties en woningcorporaties zich kunnen vinden in deze aanname. Daarnaast is onderzocht of deze organisaties zich kunnen identificeren met één van de vier types en/of verwacht wordt dat er een verdeling is van organisaties over de verschillende types.

3.3.1. Methode

Het vooronderzoek is uitgevoerd bij een groep van 12 respondenten, in een leidinggevende of beleidsondersteunende functie, waaronder zes medewerkers van woningcorporaties en zes medewerkers van zorgorganisaties. Deze respondenten hebben een korte vragenlijst ingevuld, die is opgenomen in bijlage 1.

De vragenlijst bestaat uit negen vragen, die voorafgegaan worden door de theorie betreffende de karakterisering van woningcorporaties. Deze theorie is mondeling toegelicht en vragen erover zijn beantwoord.

De eerste vraag betreft de organisatie waar de respondent werkzaam is, dus een woningcorporatie of zorgorganisaties. De vragen twee en drie gaan in op de twee variabelen die het karakter van de organisatie bepalen, namelijk de maatschappelijke of financiële focus en de vorm van ondernemerschap, behoudend of innovatief. Gevraagd wordt of deze variabelen toereikend zijn om het karakter te bepalen en welke variabelen ook bepalend voor het karakter van de organisatie kunnen zijn. Het doel van deze vragen is om te controleren of het aantal variabelen dat het karakter bepaalt toereikend is of dat het te beperkt is en welke variabelen volgens de respondent ook het karakter kunnen beïnvloeden.

In de vierde vraag wordt de respondent gevraagd om aan te geven welk karakter voor de eigen organisatie het meest herkenbaar is. Vervolgens gaan vraag vijf en zes in op de verwachting van de respondent of andere woningcorporaties en andere zorgorganisaties anders getypeerd kunnen worden dan de eigen organisatie. Het doel van de vragen vier tot en met zes is om te toetsen of deze karakters herkenbaar zijn voor de eigen organisatie en of verwacht wordt dat er in praktijk verschillende karakters van organisaties zijn of dat alle zorgorganisaties en/of woningcorporaties hetzelfde karakter hebben.

De zevende en achtste vraag onderzoeken deels consistentie in antwoorden van de respondent, door te vragen of er organisaties zijn die zich niet herkennen in één van de vier karakters. Een antwoord op deze vraag betekent dat er op vraag twee en drie geantwoord moet zijn dat er meer variabelen van invloed zijn op het karakter van een organisatie. Anderzijds geeft het inzicht in mogelijke kenmerken van organisaties die een rol kunnen spelen in het karakteriseren van organisaties.

De laatste vraag geeft een matrix met acht vakken, met op de horizontale als de vier karakters en op de verticale als de twee typen organisaties. Gevraagd wordt om een verdeling aan te geven van de vier types in de markt van de woningcorporaties en in de markt van de zorgorganisaties. Bijvoorbeeld het aandeel woningcorporaties dat als beheerder getypeerd kan worden. Het antwoord op deze vraag is aanvullend op het bepalen of de antwoorden consistent zijn gegeven. Anderzijds geeft het aan of er een spreiding is onder woningcorporaties en zorgorganisaties. Als alle respondenten aangeven dat 90% van de zorgorganisaties als beheerder getypeerd kan worden, dan zal het karakter van de organisatie weinig variatie brengen in de relatie tussen woningcorporaties en zorgorganisaties. Immers, nagenoeg alle zorgorganisaties hebben een gelijk karakter.

3.3.2. Resultaten

Uit het vooronderzoek blijkt dat meer dan de helft van de respondenten van mening is dat de twee genoemde karaktereigenschappen voldoende zijn om een organisatie te typeren. Een minderheid geeft aan dat er aanvullende kenmerken genoemd moeten worden om organisaties te typeren. Hiervoor worden suggesties gedaan, waaronder een aantal dubbelingen met de karaktereigenschappen van Gruis en waaronder eigenschappen zoals imago, traditie, oorsprong, product leadership en operational excellence.

Vervolgens geven nagenoeg alle respondenten aan dat elke zorgorganisatie en woningcorporatie zich zal herkennen in één van de vier types. Hierbij wordt opgemerkt dat organisaties op details kunnen verschillen, ook al behoren ze tot een bepaald type. Op de vraag tot welk type de organisatie zelf behoort, geeft de meerderheid van de woningcorporaties aan een ondernemer te zijn en de meerderheid van de zorgorganisaties geeft aan een beheerder te zijn. Het grootste gedeelte van de corporaties geeft aan een financiële focus te hebben en innovatief te zijn. Van de zorgorganisaties geeft een kleine meerderheid aan een maatschappelijke focus te hebben en een kleine meerderheid geeft aan innovatief te zijn.

Daarnaast verwachten zorgorganisaties dat bijna de helft van de woningcorporaties een beheerder is en dat een ruime meerderheid van de zorgorganisaties een beheerder is. Verwacht wordt dat een klein gedeelte van zowel de zorgorganisaties als de woningcorporaties een belegger is. De woningcorporaties daarentegen verwachten een groter aandeel van de woningcorporaties dat innovatief is. Voor de zorgorganisaties verwachten ze een gelijke verdeling als dat de zorgorganisaties zelf verwachten.

Hieruit volgt dat de meerderheid van de respondenten zich kan vinden in de aanname dat de typologie van Gruis ook voor zorgorganisaties toegepast kan worden. Daarnaast wordt de meerderheid van de woningcorporaties gekenmerkt door een organisatietype met tegengestelde kenmerken dan het type dat de meerderheid van de zorgorganisaties kenmerkt. Met name de focus verschilt tussen woningcorporaties en zorgorganisaties. Innovativiteit kenmerkt zowel een meerderheid van de zorgorganisaties als een meerderheid van de woningcorporaties.

Tot slot volgt uit het vooronderzoek dat de woningcorporaties verwachten dat ze innovatiever zijn dan zorgorganisaties. De zorgorganisaties verwachten dat woningcorporaties ongeveer hetzelfde verdeeld zijn als zichzelf, waarbij ongeveer de helft van de organisaties een beheerder is.

De resultaten van de vragenlijst zijn opgenomen in bijlage 2.

Op basis van de theorie en het kleinschalige vooronderzoek kan gesteld worden dat zowel zorgorganisaties als woningcorporaties gekenmerkt kunnen worden door de focus op maatschappelijke of financiële doelen en door een innovatieve of behoudende aanpak.

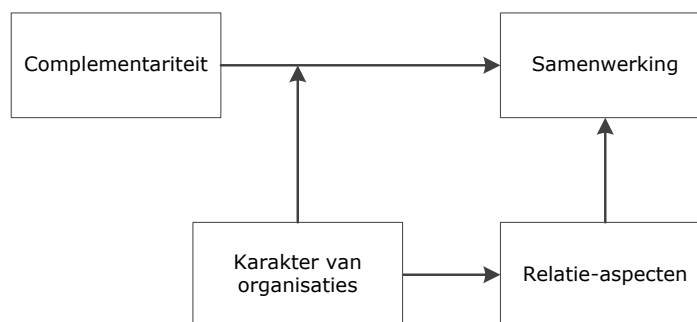
Uit de theorie en het vooronderzoek komt niet naar voren in hoeverre organisaties kunnen migreren van het ene naar het andere type en in welke fases dat gebeurt. Bijvoorbeeld doordat de omgeving verandert, kan ook de focus en aanpak om de doelen te behalen mee veranderen. Om te bepalen in hoeverre organisaties complementair zijn is het van belang of organisaties stabiel getypeerd kunnen worden of dynamisch zijn en migreren tussen verschillende types. Daarnaast is de fase waarin beide organisaties zitten een voorspellende factor voor de stappen die de organisatie neemt, evenals voor de stappen in het proces naar samenwerking.

3.4. Interorganisationele relaties

Zoals uit onderzoeksintermezzo volgt kunnen zowel zorgorganisaties als woningcorporaties zich vinden in deze typologie en in de toepasbaarheid hiervan op zorgorganisaties. Verder verwachten woningcorporaties dat ze innovatiever zijn dan zorgorganisaties. En beide partijen verwachten dat het grootste aandeel van beide organisaties belegger zal zijn.

Doordat de verschillende typen organisaties ook in de praktijk herkend worden kan de veronderstelling dat het karakter van een organisatie van invloed is op complementariteit en op samenwerking, zijn plaats blijven behouden in de theorie. In de theorie wordt verwacht dat het karakter een rol speelt bij het bepalen en ervaren van complementariteit, maar de wijze waarop deze rol vervuld wordt is nog onduidelijk.

Naast de complementariteit en het karakter van de organisaties die samenwerking beïnvloeden, zijn relatie-aspecten van invloed op de samenwerking. Deze relatie-aspecten worden beïnvloed door het karakter van beide organisaties. In figuur 12 zijn deze verhoudingen weergegeven.



Figuur 12 – Relatie aspecten van invloed op samenwerking

Onderstaande paragraaf (3.4.1) omschrijft de relatie-aspecten die van invloed zijn op samenwerking. Vervolgens geven paragraaf 3.4.2 en paragraaf 3.4.3 weer wat kenmerken zijn van samenwerking respectievelijk competitie. Tot slot geeft paragraaf 3.4.4 een samenvatting van deze paragraaf.

3.4.1. Relatie-aspecten

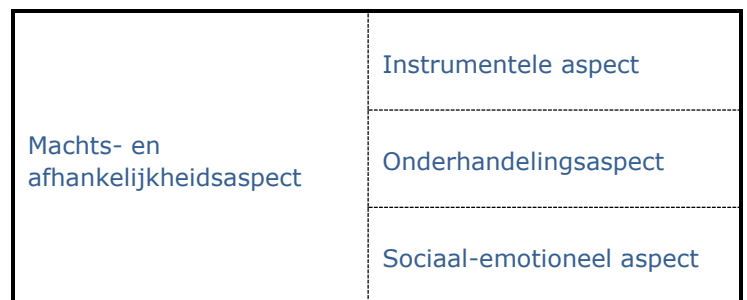
Naast de waarde en het type organisatie zijn er andere factoren die de relatie tussen twee organisaties beïnvloeden. Over de relatie tussen organisaties en de factoren die deze relaties beïnvloeden is omvangrijk en diepgaand onderzoek gedaan. In dit theoretisch kader vormen de relatie-aspecten een onderdeel van het geheel en het vormt niet het primaire onderzoeksthema. Vandaar dat de theorie betreffende relatie-aspecten zich in deze scriptie beperken tot het begrip dat Mastenbroek (1996) geeft vanuit de organisatiesociologie. Namelijk dat een relatie de manier is waarop partijen met elkaar verbonden zijn. Hierin is met name de balans tussen autonomie der eenheden en de wederzijdse afhankelijkheid belangrijk. Organisaties zijn netwerken van interdependente groepen, waarvan de relaties gekenmerkt worden door competitie en samenwerking. Diverse personen of groepen van personen zijn van elkaar afhankelijk en elk heeft eigen belangen. Mastenbroek (1996) omschrijft vier typen van relaties, namelijk: instrumentele relaties, sociaal-emotionele relaties, machts- en afhankelijkheidsrelaties en onderhandelingsrelaties. Onderstaande opsomming geeft een korte omschrijving van deze relaties, aangevuld met een voorbeeld van een relatie tussen zorgorganisatie en woningcorporatie.

1. *Instrumentele relaties* – partijen zien elkaar als productiemiddelen. De ene partij heeft de andere partij nodig om zelf tot productie te komen. Een voorbeeld hiervan is als de zorgorganisatie een gebouw huurt van de woningcorporatie om het leveren van zorg mogelijk te kunnen maken. En andersom heeft de woningcorporatie de zorgorganisatie nodig om te kunnen voldoen aan het BBSH-prestatieveld

- 'wonen & zorg'. Deze relatie kenmerkt het paradigma van de 'Transaction Cost Economics' en de 'Strategic Choice', zoals Barringer & Harrison (2000) omschrijven.
2. *Machts- en afhankelijkheidsrelaties* – een relatie tussen partijen waarbij de ene partij richting geeft aan het gedrag van de andere partij. Een voorbeeld hiervan is een grote landelijk opererende woningcorporatie die bepaalt op welke manier invulling gegeven wordt aan het vastgoed door de kleine zorgorganisatie. Deze afhankelijkheidsrelaties worden gekenmerkt door de invloed van derden en zijn kenmerken voor de paradigma's 'Stakeholder Theory of the Firm' en de 'Institutional Theory'.
 3. *Onderhandelingsrelaties* – deze relatie betreft het met elkaar verdelen van de schaarse goederen, waarbij de verschillende partijen de eigen doelen (bijvoorbeeld marktaandeel) in acht dienen te houden. In de relatie tussen zorgorganisatie en woningcorporatie kan de onderhandeling over huurprijs van het vastgoed genoemd worden. De zorgorganisatie wil een zo laag mogelijke prijs om de kosten beperkt te houden en de corporatie wil een zo hoog mogelijke prijs om de kosten zo veel mogelijk gedekt te krijgen. Deze relatie is kenmerkend voor het 'Resource Dependence' paradigma van Barringer & Harrison (2000).
 4. *Sociaal-emotionele relaties* – een relatie gericht op gevoelsmatige betrekkingen, soms sterk persoonsgericht maar het kan ook gericht zijn op een groep. Bijvoorbeeld een goede persoonlijke relatie tussen de bestuurder van een zorgorganisatie en de bestuurder van een woningcorporatie die aanleiding geeft om samen te gaan werken in het aanbieden van wonen met zorg. Het paradigma van 'Organizational Learning' wordt niet gekenmerkt door deze relatievorm. Hoewel, in de sociaal-emotionele relatie staat de rol van de bestuurder centraal. In het paradigma van 'Organizational Learning' staat ook de rol van de bestuurder centraal. Het maximale niveau dat een organisatie kan bereiken is namelijk afhankelijk van de hoogste leider (Collins, 2006). Dit betekent ook dat de leercapaciteit van de organisatie beperkt wordt door de leercapaciteit van de bestuurder(s) van de organisatie.

Deze aspecten van relaties zijn wel te onderscheiden maar niet te scheiden. Een sociaal-emotionele relatie kan ook instrumenteel zijn én er kan ook sprake zijn van macht of afhankelijkheid. Daarnaast is hét belangrijkste relatie-aspect moeilijk aan te wijzen, echter Mastenbroek (1996) stelt dat het machts- en afhankelijkheidsaspect de bedding is waarbinnen de andere drie relatieaspecten hun plaats vinden. Hij geeft dit aan met het 'één op drie model van relatie-aspecten'. Dit model is in figuur 13 weergegeven.

