

• ONDERZOEKSVERSLAG •

# BOUWEN AAN VERTROUWEN

Onderzoek naar hoe Heijmans Vastgoed vertrouwen tot stand kan brengen  
tussen hen en opdrachtgevers uit de curesector





# Bouwen aan vertrouwen

**Onderzoek naar hoe Heijmans Vastgoed vertrouwen tot stand kan brengen tussen hen en opdrachtgevers uit de curesector**

*Auteur:* E. Stellingwerf

*21 mei 2008*

*Document:* Eindverslag

*Status:* Definitief

*Universiteit:* Universiteit Twente

*Opleiding:* Civil Engineering and  
Management



*1<sup>e</sup> Begeleider:* Prof. dr. G.P.M.R. Dewulf

*2<sup>e</sup> Begeleider:* Ir. T. de Bree

*Afstudeerbedrijf:* Heijmans Vastgoed B.V.

*Afdeling:* Design and Development



*Begeleider:* Mevr. drs. L. Wijnhoven MM



## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat mijn afstudeeronderzoek waar ik sinds september 2007 met veel plezier en af en toe frustratie aan heb gewerkt. Dit afstudeeronderzoek is het laatste onderdeel van mijn studie Civil Engineering and Management aan de Universiteit Twente.

Mijn wens was om een deel van het onderzoek uit te voeren in het Verenigd Koninkrijk. Ik ben daarom ook bijzonder dankbaar en blij dat dit door medewerking van Heijmans Vastgoed en de dochteronderneming van Heijmans, Leadbitter, mogelijk is gemaakt.

Het onderzoek heeft zich specifiek gericht op het aspect 'vertrouwen' tussen opdrachtgevers in de curesector en projectontwikkelaars. Uit het onderzoek dat ik heb uitgevoerd is gebleken dat dit een erg lastige en vooral ook persoonlijke factor is die cruciaal is voor het slagen van een project. Ik hoop in ieder geval de opgedane kennis te kunnen gebruiken bij mijn verdere loopbaan die ik, hoe kan het ook anders, start bij de nieuw op te zetten business unit Zorg van Heijmans Vastgoed.

Ik wil van deze gelegenheid tevens gebruik maken een aantal personen te bedanken. Allereerst wil ik iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan het gehele onderzoek. Dit zijn collega's van Heijmans en Leadbitter, directeurs van zorginstellingen, specialisten uit de ontwikkelings- en zorgwereld, onderzoekers uit de academische wereld, en verder iedereen die ik vergeet...

Een aantal mensen verdienen een bijzondere vernoeming. Dit is allereerst mijn begeleider van Heijmans, Lonneke Wijnhoven. Ik wil jou speciaal bedanken voor je goede aanwijzingen en hulp bij mijn onderzoek. Je hebt mij door de gehele periode heen altijd scherp en kritisch weten te houden.

Daarnaast wil ik ook mijn begeleiders Geert Dewulf en Tijs de Bree van de Universiteit Twente bedanken. Opmerkingen krijgen op je eigen werk is niet altijd leuk, maar het heeft uiteindelijk wel geleid tot een beter resultaat. Bedankt hiervoor, ik weet zeker dat ik veel opmerkingen kan meenemen bij mijn toekomstige werkzaamheden.

Ook mijn ouders en mijn broertje verdienen een plaats in dit dankwoord. Mijn ouders omdat zij altijd vertrouwen hebben gehad in mijn kunnen en tevens de grootste sponsors zijn geweest van mijn studie en mijn broertje omdat hij wederom een fantastische omslag voor me heeft gemaakt.

Tot slot wil ik nog mijn vriendin Irene bedanken die mij tijdens mijn afstudeerperiode altijd heeft gesteund. Ik ben me er van bewust dat mijn ijverigheid in dit onderzoek soms heeft geleid tot minder tijd voor jou. Gelukkig hebben we nog jaren de tijd om dat in te halen!

Eelke Stellingwerf

's-Hertogenbosch, 21 mei 2008



## Abstract

### Background

This research, about 'property development in the healthcare sector', was completed as a graduate assignment for a Master's Degree in Civil Engineering and Management for the University of Twente. The Dutch healthcare industry is currently subjected to privatisation, and recent changes in regulations and laws have made it possible for healthcare institutes to make decisions about their own property development. Project developers (for this research, specifically Heijmans Property) would like to be involved earlier and more intensively in projects in the healthcare sector, but they regularly experience a lack of trust from healthcare clients. This research focuses on the cure sector, which is a specific part of the whole healthcare sector. The research objective therefore is:

*Provide project developers, like Heijmans Property, with knowledge about how trust in cooperation with healthcare clients from the cure sector is established and can be maintained.*

The research was practical research in which a theoretical framework was tested and complemented by investigating real cases. Based on the results, recommendations were given to Heijmans Property.

### Theoretical framework

Various factors of trust were investigated. All the relevant factors were divided into three groups: *factors which create trust, factors which maintain trust, and types of trust*. This theoretical framework forms the basis for the case study research. The case study research indicates whether or not the factors from the theoretical framework are relevant for a trusting relationship between the developer and client. The initial factors of trust are reproduced in table A.

**Table A: Trust factors from the theoretic framework**

| Create trust                                    | Maintain trust                              | Type of trust     |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| Legal instruments                               | Frequency and openness of communication     | Contractual trust |
| Long-term experiences                           | Multiplexity of relationship                | competence trust  |
| Exchange of resources, services and information | Open-endedness of relationship              | goodwill trust    |
| Future expectations                             | Balanced autonomy and dependence            |                   |
| Personal trust                                  | Number and homophily of organisations       |                   |
|                                                 | Structure of the inter-organisational field |                   |

### Case study research

Six cases, three Dutch cases and three British cases, were selected in which the theoretical framework was tested by interviewing project members. These cases were:

- SEIN Cruquiushoeve, Haarlemmermeer
- Zuwe Hofpoort ziekenhuis, Zorgpassage, Woerden
- Medisch Centrum Rijnmond Zuid (MCRZ), Medimall, Rotterdam
- Horton Hospital - ISTC, Banbury
- John Radcliffe Hospital - Children's Hospital, Oxford
- Churchill Hospital – New Cancer Centre, Oxford

### Analysis

Almost all factors from the theoretical framework are important for creating and maintaining trust, and this is proved by the case studies. Only two factors are impossible or barely achievable: '*balanced autonomy & dependence*' and '*goodwill trust*'. Clients in the cure sector want to remain in control throughout the development of their property, and this strong authority makes balanced autonomy and dependence impossible. The type of trust is almost never goodwill trust because parties have too much self-interest in these projects. The case studies also indicate that a few factors could be added to the initial theoretical framework. These factors are, as expected, specific for the cure sector in which Heijmans Property wants to participate. The new factors are added in the final model with the factors of trust.

### Conclusions

Based on the case analyses and the cross-case analysis, a new model with trust factors was developed. This model is represented in figure A. Basically, this model is the answer to the research question.

In addition to the conclusions based on the research question, also general conclusions about trust could be drawn. These conclusions are:

- Trust is specific for projects and persons;
- The factors of trust interact with each other;
- There is a difference between Dutch and British projects in handling trust factors;
- Trust is fragile. The parties have to invest a lot to create trust; also, it is also very easy to damage the trusting relationship.



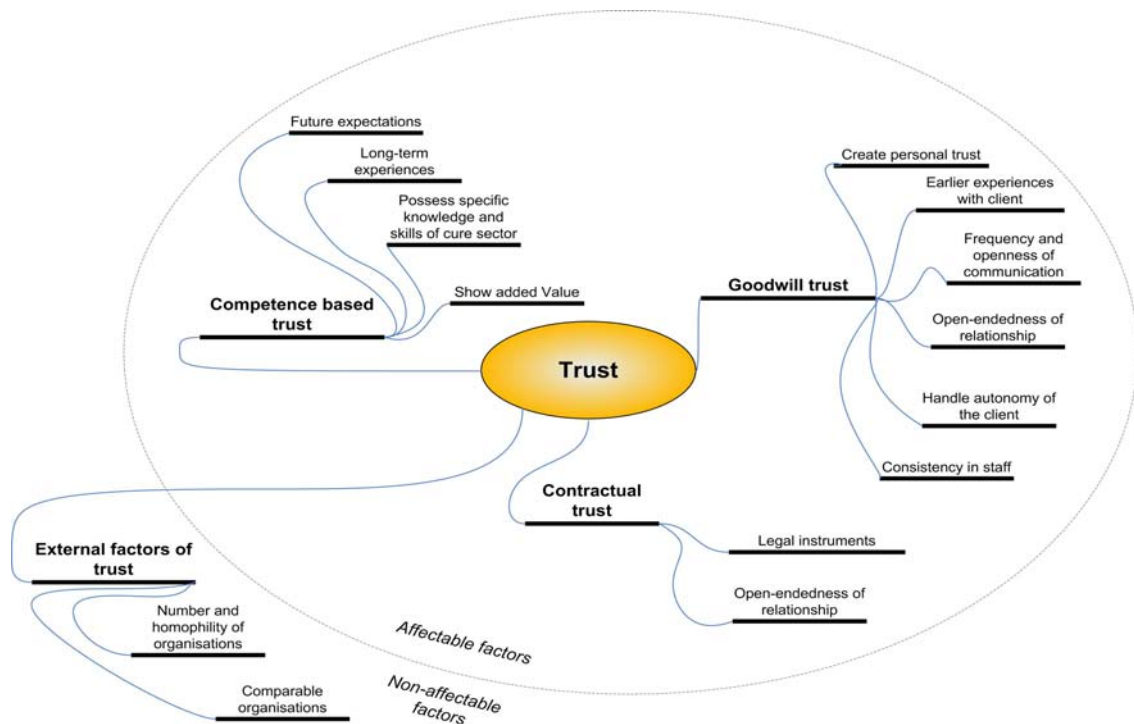


Figure A: Trust Factors, separated by type of trust

### Recommendations

When Heijmans Property wants to participate in real estate development in the healthcare sector, they have to invest in aspects like time, money and effort. For developers, the healthcare sector is a valuable potential future market; however, many parties are already involved. To distinguish themselves and become a trustworthy party, Heijmans Property has to gain knowledge about the healthcare sector, provide this knowledge to other parties, and profile themselves as partner in the care sector. Table B outlines these recommendations more specifically.

Table B: Specific short term recommendations

|                        |                                    |                                                                                       |
|------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Time, money and effort | Gain knowledge in the organisation | 'Attract persons from the cure sector'                                                |
|                        |                                    | 'Group cooperation' (i.e. financial parties)                                          |
|                        | Make knowledge available           | 'Specialists, jurists, developers, and business developers working together as teams' |
|                        |                                    | 'Be patient toward clients'                                                           |
|                        | Relationship with the organisation | 'Active and proactive attitude towards clients'                                       |
|                        |                                    | 'Share knowledge with clients'                                                        |
|                        |                                    | 'Invest in relationships'                                                             |
|                        |                                    | 'Use discussion'                                                                      |

For further research, it is recommended that Heijmans Property take a closer look at the factors of trust and give them a specific role in their organisation. A workshop, in which a lot of concerned people participate, seems to be the best method for this.



## Samenvatting

### Aanleiding en opzet onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek is een afstudeeropdracht aan de Universiteit voor het afronden van de studie Civil Engineering and Management. Er is gekozen voor het thema vastgoed in de zorgsector, omdat in die sector in Nederland veel verandert. Veranderende wetgeving maakt het bijvoorbeeld mogelijk voor zorginstellingen om zelf beslissingen te nemen over hoe en wanneer zij hun vastgoed willen ontwikkelen. Projectontwikkelaars (en voor dit onderzoek in het bijzonder Heijmans Vastgoed) willen graag eerder en intensiever deelnemen aan projecten in zowel de cure- als caresector, maar ondervinden regelmatig hinder van het gebrek aan vertrouwen dat opdrachtgevers uit de zorgsector hebben in projectontwikkelaars. Dit onderzoek richt zich op de curesector, een specifieke deelsector in de zorgsector. Het doel van dit onderzoek is daarom:

*Projectontwikkelaars, zoals Heijmans Vastgoed, inzicht verschaffen over hoe vertrouwen in de samenwerking met opdrachtgevers uit de curesector tot stand komt en in stand wordt gehouden.*

Het onderzoek dat is uitgevoerd is een praktijkgericht onderzoek, waarbij een theoretisch kader wordt getoetst en wordt uitgebreid doormiddel van case onderzoeken. Op basis hiervan wordt een advies aan Heijmans Vastgoed gevormd.

### Theoretisch kader

Vanuit de literatuur zijn diverse factoren onderzocht die bijdragen aan het aspect vertrouwen. Daarbij is een opsplitsing gemaakt tussen factoren die vertrouwen tot stand brengen, factoren die vertrouwen in stand houden en soorten van vertrouwen. Dit theoretisch kader vormt de basis voor de toetsing van cases in de praktijk. Daaruit blijkt of de factoren die zijn gevonden in de literatuur werkelijk bijdragen aan het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer of niet. De factoren die zijn opgenomen in het theoretisch kader staan weergegeven in tabel A.

**Tabel A: Factoren voor vertrouwen uit het theoretisch kader**

| Vertrouwen tot stand brengen                    | Vertrouwen in stand houden                 | Soort vertrouwen  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|
| Legal instruments                               | Frequency and openness of communication    | Contractual trust |
| Long-term experiences                           | Multiplexity of relationship               | competence trust  |
| Exchange of resources, services and information | Open-endedness of relationship             | goodwill trust    |
| Future expectations                             | Balanced autonomy and dependence           |                   |
| Personal trust                                  | Number and homophily of organisations      |                   |
|                                                 | Structure of the interorganisational field |                   |

## Praktijkonderzoek

Voor de toetsing van de factoren voor vertrouwen uit de literatuur zijn zes cases geselecteerd, drie Britse en drie Nederlandse, waarin het theoretisch kader doormiddel van interviews wordt getoetst. De zes onderzochte cases zijn:

- SEIN Cruquishoeve, Haarlemmermeer
- Zuwe Hofpoort ziekenhuis, Zorgpassage, Woerden
- Medisch Centrum Rijnmond Zuid (MCRZ), Medimall, Rotterdam
- Horton Hospital - ISTC, Banbury
- John Radcliffe Hospital - Children's Hospital, Oxford
- Churchill Hospital – New Cancer Centre, Oxford

## Analyse

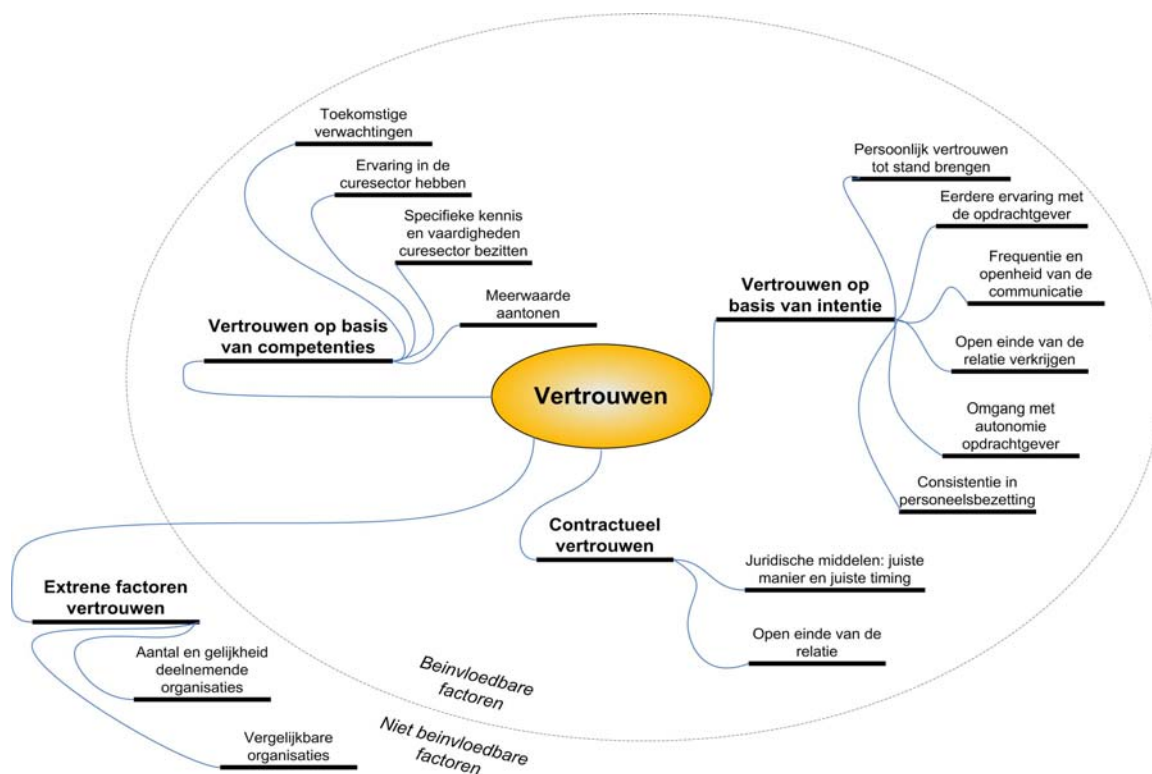
Uit de analyse blijkt dat bijna alle initiële factoren, uit het theoretisch kader, voor het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen ook in de praktijk van belang zijn. Twee factoren bleken in praktijksituaties niet of nauwelijks haalbaar te zijn. Dit zijn: *balanced autonomy and dependence* en *goodwill trust*. Opdrachtgevers in de curesector blijken namelijk een sterke sturende wil te hebben bij de ontwikkeling van hun eigen vastgoed, waardoor gelijke autonomie nauwelijks voorkomt. Ook worden projecten vaak niet op basis van welwillendheid aanbesteed, maar speelt vooral eigen belang een rol. Uit het praktijkonderzoek blijkt bovendien dat een aantal factoren toe zijn te voegen aan de factoren uit het theoretisch kader. Deze factoren zijn zoals verwacht specifiek voor de curesector waarin Heijmans Vastgoed wil gaan ontwikkelen en zijn opgenomen in het uiteindelijke model met vertrouwensfactoren.