Mastenbroek (1996) geeft aan dat macht uitoefenen het bepalen is van gedrag van de één door de ander. Macht is een relatiekenmerk en het tegenovergestelde van macht is 'afhankelijkheid'. Afhankelijkheid ontstaat als er geringe vervangingsmogelijkheden zijn of als de één de activiteiten van de ander belangrijk acht. In elke relatie is een balans aanwezig tussen partijen (eenheden). Deze balans kan in evenwicht zijn, maar kan ook een ongelijke verdeling laten zien. Dit betekent dat deze balans ook aanwezig is als er meer dan één relatie-aspect aanwezig is.



Figuur 13
Eén op drie model van relatie aspecten (Mastenbroek, 1996)

3.4.2. Coöperatie

Zoals genoemd in voorgaande paragraaf wordt een relatie gekenmerkt door een mix van competitie en samenwerking. In de literatuur is vanuit diverse invalshoeken een veelvoud van definities van samenwerking gegeven, maar één eenduidige definitie geeft het niet. De rode draad die in deze definities naar voren komt is dat samenwerking wederkerigheid en gezamenlijkheid kent.

De verschillende partijen hebben elkaar nodig, in meer of mindere mate en zijn voornemens om met elkaar, middels consensus, een doel te bereiken waarbij de totale baten gemaximeerd worden (Mastenbroek, 1996). In paragraaf 3.1 is dit gedefinieerd als optimalisatie van de waarde. De wederkerigheid die genoemd werd in de definitie van de relatie staat bij samenwerking dus centraal. Schermerhorn (1975) onderschrijft deze bevinding. Hij geeft aan dat de kenmerken van interorganisationele coöperatie zijn:

- Interorganisationele afhankelijkheid;
- Afhangelijkheid op onderdelen;
- Samenwerking;
- Uitwisseling;
- Gezamenlijke besluitvorming.

Kortom: er is sprake van samenwerking als twee (of meer) organisaties elkaar 'nodig' hebben, er is dus meerwaarde om elkaar op te zoeken. Deze meerwaarde kan partieel zijn, dus slechts één of enkele organisatieonderdelen betreffen. Daarnaast is er sprake van samenwerking als beide partijen een gezamenlijk doel nastreven. Om dit doel te bereiken worden kennis, materialen of middelen uitgewisseld en de besluitvorming vindt gezamenlijk plaats. Deze besluitvorming kan divers zijn en bijvoorbeeld de inzet van middelen betreffen of de wijze waarop het doel behaald gaat worden. Voor samenwerking gemotiveerd door derden, door vernieuwing van producten en diensten of door aanvulling van ontbrekende onderdelen zal in ieder geval een gezamenlijk doel centraal moeten staan (Barringer & Harrison, 2000).

3.4.3. Competitie

In voorgaande paragrafen is omschreven dat een relatie wederkerigheid en autonomie van eenheden omvat. Bij competitie ligt de nadruk op de autonomie van eenheden waarbij dus geen sprake is van gezamenlijkheid in doelen of middelen. De autonomie, eigen voorkeuren, eigen identiteit en maximaal eigen gewin staan centraal.

Wolters & Verhage (2001) veronderstellen dat competitie, of concurrentie, een waarborg is voor efficiënt produceren, gebaseerd op het ideaaltype van een markt van volkomen concurrentie. Doordat de overheidsregulering voor zowel de zorgorganisatie als de woningcorporatie afneemt, zal marktwerking toenemen en wordt de markt van volledige concurrentie verder benaderd, met als gevolg meer concurrentie en een efficiëntere productie.

De vormen van concurrentie, waarin een rol voor de overheid is weggelegd, omschrijven Haffner en Van Hulst (1998) in hun ladder van concurrentie. De ladder van concurrentie omschrijft de volgende drie vormen van concurrentie:

- A. Concurrentie op de markt – een redenatie vanuit efficiëntie-overwegingen, wat inhoudt dat een vrije markt en de bijbehorende vrije concurrentie leidt tot maximale efficiëntie. Het keuzegedrag van de klant maakt dat de producent efficiënt gaat werken. Beperking van deze concurrentie is alleen wenselijk als hier aantoonbare maatschappelijke belangen mee gediend zijn, die een eventuele lagere efficiëntie rechtvaardigen.
- B. Concurrentie om de markt – wat het aanbesteden van bepaalde markten door de overheid inhoudt. Dit lijkt een goede oplossing als rendabele dienstverlening slechts door één aanbieder geleverd kan worden. Voorbeelden hiervan zijn het openbaar vervoer in dunbevolkt gebied, de bouw van een

woningbouwcomplex of de aanbesteding van zorggerelateerde diensten, zoals huishoudelijke hulp, door de gemeente.

- C. Maatstafconcurrentie – houdt in dat maatstaven worden aangelegd op basis waarvan prestaties afgerekend kunnen worden. Een voorbeeld hiervoor is het benchmarken van de kwaliteit van zorg of de woningcorporatiebenchmark.

Zowel de woningcorporatie als de zorgorganisatie hebben te maken met deze drie vormen van concurrentie.

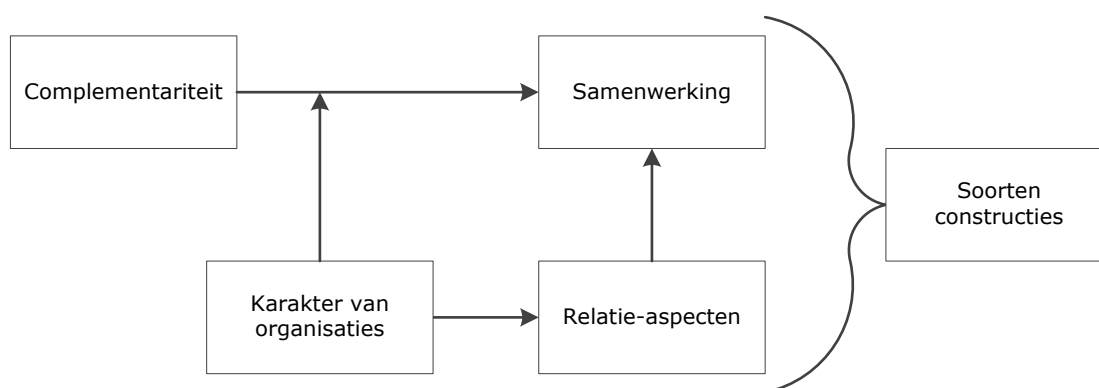
3.4.4. Samenvatting

Een relatie is dus de manier waarop partijen met elkaar verbonden zijn, wat een combinatie omvat van wederkerigheid en autonomie van eenheden. Een relatie wordt gekenmerkt door vier aspecten namelijk het instrumentele, onderhandelings-, sociaal-emotioneel en het macht- en afhankelijkheidsaspect. In deze relatie kunnen twee uitersten benoemd worden. Ligt de nadruk op wederkerigheid, dan wordt gesproken van samenwerking. Ligt de nadruk op autonomie van eenheden dan wordt gesproken van competitie.

Het karakter van de betrokken organisaties is van invloed op de relatie aspecten. Het karakter van een organisatie bepaalt namelijk op welk relatie-aspect nadruk komt te liggen en welk aspect van ondergeschikt belang is. Dit geldt voor beide organisaties en daarnaast brengt de wisselwerking tussen de karakters van deze organisaties een nieuwe dynamiek. Doordat de organisaties reageren op elkaar zal eveneens één, of enkele, van de relatie-aspecten op de voorgrond treden en zullen anderen ondergeschikt zijn. Het resultaat van deze dynamiek is een balans tussen beide partijen betreffende complementariteit, wederkerigheid en autonomie van eenheden.

3.5. Soorten samenwerkingsconstructies

Wederkerigheid en autonomie van eenheden, ofwel samenwerking en competitie, kan in verschillende vormen en maten vormgegeven worden. Dit wordt ingegeven vanuit de intensiteit van samenwerking, die beïnvloed wordt door de ervaren complementariteit tussen zorgorganisaties en woningcorporaties, het karakter van beide organisaties en de aspecten die in hun relatie een rol spelen. Figuur 14 geeft dit schematisch weer. Losse marktcombinaties zoals netwerken of strategische allianties zijn voorbeelden van zwakke samenwerkingsverbanden. In tegenstelling tot integratie van bedrijven door fusie of overname, een zeer sterk samenwerkingsverband (Marcus & van Dam, 2009).



Figuur 14 – Constructies geven vorm aan de complementariteit tussen organisaties

Een netwerk is een cluster van afhankelijke organisaties die zich gebundeld hebben om als collectiviteit een bepaald doel te bereiken. Van een strategische alliantie is sprake als één of meerdere ondernemingen op basis van een overeenkomst samenwerken, waarbij geen juridische eenheid wordt opgericht. Beide bedrijven blijven als zelfstandige ondernemingen bestaan en op deelterreinen wordt samengewerkt, waarbij uitwisseling kan plaatsvinden tussen kennis, capaciteiten en middelen. Outsourcing of uitbesteding is het afstoten van bepaalde activiteiten aan andere ondernemingen, zodat de onderneming zich enkel hoeft toe te leggen op haar kerntaken. Een licentie geeft een onderneming het recht om tegen een bepaalde vergoeding haar producten te maken. Franchising is hiervan een specifieke vorm die zich niet beperkt tot één product, maar waarbij de gehele onderneming gebonden is aan de uniforme richtlijnen van de franchisegever. Van een joint venture is sprake als twee of meer partijen samen een dochteronderneming oprichten, waarin op basis van gelijkwaardigheid wordt samengewerkt en gezamenlijke activiteiten worden ontplooid. Beide ondernemingen hebben hierdoor toegang tot elkaars kennis, de vereiste middelen en mogelijk wordt het risico ook gedeeld. Een fusie is de meest vergaande vorm van samenwerking, waarbij twee gelijkwaardige ondernemingen samengaan. Bij een overname is er geen sprake van gelijkwaardigheid omdat de overgenomen onderneming zich volledig moet schikken naar de doelstellingen, regels en plannen van de overnemende partij (Marcus & van Dam, 2009). Onderstaande figuur (figuur 15) geeft deze vormen weer, met van links naar rechts een toenemende intensiteit van samenwerken.

Losse marktcombinaties	Contractuele relaties	Eigendomsrelaties	Integratie
<ul style="list-style-type: none"> • Netwerken • Strategische allianties 	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Licenties • Franchises 	<ul style="list-style-type: none"> • Joint ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • Overnamen • Fusies

Figuur 15 – Intensiteit van samenwerking (Marcus & van Dam, 2009)

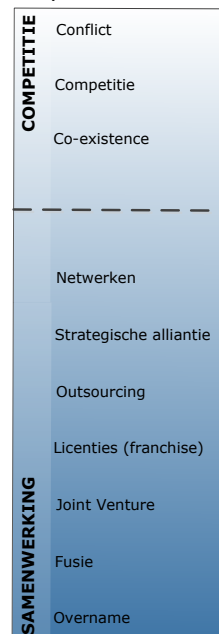
Elk van deze samenwerkingsvormen kent relatie-aspecten zoals genoemd in paragraaf 3.4.1. Bij een overname bijvoorbeeld speelt het machts- en afhankelijkheidsaspect een grote rol. De overnemende partij onderwerpt de partij die overgenomen wordt aan zijn regels en beleid, hierdoor verliest deze partij haar macht en wordt ze volledig afhankelijk van de overnemende partij. Bij een fusie daarentegen is sprake van een gelijkwaardige relatie, waarin de persoonlijke relatie van bestuurders en directeuren een grote rol zal spelen en waarin onderhandelingen bepalen wat de meerwaarde voor beide partijen is om de fusie aan te gaan.

Conflict, competitie en co-existence zijn vormen waarin autonomie van eenheden meer nadruk krijgt (Jobber, 2004). Het conflict wordt gekenmerkt door agressieve competitie met als doel om concurrenten uit het veld te slaan. Met competitie wordt niet het elimineren van de concurrenten nagestreefd. Het doel bij competitie is om beter te zijn dan de concurrenten. Co-existence doet zich voor als concurrenten niet als concurrent herkend worden doordat de marktgrenzen moeilijk te onderscheiden zijn. Een voorbeeld hiervan is als woningcorporaties zorgorganisaties niet als concurrent zien omdat zij wonen met zorg aanbieden in plaats van wonen, terwijl het in beide gevallen om woningen kan gaan in het lagere huursegment. Een andere vorm van co-existence is als concurrentie niet herkend wordt omdat verondersteld wordt dat de andere partij in een ander segment zit. Bijvoorbeeld dat zorgorganisatie woningen verhuurt aan mensen met een zorgvraag en woningcorporaties verhuren aan mensen zonder zorgvraag terwijl in de praktijk het onderscheid in zorgvraag vervaagt of niet meer aanwezig is. Tot slot kan bij co-existence gekozen worden voor een ander territorium, bijvoorbeeld geografisch gebied, marktsegment of producttechnologie. De strategische focus van de organisatie en haar concurrentie bepaalt op welke manier competitie wordt vormgegeven, bijvoorbeeld groei, specialisatie of krimp. In figuur 16 is het continuüm van samenwerking tot competitie weergegeven. Van boven naar beneden neemt de intensiteit van samenwerking en de mate waarin afspraken contractueel worden vastgelegd af (Duysters et al., 2004). Vanaf co-existence tot en met conflict is er geen sprake meer van wederkerigheid, maar ligt de nadruk, met toenemende mate, op autonomie van eenheden.

Elke vorm van samenwerking heeft voor en nadelen, welke grotendeels logischerwijs voortvloeien uit de redenen waarom samenwerking gezocht wordt. Een veel voorkomende organisatievorm in de huidige dynamische markt is de strategische alliantie. Duysters (2002) definieert Allianties als volgt:

- vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievormen (Osborn & Hagendoorn, 1997);
- tussen twee of meer organisaties (Duysters, 2001);
- om zowel gezamenlijke als individuele doelstellingen te verwezenlijken (Varadarajan & Cunningham, 1995);
- waarbij producten, diensten, en technologieën worden uitgewisseld, gedeeld, of gezamenlijk ontwikkeld (Gulati, 1998);
- met het behoud van de eigen identiteit (Duysters, 2001).

Duysters (2002) geeft aan dat allianties diverse voordelen kennen betreffende het verschaffen van toegang tot nieuwe technologieën, vaardigheden en inzichten die andere organisaties bezitten. Hierdoor kunnen bestaande activiteiten vernieuwd, verbeterd of veranderd worden. Bovendien faciliteren allianties sneller leren van nieuwe technologieën en vaardigheden die de interne ontwikkeling van organisaties kunnen aanvullen (Doz & Hamel, 1998). Daarnaast zijn allianties flexibel en kan geëxperimenteerd worden met nieuwe product/markt combinaties (Duysters, 2001a). Door het aangaan van een alliantie met een concurrent kunnen toetredingsdrempels verhoogd worden en kan het toekomstige concurrerende



Figuur 16
Continuüm tussen
samenwerking en
competitie

vermogen verbeterd worden (Vaidya, 1999). Door deze samenwerking kunnen kosten gedeeld worden met kostenreductie als resultaat en kunnen investeringskosten beter terugverdiend worden door een snellere introductie van een nieuw product op de markt (Doz & Hamel, 1998). Tot slot bieden allianties de mogelijkheid om meer van een toekomstige acquisitiekandidaat te weten te komen en om de informatie-asymmetrie te verkleinen (Duysters, 2001a).

Naast deze voordelen kunnen ook nadelen of kosten benoemd worden, Duysters benoemt (2002):

- coördinatiekosten: management tijd, conflictresolutie;
- concurrentiekosten: verlies van concurrentievoordeel, creatie van een concurrent, afhankelijkheid;
- relatief ten opzichte van partner: opportunistisch gedrag van partner, superieur lerend vermogen, superieure onderhandelingsvaardigheden.

Barringer & Harris (2000) onderschrijven deze nadelen en voegen hieraan toe dat de organisatie zelf ook organisatie- en productspecifieke informatie weggeeft aan de samenwerkingspartner. Hierdoor kan het risico ontstaan dat de samenwerkingspartner sterker wordt en dat de afhankelijkheid van de eigen organisatie van de partner groter wordt. Een ander nadeel is dat de beslissingsbevoegdheid gedeeld wordt, waardoor het uitoefenen van invloed moeilijker wordt. Tot slot is het mogelijk dat organisatieculturen botsen en dat wantrouwen ontstaat.

3.5.1. Samenvatting

De constructie waarin de relatie vorm krijgt, kan divers zijn. De extremen zijn fusie & overname, waarbij de nadruk ligt op samen en wederkerigheid. En conflict, waarbij de nadruk ligt op autonomie van eenheden.

Verwacht wordt dat de constructie waarvoor partijen kiezen om hun relatie vorm te geven het resultaat is van de dynamiek tussen de karakters van partijen, het hieruit resulterende overheersende en ondergeschikte relatie-aspect en de ervaren complementariteit.

3.6. Resultaat uit theoretisch kader

De probleemstelling die ten grondslag ligt aan dit onderzoek luidt:

Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn vragen gesteld die richtinggevend zijn voor het theoretisch kader. Deze vragen zijn als volgt:

1. Hoe kan complementariteit bepaald worden?
2. Hoe kan complementariteit verbeterd worden?
3. Waardoor wordt complementariteit beïnvloed?
4. Waardoor wordt de relatie tussen woningcorporaties en zorgorganisaties beïnvloed?
5. Welke constructies kunnen het resultaat zijn van al dan niet ervaren complementariteit?

Het resultaat van het theoretisch onderzoek is de beantwoording van deze vragen. Dit vindt plaats door het theoretisch kader op te delen in vier onderdelen, namelijk:

- A. Complementariteit
- B. Karakter van organisaties
- C. Relatie-aspecten
- D. Constructies voor samenwerking

Complementariteit of de waarde van samenwerking kan zowel vanuit economisch als vanuit gedragskundig oogpunt worden benoemd. Hierbij is het essentieel dat meerwaarde gecreëerd wordt en dus dat de voordelen opwegen tegen de nadelen. Noodzakelijke redenen om te overleven geven grote voordelen en meerwaarde, maar ook wenselijke redenen om het succes van de organisatie verder te bevorderen kunnen meerwaarde geven. In formulevorm geeft dit:

$$\frac{\text{Opbrengsten}_{\text{Woningcorporatie}}}{\text{Kosten}_{\text{Woningcorporatie}}} = \frac{\text{Opbrengsten}_{\text{Zorgorganisatie}}}{\text{Kosten}_{\text{Zorgorganisatie}}}$$

Deze meerwaarde kan vergroot worden door elkaars kenmerken, producten en diensten te evalueren. Volgens de Blue Ocean Theory kan door kritische vragen te stellen aan de huidige situatie en de blauwe oceanen op te zoeken, een impuls gegeven worden aan vernieuwing. Deze vernieuwing kan nieuwe of grotere meerwaarde leveren aan beide partijen.

Organisaties, zowel woningcorporaties als zorgorganisaties, kunnen gekarakteriseerd worden op hun focus op maatschappelijke of financiële doelen en op hun innovatieve of behoudende opstelling. Op basis hiervan kunnen vier typen organisaties benoemd worden, namelijk: beheerder, belegger, innovator en ondernemer.

De beheerder en belegger hebben een behoudende opstelling en de innovator en ondernemer een innovatieve. De belegger en de ondernemer hebben een financiële focus, in tegenstelling tot de beheerder en de innovator, die een maatschappelijke focus hebben.

Theoretisch is beredeneerd dat zorgorganisaties op dezelfde manier gekarakteriseerd kunnen worden als woningcorporaties, omwille van een groot aantal gelijkenissen in de markt. Om de waarde van de theorie te vergroten is deze karakterisering van zorgorganisaties getoetst in de praktijk. Hieruit volgt dat zowel zorgorganisaties als woningcorporaties zich kunnen vinden in deze typologie en in de toepasbaarheid hiervan op zorgorganisaties. Verder verwachten woningcorporaties dat ze innovatiever zijn dan

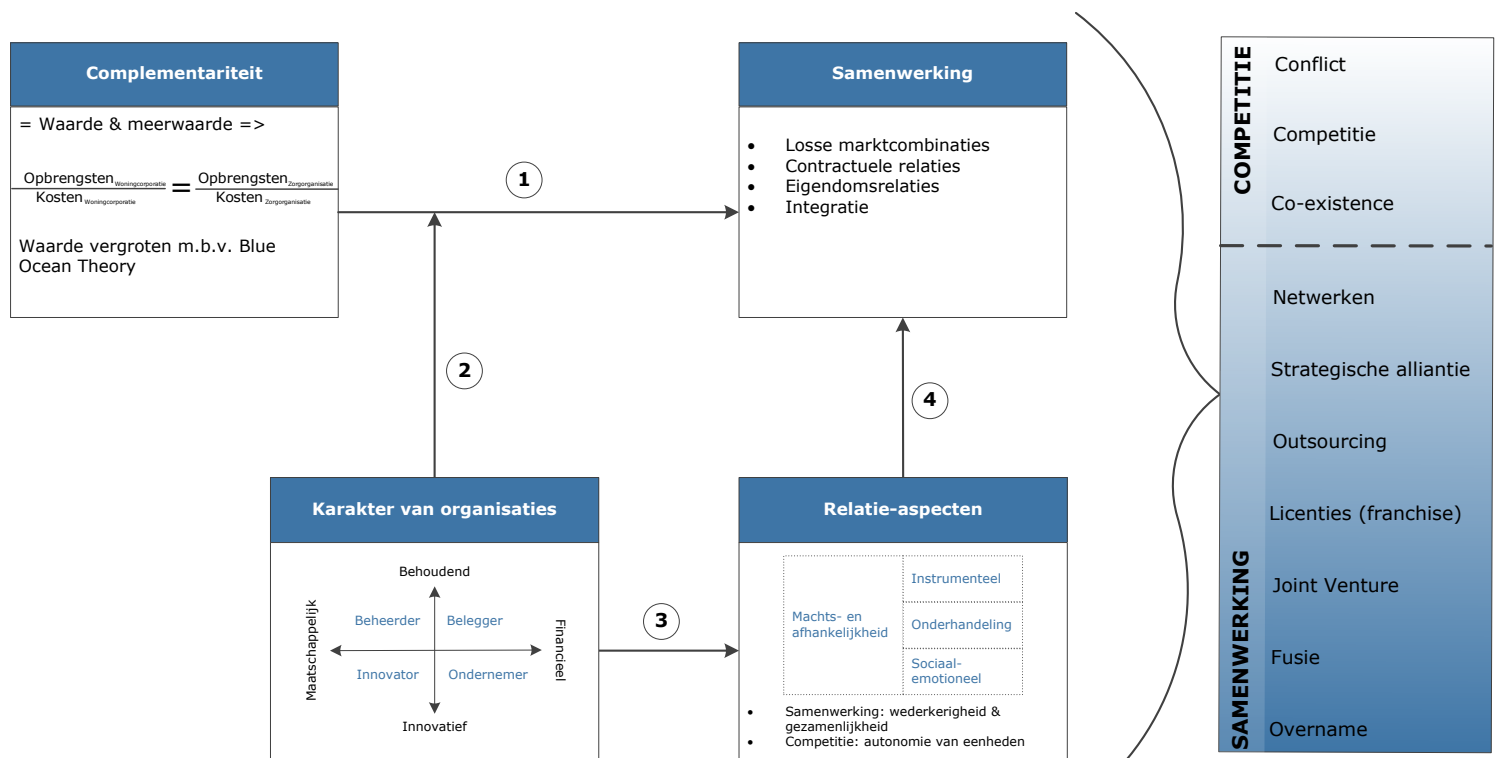
zorgorganisaties. En beide partijen verwachten dat het grootste aandeel van beide organisaties belegger zal zijn.

Een relatie is de manier waarop partijen met elkaar verbonden zijn, wat een combinatie omvat van wederkerigheid en autonomie van eenheden. Een relatie wordt gekenmerkt door vier aspecten namelijk het instrumentele, onderhandelings-, sociaal-emotioneel en het macht- en afhankelijkheidsaspect. In deze relatie kunnen twee uitersten benoemd worden, namelijk samenwerking, waarbij de nadruk op wederkerigheid ligt; en competitie, waar bij de nadruk op autonomie van eenheden ligt.

Het karakter van de betrokken organisaties is van invloed op de relatie aspecten. Het karakter van een organisatie bepaalt namelijk op welk relatie-aspect nadruk komt te liggen en welk aspect van ondergeschikt belang is. Dit geldt voor beide organisaties en daarnaast brengt de wisselwerking tussen de karakters van deze organisaties een nieuwe dynamiek. Doordat de organisaties reageren op elkaar zal eveneens één, of enkele, van de relatie-aspecten op de voorgrond treden en zullen anderen ondergeschikt zijn. Het resultaat van deze dynamiek is een balans tussen beide partijen betreffende complementariteit, wederkerigheid en autonomie van eenheden. En daarmee is het van invloed op de wijze waarop de relatie tussen de woningcorporatie en zorgorganisatie wordt vormgegeven.

De constructie waarin de relatie vorm krijgt kan divers zijn. De extremen in dit continuüm zijn fusie & overname, waarbij de nadruk ligt op samen en wederkerigheid. En conflict, waarbij de nadruk ligt op autonomie van eenheden. Verwacht wordt dat de constructie waarvoor partijen kiezen om hun relatie vorm te geven het resultaat is van de dynamiek tussen de karakters van partijen, het hieruit resulterende overheersende en ondergeschikte relatie-aspect en de ervaren complementariteit.

In onderstaande figuur (figuur 17) is het theoretisch kader schematisch weergegeven. Hierin zijn de vier onderdelen van het theoretisch kader in kaders weergegeven. De pijlen tussen deze kaders geven aan waar het betreffende kader invloed op uitoefent. Pijl 1 verwijst ernaar dat ervaren complementariteit invloed uit oefent op de wijze waarop de relatie tussen beide partijen vormgegeven wordt. De tweede pijl verwijst ernaar dat niet alleen de ervaren complementariteit van invloed is op de wijze waarop de relatie wordt vormgegeven, maar ook het karakter van organisaties. Het karakter van de organisatie is daarnaast ook van invloed op de relatie-aspecten, dit wordt weergegeven met pijl 3. De vierde pijl verwijst naar de invloed die de relatie-aspecten hebben op de wijze waarop de relatie wordt weergegeven.



Figuur 17 – Theoretisch kader

4. Methoden

Het onderzoek in deze masterthesis is gebaseerd op de volgende probleemstelling:

Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?

Het beantwoorden van deze vraag heeft kenmerken van zowel inductief als deductief onderzoek. Sekaran & Bougie (2009) definiëren deductief onderzoek als volgt: 'we start with a general theory and then apply this theory to a specific case'. Inductief onderzoek definiëren Sekaran & Bougie (2009) als 'a process where we observe specific phenomena and on this basis arrive at general conclusions'.

De aanleiding van dit onderzoek is een concrete en specifieke vraag van zorgorganisaties en woningcorporaties, namelijk: Hoe kunnen wij het beste samenwerken? Om deze vraag te beantwoorden worden de elementen uit deze vraag eerst theoretisch onderzocht en veralgemeniseerd naar in de literatuur bestaande modellen en theorieën. Dit theoretisch onderzoek vindt plaats in de vorm van literatuurstudie. Hiervoor is met name secundaire literatuur gebruikt zoals artikelen en studieboeken. Het resultaat van de literatuurstudie is een model dat door organisaties gebruikt kan worden om samenwerking te analyseren, waarmee de theorie specifiek gemaakt wordt voor de betreffende situatie. Dit laatste staat centraal in het empirisch gedeelte van dit onderzoek.

4.1. Overwegingen na de theorie

Het resultaat van het theoretisch onderzoek is een analysemodel dat samenwerkende woningcorporaties en zorgorganisaties kunnen gebruiken om te bepalen wat de kracht, of juist de beperkende factor, van de samenwerking is. De volgende stap is om te bepalen of de theoretische beredenering ook in de praktijk juist is. In hoeverre klopt de theorie met de praktijk, is de theorie valide en betrouwbaar?

Met betrouwbaarheid wordt de afwezigheid van toevallige of onsystematische vertekeningen van het object van studie bedoeld, ofwel is het model herhaalbaar? Met validiteit wordt aangeduid of het model meet wat bedoeld was om te meten (Maso & Smaling, 1998; Baker, 1994).