## Conclusies

Op basis van de case analyses en de cross-case analyse is een nieuw model ontwikkeld. Deze is in figuur A weergegeven.

Naast de conclusies die zijn getrokken op basis van de onderzoeksvraag, zijn ook algemene conclusies te trekken met betrekking tot vertrouwen tussen ontwikkelaars en opdrachtgevers in de curesector:

- Soort vertrouwen is project- en persoonsafhankelijk;
- Er bestaat interactie tussen de verschillende factoren van vertrouwen;
- Er is verschil tussen Britse en Nederlandse projecten.
- Vertrouwen is een zeer fragiel aspect van samenwerking. Een partij moet veel investeren om vertrouwen tot stand te brengen, terwijl het zeer gemakkelijk teniet te doen is.



Figuur A: Factoren voor vertrouwen, opgedeeld naar soort vertrouwen

### Aanbevelingen

Wanneer Heijmans Vastgoed wil deelnemen aan vastgoedontwikkeling in de zorgsector, dan moeten zij daarvoor investeren in de aspecten tijd, geld en moeite. De zorgsector is een opkomende markt voor ontwikkelaars, maar desondanks zijn al veel partijen daarbij betrokken. Om zich in deze markt te onderscheiden en om een betrouwbare partij te worden moeten zij veel specifieke kennis in huis halen, deze kennis beschikbaar stellen en zich gaan profileren in de curesector. Tabel A geeft hierop specifieke invullingen.

Tabel B: Specifieke korte termijn aanbevelingen

|                                 |                                |                                                                                      |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Tijd, geld en moeite investeren | Kennis in de organisatie halen | 'Personen uit de curesector aantrekken'                                              |
|                                 |                                | 'Samenwerking aangaan' (bv met financiële partij)                                    |
|                                 | Kennis beschikbaar stellen     |                                                                                      |
|                                 |                                | 'Specialisten, juristen, ontwikkelaars en business developers als team laten werken' |
|                                 |                                | 'Lange adem hebben'                                                                  |
|                                 | Profileren in de curesector    |                                                                                      |
|                                 |                                | '(Pro-)actieve houding richting opdrachtgevers'                                      |
|                                 |                                | 'Kennis delen met opdrachtgevers'                                                    |
|                                 |                                | 'Investeren in relaties'                                                             |
|                                 |                                | 'Het gesprek aangaan'                                                                |

Voor verder onderzoek wordt Heijmans Vastgoed aangeraden onderzoek te doen naar de invulling van de gevonden factoren. Een workshop waar alle betrokken personen bij aanwezig zijn is hier de aangewezen methode voor.



# Inhoudsopgave

|          |                                                                    |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INLEIDING .....</b>                                             | <b>1</b>  |
| 1.1      | AANLEIDING ONDERZOEK .....                                         | 1         |
| 1.2      | LEESWIJZER.....                                                    | 1         |
| <b>2</b> | <b>ONDERZOEKSOPZET .....</b>                                       | <b>3</b>  |
| 2.1      | PROJECTKADER EN DOELSTELLING.....                                  | 3         |
| 2.2      | ONDERZOEKSMODEL .....                                              | 7         |
| 2.3      | VRAAGSTELLING.....                                                 | 10        |
| 2.4      | ONDERZOEKSSTRATEGIE .....                                          | 12        |
| <b>3</b> | <b>VERSCHILLENDE ZORGSECTOREN: NL VERSUS VK .....</b>              | <b>15</b> |
| 3.1      | VERSCHILLENDE ZORGSECTOREN: VERENIGD KONINKRIJK VS NEDERLAND ..... | 15        |
| 3.2      | VERANDERENDE BOUWSECTOR.....                                       | 20        |
| 3.3      | VERSCHILLENDE RAAMWERKEN EN CONTRACTVORMEN .....                   | 24        |
| 3.4      | CONCLUSIE .....                                                    | 26        |
| <b>4</b> | <b>VERTROUWEN: EEN THEORETISCH KADER.....</b>                      | <b>27</b> |
| 4.1      | DE BETEKENIS VAN VERTROUWEN .....                                  | 27        |
| 4.2      | BELANG VAN VERTROUWEN.....                                         | 30        |
| 4.3      | HET (LATEN) ONTSTAAN VAN VERTROUWEN .....                          | 32        |
| 4.4      | IN STAND HOUDEN VAN VERTROUWEN.....                                | 36        |
| 4.5      | CONCLUSIE .....                                                    | 40        |
| <b>5</b> | <b>OPERATIONALISERING THEORIE .....</b>                            | <b>43</b> |
| 5.1      | TOELICHTING THEORETISCH KADER.....                                 | 43        |
| 5.2      | INRICHTING PRAKTIJKONDERZOEK .....                                 | 43        |
| <b>6</b> | <b>CASE ANALYSES.....</b>                                          | <b>49</b> |
| 6.1      | CASE SELECTIE .....                                                | 49        |
| 6.2      | CASES VERENIGD KONINKRIJK .....                                    | 51        |
| 6.3      | CASES NEDERLAND .....                                              | 55        |
| 6.4      | AANVULLENDE INZICHTEN .....                                        | 60        |
| <b>7</b> | <b>CROSS-CASE ANALYSE .....</b>                                    | <b>65</b> |
| 7.1      | AANLOOP .....                                                      | 65        |
| 7.2      | CROSS-CASE ANALYSE .....                                           | 66        |
| 7.3      | VALIDITEIT ONDERZOEK .....                                         | 71        |
| 7.4      | CONCLUSIE .....                                                    | 74        |
| <b>8</b> | <b>CONCLUSIES &amp; AANBEVELINGEN.....</b>                         | <b>75</b> |

|                        |                     |           |
|------------------------|---------------------|-----------|
| 8.1                    | CONCLUSIES .....    | 75        |
| 8.2                    | AANBEVELINGEN ..... | 78        |
| <b>LITERATUUR.....</b> |                     | <b>81</b> |



## Figurenlijst

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGUUR 2.1: ONDERZOEKSMODEL .....                                                                                                               | 9  |
| FIGUUR 2.2: OPDELING VRAAGSTELLING .....                                                                                                        | 10 |
| FIGUUR 2.3: DE VIER INVALSHOEKEN VAN HET ONDERZOEK NAAR VERTROUWEN .....                                                                        | 13 |
| FIGUUR 3.1: VERGELIJKING VAN UITGAVEN ZORG PER INWONER .....                                                                                    | 19 |
| FIGUUR 4.1: OPDELING VAN HET BEGRIIP VERTROUWEN .....                                                                                           | 29 |
| FIGUUR 4.2: EXPECTATION CONFIRMATION THEORIE (ECT) (OLIVER, 1980) .....                                                                         | 34 |
| FIGUUR 4.3: PROPOSED MODEL OF TRUST (ONTLEEND AAN MAYER ET AL. 1995) .....                                                                      | 35 |
| FIGUUR 4.4: FACTOREN IN STAND HOUDEN VERTROUWEN (SYDOW, 1998) .....                                                                             | 37 |
| FIGUUR 4.5: ELEMENTEN EN FACTOREN VAN VERTROUWEN (THEORETISCH KADER).....                                                                       | 41 |
| FIGUUR 5.1: PROCES PRAKTIJKONDERZOEK .....                                                                                                      | 44 |
| FIGUUR 6.1: FOTOCOLLAGE CHILDREN'S HOSPITAL & WEST WING .....                                                                                   | 52 |
| FIGUUR 6.2: FOTOCOLLAGE NEW CANCER CENTRE.....                                                                                                  | 53 |
| FIGUUR 6.3: FOTOCOLLAGE ISTC .....                                                                                                              | 54 |
| FIGUUR 6.4: FOTOCOLLAGE HOFPOORT ZORGPASSAGE .....                                                                                              | 57 |
| FIGUUR 6.5: FOTOCOLLAGE MCRZ MEDIMALL .....                                                                                                     | 58 |
| FIGUUR 6.6: FOTOCOLLAGE SEIN CRUQUIUSHOEVE .....                                                                                                | 59 |
| FIGUUR 6.7: ONDERZOEKSMODEL BUILDING BUSINESS .....                                                                                             | 63 |
| FIGUUR 7.1: ANALYSE PROCES CASES .....                                                                                                          | 66 |
| FIGUUR 8.1: FACTOREN VAN BELANG VOOR VERTROUWEN TUSSEN OPDRACHTGEVER EN ONTWIKKELAAR BIJ DE<br>ONTWIKKELING VAN VASTGOED IN DE CURESECTOR ..... | 76 |

## Tabellenlijst

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABEL 1: BELANGRIJKSTE KENMERKEN GEZONDHEIDSZORG: VK VS NEDERLAND .....       | 19 |
| TABEL 2: VERANDERINGEN IN DE BOUWSECTOR (EGAN 1998).....                      | 21 |
| TABEL 3: STAPPEN VOOR THEORIE VORMING UIT CASESTUDIES (EISENHARDT, 1998)..... | 45 |
| TABEL 4: KOPPELING LITERATUUR AAN INTERVIEW .....                             | 46 |
| TABEL 5: PROJECTKARAKTERISTIEKEN BRITSE CASES .....                           | 51 |
| TABEL 6: TOETSING FACTOREN VOOR VERTROUWEN AAN CHILDREN'S HOSPITAL .....      | 53 |
| TABEL 7: TOETSING FACTOREN VOOR VERTROUWEN AAN NEW CANCER CENTRE .....        | 54 |
| TABEL 8: TOETSING FACTOREN VOOR VERTROUWEN AAN ISTC.....                      | 55 |
| TABEL 9: PROJECTKARAKTERISTIEKEN NEDERLANDSE CASES .....                      | 56 |
| TABEL 10: TOETSING FACTOREN VOOR VERTROUWEN AAN ZORGPASSAGE .....             | 58 |
| TABEL 11: TOETSING FACTOREN VOOR VERTROUWEN AAN MEDIMALL .....                | 59 |
| TABEL 12: TOETSING FACTOREN VOOR VERTROUWEN AAN SEIN .....                    | 60 |
| TABEL 13: CROSS-CASE ANALYSE .....                                            | 68 |
| TABEL 14: SPECIFIEKE KORTE TERMIJN AANBEVELINGEN .....                        | 79 |



## Afkortingen

|          |                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------|
| AWBZ     | Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten                  |
| BNP      | Bruto Nationaal Product                               |
| BSIK     | Besluit Subsidies Investerings Kennisinfrastuctuur.   |
| CBZ      | College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen                  |
| CEM      | Civil Engineering and Management                      |
| D&B      | Design and Build                                      |
| D&D      | Design and Development                                |
| ECT      | Expectation Confirmation Theory                       |
| EDC      | Expectation Disconfirmation Theory                    |
| EIB      | Economisch Instituut Bouwnijverheid                   |
| GOTIK    | Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit      |
| HVG      | Heijmans Vastgoed                                     |
| HCVG     | Heijmans Commercieel Vastgoed                         |
| ISTC     | Independent Sector Treatment Centre                   |
| LCC      | Life Cycle Costing                                    |
| LIFT     | Local Improvement Finance Trust                       |
| LTHP     | Lange Termijn HuisvestingsPlan                        |
| MCRZ     | Medisch Centrum Rijnmond Zuid                         |
| Min VWS  | Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport      |
| Min V&W  | Ministerie van Verkeer en Waterstaat                  |
| NHS      | National Health Service                               |
| NL       | Nederland                                             |
| OECD     | Organisation for Economic Cooperation and Development |
| ORH      | Oxford Radcliffe Hospitals                            |
| PFI      | Private Finance Initiative                            |
| PPS      | Publiek Private Samenwerking                          |
| PSC      | Public Sector Comparator                              |
| PSI Bouw | Proces- en SysteemInnovatie in de Bouw                |
| PvE      | Programma van Eisen                                   |
| TCE      | Transaction-Cost Economics                            |
| VK       | Verenigd Koninkrijk                                   |
| VROM     | Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu      |
| WTZi     | Wet Toelating Zorginstellingen                        |
| WZV      | Wet Ziekenhuis Voorzieningen                          |



# Definitielijst

## Nederlandse begrippen

### Begrip

### Definitie

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berekenbaar vertrouwen      | - De verwachting van de ene partij over de manier van handelen van de andere partij                                                                                                                                                                                   |
| Bouwproces                  | - Het proces waarin het vastgoed daadwerkelijk wordt gebouwd                                                                                                                                                                                                          |
| Caresector                  | - Het verzorgende gedeelte van de zorgsector                                                                                                                                                                                                                          |
| Curesector                  | - Het behandelende gedeelte van de zorgsector                                                                                                                                                                                                                         |
| Externe validiteit          | - De mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties dan die in het onderzoek                                                                                                                                                         |
| Interne validiteit          | - De mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd                                                                                                                                                                                             |
| Opdrachtgever               | - De partij die de opdracht geeft (in dit geval voor het ontwikkelen van vastgoed)                                                                                                                                                                                    |
| (project) Ontwikkelp proces | - Het proces waarin de ontwikkeling van vastgoed plaatsvindt                                                                                                                                                                                                          |
| Organisationeel vertrouwen  | - Het vertrouwen dat specifiek geldt voor en tussen organisaties                                                                                                                                                                                                      |
| Persoonlijk vertrouwen      | - Het vertrouwen dat specifiek geldt voor en tussen personen                                                                                                                                                                                                          |
| Projectontwikkelaar         | - Persoon die of bedrijf dat zich bezighoudt met projectontwikkeling                                                                                                                                                                                                  |
| Transactiekosten            | - De kosten die vooraf (ex ante) gemaakt moeten worden om een contract tot stand te brengen en de kosten die daarna (ex post) gemaakt worden om de overeenkomst te bewaken en zo nodig af te dwingen.                                                                 |
| Vastgoed                    | - Onverplaatsbaar goed, zoals gebouwen, landerijen en infrastructuur                                                                                                                                                                                                  |
| Vastgoedontwikkeling        | - De ontwikkeling van vastgoed                                                                                                                                                                                                                                        |
| Vertrouwen                  | - Vertrouwen is de bereidheid van een partij om ontvankelijk te zijn voor de acties van een andere partij, gebaseerd op de verwachting dat de ander handelt in het belang van de vertrouwende, afgezien van de mogelijkheden om de ander te controleren of te sturen. |
| Welwillendheid (vertrouwen) | - De mate waarin van degene die vertrouwd wordt, wordt verwacht dat hij de vertrouwende wil helpen, zonder het egocentrische motief om er zelf voordelen uit te halen                                                                                                 |
| Zorgsector                  | - De gezondheidszorg en de maatschappelijke dienstverlening samen                                                                                                                                                                                                     |

## Engelse begrippen

### Begrip

Ability

Balanced autonomy and  
dependence

Benevolence

Competence trust

Contractual trust

Exchange of resources,  
services and information

Frequency and openness  
of communication

Future expectations

Goodwill trust

Integrity

Legal instruments

Long term (past) experiences

Multiplexity of relationship

Number and homophily of  
organisations

Open-endedness of  
relationship

Personal trust

Structure of the  
interorganisational field

Trust

### Definitie

- Bekwaamheid: de mate waarin iemand of een organisatie vaardigheden, competenties en karakteristieken bezit.
- De balans tussen zelfstandigheid en onderlinge afhankelijkheid van samenwerkende organisaties
- Zie: '*welwillendheid*' (Nederlandse begrippen)
- De verwachting van een partij dat de ander bekwaam genoeg is om de opdracht uit te voeren
- De verwachting van een partij dat de ander zich gaat houden aan de contractueel vastgelegde overeenkomsten
- De (vroegtijdige) uitwisseling van informatie en diensten en het verlenen van service om op deze manier vertrouwen te wekken
- Frequentie en openheid van de communicatie: vaak, herhaaldelijk en op meerdere niveaus contact onderhouden tussen organisaties en een open uitwisseling van gegevens
- Toekomstige verwachtingen: die het vertrouwen in een partij positief of negatief kunnen beïnvloeden
- Vertrouwen gebaseerd op welwillendheid ten opzichte van elkaar
- Integriteit: de mate waarin de principes van degene die vertrouwd wordt overeenkomen met wat de vertrouwende acceptabel vindt
- Juridische (hulp) middelen om vertrouwen te creëren
- Goede (lange termijn) ervaringen met de andere partij die voor vertrouwen zorgen
- Multiplexiteit van de relatie: de mate waarin organisationele actoren handelen vanwege diverse redenen en de verschillende soorten inhoud die daarbij worden uitgewisseld.
- Hoeveelheid en gelijkheid van (netwerk) organisaties. De mate waarin vergelijkbare organisaties bestaan en de mate waarin de organisaties van de opdrachtgever en opdrachtnemer overeenkomstig met elkaar zijn
- Mate waarin de relatie onbegrensd is, waardoor men toewerkt naar voortzetting van de relatie
- Vertrouwen tussen personen, gebaseerd op '*ability*', '*benevolence*', en '*integrity*'
- Structuur van het interorganisationele veld: de grenzen en mate van beperktheid
- Zie: '*vertrouwen*' (Nederlandse begrippen)

# 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst in paragraaf 1.1 ingegaan op de aanleiding voor dit onderzoek naar vertrouwen tussen opdrachtgevers en ontwikkelaars in de curesector. Daarnaast is in paragraaf 1.2 de leeswijzer voor dit onderzoeksrapport opgenomen.