Om te toetsen of de redenering in het model ook in de praktijk passend is, zal de theorie in de praktijk toegepast worden. De doelgroep zijn woningcorporaties en zorgorganisaties met een relatie, dus koppels van woningcorporaties en zorgorganisaties vormen het object van het onderzoek. Het zijn partijen die het voornemen hebben om samen te werken, die al samenwerken of samengewerkt hebben. Door koppels te interviewen kan de complementariteit vanuit beide invalshoeken benaderd worden. Daarnaast kan de verwachte complementariteit van de ander bevestigd worden, bijvoorbeeld welke complementariteit verwacht de zorgorganisatie dat de woningcorporatie ervaart. Dit geeft een indruk van de wederzijdse verwachtingen van beide organisaties.

Het werken met koppels maakt de populatie specifiek, met als gevolg dat de omvang van de totale populatie beperkt is. Dit betekent dat een klein aantal koppels al een aanzienlijk gedeelte van de populatie kan zijn. Het risico van werken met koppels is dat een van de partijen niet wil meewerken aan het onderzoek, waardoor het object verandert en het gehele koppel afvalt. Een ander aandachtspunt hierbij is dat samenwerkingsrelaties die op dit moment zeer moeizaam gaan wellicht niet benaderd kunnen worden vanwege de gevoelige relatie en de angst om deze relatie negatief te beïnvloeden. Hierdoor zal het aandeel koppels met een slechte relatie beperkt zijn.

Voor het empirisch onderzoek wordt gekozen voor kwalitatief onderzoek, wat door Sekaran en Bougie (2009) als volgt omschreven wordt: *Research involving analysis of data/information that are descriptive in nature and not readily quantifiable.*

Uit het schriftelijke vooronderzoek is gebleken dat respondenten geen uitgebreide antwoorden formuleren op de vragen. Open vragen worden niet of zeer beknopt beantwoord. Dit kan ondervangen worden door bijvoorbeeld antwoordmogelijkheden te geven. Echter op deze wijze kan niet de diepgang verkregen worden die in een interview verkregen kan worden. Voor het toetsen van de theorie is het van belang om te weten te komen wat niet gewaardeerd wordt aan de samenwerking of wat het 'onderbuik'-gevoel is van de samenwerkingspartners. Deze antwoorden zijn niet samen te vatten in een beperkt aantal antwoordmogelijkheden, vandaar dat gekozen wordt voor kwalitatief onderzoek. In interviews kan doorgevraagd worden op gegeven antwoorden en kunnen spontane reacties en verhalen een plaats krijgen. Vandaar dat het onderzoek vorm krijgt door interviews.

De interviews en de uitwerking van interviews kosten tijd. De beschikbare tijd is beperkt vanwege de vastgestelde deadline waarop het onderzoek afgerond moet zijn. Doordat het interview een methode is waarop inhoudelijk kwalitatief goede informatie verkregen kan worden, wordt geen concessie gedaan aan deze methode. Dit heeft tot gevolg dat een concessie gedaan wordt in de omvang van het onderzoek, een kleinschalig onderzoek is het resultaat.

Kleinschalig onderzoek betekent dat een beperkt aantal koppels geïnterviewd wordt. Doordat de wederzijdse perceptie ten aanzien van samenwerking onderzocht wordt, is het waardevol dat beide partijen vrijuit kunnen praten over hoe ze de samenwerking ervaren. Dit betekent dat elk koppel twee interviews omvat en het betekent dat vertrouwelijkheid gegarandeerd moet zijn. In totaal worden zeven koppels geïnterviewd. Van deze zeven koppels zijn er twee woningcorporaties die twee samenwerkingspartners hebben aangedragen. Dit betekent dat er zeven zorgorganisaties aan het onderzoek deelnemen en vijf woningcorporaties. In figuur 18 is weergegeven welke koppels van organisaties geïnterviewd worden.

	Zorgorganisatie	Woningcorporatie
1	Land van Horne AV Zorggroep	WoonZorgNederland
2	Sensire	ProWonen
3	Surplus Avoord	Woonstichting Etten-Leur
4	Savant	Compaen
5	BrabantZorg	BrabantWonen

Figuur 18 - Koppels van woningcorporaties en zorgorganisaties

De vertrouwelijkheid wordt gegarandeerd door dit onderzoek in eerste instantie niet publiek ter beschikking te stellen. Daarnaast wordt voor de terugkoppeling expliciet aan de deelnemers gevraagd of de vergelijking van de resultaten aan de samenwerkingspartner voorgelegd mogen worden. Indien één partij geen expliciete toestemming geeft worden de gegevens niet gedeeld. Na dat de informatie gedeeld is met de koppels wordt expliciet toestemming gevraagd om de empirische onderzoeksresultaten publiek te mogen delen. Indien één partij geen expliciete toestemming geeft zullen de empirische onderzoeksresultaten niet publiek gedeeld worden.

De thema's die in de theorie aan bod komen vragen om inzichten in meerwaarde voor elkaar en de visie op de toekomst. Deze thema's vragen daardoor inzichten van de respondenten op strategisch niveau. Om deze reden is gekozen voor respondenten in een management- of beleidsondersteunende functie op strategisch niveau. Dit zijn onder andere directeuren en bestuurders, managers vastgoed, managers bedrijfsvoering, secretaris raad van bestuur, staffunctionaris strategie en beleid.

4.2. Interviews

Het resultaat van het theoretisch onderzoek is een analysemodel dat samenwerkende woningcorporaties en zorgorganisaties kunnen gebruiken om te bepalen wat de kracht, of juist de beperkende factor van de samenwerking is. Het model bestaat uit vier onderdelen, namelijk complementariteit, het karakter van organisaties, relatie-aspecten en de vorm van samenwerking. Deze vier onderdelen komen als zodanig ook terug in het interview en geven vorm aan onderstaande paragrafen.

4.2.1. Complementariteit

Zoals in hoofdstuk 3 is omschreven is de relatie tussen een woningcorporatie en zorgorganisatie complementair als beide partijen nut of meerwaarde ervaren. Er wordt meerwaarde ervaren als de opbrengsten van de samenwerking groter zijn dan de kosten, waarbij een doel behaald wordt dat één van de organisaties niet zonder de ander had kunnen realiseren. Hierbij kunnen kosten en opbrengsten materieel uitgelegd worden, in termen van middelen zoals geld of materialen. Maar kosten en opbrengsten kunnen ook immaterieel zijn, in termen van tijd, plezier of tevreden klanten. De meerwaarde wordt bepaald door de kosten en opbrengsten die beide partijen hebben, als gevolg van het samenwerken, met elkaar te vergelijken. Als de opbrengsten overheersen en de netto opbrengst is voor beide partijen in evenwicht, is er sprake van meerwaarde voor beide partijen. De aanname is dat partijen samenwerken als er sprake is van meerwaarde, er is sprake van complementariteit.

De ervaren meerwaarde is een subjectief gegeven en wordt gevoed door materiële en immateriële kosten en opbrengsten. Materiële opbrengsten zijn veelal meetbaar, maar immateriële opbrengsten zijn niet of moeilijk meetbaar en worden veelal bepaald door het 'onderbuik'-gevoel van de betrokkenen. Dit is een belangrijk gegeven in de relatie en daarom is het van belang dat ook de immateriële kosten en opbrengsten worden meegenomen in dit onderzoek.

De complementariteit en meerwaarde wordt bevraagd door in te gaan op het doel van de samenwerking, de verwachte doelen van de samenwerkingspartner en de gezamenlijke doelen. Daarnaast wordt gevraagd wanneer het doel van samenwerking bereikt is en op welke wijze dit doel geoptimaliseerd wordt. Het antwoord op deze vragen geeft aan wat de waarde van de samenwerking is en waarom deze partijen elkaar nodig hebben. De laatste vraag over complementariteit betreft het benoemen van de materiële en immateriële kosten en opbrengsten van samenwerking. Deze ervaren complementariteit wordt in de interviews meegenomen door de ervaren waarde te vragen aan beide partijen, maar ook de verwachte ervaren waarde van de ene partij aan de andere partij. Er wordt bijvoorbeeld aan partij A gevraagd welke immateriële opbrengsten hij ervaart bij de samenwerking. Daarnaast wordt aan partij A gevraagd wat hij verwacht welke immateriële opbrengsten partij B ervaart. Het antwoord op deze vragen geeft inzicht in de balans tussen kosten en opbrengsten van beide partijen en daarmee inzicht in het evenwicht van de netto opbrengsten voor beide partijen. De gestelde vragen zijn in onderstaande figuur (figuur 19) weergegeven.

1. Wat is het doel van samenwerking?
 - a. Wat is uw doel?
 - b. Wat is het doel van uw samenwerkingspartner?
 - c. Wat is het gezamenlijke doel van u en uw samenwerkingspartner?
2. Op welke wijze zijn deze doelen bepaald?
3. Wanneer is uw doel behaald? Wanneer is het resultaat van uw samenwerking optimaal?
4. Hoe streeft u optimalisering van het resultaat na?
5. Welke materiële en immateriële opbrengsten brengt de samenwerking voor u? En voor uw samenwerkingspartner?
6. Welke materiële en immateriële kosten brengt de samenwerking voor u? En voor uw samenwerkingspartner?

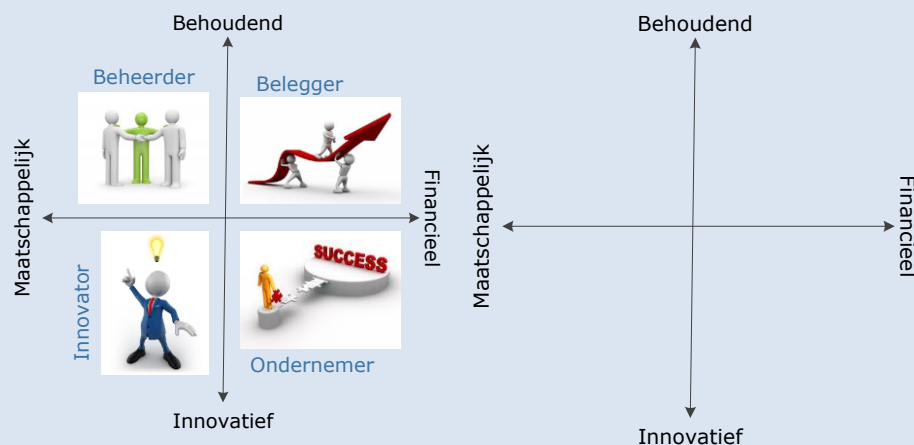
Figuur 19 – Vragenschema 'Complementariteit'

4.2.2. Het karakter van organisaties

De tweede factor die volgens de theorie van invloed is op samenwerking is het karakter van organisaties. Het karakter van de organisatie wordt bepaald door twee kenmerken, namelijk de focus op maatschappelijke versus financiële doelen en de vorm van ondernemerschap, behoudend of innovatief. In het interview wordt gevraagd naar het karakter van de organisaties door benoeming van de eigen focus en benoeming van waar de focus van de samenwerkingspartner ligt. In eerste instantie worden de uitersten benoemd en ter afsluiting van het interview wordt de respondent gevraagd om hier nuancering op aan te brengen. Deze nuancering wordt aangebracht door in een kwadrant aan te geven waar de eigen organisatie zich nu bevindt, waar de samenwerkingspartner zich nu bevindt en wat het wenselijke karakter van beide organisaties is. Met deze vragen wordt inzicht verkregen in het karakter van beide organisaties en de wijze waarop ze elkaar zien. Uit de combinatie van karakters en de uiteindelijke vorm van samenwerking zou een trend waargenomen kunnen worden, die bevestigt of juist ontkracht dat organisaties met overeenkomstige karakterkenmerken minder kosten hebben van samenwerking waardoor samenwerking meer voor de hand ligt.

De gestelde vragen zijn in onderstaande figuur (figuur 20) weergegeven.

7. Welke doelen hebben voor u prioriteit, maatschappelijke of financiële doelen?
 8. Welke doelen hebben voor uw samenwerkingspartner prioriteit, maatschappelijke of financiële doelen?
 9. Zou u uw organisatie omschrijven als innovatief of behoudend?
 10. En hoe zou u uw samenwerkingspartner omschrijven, innovatief of behoudend?
16. In onderstaand kwadrant staan 4 typen organisaties weergegeven.
- a. Met welk type kunt u zich identificeren? Geef in het rechter kwadrant met een kruisje aan waar u zich bevindt.
 - b. Met welk type denkt u dat uw samenwerkingspartner zich identificeert? Geef in het rechter kwadrant met een cirkel aan waar deze zich bevindt.
 - c. En welk type zou uw ideale samenwerkingspartner zijn? Geef in het rechter kwadrant met een driehoekje aan waar deze zich bevindt.



Figuur 20 – Vragenschema 'Karakter van organisaties'

4.2.3. Relatie-aspecten

Het laatste onderdeel zijn de relatie-aspecten. Aangenomen wordt dat de relatie-aspecten van de bestaande relatie een voorspellende factor zijn voor de wijze waarop wordt samengewerkt. De vier relatie-aspecten zijn: macht en afhankelijkheid, instrumentaliteit, onderhandeling en sociaal-emotionaliteit. In het interview worden de vier relatie-aspecten besproken met de respondent, waarna de respondent van elk aspect kan aangeven of daarvan sprake is in hun relatie. Vervolgens wordt gevraagd naar het overheersende relatie-aspect, het ondergeschikte relatie-aspect en de verwachte visie van de samenwerkingspartner op deze aspecten.

De gestelde vragen zijn in onderstaande figuur (figuur 21) weergegeven.

11. In hoeverre is er sprake van de volgende relatie-aspecten:

a. Instrumentaliteit.

Partijen zien elkaar als productiemiddelen. De ene partij heeft de andere partij nodig om zelf tot productie te komen. Een voorbeeld hiervan is als de zorgorganisatie een gebouw huurt van de woningcorporatie om het leveren van zorg mogelijk te kunnen maken. En andersom heeft de woningcorporatie de zorgorganisatie nodig om te kunnen voldoen aan het BBSH-prestatieveld 'wonen & zorg'.

b. Onderhandeling.

Deze relatie betreft het met elkaar verdelen van de schaarse goederen, waarbij de verschillende partijen de eigen doelen (bijvoorbeeld marktaandeel) in acht dienen te houden. In de relatie tussen zorgorganisatie en woningcorporatie kan de onderhandeling over huurprijs van het vastgoed genoemd worden. De zorgorganisatie wil een zo laag mogelijke prijs om de kosten beperkt te houden en de corporatie wil een zo hoog mogelijke prijs om de kosten zo veel mogelijk gedekt te krijgen.

c. Sociaal-emotioneel.

Een relatie gericht op gevoelsmatige betrekkingen, soms sterk persoonsgericht maar het kan ook gericht zijn op een groep. Bijvoorbeeld een goede persoonlijke relatie tussen de bestuurder van een zorgorganisatie en de bestuurder van een woningcorporatie die aanleiding geeft om samen te gaan werken in het aanbieden van wonen met zorg.

d. Macht & afhankelijkheid.

Een relatie tussen partijen waarbij de ene partij richting geeft aan het gedrag van de andere partij. Een voorbeeld hiervan is een zeer grote woningcorporatie die volgens een eigen vast stramien vastgoed ontwikkelt en bepaalt op welke manier invulling gegeven wordt aan het vastgoed door de kleine zorgorganisatie.

12. Welk van bovenstaande relatie-aspecten overheerst? En welke is ondergeschikt aanwezig?

13. Welke van bovenstaande relatie-aspecten overheerst volgens uw samenwerkingspartner? En welke is volgens uw samenwerkingspartner van ondergeschikt belang?

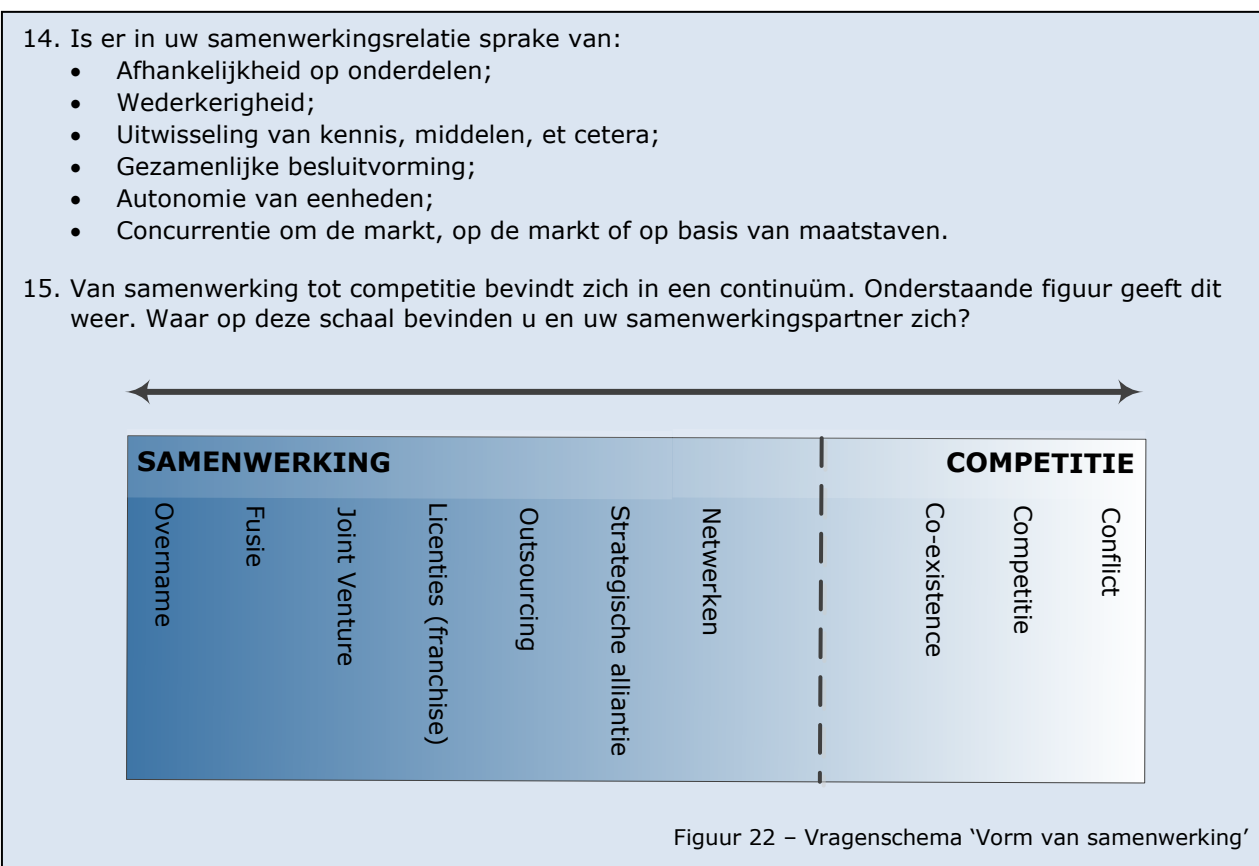
Figuur 21 – Vragenschema 'Relatie-aspecten'

4.2.4. Vorm van samenwerking

Tot slot wordt de respondent gevraagd wat de feitelijke vorm van samenwerking is, gekeken naar het continuüm van conflict tot fusie. De vorm van samenwerking op dit moment en mogelijke voornemens voor de toekomst of ervaringen uit het verleden. Ter bevestiging van dit antwoord zijn de kernbegrippen uit de definitie van samenwerking en competitie benoemd. Waarop gevraagd wordt in hoeverre dit herkenbaar is in de besproken relatie.

Door de feitelijke vorm van samenwerking te bezien in het licht van complementariteit, het karakter en de relatie-aspecten wordt kennis genomen van de mate waarop deze bepalend zijn voor de vorm van samenwerking. Uit deze combinatie zou een trend waargenomen kunnen worden, die bevestigt of juist ontkracht dat organisaties met overeenkomstige karakterkenmerken minder kosten hebben van samenwerking waardoor samenwerking meer voor de hand ligt.

De gestelde vragen zijn in onderstaande figuur (figuur 22) weergegeven.



De totale vragenlijst is opgenomen in bijlage 3.

4.3. Reflectie op de methode

De vragenlijst is nauwkeurig voorbereid en opgebouwd aan de hand van het theoretisch kader. Ondanks dat is een aantal items te benoemen die discussie oproepen. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op deze discussiepunten.

In de vragenlijst zijn definities en omschrijvingen uit de literatuur gebruikt. Gedurende het afnemen van de interviews blijkt dat een aantal van deze definities mogelijkheden geven voor ambigue interpretatie. Door een verschillende interpretatie van respondenten wordt het vergelijken van antwoorden bemoeilijkt. Een voorbeeld hiervan is een interpretatie van behoudend als negatief en van innovatief als positief. Hierdoor zijn sommige respondenten geneigd om zichzelf of de andere partij als innovatief te benoemen, terwijl ze, gekeken naar de activiteiten die de organisatie ontplooit, de organisatie eigenlijk als behouden zouden willen bestempelen.

Een vergelijkbaar interpretatieverschil brengt de matrix met zich mee. Het zetten van stippen in de matrix geeft mooie en overzichtelijke figuren. Echter, de mondelinge uitleg bij de focus van een organisatie blijkt vaak anders te zijn dan de stip die in het figuur gezet wordt.

Op verzoek van beide organisaties is er één koppel dat tegelijkertijd geïnterviewd is. Tijdens dit gesprek bleek dat door de aanwezigheid van beide partijen minder grote variatie in antwoorden gegeven werd, in vergelijking met de andere separaat geïnterviewde koppels. Hieruit volgt dat de antwoorden van beide partijen door elkaar worden beïnvloed. Daarnaast ontstaat de indruk dat beide partijen voorzichtig zijn in woordgebruik en het open op tafel leggen van alle kaarten.

Tot slot kan genoemd worden dat per organisatie met één persoon is gesproken. Verwacht wordt dat hoe hoger de positie is van deze persoon in de organisatie, hoe meer deze het algemeen geldende karakter van de organisatie kan verwoorden. Echter, elke persoon in de organisatie zal een ander beeld hebben van het karakter van de organisatie en zal daardoor andere antwoorden geven op de gestelde vragen. Hieruit kan volgen dat het interviewen van één persoon onvoldoende is om een goed beeld van de betreffende organisatie te krijgen en dus dat een populatie van personen verspreid over de organisatie een beter beeld zal geven van de 'werkelijkheid'.

5. Resultaten

Het interview is opgebouwd uit vier onderdelen, namelijk: complementariteit, het karakter van organisaties, relatie-aspecten en de vorm van samenwerking als onderdeel van het continuüm van conflict tot fusie. Per samenwerkingskoppel en per onderwerp zijn in dit hoofdstuk de resultaten uit de interviews weergegeven.

5.1. Introductie van de koppels

5.2. Complementariteit

In hoofdstuk 3 is omschreven dat de relatie tussen een woningcorporatie en zorgorganisatie complementair is als de netto opbrengsten die beide partijen hebben in evenwicht zijn, waarbij de opbrengsten een positief resultaat laten zien. Onderstaande paragrafen geven per koppel aan welke meerwaarde ervaren wordt en in hoeverre deze samenwerking in evenwicht is.

→ Uitwerking van complementariteit per koppel

5.2.1. Samenvatting complementariteit

De geïnterviewde samenwerkingspartners kunnen in twee categorieën worden opgedeeld, namelijk:

- Complementariteit op het gebied van wonen;
- Complementariteit op het gebied van welzijn, maar ook wonen en zorg.

De partijen die samenwerken op het gebied van wonen hebben als doel om goed en functioneel vastgoed te realiseren voor mensen met een zorgvraag. In deze samenwerkingsrelaties ziet de zorgorganisatie de woningcorporatie als 'geldverschaffer, financier of bank'. De woningcorporatie ziet de zorgorganisatie als partij die zorgvastgoed nodig heeft en ze ziet het als haar maatschappelijke taak om de zorgorganisatie hierbij te ondersteunen. Vanuit 'goodwill' en vanuit de maatschappelijke taak wordt meegewerkt en in een aantal gevallen wordt dit in een strakke overeenkomst vastgelegd. Vastgoed en geld worden in deze relatie uitgeruild. Deze relatie wordt door sommige geïnterviewden als dienstverlening omschreven, waarbij de vergelijking met de bakker wordt gemaakt. De ene partij vraagt om een dienst, een brood of een gebouw in dit geval, en betaalt deze dienst met geld.

De partijen die complementariteit op het gebied van welzijn ervaren en ook op het gebied van wonen en zorg hebben een breder gezamenlijk doel. Op het gebied van wonen en zorg wordt samengewerkt. Hierin wordt duidelijk gesteld dat wonen tot de corebusiness van de woningcorporatie hoort en dat zorg tot de corebusiness van de zorgorganisatie behoort. Welzijn daarentegen wordt als gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien. Voor de zorgorganisatie betekent welzijn dat ze vroeg in het zorgproces in beeld is bij de klant, dat zorgproductie oplevert. Voor de woningcorporatie levert welzijn op dat er minder problemen zijn bij haar klanten, bijvoorbeeld minder achterstallige betalingen. Daarnaast vergrijst de klantenpopulatie van de woningcorporatie waardoor problemen ontstaan die de woningcorporatie niet zelf kan oplossen. Hiervoor heeft ze de zorgorganisatie nodig. Voor beide partijen kan een duidelijke meerwaarde omschreven worden, in de vorm van een dienst die met een wederdienst wordt geruild in plaats van met geld. Er is sprake van twee specifieke diensten of producten die worden uitgeruild, een product of dienst wordt geruild voor een ander product of dienst.

Aangegeven wordt dat de kosten en opbrengsten van samenwerking op welzijnsgebied voor beide partijen gelijk zijn. Beide partijen hebben tot doel dat klanten, de gezamenlijke klanten, tevreden zijn. Andere opbrengsten zijn het plezier van samenwerken, het verbreden van kennis en een succesgevoel als de doelen behaald worden. Kosten zijn onder andere investering van tijd voor overleg, investering van tijd in kennisdeling en frustratie door wederzijds onbegrip. Hierbij wordt opgemerkt dat het evenwicht van kosten en opbrengsten over een langere periode gezien moet worden. Niet alles kan per project op een weegschaal gelegd worden, het is geven en nemen over een langere termijn. Daarnaast is opgemerkt dat sommige partijen meer investeren en daardoor ook meer opbrengsten hebben. En dat dit het evenwicht niet verstoort, mits de investering in verhouding is met de opbrengsten.

5.3. Karakter van organisaties

Het karakter van organisaties wordt bepaald aan de hand van twee kenmerken, namelijk de maatschappelijke versus financiële focus en de vorm van ondernemerschap. Aan alle koppels is gevraagd hoe ze het karakter van de eigen organisatie en het karakter van de samenwerkingspartner kenmerken. Onderstaande paragrafen geven de resultaten hiervan weer.

→ Uitwerking van het karakter van organisaties per koppel

5.3.1. Samenvatting karakter van organisaties

De partijen die samenwerken op het gebied van welzijn, zoals is omschreven in paragraaf 5.2.7, hebben over het algemeen een meer eensgezinde invulling dan de andere partijen en neigen naar innovativiteit. De partijen die samenwerken op het gebied van wonen, lijken meer naar de behoudende kant te neigen. Ondanks deze rode draad zijn er nuanceverschillen in eensgezindheid over elkaars karakter en in de overeenkomsten op beide karakterkenmerken.

5.4. Relatie-aspecten

Verondersteld wordt dat de vier relatie-aspecten, zoals genoemd in hoofdstuk 3, van invloed zijn op samenwerking. De vier relatie-aspecten zijn: macht en afhankelijkheid, instrumentaliteit, onderhandeling en sociaal-emotionaliteit. De koppels hebben per aspect aangegeven of hiervan sprake is in hun relatie. Daarnaast is aangegeven welk aspect overheerst en ondergeschikt is en wat ze verwachten dat de samenwerkingspartner aangeeft wat overheerst en wat ondergeschikt is.

→ Uitwerking relatie-aspecten per koppel

5.4.1. Samenvatting relatie-aspecten

De geïnterviewden geven aan de relatie-aspecten te herkennen. Daar waar gebouwen het onderwerp van samenwerking zijn, dit betreft de partijen die complementariteit ervaren op het gebied van wonen, wordt het instrumentele aspect benoemd als overheersend of in ieder geval als nadrukkelijk aanwezig.

De partijen die complementariteit ervaren op het gebied van welzijn geven het sociaal-emotionele relatie-aspect een prominente plaats. Een goede sociaal-emotionele relatie wordt gezien als voorwaarde voor samenwerking. Aangegeven wordt dat als deze relatie niet goed is, samenwerking niet kan plaatsvinden. Afhankelijkheid wordt veelal geïnterpreteerd als wederzijdse afhankelijkheid. Beide partijen hebben elkaar nodig om de gezamenlijke klant te bedienen of het gezamenlijke product te kunnen realiseren. Afhankelijkheid in de zin dat de ene partij wordt aangestuurd door de ander wordt enkel herkend door huurders van één woningcorporatie zolang de huurovereenkomst nog langer dan circa vijf jaar loopt.