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Ter afronding van de masterstudie Civil Engineering and Management (CEM) aan de Universiteit Twente wordt een afstudeeronderzoek voltooid met een thema dat relevant is voor de gevolgde studie. Voor de richting Building Processes zijn de keuzemogelijkheden legio en is het aanbod vanuit de bedrijven groot. De keuze is gevallen op het thema vastgoedontwikkeling in de zorgsector vanwege de recente ontwikkelingen en de daarmee vele vraagstukken die nog onbeantwoord zijn. Ook speelt persoonlijke interesse een rol in de keuze voor dit onderwerp.

Heijmans Vastgoed bleek geïnteresseerd in een dergelijke afstudeeropdracht, omdat zij intensiever willen participeren in deze sector (Heijmans, 2007a; Heijmans, 2008; Heijmans Commercieel Vastgoed, 2008). Heijmans heeft reeds enkele projecten ontwikkeld in de zorgsector en loopt daarbij tegen een aantal obstakels aan, zoals onvoldoende kennis van wetgeving, onvoldoende ervaring en gebrek aan vertrouwen vanuit de opdrachtgeverskant (Stellingwerf, persoonlijke communicatie, 2007). Het laatste probleem, gebrek aan vertrouwen, klonk als een bijzondere uitdaging. Het betreft namelijk de sociale kant van het ontwikkelingsproces. Een aspect waar steeds meer aandacht aan wordt geschonken, maar ook steeds meer vraag naar is vanuit zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers.

Dit onderzoek gaat uitvoerig in op de factoren voor vertrouwen tussen opdrachtgever en ontwikkelaar bij de ontwikkeling van vastgoed in de curesector. De basis daarvoor is afkomstig van theorieën uit de literatuur. Deze theorieën worden getoetst aan een zestal cases in het Verenigd Koninkrijk en Nederland.

Dit verslag is het tweede document van de in totaal drie documenten die zijn geproduceerd voor dit afstudeeronderzoek. Voorafgaand aan het daadwerkelijke onderzoek is een afstudeervoorstel geschreven, waarin zowel de aanzet voor het onderzoek als de aanpak staan beschreven. Die zijn tevens opgenomen in dit onderzoeksverslag. Het derde document is de bijlage, die naast het overige literatuuronderzoek ook de interviews en andere praktische zaken uit het onderzoek bevat.

## 1.2 Leeswijzer

In dit afstudeerverslag zijn achtereenvolgens de volgende onderdelen opgenomen. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 de fundering voor het onderzoek weergegeven. Deze bestaat uit de probleemanalyse, de doelstelling, het onderzoeksmodel, de onderzoeksvragen en de onderzoeksstrategie. Het derde hoofdstuk wordt gewijd aan de verschillen tussen de zorg-, vastgoedontwikkelings- en bouwsector in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Omdat het

onderzoek cases uit beide landen behandelt is het van belang de achtergronden en verschillen van de zorgsectoren van beide landen in kaart te brengen. Het vierde hoofdstuk gaat in op de theorieën uit de literatuur over vertrouwen. Aangezien het onderwerp vertrouwen de basis is van dit onderzoek, wordt in hoofdstuk 4 het theoretisch kader gevormd voor het praktijkonderzoek.

Het vijfde hoofdstuk gaat in op de operationalisering van de literatuur en de aanpak van de casestudies. De werkelijke beschrijvingen en analyses van de cases zijn opgenomen in hoofdstuk 6. In het zevende hoofdstuk wordt de cross-case analyse van de casestudies behandeld. De cross-case analyse vormt uiteindelijk de basis voor de conclusies en aanbevelingen die te vinden zijn in hoofdstuk 8.

Dit onderzoek heeft meerdere doelgroepen, waarvan Heijmans Vastgoed en de Universiteit Twente de voornaamste zijn. Maar ook andere doelgroepen zoals andere ontwikkelaars, zorginstellingen en adviseurs in de curesector kunnen kennis opdoen door het lezen van dit onderzoek.

Degenen die geïnteresseerd zijn in de opbouw van het onderzoek en het probleem dat hieraan ten grondslag ligt, kunnen het gehele rapport lezen. Wanneer u geïnteresseerd bent in de theoretische kennis over de Britse en Nederlandse bouw- en zorgsector, dan wordt hoofdstuk 3 aangeraden. Theoretische kennis over het thema vertrouwen vindt u in hoofdstuk 4. De hoofdstukken 5 en 6 beschrijven het praktijkonderzoek, dat door middel van een cross-case analyse verder wordt geanalyseerd in hoofdstuk 7. Bent u enkel geïnteresseerd in de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek dan kunt u die vinden in hoofdstuk 8.



## 2 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk gaat in op de opzet van het onderzoek. Daarbij behandelt paragraaf 2.1 het projectkader en de doelstelling. Het onderzoeksmodel komt aan bod in paragraaf 2.2. Daarna volgt de vraagstelling voor het onderzoek in paragraaf 2.3 die wordt afgeleid uit de doelstelling in paragraaf 2.1. Tot slot wordt dit hoofdstuk in paragraaf 2.4 afgesloten met de onderzoeksstrategie.

### 2.1 Projectkader en doelstelling

Allereerst wordt besproken op welk thema het afstudeeronderzoek is gebaseerd. Vervolgens wordt in paragraaf 2.1.2 het probleem beschreven waarmee Heijmans Vastgoed kampt en welk onderdeel daarvan gebruikt wordt voor het afstudeeronderzoek. Nadat een heldere probleemstelling is gedestilleerd, wordt in de paragraaf 2.1.3 het onderzoek afgebakend. Tot slot behandelt paragraaf 2.1.4 de onderzoeksstrategie die de aanpak van het onderzoek weergeeft.

#### 2.1.1 Onderzoeksthema

##### *Veranderingen in de zorgsector*

De laatste jaren verandert er veel in de zorgsector en het ziet er naar uit dat deze veranderingen in de toekomst alleen maar toenemen. Dit heeft te maken met de toenemende vergrijzing in ons land, de steeds hoger wordende eisen die aan de kwaliteit van zorg worden gesteld en bovenal de veranderende wetgeving (MinVWS, 2008a). In 2006 werd de WTZi ingevoerd, die de voormalige WZV vervangt (MinVWS, 2008b). Een belangrijke verandering die deze wetswijziging met zich meebrengt is dat zorginstellingen zelf voor de investeringen in hun vastgoed moeten zorgen. Voorheen werden de plannen van een zorginstelling eerst gecontroleerd door een speciaal daarvoor opgerichte instantie: College Bouw Zorginstellingen (CBZ). Indien de plannen door het CBZ werden goedgekeurd, werd een vastgesteld eenheidsbedrag uitgekeerd aan de instelling waarvoor de bouwwerkzaamheden konden worden uitgevoerd. Problemen die zich voordeden waren onder andere dat er bij de bouw van een nieuw ziekenhuis nauwelijks naar efficiëntie werd gekeken van het gebouw gedurende zijn gehele levensduur. Ook werd er vaak maximaal gebouwd voor het bedrag dat CBZ beschikbaar stelde, met als gevolg dat er een groot deel van het gebouw leeg kwam te staan.

##### *Kansen voor ontwikkelaars*

Met de invoering van de nieuwe wetgeving ontstaan diverse nieuwe kansen voor vastgoedontwikkelings- en bouwbedrijven. Waar zij voorheen voornamelijk bij de nieuwbouw en renovatie betrokken waren, kunnen zij wellicht in de toekomst al in een eerder stadium meedenken over het ontwerp en mogelijk ook de gebiedsontwikkeling. Daarbij zouden zij na de ontwikkeling en of bouw ook nog het beheer en onderhoud voor hun rekening kunnen nemen, zodat meer met een life-cycle benadering naar een gebouw wordt gekeken. Deze benadering

betekent dat zij vroegtijdig betrokken moeten zijn bij de planvorming om ook daadwerkelijk invloed te kunnen hebben op het bouwproces en de exploitatielasten.

Een ontwikkelaar richt haar scope daarbij voornamelijk op het risicodragend ontwikkelen van een gebouw, aanverwante functies en het gebied. De bouwer brengt (afhankelijk van de opgave) vanaf de ontwerpfase haar specifieke bouwtechnische kennis in, om zodoende het gebouw efficiënter en beter te realiseren. Beiden willen kostenreductie en vooral waardeopbrengsten voor zowel de instelling, de eindgebruikers, medici als zichzelf bewerkstelligen.

Aan bovenstaande veranderingen wordt volop uiting gegeven in diverse media. In maart 2007 heeft bijvoorbeeld het vakblad Building Business een dossier samengesteld met artikelen die ingaan op het thema vastgoed in de zorg. De maand erop verscheen ook het magazine Real Estate met een rapportage over veranderingen op het gebied van vastgoed in de zorgsector. In beide bladen wordt ingegaan op de kansen die ontstaan voor ontwikkelaars, maar ook op de mogelijkheden om te leren van voorbeelden uit het buitenland. Daarnaast is ook in Property NL nr. 12 van 2007 een onderdeel gewijd aan het thema zorgvastgoed, waarbij onder andere het aspect vertrouwen, of het gebrek eraan, tussen opdrachtgever en opdrachtnemer aan bod komt. Bovenstaande uitingen in de sectormedia geven aan dat de ontwikkeling van vastgoed in de zorgsector een nieuwe markt is voor ontwikkelaars, waar volop kansen liggen. Maar de artikelen geven ook aan dat ontwikkelaars niet ervaren zijn op dit gebied en dat er nog veel te leren valt.

### ***Kansen voor Heijmans***

Heijmans is gericht op vernieuwing, zo blijkt uit de jaaroverzichten van Heijmans uit 2006 en 2007 (Heijmans, 2007a & Heijmans, 2008). Steeds vaker zoekt Heijmans naar een leidende rol tijdens bouwprocessen, waarbij de 'full-service' benadering (ketengewijze benadering van diensten) wordt toegepast. Deze full-service strategie realiseert meerwaarde bij klanten, mits vertrouwen en wetgeving daarvoor voldoende basis bieden. Door de veranderingen die gaande zijn in de zorgsector en dan voornamelijk die betreffende het vastgoed, ziet Heijmans Vastgoed mogelijkheden voor ontwikkelingsprojecten in zowel de cure- als caresector. Met een nieuwe business unit wil Heijmans zich naast nieuwbouw ook op andere marktmogelijkheden richten (Schep & Wijnhoven, 2007). Uit gesprekken met Heijmans blijkt dat er reeds veel kennis is verworven rondom de veranderingen die gaande zijn op het gebied van vastgoed in de zorgsector. Daarbij weet Heijmans ook waar haar kansen en ambities liggen, dus daar gaat dit onderzoek niet op in.

### 2.1.2 Onderzoekskader en probleemdefinitie

#### **Achtergrond**

Er zijn recente voorbeelden van projecten, zoals de Zorgpassage van het Hofpoort ziekenhuis & het woonzorgcomplex in Noordwijkerhout, waar Heijmans niet alleen optreedt als bouwer maar ook als ontwikkelaar. Dit betekent dat Heijmans de grond- en of opstalverwervingen, alsmede het stedenbouwkundige ontwerp tot en met realisatie en vaak ook onderhoud, risicodragend realiseert. Het risicodragend vermogen loopt daarmee op tot tientallen miljoenen. Tijdens deze projecten is echter gebleken dat zij tegen een aantal obstakels aanlopen. De grootste daarin is het cultuurverschil dat heerst tussen een opdrachtgever en opdrachtnemer. Bouw- en ontwikkelbedrijven worden nog regelmatig gezien als een partij die met zo min mogelijk inspanning zoveel mogelijk financieel voordeel probeert te halen en zorg als specialisme of vak onvoldoende begrijpen. Juist wanneer een hechte samenwerking tussen ontwikkelaar en opdrachtgever gewenst is, moet er een hoge mate van vertrouwen zijn. Het bestaande beeld van ontwikkelaars moet daarbij veranderen. Dit geldt zeker voor een relatief nieuwe markt als de zorgsector, waarbij beide partijen nog aan het aftasten zijn. Daarvoor zijn ervaringen nodig die kunnen dienen als lessen voor volgende projecten.

Dat het probleem van onvoldoende vertrouwen een generiek probleem is van ontwikkelaars en niet alleen bij Heijmans speelt, geeft ook bestuursvoorzitter H. Hazewinkel van Volker Wessels aan in een artikel dat is verschenen in Twente Visie (2006). Volgens hem heeft de bouwfraude die in november 2001 aan het licht is gekomen nog steeds invloed op het huidige imago van bouw- en ontwikkelbedrijven en is het moeilijk om hier vanaf te komen. Dit blijkt ook uit de reputatiemonitor die Building Business (2007a) jaarlijks houdt onder ontwikkelaars, corporaties en adviesbureaus. Heijmans Vastgoed bekleedde in de reputatiemonitor in 2007 slechts een 11<sup>e</sup> plaats en het jaar daarvoor zelfs een 14<sup>e</sup> plaats. Op Volker Wessels na, zijn het de ontwikkelaars uit de financiële wereld die hier de boventoon voeren. Dit bevestigt het idee dat het imago van bouwbedrijven overslaat op hun ontwikkeltakken. Tot slot draagt ook de recente vastgoedfraude (FD, 2008) niet positief bij aan het imago dat deze sector heeft.

#### **Probleem Heijmans Vastgoed**

Gegeven bovengenoemd onderzoekskader kan het volgende probleem gesignaleerd worden: Heijmans Vastgoed wil graag in een eerder stadium betrokken raken bij de ontwikkeling van zorginstellingen. Daarvoor wil zij opdrachtgevers laten inzien dat er daadwerkelijk tot meerwaarde wordt gekomen wanneer zij in een vroeg stadium worden betrokken in het ontwikkelproces. Het wantrouwen van de opdrachtgever jegens een ontwikkelende bouwer speelt daarin echter een belemmerende rol. Dit is ook te verklaren vanuit de principal-agent theory, waarin wordt gesteld dat beide partijen eigen doelen nastreven. Deze doelen kunnen overeenkomen, maar kunnen ook tegenstrijdig zijn (Neelen, 1994). Heijmans Vastgoed wil daarom graag weten op welke manier zij het vertrouwen tot stand kunnen brengen en in stand kunnen houden tijdens het ontwikkelproces.

De centrale probleemstelling waarop de vraagstelling gebaseerd wordt, is de volgende:

***Projectontwikkelaars, zoals Heijmans Vastgoed, willen eerder en intensiever participeren bij de ontwikkeling van vastgoed in de curesector. Zij ondervinden daarbij echter hinder van wantrouwen dat opdrachtgevers hebben jegens (bouwende) projectontwikkelaars.***

### 2.1.3 Afbakening

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd voor de afdeling Design & Development en Commercieel Vastgoed die vallen onder de divisie Vastgoed van Heijmans. Daarbij worden cases in zowel Nederland als het VK onderzocht op factoren voor vertrouwen.

De zorgsector is grofweg opgedeeld in een curesector (behandelend) en een caresector (verzorgend). Voor dit onderzoek is niet gekeken naar de caresector. De curesector is vanwege de vaak omvangrijke en complexe projecten interessant voor een ontwikkelaar als Heijmans Vastgoed. Daar komt bij dat in de caresector door Heijmans Vastgoed reeds meer ervaring is opgedaan, waardoor voornamelijk behoefte is aan nieuwe inzichten voor de curesector. Bovendien is de complexiteit van de curesector vaak vele malen groter voor een ontwikkelaar, waardoor de kennis en ervaring hieruit vertaald kan worden naar de caresector.

Er is niet gekeken naar andere obstakels die Heijmans Vastgoed tegenkomt bij het participeren in de ontwikkeling van vastgoed in de zorgsector. In het onderzoek is enkel gekeken naar het aspect vertrouwen of het gebrek hieraan tijdens het ontwikkelproces. Ook wordt voor dit onderzoek enkel het VK genomen als buitenlands voorbeeld. Vooral de geografisch bereikbaarheid, de beschikbaarheid van mensen via Leadbitter en de nuttige ervaringen die daar reeds zijn opgedaan zijn daarvoor redenen. Ervaringen in andere landen worden buiten beschouwing gelaten.

Het gehele onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een verkennende studie naar de verschillende zorg- en bouwsectoren in het VK en Nederland;
- Een literatuurstudie naar het onderwerp vertrouwen;
- Bestudering van drie specifieke cases in en rondom Oxford;
- Bestudering van drie specifieke cases waarmee Heijmans Vastgoed momenteel bezig is of in het verleden mee bezig is geweest;
- Gesprekken met managers/deskundigen van Heijmans;
- Gesprekken met overige opdrachtgevers in de curesector ter toetsing van de uitkomsten;
- Bestudering van aanvullende onderzoeken;
- Een cross-case analyse, waarin resultaten uit casestudies uiteengezet worden;
- Een strategisch advies of model voor de divisie vastgoed betreft hun probleem.

Het type onderzoek dat wordt uitgevoerd is een praktijk- en ontwerpgericht onderzoek. Afsluitend in de onderzoeksperiode wordt een aanbeveling gedaan aan Heijmans Vastgoed over de factoren die van belang zijn bij het tot stand komen van vertrouwen en hoe zij daar als organisatie de beste invulling aan kunnen geven.

#### 2.1.4 Doelstelling

Nu het onderzoekskader en de probleemstelling helder zijn verwoord, wordt op basis daarvan de doelstelling geformuleerd:

***Het doel van dit onderzoek is aan projectontwikkelaars, zoals Heijmans Vastgoed, inzicht verschaffen over hoe vertrouwen in de samenwerking met opdrachtgevers uit de curesector tot stand komt en in stand wordt gehouden.***

Naar aanleiding van deze doelstelling wordt het onderzoek verder vormgegeven. In de volgende paragrafen worden achtereenvolgens het onderzoeksmodel, de onderzoeksvragen en de onderzoeksstrategie behandeld.

## 2.2 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel, zoals deze is weergegeven in figuur 2.1, bestaat uit vier fasen die de onderdelen van het onderzoek weergegeven. Het onderzoek bestaat uit de volgende vier onderdelen: de aanloopfase (A), de onderzoeksfase (B), de analysefase (C) en de resultaatsfase (D). Voorafgaand aan deze fasen heeft een aanloopfase plaats gevonden waarin het onderzoeksvoorstel is geschreven en onderzoek is gedaan naar literatuur. In deze paragraaf wordt nader toegelicht welke activiteiten plaatsvinden in welke fase.

### Fase A

In de eerste fase van het onderzoek wordt onderzoek gedaan naar het kernbegrip van dit onderzoek, te weten 'vertrouwen'. Daarnaast moeten gesprekken met deskundigen van Heijmans inzicht geven in de problematiek van Heijmans Vastgoed. Tevens moeten deze gesprekken de positie bepalen die Heijmans Vastgoed momenteel heeft in de zorgmarkt. Tot slot wordt een analyse gemaakt van zowel de Nederlandse als de Engelse zorgsector en veranderingen in de bouwsector. Hierbij wordt ingezoomd op het huisvestingsaspect. Dit is om eventuele verschillende achtergronden bij vergelijking van de cases te kunnen onderbouwen.

### Fase B

In de onderzoeksfase wordt vanuit drie richtingen naar het probleem gekeken. Ervaringen van Heijmans Vastgoed vormen hierbij het uitgangspunt. Daarnaast worden ook ervaringen uit het VK onderzocht. Tot slot worden opdrachtgevers en deskundigen gevraagd om hun mening. De

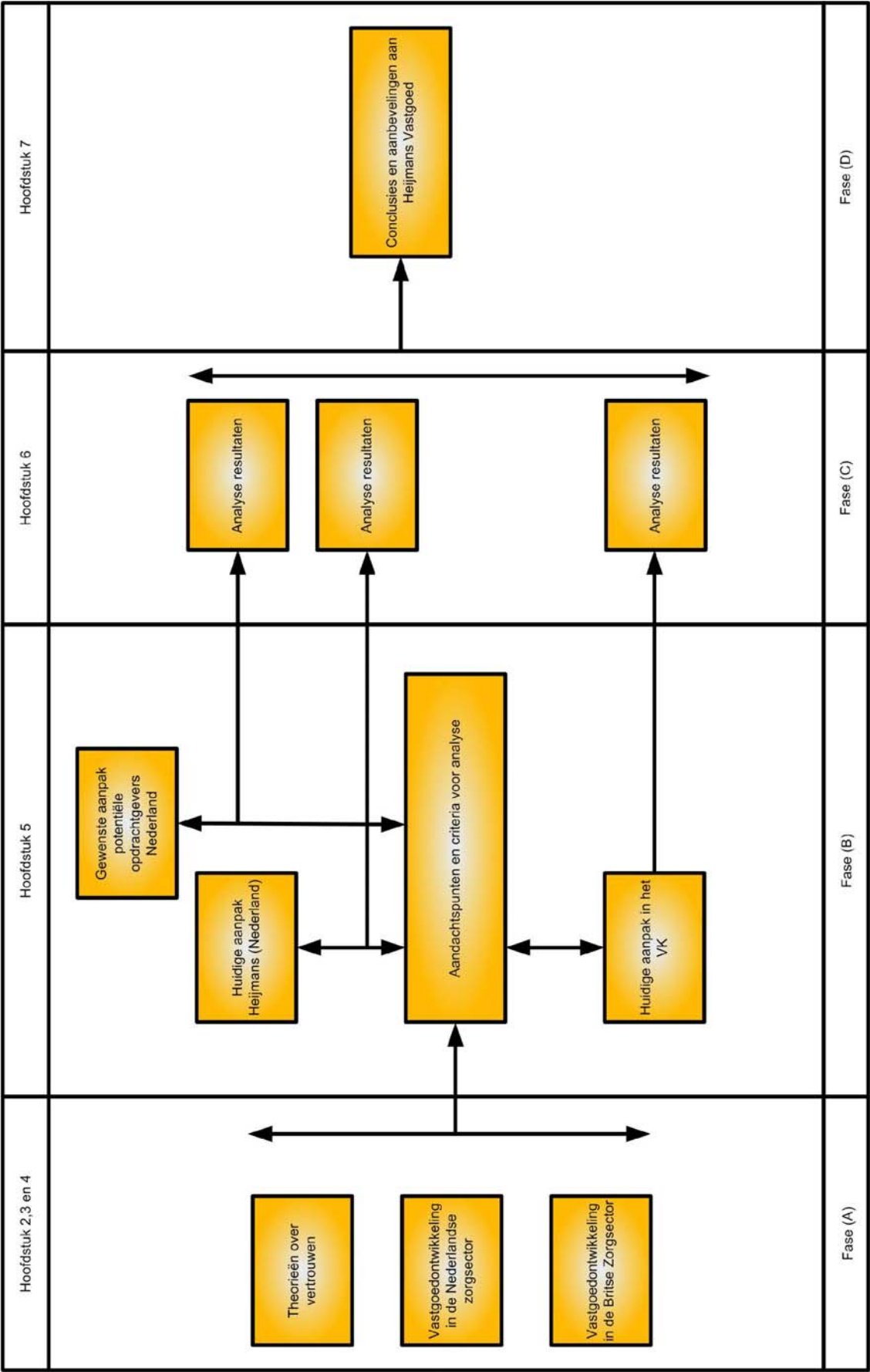
data wordt door middel van casestudies en interviews verkregen. Bij het onderzoek vormt de literatuurstudie uit fase A de basis voor de benodigde kennis.

### **Fase C**

In de derde fase worden de gevonden resultaten met elkaar vergeleken en geanalyseerd door middel van een cross-case analyse. De resultaten die hier uit komen worden in de laatste fase verwerkt in een aanbeveling aan Heijmans Vastgoed. De analyses die worden uitgevoerd brengen de verschillen en overeenkomsten tussen alle onderzochte situaties in kaart.

### **Fase D**

In de laatste fase van het onderzoek worden conclusies getrokken en wordt een advies uitgebracht aan Heijmans Vastgoed over het tot stand komen en het in stand houden van vertrouwen bij projecten in de curesector. Bovendien wordt aanvullend advies uitgebracht over de manier waarop Heijmans Vastgoed deze informatie kan verwerken in haar organisatie.

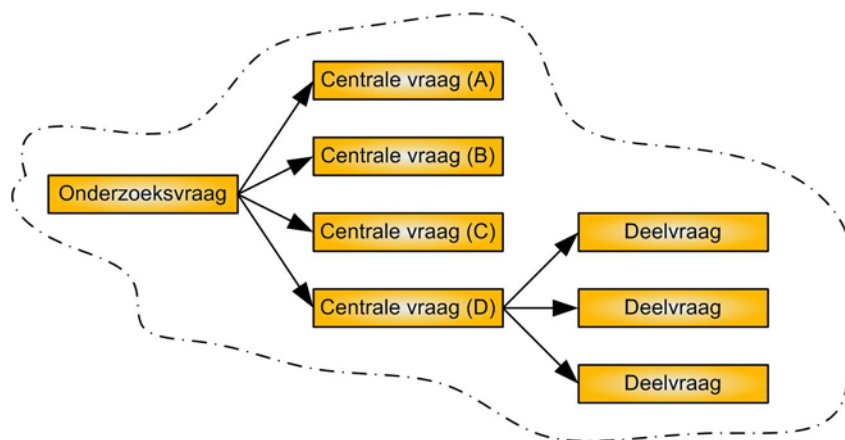


Figuur 2.1: Onderzoeksmodel

## 2.3 Vraagstelling

In deze paragraaf wordt de vraagstelling voor het onderzoek geformuleerd. Door de hoofdvraag op te splitsen in diverse centrale vragen en deelvragen wordt de structuur van het onderzoek uitgezet.

De onderzoeksvraag wordt rechtstreeks afgeleid van de doelstelling die in de vorige paragraaf is opgesteld. Vervolgens wordt de hoofdvraag opgedeeld in een aantal centrale vragen die allen een fase van het onderzoek dekken. De centrale vragen worden tot slot gesplitst in deelvragen waarop een concreet antwoord wordt geformuleerd om de centrale vragen, en daarmee de onderzoeksvraag, te beantwoorden (Verschuren en Doorewaard, 2005). In figuur 2.2 is aangegeven hoe de opdeling van vragen is vormgegeven.



Figuur 2.2: Opdeling vraagstelling

### 2.3.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die de leidraad voor dit onderzoek vormt is allesomvattend en sluit direct aan op de doelstelling uit paragraaf 2.1.4. Het onderzoek richt zich voornamelijk op de factoren die van belang zijn bij het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen tussen ontwikkelaars en opdrachtgevers in de curesector. De hoofdvraag luidt daarom als volgt:

***Welke factoren zijn van belang voor het tot stand komen en het in stand houden van vertrouwen bij de relatie tussen projectontwikkelaars en opdrachtgevers in de curesector ?***

### 2.3.2 Centrale vragen en deelvragen

In dit onderzoek is ervoor gekozen om voor elke fase van het onderzoek een centrale vraag te formuleren. Een visuele weergave van de fases staat in figuur 2.1. Centrale vragen worden op hun beurt weer opgedeeld in deelvragen. Uiteindelijk leveren de deelvragen antwoord op de centrale vragen en leveren de centrale vragen antwoord op de onderzoeksvraag. De centrale vragen en deelvragen staan hierna weergegeven.



**(A) Welke factoren spelen een rol bij het tot stand komen en het in stand houden van vertrouwen volgens de literatuur?**

- Welke soorten vertrouwen zijn te onderscheiden?
- Welke factoren zijn van belang voor het tot stand komen van vertrouwen?
- Welke factoren zijn van belang voor het in stand houden van vertrouwen?

**(B) Wat zijn de conflicten, overeenkomsten en aanvullingen voor factoren voor vertrouwen, die blijken uit de vergelijking van praktijkvoorbeelden met de literatuur?**

- Wat zijn de conflicten tussen praktijk en theorie betreffende het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen?
- Wat zijn de overeenkomsten tussen praktijk en theorie betreffende het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen?
- Welke aanvullende factoren uit de praktijk zijn te onderscheiden voor het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen?

**(C) Wat zijn de conclusies uit de case studies, de cross-case analyse en de vergelijking daarvan met theorieën uit de literatuur, aangevuld met meningen van opdrachtgevers uit de curesector?**

- Wat zijn de conclusies over de manier waarop ontwikkelaars vertrouwen tot stand kunnen brengen tussen hen en opdrachtgevers?
- Wat zijn de conclusies over de manier waarop ontwikkelaars vertrouwen in stand kunnen houden tussen hen en opdrachtgevers?

**(D) Wat zijn de aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed over het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen tussen hen en opdrachtgevers uit de curesector?**

- Wat zijn de aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed betreffende het tot stand komen van vertrouwen?
- Wat zijn de aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed betreffende het in stand houden van vertrouwen?
- Wat zijn de aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed over de manier waarop zij kennis over vertrouwen kunnen opnemen en verwerken in de organisatie?

## 2.4 Onderzoeksstrategie

Deze paragraaf bevat de onderzoeksstrategie die ook deel uitmaakte van het onderzoeksvoorstel. In deze strategie staat beschreven in welke categorie het onderzoek valt en hoe de verschillende onderdelen uit het onderzoek uitgevoerd zijn.

### 2.4.1 Onderzoeksonderdelen

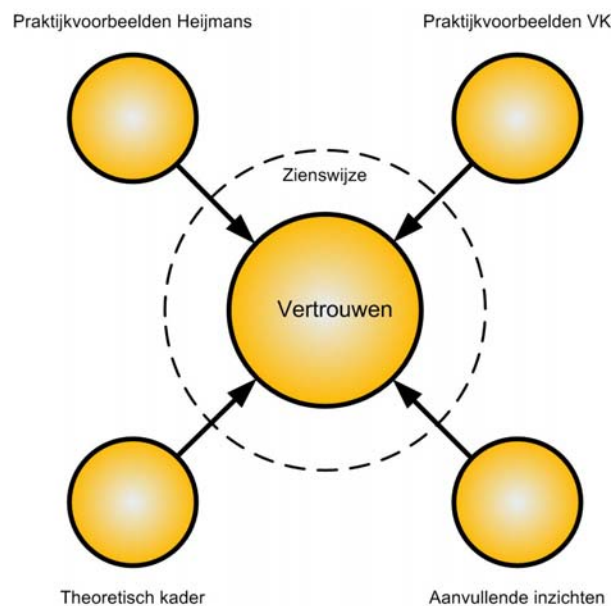
Het type onderzoek dat is uitgevoerd, is een ontwerpend onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2005), waarbij voornamelijk kwalitatief onderzoeksmateriaal wordt gebruikt en geproduceerd. Daarnaast worden ook enkele kwantitatieve onderzoeksgegevens van andere onderzoeken meegenomen om een triangulatie benadering na te streven (Yin, 2003). Dit houdt in dat het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken wordt benaderd om zo een optimaal generaliseerbare uitkomst na te streven. Hiervoor zijn onderzoeken van het EIB & Regieraad Bouw en Building Business gebruikt. Tijdens de onderzoeksperiode is getracht inzicht te krijgen in de achtergronden van het probleem en tevens de samenhang daartussen. Uiteindelijk wordt in dit verslag een strategisch advies uitgebracht aan Heijmans Vastgoed dat zij kunnen gebruiken bij het opzetten van de nieuwe business unit voor vastgoed in de zorgsector en bij het deelnemen aan nieuwe projecten in de curesector.

Voor dit onderzoek is gekozen om het probleem vanuit vier invalshoeken te benaderen. Met deze benadering wordt een zo breed mogelijke analyse neergezet, die in een later stadium van het onderzoek geconvergeerd wordt naar een eenduidig advies aan Heijmans Vastgoed. De vier invalshoeken van waaruit het probleem wordt benaderd zijn de volgende:

- Theoretisch kader vertrouwen vanuit de literatuur;
- Praktijkonderzoek bij Heijmans Vastgoed (diepte-interviews en deskresearch);
- Praktijkonderzoek bij bedrijven uit het VK (diepte-interviews en deskresearch);
- Aanvullende toetsing door opdrachtgevers en andere onderzoeken naar vertrouwen (diepte-interviews, deskresearch en vergelijking andere onderzoeken).