Opmerkelijk is dat nagenoeg alle partijen een gedeelde perceptie hebben over het belangrijkste relatie-aspect. Het koppel waar deze perceptie niet gelijk is, heeft het overheersende aspect en het aspect dat op de tweede plaats komt omgewisseld. Dus ook deze meningen liggen niet ver uiteen.

Verder wordt door de partijen die zich focussen op welzijn genoemd dat vertrouwen een belangrijke factor is in samenwerking. Ondanks dat deze factor niet in het theoretisch kader is benoemd en daardoor niet is opgenomen in de vragenlijst, krijgt deze wel aandacht in de interviews.

5.5. Vorm van samenwerking

De partijen werken allen samen in een intensieve of minder intensieve vorm. De huurder-verhuurderrelatie, de partijen die complementariteit ervaren op het gebied van wonen, geven aan in een strategische alliantie samen te werken. Ook partijen met een nauwere relatie en die complementariteit ervaren op het gebied van welzijn geven aan in een strategische alliantie samen te werken. Een uitzondering hierop daargelaten.

De meest vergaande vorm van samenwerking is de joint venture. Opmerkelijk is dat de kenmerken van samenwerking van koppels die samenwerking op het gebied van welzijn overeenkomsten vertonen met de samenwerking door dit koppel, maar toch op een andere manier samenwerken. Namelijk als een strategisch alliantie. De koppels die samenwerken op het gebied van wonen vertonen andere kenmerken, maar geven aan de samenwerking ook als strategische alliantie te willen benoemen.

5.6. Samenvatting empirisch onderzoek

De probleemstelling die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is als volgt:

Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn vragen gesteld die richtinggevend zijn voor het empirisch onderzoek. Deze vragen luiden als volgt:

1. Welke doelen en strategie zijn omschreven voor de individuele partners en voor de samenwerking?
2. Hoe typeren beide partners zichzelf en de ander?
3. Welke relatie-aspecten spelen een rol in de samenwerkingsrelatie tussen beide partijen? Welke overheersen en welke zijn van ondergeschikt belang?
4. Hoe wordt de samenwerkingsrelatie omschreven?
5. Is er een logisch verband te leggen tussen de doelen en strategie, de typering en de relatie-aspecten enerzijds en de samenwerkingsrelatie anderzijds?

De antwoorden op deze vragen zijn verpakt in de resultaten uit de interviews. Uit de interviews volgt dat de geïnterviewde samenwerkingspartners in twee categorieën opgedeeld kunnen worden, namelijk:

- Complementariteit op het gebied van wonen;
- Complementariteit op het gebied van welzijn, maar ook wonen en zorg.

De partijen die complementariteit ervaren op het gebied van wonen zijn sterk gefocust op het vastgoed. De woningcorporatie heeft in deze relatie een rol als bouwproducent en is vanuit de maatschappelijke visie bereid om de zorgorganisatie te ondersteunen bij het realiseren van vastgoed. De zorgorganisatie ruilt deze investering tegen geld. Op het moment dat de zorgorganisatie geen geld als ruilmiddel aanbiedt, kan ze haar specifieke kennis en kunde aanwenden als ruilmiddel. In deze situatie is er veelal sprake van complementariteit op het gebied van welzijn. Uiteraard kunnen evenwichtsverschillen in deze ruilrelatie worden aangevuld met een financiële vergoeding. Het evenwichtsverschil wordt bepaald door de verhouding aan kosten en opbrengsten die een partij heeft in de samenwerking.

De resultaten uit de interviews wekken de indruk dat de partijen die samenwerken op het gebied van wonen vaak een meer behoudend karakter hebben, minder vaak overeenkomstige karakters hebben en vertonen minder eensgezindheid in de perceptie op deze karakters. De partijen die samenwerken op het gebied van welzijn geven de indruk meer innovatief te zijn, vaker overeenkomstige karakters te hebben en wederzijds dezelfde perceptie hierop te hebben.

Beide categorieën geven aan maatschappelijke doelen na te streven, mits voldaan wordt aan de financiële voorwaarden. Hierbij geven de partijen die samenwerken op het gebied van welzijn aan dat het steeds moeilijker wordt om aan de maatschappelijke doelen vast te houden. Ondanks deze groter wordende uitdaging wordt bewust en actief vastgehouden aan de maatschappelijke doelen. De partijen die complementariteit ervaren op het gebied van wonen lijken zich sneller te laten verleiden tot het loslaten van de maatschappelijke doelen en te gaan sturen op financiële normen.

De twee genoemde categorieën zijn ook herkenbaar bij het onderdeel relatie-aspecten. Alle geïnterviewden geven aan de relatie-aspecten te herkennen. Daar waar wonen het onderwerp van samenwerking is, is het instrumentele relatie-aspect nadrukkelijk aanwezig. De partijen die complementariteit ervaren op het gebied van welzijn geven het sociaal-emotionele relatie-aspect een prominente plaats. Een goede sociaal-emotionele relatie wordt gezien als voorwaarde voor samenwerking. Nagenoeg alle partijen interpreteren afhankelijkheid als wederzijdse afhankelijkheid, beide partijen hebben elkaar nodig om de gezamenlijke klant te bedienen of het gezamenlijke product te kunnen realiseren. En ook onderhandeling wordt door alle partijen herkend.

Opmerkelijk bij de vorm van samenwerking is dat alle partijen aangeven als strategische alliantie samen te werken. Met uitzondering één koppel dat samen een joint venture vormt.

In figuur 39 zijn deze bevindingen schematisch weergegeven. De groene kleur vertegenwoordigt overeenkomsten in perceptie van beide partijen, de rode kleur verwijst naar uiteenlopende perceptie en oranje geeft aan dat partijen gedeeltelijk dezelfde perceptie hebben. De woorden in de tabel geven in één woord aan wat het overheersende gevoel is per onderdeel en per koppel. Deze woorden zijn niet bedoeld als conclusie, maar hebben tot doel om de complexe en omvangrijke verzameling van gegevens in één tabel begrijpelijk weer te geven. Het is van belang om deze woorden in de context te plaatsen van voorgaande tekst.

In figuur 39 valt op dat de koppels die nauwe samenwerking hebben of hebben gehad overeenkomsten vertonen. Deze koppels hebben op elk onderdeel een gedeelde perceptie, ze ervaren complementariteit op het gebied van welzijn, zijn innovatief en geven aan dat het sociaal-emotionele relatie-aspect zeer belangrijk is.

Verder kan opgemerkt worden dat de partijen die samenwerken op het gebied van wonen allen geen volledig gelijke perceptie hebben op de complementariteit die wordt ervaren. Daarnaast is het overheersende karakterkenmerk bij deze partijen dat ze behouden zijn of dat hierover geen overeenstemming is. Het overheersende relatie-aspect is bij elk van deze koppels instrumentaaliteit of een combinatie met instrumentaaliteit.

Koppel	Complementariteit	Karakter		Overheersende relatie-aspecten	Samenwerking
		Overheersend kenmerk	Gedeelde perceptie	Gedeelde perceptie	
Koppel 1	Welzijn	Innovatief		Sociaal-emotioneel	Strategische alliantie
Koppel 2	Wonen	Behouden		Onderhandeling & instrumentaaliteit	Strategische alliantie
Koppel 3	Welzijn	Innovatief		Sociaal-emotioneel	Strategische alliantie
Koppel 4	Wonen	Behouden		Instrumentaaliteit	Strategische alliantie
Koppel 5	Welzijn	Innovatief		Sociaal-emotioneel	Joint venture
Koppel 6	Wonen	-		Instrumenteel	Strategische alliantie
Koppel 7	Wonen	Innovatief		Instrumenteel	Strategische alliantie

Figuur 39 – alle empirische resultaten in één overzicht

6. Conclusie van het onderzoek

Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?

Dat is de centrale vraagstelling in dit onderzoek.

Uit het theoretisch onderzoek volgt dat het antwoord op deze vraag vier onderdelen kent, namelijk:

1. Complementariteit;
2. Het karakter van organisaties;
3. Relatie-aspecten;
4. Vorm van samenwerking.

6.1. Complementariteit

Uit de theorie blijkt dat partijen meerwaarde moeten ervaren en dat de opbrengsten groter moeten zijn dan de kosten. Na toetsing in de praktijk blijkt dat partijen dit bevestigen. Voordat een relatie wordt aangegaan hebben partijen vooraf het idee dat ze van nut kunnen zijn voor elkaar, dat ze complementair zijn. Deze ervaren complementariteit blijkt in twee groepen verdeeld te kunnen worden, namelijk op het gebied van wonen en op het gebied van welzijn. Op het gebied van wonen ziet de zorgorganisatie de woningcorporatie veelal als financier van het zorgvastgoed en als ruilmiddel krijgt ze hiervoor een financiële vergoeding. Op het gebied van welzijn zien beide organisaties elkaar als nuttige toevoeging van kennis en/of ervaring. De corebusiness van een zorgorganisatie is het leveren van zorg en het signaleren van zorggerelateerde problemen. De corebusiness van een woningcorporatie is het ontwikkelen, beheren en verhuren van woningen. Dit wordt wederzijds gerespecteerd en juist deze expertise wordt benut om samen goed welzijn in de wijk aan te bieden.

Daarnaast is aangegeven dat het evenwicht tussen de ervaren meerwaarde door beide partijen op de lange termijn in evenwicht moet zijn. Niet elk project en elk detail moet op een weegschaal gelegd worden, maar juist over een langere termijn is een evenwicht belangrijk. Daarnaast is het evenwicht tussen kosten en opbrengsten van belang, waarbij opbrengsten moeten opwegen tegen de kosten. Dit kunnen zowel materiële als immateriële kosten en opbrengsten zijn, maar met name de financiële kosten en opbrengsten worden belangrijk gevonden in verband met het voortbestaan van de organisatie. Het evenwicht wordt niet verstoord als de partij die meer geïnvesteerd heeft ook meer opbrengsten heeft.

6.2. Karakter van organisaties

In de theorie is benoemd dat het karakter van een organisatie bepaald wordt door de focus op maatschappelijke of financiële doelen. Daarnaast wordt het karakter bepaald door de vorm van ondernemerschap, een innovatieve of behoudende houding. Vervolgens is de vraag gesteld of een koppel van woningcorporatie en zorgorganisatie met beide eenzelfde karakter 'makkelijker' samenwerken dan koppels met uiteenlopende of zelfs tegenovergestelde karaktereigenschappen.

De partijen in de praktijk geven geen eenduidig antwoord hierop, maar er zijn aanwijzingen dat partijen die eensgezind zijn over het eigen karakter en dat van de ander, ook gelijke karakters hebben. Hieruit kan volgen dat deze partijen door de overeenkomsten in karakter op één lijn zitten, anderzijds werd ook duidelijk dat deze partijen actieve inspanning geleverd hebben om elkaar goed te begrijpen en gevoel te krijgen bij elkaars visie, werkwijze en wijze van besluitvorming.

Daarnaast is aangegeven dat een organisatie kenmerken van elk karakter moet vertonen, omdat de verschillende afdelingen verschillende werkzaamheden met zich meebrengen en daardoor ook verschillende karaktereigenschappen hebben.

6.3. Conclusie relatie-aspecten

Theoretisch is benoemd dat relatie-aspecten van de bestaande relatie een voorspellende factor zijn voor de wijze waarop wordt samengewerkt. In dit kader zijn vier relatie-aspecten benoemd, namelijk: instrumenteel, onderhandeling, sociaal-emotioneel en macht & afhankelijkheid.

In de praktijk blijkt begrip, erkenning en respect voor elkaars professionaliteit van groot belang te zijn. Daarnaast is een goede sociaal-emotionele relatie is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking. Met name de koppels die complementariteit ervaren op het gebied van welzijn zien het belang van een goede sociaal-emotionele relatie. De koppels die complementariteit ervaren op het gebied van wonen geven aan dat instrumenteel het relatie-aspect is dat overheerst in hun relatie. Verder wordt macht en afhankelijkheid over het algemeen uitgelegd als een wederkerigheid op gelijk niveau. De uitleg dat de ene organisatie de macht heeft over de andere, is voor nagenoeg alle partijen niet herkenbaar in hun relatie.

Tot slot benoemt een groot gedeelte van de partijen dat vertrouwen een zeer belangrijk onderdeel is van de relatie. Dit zou onder het sociaal-emotionele aspect benoemd kunnen worden, maar door de nadruk die hierop gelegd wordt, lijkt het een aanvulling te zijn op de relatie-aspecten.

6.4. Vorm van samenwerking

In de theorie is de verwachting geuit dat een bepaalde combinatie van complementariteit, karakter van organisaties en relatie-aspecten zou kunnen leiden tot een bepaalde vorm van samenwerking. Uit de praktijk blijkt dat de kenmerken die de samenwerking overheersend beïnvloeden zijn: het nut (instrumentaliteit), meerwaarde voor de klant, meerwaarde voor de eigen organisatie en het hebben van een leuk contact (sociaal-emotioneel). Ongeacht de combinatie van de genoemde onderdelen wordt de vorm van samenwerking een strategische alliantie genoemd. Hierop is één uitzondering te noemen, die de samenwerking als een joint venture heeft vormgegeven.

Ondanks deze overall conclusie zijn er aanwijzingen voor verbanden tussen bepaalde onderdelen te benoemen. Het lijkt er namelijk op dat organisaties met het karakter van een innovator veelal samenwerken op basis van visie op de wijk en het welzijn van de klant. Daarnaast lijkt het erop dat organisaties met het karakter van een belegger veelal samenwerken op basis van een huurder-verhuurder relatie.

Verder hebben de koppels die samenwerken op het gebied van wonen minder of geen eensgezindheid in hun perceptie op de verschillende onderdelen, ze zijn overwegend behoudend en geven aan dat het instrumentele relatie-aspect in hun relatie overheerst. De koppels die samenwerken op welzijnsgebied, hebben in dit onderzoek op elk onderdeel een gedeelde perceptie, ze zijn overheersend innovatief en geven aan dat sociaal-emotionele relatie-aspecten overheersen in hun relatie. Dat deze koppels geen nauwere samenwerkingsrelatie hebben dan de strategische alliantie wordt toegeschreven aan omgevingsfactoren, bijvoorbeeld doordat het in juridische zin niet mag, of aan een bewuste keuze omdat er meerdere partijen zijn waarmee wordt samengewerkt.