De eerste invalshoek is terug te vinden in fase 1 van het onderzoek (figuur 2.1). De andere drie komen terug in de tweede fase.

Omdat elke benadering een andere zienswijze heeft op het probleem dat Heijmans Vastgoed ervaart, komen daar waarschijnlijk ook verschillende uitkomsten uit. Door deze naast elkaar te leggen en te analyseren wordt een advies gevormd dat bruikbaar is voor volgende projecten. Figuur 2.3 geeft aan vanuit welke invalshoeken het probleem benaderd is. Deze vier invalshoeken worden in de volgende subparagrafen behandeld.



Figuur 2.3: De vier invalshoeken van het onderzoek naar vertrouwen

#### 2.4.2 Theoretisch kader

Voor dit onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd naar de begrippen 'vertrouwen' en 'leren'. Uit de literatuurstudie naar de factoren voor vertrouwen is een theoretisch kader opgesteld die tevens dient als basis voor het praktijkonderzoek. Het begrip leren is opgenomen in bijlage III en wordt gebruikt bij de aanbevelingen in hoofdstuk 8. Tevens wordt deze studie meegegeven als extra kennis aan Heijmans Vastgoed. Zo kan Heijmans Vastgoed deze kennis over leren gebruiken om de aanbevelingen die worden gedaan in dit onderzoek aan te leren in de eigen organisatie.

Naast de literatuurstudie naar vertrouwen en leren is ook gekeken naar de verschillen tussen de zorgsectoren en innovaties in de bouwwerelden van Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Deze achtergrondkennis komt van pas bij de analyse van de cases uit de beide landen.

#### 2.4.3 Praktijkvoorbeelden Verenigd Koninkrijk

Tijdens de periode die is doorgebracht in Oxford zijn drie cases bestudeerd. Deze cases zijn van zowel de opdrachtgevers- als de opdrachtnemerszijde benaderd. Daarnaast is contact gezocht met de University of Reading en de Oxford Brookes University, om een brug te slaan naar de wetenschappelijke insteek vanuit het VK. De bestudeerde cases zijn:

- John Radcliffe Hospital - Children's Hospital, Oxford;
- Churchill Hospital – New Cancer Centre, Oxford.
- Horton Hospital - ISTC, Banbury;

#### 2.4.4 Praktijkvoorbeelden Heijmans Vastgoed

Voorafgaand aan het onderzoek in het VK en gelijklopend aan de literatuurstudie worden enkele personen binnen de organisatie van Heijmans, die te maken hebben met vastgoed in de zorg, geïnterviewd. Zij gaven een beter inzicht in het probleem dat is geformuleerd, maar deze gesprekken dienen tevens om vast te stellen wat de positie van Heijmans Vastgoed is ten opzichte van de vastgoedmarkt in de zorgsector.

Na het praktijkonderzoek in het VK zijn drie cases binnen Heijmans Vastgoed bestudeerd, om zo inzicht te krijgen in de manier waarop Heijmans Vastgoed het vertrouwen tot stand probeert te brengen voorafgaand en tijdens een project. De drie projecten die in de casestudies zijn opgenomen, zijn:

- SEIN Cruquiushoeve, Cruquius, Haarlemmermeer;
- Zuwe Hofpoort ziekenhuis, Zorgpassage, Woerden;
- Medisch Centrum Rijnmond Zuid (MCRZ), Medimall, Rotterdam.

Bij deze casestudies zijn zowel personen van de opdrachtgeverszijde als van Heijmans Vastgoed benaderd voor een diepte-interview. Daarnaast is gebruik gemaakt van projectdocumenten en andere (digitale) informatie die voorhanden was.

#### 2.4.5 Overige inzichten

Nadat alle casestudies waren uitgevoerd, werden ook opdrachtgevers en professionals in de curesector benaderd voor een interview. De factoren voor vertrouwen uit het theoretisch kader zijn voorgelegd aan deze opdrachtgevers. Daarnaast werden deze factoren ook getoetst aan een aantal andere onderzoeken op dit gebied. De gebruikte onderzoeken worden in hoofdstuk 6 toegelicht.

#### 2.4.6 Methode

Het onderzoek is in hoofdlijnen gebaseerd op vier invalshoeken. De uiteenzetting van deze invalshoeken tegen de tijd, alsmede de andere werkzaamheden voor dit onderzoek, zijn te vinden in de planning in bijlage II. Voor het ontwikkelen van een theorie uit casestudies wordt gebruik gemaakt van de methode die Eisenhardt (1989) aanreikt in combinatie met aspecten over het inrichten van casestudies van Yin (2003). In deze methode wordt beschreven hoe in acht stappen een theorie ontwikkeld wordt uit case studies. De casestudies worden onderzocht door diepte interviews af te nemen (Jansen, Steehouder & Gijzen, 2004) en door projectdocumenten en media te analyseren. De verschillende casestudies worden door middel van een cross-case analyse met elkaar en met het theoretisch kader vergeleken (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003). Een uitgebreidere beschrijving van de analysemethode is opgenomen in hoofdstuk 5.

### 3 Verschillende zorgsectoren: NL versus VK

Zoals in de onderzoeksstrategie in paragraaf 2.4 is genoemd, zijn casestudies in het VK en Nederland onderdeel van het onderzoek. Aspecten van de andere werkwijze en de grote Private Finance Initiative (PFI) projecten kunnen wellicht dienen als voorbeeld voor Nederlandse ontwikkelaars. Maar alvorens cases uit beide landen te kunnen vergelijken is het noodzakelijk dat de verschillen en overeenkomsten van beide zorgsectoren naast elkaar worden gezet.

De huidige situaties in de bouw- en ontwikkelwereld van beide landen zijn het gevolg van hervormingen in de bouwsector. Het VK is eerder met de hervorming begonnen door vooral ruimte te bieden aan Publiek Private Samenwerking contracten (PPS contracten), maar ook in Nederland is veel gebeurd op het gebied van innovatie in de bouwsector. De grootste omslag vond plaats nadat de bouwfraude aan het licht kwam.

Daarom worden ook algemene verschillen en ontwikkelingen in de bouwsector naast elkaar gelegd, zodat een objectieve vergelijking ontstaat. Deze vergelijking is belangrijk omdat deze aspecten in beide landen invloed hebben gehad op de huidige werkwijze in de bouw- en ontwikkelingssector en voor dit onderzoek specifiek voor vastgoedontwikkeling in de zorgsector. Tot slot worden in dit hoofdstuk nog enkele aanvullende aspecten beschreven over de speciale contractvormen en frameworks die men hanteert in de Britse zorgsector. Uit de literatuur blijkt dat de veranderingen en innovaties in de Engelse bouwwereld ook invloed hebben gehad op de contractvorming en de manier waarop projecten in de zorgsector worden aanbesteed (Ministerie van Financiën, 2002; Seeney, 2007). Een belangrijk aspect uit de nieuwe raamwerken en contracten is de vertrouwensband tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en de manier waarop met dit aspect wordt omgegaan.

Dit hoofdstuk dient als informatieve basis voor het vervolg van het onderzoek. Hiermee wordt een basis gelegd voor de casestudies en de vergelijking van casestudies, oftewel de cross-case analyse. Elke paragraaf wordt afgesloten met een 'terugkoppeling'. In deze terugkoppeling wordt de link gelegd tussen de abstracte theorie en het werkelijke onderzoek.

#### 3.1 Verschillende zorgsectoren: Verenigd Koninkrijk vs Nederland

Het aanbod van zorg is niet in ieder land hetzelfde geregeld, er bestaan verschillende mogelijkheden om het aanbod aan zorg te organiseren. De verschillen ontstaan voornamelijk door de mate waarin de overheid van een land marktwerking en privatisering toestaat en stimuleert. Het VK is een voorbeeld van een land waarbij de zorg volledig wordt gereguleerd door een overheid instantie, te weten de National Health Service (NHS). Deze instantie was in 2004 de grootste werkgever ter wereld (Times online, 2004). Ondanks de sterke overheidsregulering zijn er toch legio voorbeelden waarbij de NHS de regie over het gebouw volledig uit handen geeft aan een combinatie van een ontwikkelaar, een bouwer en een beheerder. Deze manier van projecten ontwikkelen sluit aan op de manier waarop Nederland

momenteel zijn zorgsector aan het veranderen is. Zorginstellingen worden vrijer in het maken van eigen keuzes en moeten intensiever gaan samenwerken met private partijen om tot een oplossing te komen voor hun huisvestingsproblemen. Private zorgaanbieders zijn wel bekend in het VK, maar zijn gefragmenteerd qua aanbod en vaak specialistisch van aard. Vrijheid en marktwerking manifesteren zich vooral op het gebied van ontwikkeling, realisatie en beheer.

### 3.1.1 Zorgsector Nederland

De uitgaven in de Nederlandse zorgsector lagen in 2005 ongeveer rond de vijftig miljard Euro (Min VWS, 2008). Dat komt neer op 9,4 % van het Bruto Nationaal Product (BNP) (OECD statistics, 2008). Nederlanders zijn verplicht om zich te verzekeren tegen ziektekosten, wat voor het grootste deel alle kosten van de zorg in Nederland bekostigt. De kosten die voortkomen uit bijzondere zorg, zoals verpleging of gehandicapten opvang, worden vergoed door inkomsten uit belastingheffing. Dit heet de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ).

Zoals al eerder is benoemd, wordt in Nederland momenteel privatisering doorgevoerd in de zorgsector. Daarmee krijgen marktpartijen in de zorgsector meer vrijheid bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en heeft de overheid steeds minder invloed op de manier waarop zorginstellingen hun huisvesting inrichten (Min VWS, 2008; CBZ, 2008). In deze paragraaf wordt eerst kort de oude situatie beschreven en daarna wordt dieper ingegaan op de huidige en toekomstige situatie. Beide situaties worden beschreven om duidelijk te maken wat de veranderingen te weeg brengen.

#### ***Oude situatie (WZV)***

In 1971 werd de Wet Ziekenhuisvoorzieningen (WZV) aangenomen waarbij de bouw van ziekenhuizen, die tijdens de wederopbouw van Nederland explodeerde, afgeremd moest worden. Na de invoering van WZV verleende de overheid al dan niet toestemming tot het bouwen, uitbreiden en renoveren van ziekenhuizen. Via bouwplafonds en vergunningen werd de capaciteitsontwikkeling van ziekenhuizen gestuurd. Door de WZV stond de gezondheidszorg de afgelopen drie decennia in het teken van kostenbeheersing en aanbodregulering. De overheid bepaalde de omvang en de prijs van de geleverde zorg en stelde normen voor ruimtegebruik en budgetten. Kapitaallasten die voortvloeiden uit het in stand houden van de gebouwen en goedgekeurde nieuw- of verbouwplannen werden vergoed door de Nederlandse Zorgautoriteit. Vergoeding van de kapitaallasten werd gebaseerd op het aantal vierkante meters die op hun beurt weer waren gebaseerd op het aantal bedden. Hierdoor werd het huisvestingsbeleid van de meeste ziekenhuizen gebaseerd op het maximaliseren van het aantal vierkante meters en werden ziekenhuizen niet geprikkeld om efficiënter te werk te gaan (Min VWS, 2008; CBZ, 2008).

#### ***Nieuwe situatie (WTZi)***

Met de invoering van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) op 1 januari 2006 trad een drastische verandering op. De zorg moet gaan functioneren als een 'gewoon' bedrijf, waardoor ziekenhuizen hun toegevoegde waarde voor zorgvragers duidelijk moeten maken. Onderdeel

van marktwerking is het vrijlaten en verantwoordelijk maken van ziekenhuizen in het nemen van financierings- en investeringsbeslissingen. Ziekenhuizen worden volledig verantwoordelijk voor de kapitaallasten van hun vastgoed. Er is sprake van een overgangperiode van zes jaar waarin zorginstellingen kunnen wennen aan bedrijfsrisico's die de verantwoordelijkheid voor investeringen met zich mee brengt. Doordat ziekenhuizen veel kosten maken voor huisvesting, is efficiënt vastgoed belangrijk. Investerings in vastgoed moeten namelijk gefinancierd worden uit de zorgproductie die een ziekenhuis realiseert. Wanneer de kosten voor het vastgoed gering zijn, kunnen ook de zorgkosten omlaag, waardoor een ziekenhuis aantrekkelijker wordt voor zorgverzekeraars om zich bij aan te sluiten.

Voor ziekenhuizen is tevens een nieuwe vergoedingsstructuur geïntroduceerd: de Diagnosebehandelcombinatie (DBC). DBC's bestaan uit alle activiteiten van een ziekenhuis en een medisch specialist die voortkomen uit een zorgvraag van een patiënt. Hiermee is tariefstelling voor de meeste takenpakketten genormeerd en ontstaat meer concurrentie tussen ziekenhuizen. Doordat dezelfde takenpakketten soms goedkoper worden aangeboden in België en Duitsland, wordt concurrentie zelfs grensoverschrijdend. Bovenop de DBC-tarieven komt een normatieve opslag voor kapitaallasten. De normatieve opslag wordt de Normatieve Huisvestingscomponent genoemd. Op deze wijze worden de inkomsten voor de financiering van kapitaallasten gekoppeld aan de zorgproductie en wordt vastgoed onderdeel van het strategisch beleid van ziekenhuizen. De nieuwe situatie leent zich uitstekend voor samenwerking met andere (private) partijen, maar zorgen er ook voor dat ziekenhuizen worden beperkt in hun budget voor huisvesting. Ziekenhuizen worden op deze wijze gedwongen na te denken over efficiency van de huisvesting. Veel huidige gebouwen blijken niet aan deze wens te voldoen doordat zij duur en onaantrekkelijk zijn (Min VWS, 2008; CBZ, 2008).

### 3.1.2 Zorgsector Verenigd Koninkrijk

De zorgsector in het Verenigd Koninkrijk is anders ingericht dan de Nederlandse. Bijna zestig jaar geleden, in 1948, is daar de National Health Service (NHS) opgericht. Dit is een overheidsinstelling die er voor zorgt dat iedereen in het VK van zorg wordt voorzien. De totale uitgaven aan zorg lagen in 2005 in het VK ongeveer op 110 miljard pond. Hiervan werd ongeveer 80 % uitgegeven door de NHS, 15% door de particuliere zorg en 5% door verzekeraars (EVD, 2008). De Britse overheid is de laatste jaren behoorlijk aan het investeren in de zorg om dichterbij de kwaliteit van andere Europese landen te komen. In 2005 lag de uitgave per BNP echter slechts op 8,3%. Dat is nog steeds een behoorlijke achterstand op vergelijkbare Europese landen, waar landen als Duitsland en Zwitserland, met meer dan 11 % de boventoon voeren (OECD statistics, 2008).

In het VK is al jarenlang ervaring met private partijen die deelnemen in het aanbieden van zorg. Echter de regie is nog altijd volledig in handen van de NHS. Ook het betalingssysteem van de gebruikte zorg is anders dan het Nederlandse systeem. Waar in Nederland gebruik wordt gemaakt van private verzekeringsmaatschappijen die weer aan zorginstellingen betalen, wordt in het VK gebruik gemaakt van een betalingssysteem middels het heffen van belasting. Iedere Britse inwoner betaalt maandelijks belasting waarvan een deel naar de NHS gaat. Van de

betaalde belasting mag een inwoner van het VK ongelimiteerd gebruik maken van de aangeboden zorg (NHS, 2008).

De ontwikkeling van huisvesting in de Britse zorgsector komt op verschillende manieren tot stand. Daarbij zijn manieren te onderscheiden waarbij de NHS volledige regie heeft over de te realiseren huisvesting, bijvoorbeeld Design & Build (D&B), en manieren waarbij een groot deel van de regie op ontwikkeling en financiering uithanden wordt gegeven, bijvoorbeeld Private Finance Initiative (PFI) (Seeney, 2007). In beide gevallen lijkt het erop dat projecten in de Britse gezondheidszorg innovatiever worden aanbesteed dan projecten in de Nederlandse gezondheidszorg, omdat er meer ruimte is voor marktwerking en meer vrijheid in partnervorming. Vaak heeft dit ook tot gevolg dat er naar een intensievere samenwerking wordt gestreefd. Laan en Sijpersma (2006) verwoorden ook in hun rapport “Bouwen op vertrouwen”, dat intensievere samenwerking vraagt om een goede vertrouwensrelatie tussen beide partijen.

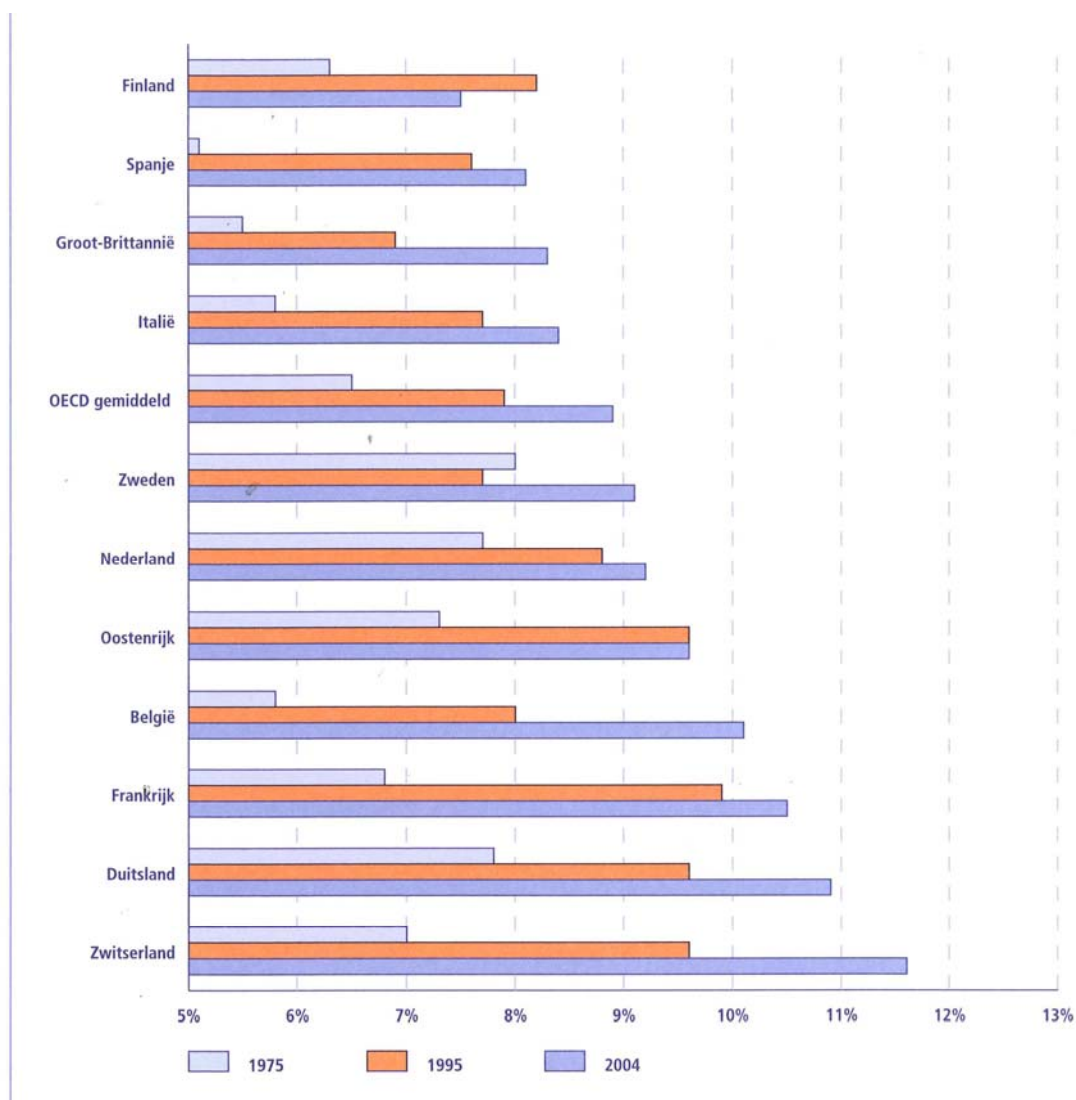
### 3.1.3 Terugkoppeling

De zorgsectoren van het VK en Nederland zijn op een verschillende manier opgezet. De Nederlandse zorgsector is momenteel onderhevig aan privatisering, waardoor zorginstellingen gedwongen worden efficiënter om te gaan met hun vastgoed. Deze omslag levert problemen op voor zorginstellingen, omdat deze niet gewend zijn om op deze wijze hun vastgoed te ontwikkelen en in stand te houden.

In het Verenigd Koninkrijk wordt de zorg centraal aangestuurd door de overheidinstantie NHS. Deze heeft echter al jaren ervaring in samenwerking met marktpartijen. Zij kunnen op deze manier projecten van de grond krijgen die met de beschikbare middelen anders niet mogelijk waren. Opvallend is wel dat in het VK per inwoner significant minder geld aan zorg wordt uitgegeven dan in Nederland. In figuur 3.1 is de vergelijking voor heel Europa weergegeven. Tabel 1 geeft de belangrijkste verschillen in de zorgsector aan tussen beide landen

Ondanks de grote verschillen tussen de organisatie van beide zorgsectoren is de verwachting dat dit het onderzoek niet belemmert, omdat het specifiek gaat om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Uitgaven aan zorg en bekostiging daarvan hebben hier weinig invloed op. De innovatieve methode van aanbesteden in het VK vraagt juist om een intensievere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, daardoor bestaat meer afhankelijkheid tussen beide partijen en vertrouwen is daarvoor noodzakelijk is.





Figuur 3.1: Vergelijking van uitgaven zorg per inwoner

Tabel 1: Belangrijkste kenmerken gezondheidszorg: VK vs Nederland

|                                  | Nederland                                                                                   | Verenigd Koninkrijk                                     |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Inwoners:</b>                 | 16,4 miljoen                                                                                | 60,8 miljoen                                            |
| <b>Soort zorgstelsel</b>         | Semi-private gezondheidszorg                                                                | Openbare gezondheidszorg                                |
| <b>Gebruik:</b>                  | Keuze uit pakketten bij de zorgverzekeraar                                                  | Ongelimiteerd gebruikt van zorg                         |
| <b>Totale uitgaven aan zorg</b>  | 50 miljard Euro (2007)                                                                      | 112 miljard Euro (2007)<br>(wisselkoers mei 2008: 1.25) |
| <b>Zorguitgaven in % van BNP</b> | 9,4 % (2005)                                                                                | 8,3 % (2005)                                            |
| <b>Bekostiging Zorg</b>          | Zorgpremies & perc. inkomen                                                                 | Belasting op inkomen                                    |
| <b>Bekostiging zorgvastgoed</b>  | Voorheen overheidsgeld, nu eigen vermogen zorginstellingen. Private deelname is in opkomst. | Vermogen NHS of privaat vermogen                        |

## 3.2 Veranderende bouwsector

Zowel de bouwsector in Verenigd Koninkrijk als in Nederland zijn onderhevig aan verandering en innovatie. Grote onvrede onder voornamelijk grote opdrachtgevers heeft er toe geleid dat in beide landen innovaties gaande zijn in de bouwwereld. In het VK is deze verandering pas echt in gang gezet met de publicatie van het Latham Report uit 1994. In Nederland is het tijdstip van de omslag minder precies te noemen, maar volgens Dorée (2001) wordt het boek: "Het kan best anders in de bouw" van Haselhoff & Rijlaarsdam (1998) gezien als één van de eerste aanzetten die laat zien dat er onvrede heerste in de bouwwereld. In deze paragraaf worden van beide landen de veranderingen in de bouwsector beschreven.

De ontwikkelingen en innovaties hebben in de bouw- en ontwikkelsector ook hun weerslag op de ontwikkeling en bouw van vastgoed in de zorgsector. Voor de benodigde achtergrondkennis wordt daarom in deze paragraaf ingegaan op de veranderingen in de Britse en Nederlandse bouw- en ontwikkelsector. Tevens worden de partijen genoemd die daarbij betrokken zijn geweest of die aan de wieg hebben gestaan van deze veranderingen. Vervolgens blijkt hoe beide zorgsectoren op deze veranderingen hebben gereageerd. Onder deze veranderingen vallen ook de taken van de vastgoedontwikkelaar.

### 3.2.1 Veranderingen in de Britse Bouwsector

In het VK heerste al lange tijd onvrede over de gang van zaken in de bouwsector. De manier waarop opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar omgingen was verre van ideaal. Vaak stonden partijen lijnrecht tegenover elkaar wat betreft hun mening. Er was weinig tot geen vertrouwen in de ontwikkelaars en bouwers, omdat die de boel alleen maar zouden oplichten. (Leading Edge, 2007)

Door de jaren heen zijn er diverse rapporten verschenen en zijn instanties opgericht die als doel hadden vernieuwing en innovatie in de bouwsector te weeg brengen. In deze paragraaf worden chronologisch de belangrijkste aanzetten tot verandering in de Britse bouwsector weergegeven.

Onderzoek van Latham (1994) heeft er toe geleid dat er in 1994 een belangrijk rapport verscheen onder de naam: 'Constructing the Team'. Latham en zijn onderzoeksteam hebben een brede analyse gemaakt van de situatie in de bouwsector destijds. Daarbij hebben zij gekeken naar het gehele proces. Zij concludeerden op hoofdlijnen dat opdrachtgevers meer leiderschap moesten tonen bij het doorvoeren van veranderingen en zij introduceerden ook de behoefte aan beter teamwork en samenwerking tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.

Vier jaar later verscheen een nieuw rapport: 'Rethinking Construction', ook wel het 'Egan Report' genoemd (Egan, 1998). Sir John Egan keek buiten de bouwindustrie naar andere industrieën, zoals de auto-industrie. Daarmee onderscheidde hij en zijn task force zich van andere rapporten en (op hoog denkniveau) wisten zij de 5-4-7 benadering op te stellen. Daarbij zijn vijf drivers of change te onderscheiden, die op vier 'aangrijpingspunten in het proces van

voortgang' prestaties moeten verbeteren op zeven resultaatvelden. Een overzicht van deze benadering is overgenomen in Tabel 2.

**Tabel 2: Veranderingen in de bouwsector (Egan 1998)**

| Drivers of change                                                                                                                                                                                                              | Integrated project process                                                                                                                                            | Scope for improvement                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Committed Leadership</li> <li>A focus on the customer</li> <li>Integrated process and team around the product</li> <li>A quality driven agenda</li> <li>Commitment to people</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Product development</li> <li>Project implementation</li> <li>Partnering supply chain</li> <li>Production components</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital cost 10% ↓</li> <li>Construction time 10% ↓</li> <li>Predictability 20% ↑</li> <li>Defects 20% ↓</li> <li>Accidents 20% ↓</li> <li>Productivity 10% ↑</li> <li>Turnover &amp; profits 10% ↑</li> </ul> |

Latham ondersteunde Egan (1998) in zijn visie in zijn rapport 'Modernising Construction' (NAO, 2001). Daarbij liet hij zien dat de oude 'Treasury Rules' (laagste bieding wint) de modernisering van de bouwsector niet in de weg staat.

Later in 2002 bracht Egan (Strategic Forum for Construction, 2002) nogmaals een rapport uit waarin hij de belangrijkste drivers voor verandering onderstreept. Deze zijn: de behoefte aan leiderschap, de behoefte aan geïntegreerde teams en de behoefte om menselijke aspecten als veiligheid en gezondheid in het proces mee te nemen.

In 2003 werd Construction Excellence opgericht. Construction Excellence is het orgaan dat alle overheidsinitiatieven bundelt en als enkel aanspreekpunt voor de markt fungeert. Op hun website zijn veel rapporten te downloaden die zijn uitgebracht naar aanleiding van de innovatie en modernisering in de bouw (Construction Excellence, 2008).

Zowel Latham (1994 & 2001) als Egan (1998 & 2002) beweren dat veel aspecten in de bouw aan innovatie toe zijn. Dit is voornamelijk te realiseren door verandering aan te brengen in de manier waarop opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar benaderen. Deze visie van Egan en Latham onderstreept nogmaals het belang van een goede relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in een efficiënte bouwsector. Een goede vertrouwensband vormt hier de basis voor. Na de publicatie van bovenstaande rapporten worden meer en meer projecten in het VK uitgevoerd als zogenaamde partnering projecten. Dit is vooral terug te zien in specifieke sectoren zoals de zorg, het onderwijs en zelfs defensie. Maar ook private partijen wagen zich bij grote projecten aan partnering. Een goed voorbeeld hiervan is de Honda fabriek in Swindon, waar een uitgebreide studie van is gemaakt (Bayfield en Roberts, 2002).

### 3.2.2 Veranderingen in de Nederlandse bouwsector

Uit Nederlandse literatuur blijkt dat er in het VK eerder concrete stappen zijn ondernomen om de bouwwereld te innoveren en moderniseren dan in Nederland (Doreé, 2001). In 1998 is een

uitgave gepubliceerd waarin is gesproken over onvrede over de gang van zaken (Haselhoff & Rijlaarsdam, 1998). De werkelijke hervorming van de Nederlandse bouwwereld is pas gestart nadat de 'bouwfraude' aan het licht kwam in 2001. Bouwondernemingen maakten vooraf prijsafspraken en afspraken over de verdeling van werk, waardoor opdrachtgevers vaak te veel betaalden voor hun projecten. Het vertrouwen in de Nederlandse bouwondernemingen is hierdoor beschadigd. De commissie Duivesteijn heeft de fraudezaak grondig onderzocht en geconcludeerd dat praktisch alle grote en kleine bouwondernemingen betrokken waren bij deze praktijken. Deze hele kwestie heeft ook de organisatie van Heijmans behoorlijk beïnvloed, niet in de laatste plaats door de veroordeling van Heijmans Infra.

De overheid ondernam ook een stap in het hervormingsproces van de bouwsector. In 2004 werd Regieraad Bouw opgericht door de ministers van Economische Zaken (dhr. Brinkman), Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (mevr. Dekker) en Verkeer en Waterstaat (mevr. Peijs). Het doel van Regieraad Bouw was: "breng de noodzakelijke vernieuwingen in de bouw op gang, normaliseer de verhoudingen in de sector en herstel het onderlinge vertrouwen" (Regieraad Bouw, 2008). De nieuw ontstane visie op de bouwsector wordt in vier speerpunten beschreven (Minister Brinkman, 2004):

- Een gezonde markt en een gezonde sector;
- Professioneel opdrachtgeverschap;
- Professioneel opdrachtnemerschap;
- Minder en effectievere regels.

Regieraad Bouw maakt veel afspraken met diverse opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouwsector over vernieuwingen. Verder brengt zij adviezen uit en houdt zij onderzoeken die zonder kosten beschikbaar zijn voor iedereen die het kan gebruiken. De onderzoeken zijn gericht op innovatie en modernisatie van de bouwsector. Deze onderzoeken geven de bouwsector een indicatie over de hervormingen en hoe zij deze hervormingen kunnen implementeren. Gezien de waarschuwingen van Brinkman en de commissie Duivesteijn is deze verandering en innovatie noodzakelijk. Het effect van deze maatregelen is anno 2008 merkbaar, vooral in processen en transparantie.

Nog voordat Regieraad Bouw werd opgericht werd al gestart met PSI Bouw. Deze organisatie is een samenwerkingsverband tussen ingenieursbureaus, bouwbedrijven, universiteiten, gebruikersorganisaties, opdrachtgevers en overheden. Ook Heijmans is hier lid van. Na een tijdelijke onderbreking van hun activiteiten zijn ook zij tegenwoordig nog actief. Zij streven vernieuwing en innovatie in de bouw na, voornamelijk gericht op Proces- en SysteemInnovatie. Hier komt ook hun naam vandaan. PSI Bouw wordt voor 65% gefinancierd door opdrachtnemende partijen uit de bouwsector, zoals bouwbedrijven en ingenieursbureaus. De overige 35% is afkomstig van de overheid die hier een speciaal fonds voor heeft opgericht, Besluit Subsidies Investerings Kennisinfrastuctuur (BSIK). De oprichting en het in stand

houden van deze organisatie toont welwillendheid en bereidheid van de bouwsector om te veranderen en te innoveren.

Een ander orgaan dat gericht is op vernieuwing en innovatie in de bouw is De Nieuwbouw. Zij is een netwerk van jonge professionals die door bundeling van krachten streven naar nieuwe oplossingen en een professionelere bouwwereld. Regelmatig worden bijeenkomsten georganiseerd waarin diverse onderwerpen aan de orde komen.

Een voorbeeld van een stap die bouwbedrijven zouden kunnen nemen voor het tot stand brengen van een betere relatie, is het ondertekenen van een gedragscode (Brinkman, 2004). Heijmans is een voorbeeld van een bedrijf dat een gedragscode heeft opgesteld en heeft ondertekend. Deze gedragscode is te vinden op de website van het bouw- en ontwikkelingsbedrijf. Met een gedragscode ondertekent een bouwbedrijf of ontwikkelaar een document waarin hij aangeeft hoe hij zich gaat gedragen in een samenwerking met de opdrachtgever. Deze code is voor iedereen publiekelijk toegankelijk, vaak via de algemene website. Het aanbieden van een gedragscode kan vertrouwen wekken bij de opdrachtgever.

Regieraad Bouw stimuleert innovatie door vernieuwingsakkoorden af te sluiten met zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers. Een concreet voorbeeld dat is gerelateerd aan dit afstudeeronderzoek is het voorbeeld van het vernieuwingsakkoord tussen Regieraad Bouw en College Bouw Zorginstellingen (CBZ). Regieraad Bouw heeft ook met CBZ een akkoord gesloten wat betreft de bouw van zorginstellingen, waarin diverse actielijnen zijn vastgelegd:

- Professionalisering opdrachtgeverschap;
- Levensduurkostenmodel;
- Kennisplein/good practices;
- Nieuwe bouwtechnieken;
- Innovatief aanbesteden;
- Cursussen voor instellingen, adviseurs en architecten: opleidingen;
- Intergriteit.