7. Discussie

Het theoretisch onderzoek, het empirisch onderzoek en de conclusies zoals genoemd in hoofdstuk 6 brengen een aantal open eindjes met zich mee. In het onderdeel complementariteit is aangegeven dat partijen die meer investeren in de samenwerking ook grotere opbrengsten mogen hebben. Dit verschil in opbrengsten verstoort het evenwicht niet, mits de kosten in verhouding zijn met de opbrengsten. Deze uitspraak wordt niet theoretisch onderbouwd terwijl het gevoelsmatig een zeer wezenlijke uitspraak is. Dit betekent namelijk dat als beide partijen niet evenveel energie en middelen in de relatie investeren het toch een succesvolle evenwichtige relatie kan zijn. In de eerdere aanname dat de kosten en opbrengsten bij beide partijen gelijk zouden moeten zijn om een evenwichtige relatie op te bouwen, zou een ongelijke investering niet tot een evenwichtige relatie kunnen leiden.

Het onderdeel over de karakters van organisaties geeft slechts aanwijzingen als het gaat over of soortgelijke karakters of juist verschillende karakters voordeel hebben in het verder vormgeven van hun relatie. Het geeft geen duidelijke bevestiging of ontkrachting hiervan. Hierdoor lijkt in dit onderzoek dat het karakter geen expliciete rol speelt in het bepalen hoe de relatie verder wordt vormgegeven. Hoewel, de aanwijzingen die gegeven worden, maken dit onderdeel belangrijk genoeg om het in de theorie te laten staan.

Daarnaast hebben een aantal organisaties aangegeven dat ze intensief samenwerken en daardoor naar elkaar toe groeien. Verder wordt aangegeven dat de omgeving veranderd en dat ze daardoor genoodzaakt zijn om te veranderen. Uit de theorie komt niet naar voren of migratie van een karakter mogelijk is en welke fases deze migratie eventueel kan hebben. Om de conclusies te kunnen trekken op dit onderdeel is verder onderzoek naar de rol van het karakter en migratie van karakters van belang.

Met name de relatie-aspecten bleken gevoelig voor ambigue interpretatie. De onderbouwing van de relatie-aspecten is summier en beperkt zich tot een rode draad. Om de ambigue interpretatie te ondervangen is een verdere verdieping van deze aspecten van belang. De relatie-aspecten hebben wellicht raakvlakken met de psychologie en sociologie. Juist deze raakvlakken en redeneringen kunnen een bepaald relatie-aspect verder verduidelijken. Daarnaast kwam in interviews met regelmaat de term 'vertrouwen' aan bod. 'Vertrouwen' werd vaak uitgelegd als onderdeel van het sociaal-emotionele aspect, maar het is niet onderbouwd welke rol 'vertrouwen' precies heeft.

Uit de interviews volgt de verwachting dat door omgevingsfactoren het karakter van een organisatie kan wijzigen. De omgevingsfactoren zijn in diverse interviews ter sprake gekomen bij bespreking van de karakters, maar ook bij de samenwerkingsvormen. Aangegeven wordt dat onder andere sociologische, politieke, economische en juridische factoren van invloed zijn op de precieze vorm van samenwerking. Een fusie bijvoorbeeld blijkt niet mogelijk te zijn tussen een woningcorporatie en een zorgorganisatie, onder andere vanwege de maatschappelijke gelden die niet uitgewisseld mogen worden. Daarnaast kan een nauwe samenwerking tussen een woningcorporatie en een zorgorganisatie stof doen opwaaien in de politiek op alle niveaus, waardoor samenwerking wordt bemoeilijkt. Een omgevingsanalyse is in dit onderzoek niet meegenomen, maar blijkt een grote rol te kunnen vervullen.

Nagenoeg alle partijen komen uit op de samenwerkingsvorm strategische alliantie, ook al zijn de karakterkenmerken, relatie-aspecten en de complementariteit verschillend. Verder onderzoek naar de strategische alliantie en haar kenmerken kan inzicht geven in het antwoord op de vraag waarom deze verschillende aspecten toch op dezelfde manier verenigd kunnen worden.

8. Aanbevelingen

De uitspraak dat het evenwicht tussen partijen niet verstoord wordt als de kosten en opbrengsten per partij in verhouding zijn, daagt uit om verder te onderzoeken. Dit omdat het gevolgen heeft voor de investering die partijen in een relatie steken om een evenwichtige relatie te verkrijgen. Het is dan ook aan te bevelen om dit verder te onderbouwen. Een eerste aanzet voor theoretisch onderzoek hiervan kan gegeven worden door het artikel van Wagner, Eggert & Lindeman (2010), dat het creëren en opnemen van waarde in samenwerkingsrelaties onderzoekt op basis van de 'equity theory' van Adams uit 1963.

In de discussie is aangegeven dat de rol van het karakter in een relatie onvoldoende zichtbaar is geworden, maar ondanks dat zijn er nauwelijks aanwijzingen dat het karakter geen rol speelt in het vormgeven van de relatie. Daarnaast is aangegeven dat er geen rekening gehouden wordt met eventuele migratie van karakters en de mogelijke fases van migratie. Deze fases van migratie en de fase waarin een organisatie zich bevindt kan wellicht een voorspellende factor hebben op de invulling van de relatie. Verder onderzoek naar de rol van het karakter en migratie van de karakters is aan te bevelen. Wellicht dat een interview met de heer Gruis hierin van toegevoegde waarde kan zijn.

Het is aan te bevelen om de relatie-aspecten aan een verdere verdieping te onderwerpen. Door verdieping te zoeken op raakvlakken met de psychologie en sociologie kunnen deze aspecten nauwkeuriger omschreven worden, zodat ambigue interpretatie uitgesloten wordt. Wellicht kan daarnaast de verdere onderbouwing van relatie-aspecten de term 'vertrouwen' een plaats geven. Organisaties blijken waarde te hechten aan vertrouwen, echter in de huidige omschrijving van relatie-aspecten wordt het vertrouwen niet benoemd.

De theorie neemt ontwikkelingen uit de omgeving niet in beschouwing, terwijl juist politieke, economische en juridische aspecten gezorgd hebben dat intensieve samenwerking verhinderd werd. Hieraan wordt de sociologische ontwikkeling van het wereldbeeld toegevoegd waardoor organisaties blijvend moeten inspelen op veranderde zienswijze van klanten, medewerkers, con-collega's en overheden. Aanbeveling is om de theorie uit te breiden met invloeden van buitenaf zoals de politieke omgeving, juridische kaders, sociologische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen et cetera.

Verder onderzoek naar de details van een strategische alliantie vormt de laatste aanbeveling. Nagenoeg alle partijen komen uit op de samenwerkingsvorm strategische alliantie, ook al zijn de karakterkenmerken, relatie-aspecten en de complementariteit verschillend. Hierdoor ontstaat de vraag hoe het mogelijk is dat al deze verschillende aspecten toch op dezelfde manier verenigd kunnen worden.

9. Overall conclusie

Het onderzoek geeft een eerste antwoord op de vraag: *'Waardoor wordt de keuze bepaald om het vervolg van de bestaande relatie vorm te geven?'*

Deze keuze wordt bepaald door de mate waarin complementariteit ervaren wordt, het karakter van organisaties en relatie-aspecten die zich in een relatie voor doen. Hieraan kan worden toegevoegd dat ook omgevingsaspecten een rol spelen in hoe de relatie in het vervolg vorm gaat krijgen. Aan de relatie-aspecten kan 'vertrouwen' worden toegevoegd als invloedrijke factor. Daarnaast zal aanvullend onderzoek naar het evenwicht in complementariteit tussen twee partijen verder inzicht geven in wanneer partijen elkaars meerwaarde ervaren. Verdergaand onderzoek naar de concrete rol van relatie-aspecten en het karakter van organisaties kan een exactere bepaling geven voor het vormgeven van de relatie.

10. Reflectie

Het onderzoeksproces was eveneens een zoekproces. Het thema van het onderzoek was lange tijd duidelijk, namelijk het scheiden van wonen en zorg en 'iets' met de relatie tussen woningcorporaties en zorgorganisaties. Maar de exacte definiëring van het probleem en de concrete benoeming van de onderzoeksvraag en deelvragen bleek een zoekproces te zijn.

Door het doen van theoretisch onderzoek werd het beeld steeds duidelijker en concreter. Echter, door de afbakening van de tijd met harde deadline bracht dit met zich mee dat de drang om tekst te produceren het op sommige momenten overwon van het nadenken en oriënteren op een goede centrale vraagstelling en deelvragen. Enerzijds heeft dit veel kennis, inzichten en interessante artikelen opgeleverd. Anderzijds kost dit veel tijd en brengt het soms ook frustratie met zich mee.

Helaas kan tijd maar één keer gebruikt worden. De tijd die geïnvesteerd is in het opzoeken van artikelen en het produceren van tekst, kon daardoor niet besteed worden aan het zoeken naar verdieping op bijvoorbeeld de relatie-aspecten. Dat is jammer, maar geeft natuurlijk ook mooie aangrijpingspunten voor verder onderzoek.

Het empirische onderzoek was hectisch en zeer interessant. Hectisch omdat het plannen van afspraken niet altijd eenvoudig was. Verwacht werd dat het vinden van koppels, waarvan beide organisaties medewerking wilden verlenen lastig was, maar dat bleek nauwelijks problemen op te leveren. Juist de bestuurders en andere personen in de top van de organisatie blijken een volle agenda te hebben en makkelijk afspraken te verschuiven. Daarnaast was het zeer interessant omdat de één-op-één gesprekken een vertrouwelijk karakter hebben, waardoor de geïnterviewden de vrijheid voelden om vrijuit te praten. Het waren open gesprekken met mensen die met enthousiasme hun verhaal wilde vertellen en die geïnteresseerd zijn in de resultaten van het onderzoek. De verschillende zienswijzen van de geïnterviewden hebben inzicht gegeven in de breedte van het probleem en de spagaat waarin zij verkeren.

Vaak worden de bezuinigingen benoemd als het probleem waarvoor organisaties nu staan. Natuurlijk is dit een belangrijk aspect, maar het echte probleem is meer te vinden in het 'mensenwerk'. Het is erg moeilijk om een missie en visie te vormen die het hart van de organisatie verwoordt en die in elke beslissing terug komt en vervolgens te beseffen dat het oplossen van het probleem makkelijker kan zijn door ideeën, kennis en kunde van anderen toe te laten. Het beseffen dat synergie kan ontstaan door open te staan voor anderen zal voor vele partijen binnen het bereik liggen. Maar vervolgens ook daarnaar acteren en van harte deze boodschap uitdragen is een grote stap.

Literatuurlijst

Baker, T.L. (1994). *Doing Social Research*. Singapore: McGraw-Hill.

Barringer, B. R. & Harrison, J.S, (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.

Boonstra, J.J., (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren* (Rede). Amsterdam: Vossiuspers.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review, 71, 70-80.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. California Management Review, 47 (3), 105-121.

Collins, J. (2006). *Good to great*. Amsterdam: Business Contact.

Dekker, E.L. (2009). *Woningcorporaties en organisatie strategieën. Een onderzoek naar het functioneren van woningcorporaties* (masterscriptie). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Deuten, J. & de Kam, G. (2005). *Weten van renderen*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Doz, Y. & G. Hamel (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Duisters, D., Duysters, G. & de Man, A. P. (2012). *A study into the role of a Partner Selection Process in Alliance Capability Building*. Proceedings of the 9th international conference on innovation and management.

Duysters, G. (2001a), *Partner or Perish: Surviving the Network Economy*. Technische Universiteit Eindhoven, 22 juni 2001

Duysters, G., van den Oord, A., & Post, G. (2002). *Handboek Strategische Allianties. Technische Universiteit Eindhoven*.

Financially, W. M. N. P. S. (2012). *Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams*. *Journal of Practical Consulting*, 4 (1), 32-42.

Gerrichhauzen, L.G. (1990). *Het woningcorporatiebestel in beweging*. Delft: Delftse Universitaire Pers.

Ghisi, F. A. & Martinelli, D. P. (2006). *Systemic View of Interorganisational Relationships: An Analysis of Business Networks*. *System Practice and Action Research*, 19, 461-473.

Goes, R. (2010). *De contractwaarde van intramuraal zorgvastgoed van corporaties in beeld gebracht*. Utrecht, Aedes.

Gruis, V. (2005). *Bedrijfsstijlen woningcorporaties; hulpmiddel bij het invullen van het maatschappelijk ondernemerschap*. *Building Business*, nr. 7, p. 54-57.

Gulati, R. (1998), *Alliances and Networks*. *Strategic Management Journal*, 19, p. 293-317

- Haffner, R. C., & Hulst, van, N. (1998). *De ladder van het concurrentiebeleid*. Economisch Statistische Berichten, 812-816.
- Hardy, C. & Philips, N. (1998). *Strategies of Engagement: Lessons from the critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational domain*. Organization Science, 9 (2), 217-230.
- Isoherranen, V. & Kess, P. (2011). *Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework*. Modern Economie, nr. 2., p. 575-583.
- Jobber, D. (2004). *Principles and practice of Marketing*. London: McGraw-Hill.
- Lameire, N., Joffe, P., & Wiedemann, M. (1999). *Healthcare systems—an international review: an overview*. Nephrology Dialysis Transplantation, 14 (suppl 6), 3-9.
- Marcus, J. en Dam, van J. (2009). *Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Mastenbroek, W.F.G. (1996). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Meusen-den Ouden, B. (2013). *Scheiden van wonen en zorg doet u zo!* 's Hertogenbosch: AAG.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). *Organisational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A. (2011). *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Lemma
- Osborn, R.N. & J. Hagendoorn (1997), The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), p. 261-278.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 25, 24-41.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). *Philanthropy's new agenda: creating value*. Harvard Business Review, 77, 121-131.
- Rechel, B., Doyle, Y., Grundy, E., & McKee, M. (2009). *How can health systems respond to population ageing*. World Health Organization, Regional Office for Europe and European Observatory on Health Systems and Policies.
- Rutte, M. & Samsom, D. (2012). *Regeerakkoord VVD - PvdA: Bruggen slaan*. 29 oktober 2012.
- Schermerhorn, J.R. jr. (1975). *Determinants of Interorganisational Cooperation*. The Academy of Management Journal, 18 (4), 846-856.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2009). *Research methods for business*. Chichester: Johan Wiley & Sons Ltd.
- Twardy-Duisters, D.H.L. (2013). *A Perfect Match. An Empirical Investigation into Partner Selection as an Alliance Capability*. (proefschrift). Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- [Uitleg Amerikaanse zorgsysteem]. (n.d.). Retrieved from www.obamacarefacts.com

Vaidya, S. (1999), *Strategic Alliances, A Unification of the Current Literature*. University of Texas Working Paper.