(CBZ, 2007 & Regieraad Bouw, 2006)

### 3.2.3 Terugkoppeling

Zowel de Nederlandse als de Britse bouwsector zijn aan een drastische verandering onderhevig. Beide situaties zijn ontstaan uit onvrede over de huidige gang van zaken in de bouwsector. Hieruit blijkt de behoefte aan een goede samenwerking tussen klant en opdrachtnemer. Een doel van de Regieraad Bouw was zelfs het herstellen van vertrouwen tussen partijen in de bouwsector. Dat de hervorming van de bouwsector ook zijn invloed heeft op de vastgoedontwikkeling in de zorgsector blijkt bijvoorbeeld uit het vernieuwingsakkoord dat in 2006 is ondertekend door CBZ en Regieraad Bouw (CBZ, 2006). Dat de hervorming van de bouwsector volop gaande is en dat partijen steeds meer vertrouwen in elkaar krijgen, blijkt uit

de monitoringsonderzoeken die worden uitgevoerd door Regieraad Bouw in samenwerking met het Economisch Instituut Bouwnijverheid (EIB).

Toch blijft er ondanks alle initiatieven ruimte voor verbetering in deze samenwerkingsrelatie. Te meer omdat de oplossingen in Nederland voornamelijk zijn gezocht in de instrumentele sfeer, terwijl het zeer zeker ook een mentale- en gedragsmatige kwestie lijkt te zijn.

### 3.3 Verschillende raamwerken en contractvormen

De veranderingen in de bouwwereld hebben ook hun uitwerking gehad op de manier waarop vastgoed wordt ontwikkeld in de zorgsector en de contractvorming hieromheen. Het is in het VK niet vreemd wanneer een private partij een ziekenhuis ontwerpt, financiert, bouwt en onderhoudt voor bijvoorbeeld dertig jaar. Ook in Nederland heeft de privatisering van de zorg naar verwachting invloed op de manier waarop het vastgoed ontwikkeld wordt. Om inzicht te krijgen in de wijze waarop in het VK vastgoed in de zorgsector wordt ontwikkeld, zijn in deze paragraaf de speciale contractvormen en raamwerken behandeld die veel gebruikt worden in het VK.

#### 3.3.1 Contracten met private investeringen (VK)

Al sinds de jaren '90 zijn er voorbeelden van projecten, waarvoor de NHS onvoldoende krediet heeft, die zijn aanbesteed via een Private Finance Initiative (PFI) contract. Dit is een manier van PPS waarbij het project inclusief diensten, in eerste instantie volledig wordt gefinancierd door de opdrachtnemer dat vaak bestaat uit een consortium van een bouwer, een financier en een dienstverlener. De opdrachtgever betaalt dan periodiek terug aan de uitvoerende partij, eveneens beheerder van een project, voor een vastgestelde periode van bijvoorbeeld 30 jaar. Deze vorm van PPS is een concessie.

Onder de noemer LIFT (Local Improvement Finance Trust) worden vooral eerstelijns zorgfaciliteiten ontwikkeld door private investeringen. Hiervoor geldt vaak net als bij PFI projecten dat vanuit de overheid (in het VK) geen geld beschikbaar is voor het project, maar vanuit de markt wel de behoefte. Om dit probleem op te lossen wordt gezocht naar private investeerders in combinatie met bouwers en dienstverleners. Deze vorm van PPS is joint venture.

Het grote voordeel van deze manier van ontwikkelen is dat de opdrachtgever een compleet plan krijgt aangeleverd en niet met verschillende partijen om tafel hoeft te zitten. Vaak is de afstemming binnen het consortium ook veel beter, waardoor er efficiënter en doelmatiger gewerkt wordt. Dit maakt het proces transparant voor de opdrachtgever en vaak uit dit zich ook in een kostenreductie. Doordat projecten meer en meer integraal benaderd worden kunnen fasen van projecten beter op elkaar worden afgestemd en ontstaat er een duidelijker verhaal naar de klant toe. Als nadeel van PFI projecten wordt vaak de bekostiging gezien. Private partijen hebben niet de mogelijkheid om bijvoorbeeld via een waarborgfonds geld te lenen. Via een dergelijk fonds hebben publieke partijen de mogelijkheid om tegen een lager rentepercentage geld te lenen. Dit verschil in rente wordt gecompenseerd door efficiëntie en

schaalvoordelen vanuit de marktpartijen. Een ander nadeel dat vaak wordt genoemd is de flexibiliteit van het gebouw. Omdat is contract is afgesloten op een bepaalde functie, is het voor de opdrachtgever moeilijk om wijzigingen aan te brengen. Ook tijdens de gebruiksfase, omdat het gebouw door de opdrachtnemer beheerd wordt.

### 3.3.2 Overige integrale contracten (VK)

Zorgprojecten die wel worden gefinancierd door de NHS, worden tegenwoordig vaak als Design and Build (D&B) en varianten daarop in de markt gezet. Hierbij neemt de opdrachtnemer niet alleen de uitvoering aan, maar is hij ook verantwoordelijk voor het ontwerp van het nieuwe project. Ook deze manier van contracteren is een voorbeeld van innovatie, omdat er op deze manier een eenduidig aanspreekpunt komt voor de opdrachtgever en alle fasen door één instantie op elkaar afgestemd kunnen worden.

### 3.3.3 Framework ontwikkeling grote projecten zorg (VK)

In het VK heeft de NHS, in het kader van streven naar kwaliteit en eenduidigheid, een framework opgericht waarbinnen een vast aantal bouwbedrijven zijn opgenomen voor het uitvoeren van grote ziekenhuisprojecten. Dit framework wordt Procure 21 genoemd. Het ontstaan van Procure 21 komt voort uit de ervaringen van de overheid met partnering. Bij partnering heeft de opdrachtgever een relatie met één of meerdere opdrachtnemers die opdrachten voor haar uitvoeren. Deze partners worden vaak geselecteerd op hun voorgaande ervaring met dergelijke projecten en ervaring met de klant. Als deze goed is bevallen, kan de opdrachtgever ertoe over gaan om een langdurige samenwerking met deze partner(s) aan te gaan. Voor Procure 21 geldt dat slechts twaalf opdrachtnemers zich hebben ingekocht in de partneringsconstructie Procure 21. Deze partijen moeten naast het geldbedrag dat ze moeten overleggen ook voldoen aan capaciteits- en kwaliteitseisen. Op deze manier genereert de NHS een raamwerk waarbinnen zij voor grote zorgprojecten met steeds dezelfde partners samenwerkt. Dit schept een eenheid en moet leiden tot kostenreductie.

### 3.3.4 Terugkoppeling

In het VK is al volop ervaring met innovatieve contractvorming in de gezondheidszorg. In Nederland daarentegen zijn nog geen concrete voorbeelden van projecten in de zorgsector die tot stand zijn gekomen door middel van een PFI contract. Dit is niet heel vreemd, gezien de financieringsconstructie die Nederland tot nog toe heeft gehad. Toch lijken de voorbeelden die zich voordoen in het VK geschikt voor implementatie in het nieuwe huisvestingsbeleid van de Nederlandse zorgsector.

### 3.4 Conclusie

Tussen de zorgsectoren in Nederland en het VK bestaan grote verschillen. Vooral op het gebied van financiering is de zorg in het VK anders geregeld dan in Nederland. Maar ondanks de verschillen in financiering kunnen projecten in het VK dienen als voorbeeld voor de nieuwe situatie in Nederland. In de nieuwe situatie zijn ziekenhuizen in Nederland namelijk op zichzelf aangewezen bij de ontwikkeling en onderhoud van hun eigen vastgoed. Hiervoor zullen zij op zoek moeten naar investeerders. Deze omstandigheden lijken op de situatie in het VK waar veel zorginstellingen ook investeerders nodig hebben voor de ontwikkeling van hun vastgoed, omdat er te weinig geld beschikbaar is vanuit de Britse overheid.

Voorbeelden van samenwerking in het VK zijn partnering constructies en het gebruik van private financieringen. Deze voorbeelden vereisen veel vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is daarom aannemelijk dat, ondanks de verschillen, de Engelse situatie als voorbeeld kan dienen voor de Nederlandse situatie. Daarbij kunnen Nederlandse ontwikkelaars en bouwondernemingen vooral leren van de manier van samenwerken en de manier waarop vertrouwen tot stand is gebracht. Wanneer beide landen worden vergeleken dan valt het ook op dat beide landen instanties hebben die de bouwsector willen innoveren en daarbij faciliteren in kennis en kunde.

Daarnaast laat de analyse van de mate van vernieuwing in de bouw- en ontwikkelingssector zien dat er in het VK vooral gestuurd is op vrijheidsgraden in contractvorming en partnering en in NL vooral op transparantie en naleving van regelgeving. Deze analyse doet vermoeden dat naast de invoering van instrumentele maatregelen meer te winnen valt. Vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan daar bijvoorbeeld een grote rol in spelen.



## 4 Vertrouwen: een theoretisch kader

Vertrouwen is een belangrijk begrip dat een grote rol speelt in relaties tussen mensen en organisaties. Of het nu om een persoonlijke relatie gaat of een professionele bedrijfsrelatie, gebrek aan vertrouwen bemoeilijkt de samenwerking. Vanuit de literatuur wordt het begrip vertrouwen op diverse manieren benaderd. Er zijn verschillende soorten van vertrouwen en ook de manier waarop dit tot stand komt kan verschillen. Vaak wordt onderscheid gemaakt tussen vertrouwen tussen organisaties en vertrouwen tussen personen (Lane & Bachmann, 1998; Kramer, 2006). Voor dit onderzoek wordt voornamelijk ingegaan op vertrouwen met betrekking tot organisaties, omdat het onderzoek gericht is op de organisatie Heijmans Vastgoed en hoe deze vertrouwen tot stand kan brengen tussen hen en opdrachtgevers uit de curesector. Dit zijn beide organisaties.

In dit hoofdstuk wordt allereerst dieper ingegaan op de betekenis van vertrouwen om daarmee voor het begrip ‘vertrouwen’ een definitie te vormen. Vervolgens wordt het algemeen en organisationeel belang van vertrouwen weergegeven in paragraaf 4.2. Hiermee wordt een brug geslagen naar het belang van vertrouwen voor een project ontwikkelaar. Voor een organisatie is het vervolgens belangrijk om te weten hoe vertrouwen tot stand komt en hoe het in stand wordt gehouden, de factoren die hieraan ten grondslag liggen worden achtereenvolgens besproken in paragraaf 4.3 en paragraaf 4.4.

Tot slot wordt een afweging gemaakt tussen de behandelde literatuur, zodat een selectie van de literatuur als basis kan dienen voor het vervolg onderzoek. Deze basis wordt aangeduid als het theoretisch kader en is opgenomen in de conclusie van dit hoofdstuk in paragraaf 4.5.

De begrippen die zijn verbonden aan de factoren voor vertrouwen, zijn bijna allen afkomstig uit Engelstalige literatuur. Om verbastering van de begrippen te voorkomen zijn deze in veel gevallen niet vertaald, maar in het Engels weergegeven. De begrippen worden echter wel in het Nederlands toegelicht. Een Nederlandse definitie van de gebruikte termen is ook te vinden in de definitielijst, op pagina XIX en XX, voorin dit onderzoeksverslag.

Bovendien wordt elke paragraaf afgesloten met een ‘terugkoppeling’. In deze terugkoppeling wordt de link gelegd tussen de abstracte theorie en het werkelijke onderzoek.

### 4.1 De betekenis van vertrouwen

Vertrouwen is, zoals eerder genoemd, van belang in diverse relaties en samenwerking. In hoofdstuk 2 is aangegeven dat ontwikkelaars kampen met een vertrouwensprobleem nu zij willen participeren in de zorgsector. Ook uit hoofdstuk 3 blijkt dat vertrouwen een grote rol speelt in de huidige ontwikkelingen en hervormingen in de gehele bouwsector. Daarom wordt in dit hoofdstuk het begrip vertrouwen uitgediept, zodat een gedegen basis ontstaat voor het onderzoek.

Uit de literatuur blijkt dat vertrouwen op verschillende manieren is op te delen. Om tot een geschikte definitie te komen voor deze studie, is het belangrijk allereerst de verschillende

aspecten van vertrouwen toe te lichten. Een voorbeeld van een onderscheid dat gemaakt kan worden is die tussen persoonlijk vertrouwen en organisationeel vertrouwen (Kramer, 2006). Moet er puur gekeken worden naar hoe vertrouwen tussen personen tot stand komt zoals Six (2004) heeft gedaan, of moet er alleen gekeken worden naar vertrouwen tussen organisaties (Lane & Bachmann, 1998; Kramer, 2006)? Of zelfs beide? Uit gesprekken met de probleemeigenaren bij Heijmans Vastgoed blijkt dat het vertrouwen zowel gebaseerd is op de gehele organisatie als op de personen die representatief zijn voor de organisatie. Het is dus noodzakelijk om zowel persoonlijk als organisationeel vertrouwen te bespreken en om daar een keuze in te maken of een combinatie in te zoeken.

Het verschil tussen deze twee benaderingen zit vooral in het berekenbare aspect (Kramer, 2006). Bij persoonlijk vertrouwen is het vertrouwen grotendeels gebaseerd op intuïtie. Organisationeel vertrouwen bestaat juist grotendeels uit het berekenbare aspect.

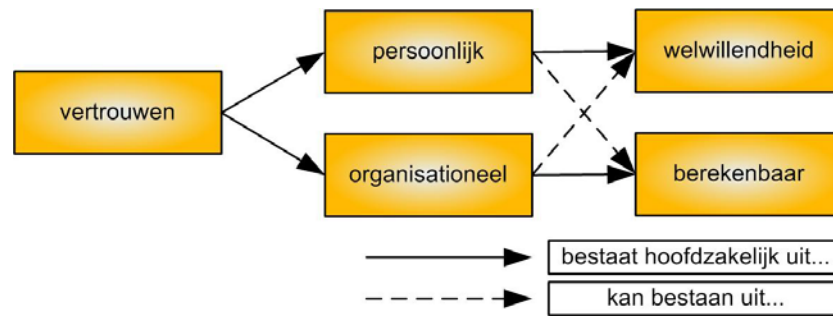
De hierboven genoemde uitleg geeft uitleg aan de begrippen persoonlijk en organisationeel vertrouwen, maar het roept ook weer nieuwe vragen op. Zo ontstaat bijvoorbeeld de vraag wat het verschil is tussen berekenbaar vertrouwen (calculus based trust) en vertrouwen gebaseerd op welwillendheid (identification based trust). Lane & Bachmann (1998), Kramer (2006) & Lewicki & Tomlinson (2003) maken het zelfde onderscheid en geven daar de onderstaande definities aan.

Berekenbaar vertrouwen wordt het best gedefinieerd als: *“the probability with which an actor assesses that other actor will act in a certain way”* (Lane & Bachmann, 1998.)

Het gaat hier dus om de voorspelbare handelingen van de partner. Vaak betreft dit handelingen met betrekking tot het wel of niet kunnen uitvoeren of tot opportunisme (Woolthuis et al, 2005)

Vertrouwen als welwillendheid is vaak aanwezig in een verder gevorderd stadium in de relatie en wordt het best gedefinieerd als: *“At this stage trust has been built to the point that the parties have internalized each other's desires and intentions. They understand what the other party really cares about so completely that each party is able to act as an agent for the other”* (Lewicki & Tomlinson, 2003).

In dit stadium van vertrouwen weten de partijen wat ze aan elkaar hebben en hebben zij vaak ook gezamenlijke doelen. Een totaaloverzicht van de stromingen binnen het begrip ‘vertrouwen’ is weergegeven in figuur 4.1.



Figuur 4.1: Opdeling van het begrip vertrouwen

Lindenberg (2000) is het met deze opdeling eens, maar geeft hierop een toevoeging. Hij stelt dat vertrouwen te onderscheiden is in wantrouwen en vertrouwen, waarbij (legitiem) wantrouwen de berekenbare kant is en vertrouwen de niet-berekenbare kant. Daarbij stelt hij ook dat de ene partij pas de andere vertrouwt als hij gelooft dat de korte termijn verleidingen niet leiden tot vermindering van de betrouwbaarheid van de partner. Legitiem wantrouwen schaadt niet per definitie de relatie, omdat dit vaak ontstaat in een situatie waarbij de partijen elkaar niet goed kennen. Wantrouwen wordt in navolging van Sitkin en Roth (1993) gedefinieerd als: *"confident negative expectations regarding another's conduct"*. Dit komt volgens hen tot uiting als angst, waakzaamheid of achterdocht.