Varadarajan, P.R. & M.H. Cunningham (1995), *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, p. 282-296.

[visie AV Zorggroep]. (n.d.). Retrieved from www.avzorggroep.nl

[visie BrabantWonen]. (n.d.). Retrieved from www.brabantwonen.nl

[visie BrabantZorg]. (n.d.). Retrieved from www.brabantzorg.eu

[visie Compaen]. (n.d.). Retrieved from www.compaen-wonen.nl

[visie Land van Horne]. (n.d.). Retrieved from www.landvanhorne.nl

[visie Prowonen]. (n.d.). Retrieved from www.prowonen.nl

[visie Savant]. (n.d.). Retrieved from www.savant-zorg.nl

[visie Sensire]. (n.d.). Retrieved from www.sensire.nl

[visie Surplus]. (n.d.). Retrieved from www.surplusgroep.nl

[visie Woonstichting Etten-Leur]. (n.d.). Retrieved from www.woonwel.nl

[visie WoonZorg Nederland]. (n.d.). Retrieved from www.woonzorg.nl

[visie Zorggoed Brabant]. (n.d.). Retrieved from www.zorggoedbrabant.nl

Wagner, S. M., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). *Creating and appropriating value in collaborative relationships*. *Journal of business research*, 63(8), 840-848.

Weber, A. & Doelen, A. (2010). *Organiseren & management. Het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Wendt, C. (2009). *Mapping European healthcare systems: a comparative analysis of financing, service provision and access to healthcare*. *Journal of European Social Policy*, 19(5), 432-445.

Whitehead, C. & Scanlon, K. (2007). *Social Housing in Europe*. London: LSE, London School of Economics and Political Science.

Wolters, A. & Verhage, R. (2001). *Marktwerking als instrument voor de verhoging van efficiëntie*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.

Bijlage 1. Vragenlijst vooronderzoek

Beste cursist,

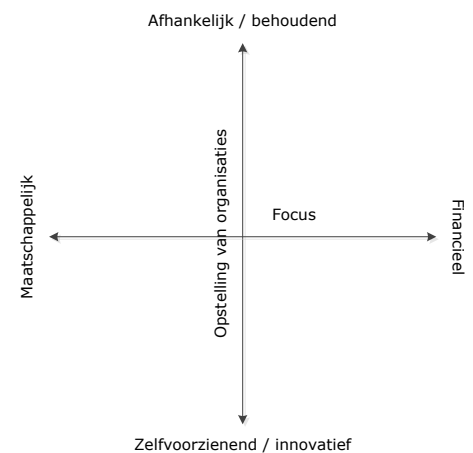
Vandaag hebben we al veel gesproken over wat goede oplossingen zijn voor leegkomend zorgvastgoed en over de manier waarop zorgorganisaties en woningcorporaties kunnen samenwerken om dit probleem aan te pakken.

Dit thema is ook het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek voor de MRE (Master of Real Estate). In mijn onderzoek ga ik terug naar de basis van samenwerking, namelijk het nut en de noodzaak van samenwerken. Vanuit deze basis stel ik een theoretisch beslismodel op. Dit model geeft richting aan het proces van samen werken aan een oplossing voor leegstaand vastgoed.

In dit theoretisch model betrek ik het karakter van beide organisaties. Dit karakter omschrijf ik aan de hand van twee variabelen, namelijk de focus van de organisatie en de opstelling / mate van ondernemerschap van de organisatie.

De focus van de organisatie kan gericht zijn op maatschappelijke doelen, maar ook op financiële doelen. De opstelling van de organisatie of de mate van ondernemerschap kan innovatief en zelfvoorzienend zijn, maar het kan ook afhankelijk en behoudend zijn. In figuur 1 is deze matrix weergegeven.

Met deze kenmerken is in de literatuur een typologie van woningcorporaties bepaald (Gruis, 2005). Deze typologie geeft aan dat er vier verschillende typen woningcorporaties zijn. Figuur 2 geeft inzicht in deze verschillende types.



Figuur 1 – Karakterkenmerken organisaties

		Behoudend			
Focus op maatschappelijke doelen		Sociale woningbeheerder	Sociale woningbelegger		Focus op financiële doelen
		Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer		
		Innovatief			

Figuur 2 – Typologie van woningcorporaties (Gruis, 2005)

Vervolgens ga ik ervan uit dat ook zorgorganisaties op dezelfde manier getypeerd kunnen worden. Hierdoor ontstaat de typologie zoals weergegeven in figuur 3.

		Afhankelijk / behoudend			
Focus op maatschappelijke doelen		Zorgbeheerder	Zorgbelegger		Focus op financiële doelen
		Zorginnovator	Zorgondernemer		
		Zelfvoorzienend / innovatief			

Figuur 3 – Typologie van zorgorganisaties

Vanuit deze achtergrond ben ik op zoek naar uw visie. Daarom wil ik u vragen om op onderstaande vragen en stellingen te reageren.

1. Ik ben werkzaam bij: **woningcorporatie / zorgorganisatie**
[doorhalen wat niet van toepassing is]

2. De karakterkenmerken 'focus' en 'ondernemerschap' zijn toereikend om het karakter van een organisatie te omschrijven. **Ja / nee**
Nee – ga door naar vraag 3; Ja – ga door naar vraag 4.

3. Welke variabelen zijn, naast de focus en ondernemerschap, bepalend voor het karakter van een organisatie?

4. De organisatie waar ik werk is volgens de typologie een:
Beheerder / Belegger / Innovator / Ondernemer

5. Verwacht u dat er woningcorporaties zijn die anders getypeerd zijn dan u? **Ja / nee**
6. Verwacht u dat er zorgorganisaties zijn die anders getypeerd zijn dan u? **Ja / nee**
7. Verwacht u dat er organisaties zijn die zich niet herkennen in één van deze types? **Ja / nee**
Ja – ga door naar vraag 8; Nee – ga door naar vraag 9.

8. Waarom herkennen deze organisaties zich niet in één van deze types?

Geef in onderstaande tabel aan welk aandeel van de woningcorporaties en zorgorganisaties volgens welk type getypeerd kunnen worden? Bijvoorbeeld: 35% van alle woningcorporaties kan getypeerd worden als beheerder, 25% als belegger, 25% als innovator en 15% als ondernemer.

	Beheerder	Belegger	Innovator	Ondernemer	Anders
Woningcorporatie					
Zorgorganisatie					

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 3. Vragenlijst interviews

1. Wat is het doel van samenwerking?
 - a. Wat is uw doel?
 - b. Wat is het doel van uw samenwerkingspartner?
 - c. Wat is het gezamenlijke doel van u en uw samenwerkingspartner?
2. Op welke wijze zijn deze doelen bepaald?
3. Wanneer is uw doel behaald? Wanneer is het resultaat van uw samenwerking optimaal?
4. Hoe streeft u optimalisering van het resultaat na?
5. Welke materiële en immateriële opbrengsten brengt de samenwerking voor u? En voor uw samenwerkingspartner?
6. Welke materiële en immateriële kosten brengt de samenwerking voor u? En voor uw samenwerkingspartner?
7. Welke doelen hebben voor u prioriteit, maatschappelijke of financiële doelen?
8. Welke doelen hebben voor uw samenwerkingspartner prioriteit, maatschappelijke of financiële doelen?
9. Zou u uw organisatie omschrijven als innovatief of behouden?
10. En hoe zou u uw samenwerkingspartner omschrijven, innovatief of behouden?
11. In hoeverre is er sprake van de volgende relatie aspecten:
 - a. Instrumentaliteit.

Partijen zien elkaar als productiemiddelen. De ene partij heeft de andere partij nodig om zelf tot productie te komen. Een voorbeeld hiervan is als de zorgorganisatie een gebouw huurt van de woningcorporatie om het leveren van zorg mogelijk te kunnen maken. En andersom heeft de woningcorporatie de zorgorganisatie nodig om te kunnen voldoen aan het BBSH-prestatieveld 'wonen & zorg'.
 - b. Onderhandeling.

Deze relatie betreft het met elkaar verdelen van de schaarste goederen, waarbij de verschillende partijen de eigen doelen (bijvoorbeeld marktaandeel) in acht dienen te houden. In de relatie tussen zorgorganisatie en woningcorporatie kan de onderhandeling over huurprijs van het vastgoed genoemd worden. De zorgorganisatie wil een zo laag mogelijke prijs om de kosten beperkt te houden en de corporatie wil een zo hoog mogelijke prijs om de kosten zo veel mogelijk gedekt te krijgen.
 - c. Sociaal-emotioneel.

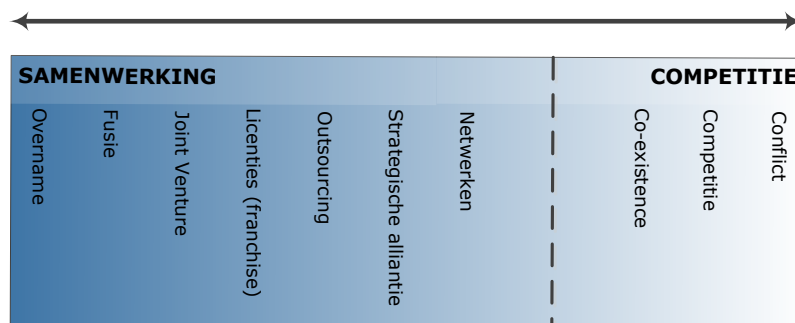
Een relatie gericht op gevoelsmatige betrekkingen, soms sterk persoonsgericht maar het kan ook gericht zijn op een groep. Bijvoorbeeld een goede persoonlijke relatie tussen de bestuurder van een zorgorganisatie en de bestuurder van een woningcorporatie die aanleiding geeft om samen te gaan werken in het aanbieden van wonen met zorg.
 - d. Macht & afhankelijkheid.

Een relatie tussen partijen waarbij de ene partij richting geeft aan het gedrag van de andere partij. Een voorbeeld hiervan is een zeer grote woningcorporatie die volgens een eigen vast stramien vastgoed ontwikkeld en bepaalt op welke manier invulling gegeven wordt aan het vastgoed door de kleine zorgorganisatie.
12. Welk van bovenstaande relatie aspecten overheerst? En welke is ondergeschikt aanwezig?
13. Welke van bovenstaande relatie aspecten overheerst volgens uw samenwerkingspartner? En welke is volgens uw samenwerkingspartner van ondergeschikt belang?

14. Is er in uw samenwerkingsrelatie sprake van:

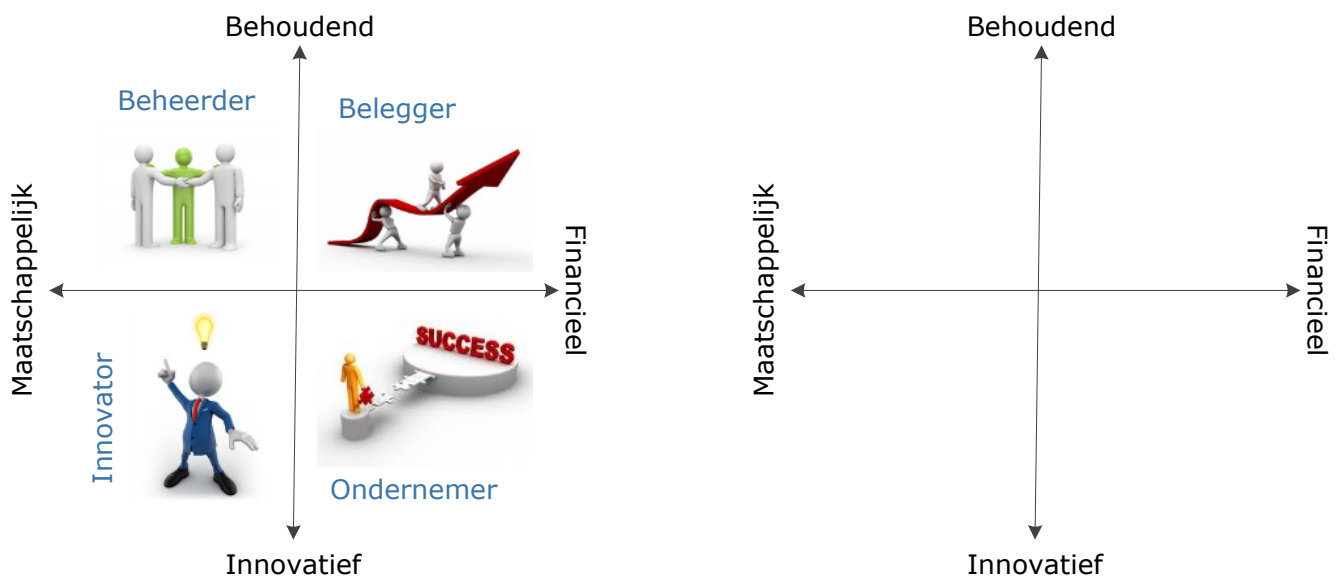
- Afhankelijkheid op onderdelen
- Wederkerigheid
- Uitwisseling van kennis, middelen, et cetera
- Gezamenlijke besluitvorming
- Autonomie van eenheden
- Concurrentie om de markt, op de markt of op basis van maatstaven

15. Van samenwerking tot competitie kan als continuüm vormgegeven worden. Onderstaande figuur geeft dit weer. Waar op deze schaal bevinden u en uw samenwerkingspartner zich?



16. In onderstaand kwadrant staan 4 typen organisaties weergegeven.

- Met welk type kunt u zich identificeren? Geef in het rechter kwadrant met een kruisje aan waar u zich bevindt.
- Met welk type denkt u dat uw samenwerkingspartner zich identificeert? Geef in het rechter kwadrant met een cirkel aan waar deze zich bevindt.
- En welk type zou uw ideale samenwerkingspartner zijn? Geef in het rechter kwadrant met een driehoekje aan waar deze zich bevindt.



Bijlage 4. Uitwerking interviews

De interviews zijn in de volgende volgorde opgenomen:

- Interview Woonstichting Etten-Leur (WEL)
- Interview Surplus
- Interview Avoord
- Interview Prowonen
- Interview Sensire
- Interview Compaen
- Interview Savant
- Interview BrabantWonen
- Interview BrabantZorg
- Interview WoonZorgNederland
- Interview Land van Horne
- Interview AV Zorggroep