Bovenstaande opdeling van het begrip vertrouwen lijkt de meest belangrijke te zijn en dekt het begrip vertrouwen. In deze literatuurstudie wordt nog dieper ingegaan op persoonlijk en organisatieel vertrouwen, omdat deze twee benaderingen van elkaar verschillen wat betreft het tot stand komen en het in stand houden ervan. Dit heeft overigens geen invloed op de algemene definitie die aan vertrouwen wordt gegeven.

Uit de definitie van berekenbaar vertrouwen blijkt duidelijk dat er een bepaald risico aan vertrouwen zit (Lane & Bachmann, 1998.). Rousseau, Sitkin, Burt en Camerer (1998) nemen dit ook op in hun definitie, waarin zij stellen dat: *"trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another"* Uit deze definitie blijkt ook dat er een zekere keuze gemoeid is met vertrouwen. Nooteboom (1999) legt daar nog meer nadruk op: *"trust entails that one does not expect to be harmed by a partner even though she has both the opportunity and the incentive to be opportunistic"*

Voor de aansluiting bij dit onderzoek, waarbij de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer een belangrijke rol speelt, wordt de definitie gebruikt die Mayer, Davis en Schoorman (1995) en in navolging daarop ook Vlaar, Bosch, & Volberda (2007) hanteren. Deze luidt:

*"trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party"*

Vertrouwen houdt dus niet in dat de ene partij alleen gelooft dat de ander enkel de capaciteit heeft om een handeling uit te voeren, maar ook dat er een bepaalde welwillendheid is tegenover elkaar en dat tegen reële waarden (Mayer et al., 1995).

## 4.2 Belang van vertrouwen

Deze paragraaf gaat dieper in op het belang van vertrouwen. Daarbij wordt in eerste instantie vanuit een algemeen perspectief gekeken naar het belang van vertrouwen. Bij deze beschouwing wordt de visie Six (2004) als uitgangspunt genomen. Vervolgens wordt het organisationele belang van vertrouwen toegelicht op basis van de literatuur van Sako (1998). Voor het vervolgonderzoek wordt alvast hypothetisch gekeken naar het belang van vertrouwen voor een ontwikkelaar die wil ontwikkelen in de zorgsector. Tot slot wordt de behandelde literatuur teruggekoppeld naar de initiële uitgangspunten van het onderzoek.

### 4.2.1 Algemeen belang van vertrouwen

In het vorige hoofdstuk is vastgesteld dat vertrouwen belangrijk is voor de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze paragraaf diept het algemeen belang van vertrouwen verder uit. Six (2004) heeft in haar proefschrift een opsomming gemaakt van algemene redenen waarom vertrouwen zo belangrijk is. Daarvoor heeft zij buitengewoon intensief gebruik gemaakt van het brede aanbod van literatuur over dit onderwerp. Om een beeld te geven van het belang van vertrouwen is hieronder de opsomming met redenen voor vertrouwen overgenomen.

- Vertrouwen is noodzakelijk indien men te maken heeft met een ondefinieerbare of een onzekere situatie en wanneer een situatie behoorlijk *complex* is;
- Vertrouwen zorgt voor een gevoel van *zekerheid* wat helpt bij het overleven van voorgaande geschetste situaties;
- Vertrouwen helpt bij het nemen van *risico's* die nodig zijn om voorgaande situaties te overwinnen;
- Vertrouwen verbetert de mogelijkheid tot *veranderen* en ondersteunt verandering;
- Vertrouwen levert een bijdrage aan *leren, creativiteit en innovatie*;
- Vertrouwen is een smeermiddel voor sociale relaties, wat weer de *efficiëntie* verbetert;
- Vertrouwen voedt en onderhoudt samenwerking, net als dat de *informatie uitwisseling* aanmoedigt, relaties verrijkt, openheid en gezamenlijke acceptatie laat toenemen en verbetert *conflicthantering en probleemoplosbaarheid*;
- Vertrouwen vermindert de behoefde aan gedetailleerde, contractuele en controlerende middelen. En is dus belangrijk in overheidsaangelegenheden.

### 4.2.2 Organisationeel belang van vertrouwen

Six (2004) geeft een uitgebreide opsomming van algemene redenen waarom vertrouwen van belang is. In dit onderzoek zijn hoogstwaarschijnlijk de organisationele aspecten van

vertrouwen van groot belang. Daarom wordt specifiek ingegaan op het belang van vertrouwen voor de bedrijfsresultaten (Sako, 1998). Hierbij worden drie speerpunten onderscheiden.

Ten eerste *vermindert vertrouwen de transactiekosten*. Vanuit de transactiekosten economie wordt ‘verminderen van transactiekosten’ als prestatie criterium gebruikt. Dit wordt bereikt door de besturingsstructuren af te stemmen op de karakteristieken van de transacties. Zeker wanneer deze transacties onzeker kunnen zijn is de kans groter dat partijen zich opportunistisch gaan gedragen (Sako, 1998). Dit zou zich kunnen gaan voordoen in de zorgsector, waar ontwikkelaars en opdrachtgever voor het eerst met elkaar gaan samenwerken en alles nieuw is. Vertrouwen kan hierbij zorgen voor minder overleg en minder registratie, waardoor de transactiekosten minder worden.

Ten tweede wordt gesteld dat *vertrouwen een investering is voor toekomstige besparingen*. Sako (1998) zegt dat bedrijven die een hoge mate van vertrouwen hebben weten op te bouwen, vaak minder kosten hebben dan bedrijven die deze mate van vertrouwen niet hebben opgebouwd. Het kost echter vaak wel een relatief hoge investering om die mate van vertrouwen te verkrijgen. Daarbij is het onzeker of deze investering wel de gewenste uitwerking heeft. De uitwerking uit zich in minder monitorings- en coördinatiekosten. Dit zijn de agency costs in de principal agency theory (Neelen, 1993).

Tenslotte noemt Sako (1998) dat voornamelijk vertrouwen als welwillendheid, *innovatie en ‘leren’ versnelt*. Dit sluit aan bij de belangen van vertrouwen genoemd door Six (2004). Door een hoge mate van vertrouwen kunnen opdrachtgevers en opdrachtnemers beter samenwerken bij de oplossing van problemen en worden ook eventuele onderlinge misverstanden sneller uit de wereld geholpen. Omdat partijen door een hogere mate van vertrouwen beter en effectiever kunnen samenwerken Het begrip ‘leren’ is overigens in bijlage III verder uitgewerkt. De kennis over het begrip leren draagt bij aan het advies dat wordt gedaan aan Heijmans Vastgoed.

#### 4.2.3 Terugkoppeling

Een projectontwikkelaar is om diverse redenen gebaat bij het verkrijgen van vertrouwen van de opdrachtgever, ongeacht het feit of deze opdrachtgever nou een private of een publieke partij is. In de probleemstelling komt al naar voren dat een ontwikkelaar het wantrouwen van de opdrachtgever als obstakel beschouwt. De belangen die in deze paragraaf zijn genoemd onderstrepen de wens naar vertrouwen nogmaals. Heijmans Vastgoed is van mening dat de kwaliteit van dienstverlening door meer vertrouwen enorm verbetert. De sector maakt immers een verschuiving door naar proces- en dienstverlening, waardoor de interactie tussen mensen (en daarmee de betekenis van vertrouwen) steeds meer aan belang toeneemt.

### 4.3 Het (laten) ontstaan van vertrouwen

De theorie over het ontstaan van vertrouwen wordt opgedeeld in een organisationele en een persoonlijke benadering, zoals ook is behandeld in paragraaf 4.1. In deze paragraaf wordt in eerste instantie gefocust op de organisationele kant van het tot stand komen van vertrouwen, omdat dit onderzoek is toegespitst op vertrouwen tussen organisaties. Daarbij wordt de benadering van Kramer (2006) gebruikt, aangevuld met de Expectation (Dis)Conformation Theorie (ECT/EDC) (Oliver, 1980). Voor de uitwerking van de persoonlijke benadering die als tweede wordt toegelicht, wordt het model van Mayer et al. (1995) gebruikt. De persoonlijke kant van het laten ontstaan en onderhouden van vertrouwen wordt ook behandeld, omdat een vertrouwensband van een organisatie niet alleen is gericht op het presteren en op de ervaringen van een organisatie, maar ook op de persoonlijke banden die werknemers van een organisatie met een opdrachtgever hebben of hebben opgebouwd. Dit blijkt uit gesprekken met werknemers van Heijmans Vastgoed (Stellingwerf, persoonlijke communicatie, 2007) en is ook niet verwonderlijk wanneer wordt bedacht dat projecten vaak een behoorlijke periode duren, waarin intensief wordt samengewerkt.

#### 4.3.1 Organisationele invalshoek

Er bestaan verschillende soorten vertrouwen. Om te na te gaan op welke manier vertrouwen te creëren is, wordt daarom eerst een opdeling gemaakt van de mate waarin vertrouwen gecreëerd moet worden. Kramer (2006) geeft daarvoor de volgende opdeling voor organisaties:

- Contractual trust;
- Competence trust;
- Goodwill trust.

De genoemde soorten van vertrouwen zijn hieronder toegelicht. De definities komen ook terug in de definitielijst op bladzijde XIX en XX.

*Contractual trust* houdt in dat de opdrachtgevende partij de verwachting heeft dat de opdrachtnemer zich houdt aan de contractueel vastgelegde overeenkomsten. Dit wordt op een gedeelde norm van eerlijkheid gebaseerd. *Competence trust* betekent dat de ene partij verwacht dat de ander bekwaam genoeg is om de opdracht uit te voeren. Voor deze vorm van vertrouwen is een gedeelde mate van deskundigheid en kennis van elkaars kunnen nodig. De derde vorm, *goodwill trust* is gebaseerd op welwillendheid ten opzichte van elkaar. Partijen moeten een verbintenis met elkaar aangaan, waarbij beide partijen streven naar een optimaal resultaat. Ook wanneer er tussentijds aspecten veranderen.

Voor zowel 'Contractual' als 'Goodwill' trust bestaat de voorwaarde dat het in de relatie ontbreekt aan opportunistisch gedrag.

Kramer (2006) bespreekt vervolgens drie manieren om vertrouwen te creëren. Aan deze manieren wordt een vierde aspect toegevoegd, omdat deze naast de drie factoren van Kramer

(2006) ook van groot belang is voor het ontstaan van vertrouwen. De vier aspecten voor het ontstaan van vertrouwen zijn daarmee:

- Legal instruments;
- Long-term (past) experiences;
- Exchange of resources, services and information;
- Future expectations.

Deze vier factoren voor het creëren van vertrouwen worden hieronder uitgebreid toegelicht.

### ***Legal instruments***

Veel bedrijven gebruiken juridische middelen om vertrouwen te creëren. Kramer (2006) suggereert echter dat dit slechts voor een bepaalde dimensie van vertrouwen werkt, namelijk de betrouwbaarheid van het feit dat een bepaalde taak wordt uitgevoerd. Volgens Sitkin en Roth (1993) kunnen juridische procedures worden aangewend als vervanging van persoonlijk vertrouwen, omdat dit persoonlijk vertrouwen niet aanwezig is vanwege het gemis van een gezamenlijk verleden. Juridische oplossingen kunnen dan worden ingezet om slechte bedoelingen tegen te gaan die de vertrouwensrelatie kunnen schaden.

Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom (2005) vinden juridische hulpmiddelen naast een vervanging voor vertrouwen ook een aanvulling. Zij beargumenteren dat een contract moeilijk alle aspecten van de relatie kan dekken. Er zijn altijd openingen die met vertrouwen worden gedekt. Hoe meer aspecten een relatie heeft, hoe gecompliceerder een contract moet zijn. Een incompleet contract laat immers altijd ruimte voor een partij om de ander oneerlijk te behandelen.

### ***Long-term experiences***

Naast Kramer (2006) stellen meerdere auteurs dat vertrouwen onder andere gebaseerd is op lange termijn ervaringen (Zucker, 1986 en Lane & Bachmann, 1998). Wanneer een opdrachtgever voor een langere tijd zaken doet met een opdrachtnemer en daar goede ervaringen mee heeft, heeft de opdrachtgever in veel gevallen ook vertrouwen in toekomstige samenwerking. Deze aanname is gebaseerd op lange termijn ervaringen in het verleden, maar ook toekomstige ervaringen kunnen vertrouwen wekken, aldus Kramer (2006). Deze gedachte sluit aan op het aspect future expectations (Oliver, 1980) die verderop in deze paragraaf wordt toegelicht.

### ***Exchange of resources, services and information.***

Ook schept het verstrekken van gratis informatie of service naar de opdrachtgever al in een vroeg stadium, maar ook door de tijd heen, vertrouwen (Kramer, 2006). Met informatie verstrekking maakt een opdrachtnemer mogelijk belangrijke kennis openbaar en het maakt hem tegelijkertijd ook zwak, wat betrouwbaar overkomt op de opdrachtgever. Daarnaast is gratis informatieverstrekking een teken van welwillendheid (*goodwill trust*).

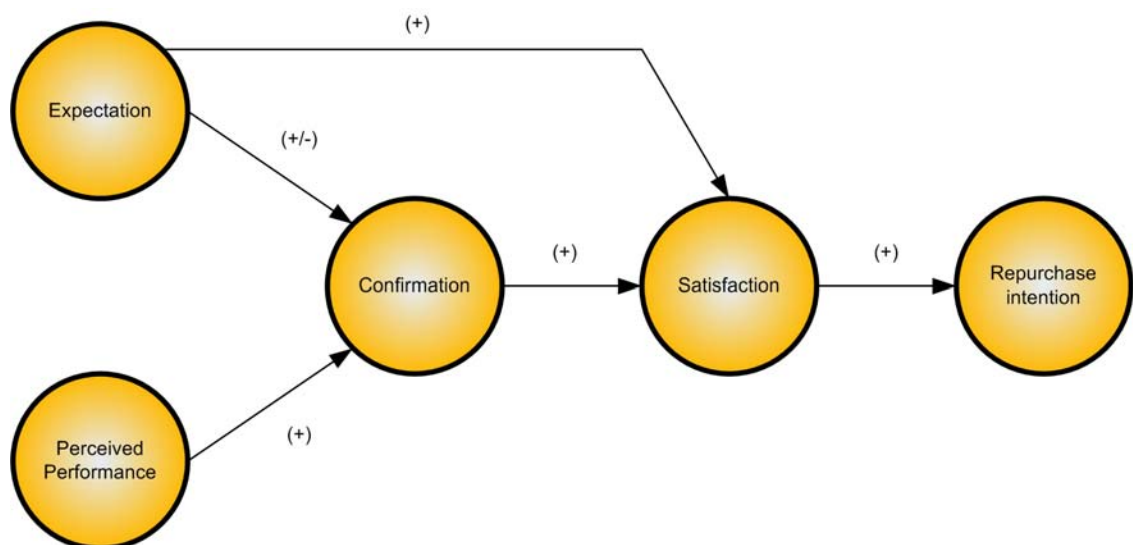
Ook het bieden van een goede service leidt tot vertrouwen. Wanneer een opdrachtnemer tijdens het proces goede service verstrekt richting de opdrachtgever, toont deze ook zijn welwillendheid. Het is namelijk het tegenovergestelde van opportunistisch gedrag, waarbij een vertrouwensband juist vaak wordt geschaad (Lindenberg, 2000).

### **Future Expectations**

De door Kramer (2006) genoemde methoden voor organisaties om vertrouwen tot stand te brengen, kunnen worden aangevuld met nog een ander aspect. Er werd al genoemd dat lange termijn ervaringen belangrijk zijn voor het tot stand brengen van vertrouwen, maar uit de Expectation (Dis)Confirmation Theorie (ECT/EDC) (Oliver, 1980) blijkt dat ook toekomstige verwachtingen positief of negatief kunnen bijdragen aan de vertrouwensband tussen klant en ontwikkelaar.

De ECT wordt volgens Oliver (1980) in een aantal stappen uitgelegd. Allereerst krijgen klanten een bepaalde verwachting bij een product of dienst, voordat ze die willen gaan aanschaffen. Dit wordt het Expectation aspect van de theorie genoemd. Daarna blijkt na een periode van daadwerkelijk gebruik welke waarnemingen daaruit volgen. Dit wordt Perceived Performance genoemd. Vervolgens vergelijken de klanten hun oorspronkelijke verwachtingen met hun daadwerkelijke waarnemingen en bepalen zij of aan hun verwachting is voldaan. Dit wordt de Confirmation- of Disconfirmationfase genoemd. Dan pas bepaalt een klant in hoeverre hij is bevredigd in zijn behoefte, op basis van een 'Confirmation level' en de 'Expectation' waarop de 'Confirmation' weer is gebaseerd. Tot slot bepaalt de klant of hij opnieuw gebruik maakt van de diensten of dat hij opnieuw het product gaat kopen.

Deze theorie kan het best worden gelezen met behulp van de onderstaande figuur, waarin is af te lezen hoe de verschillende fasen elkaar opvolgen.



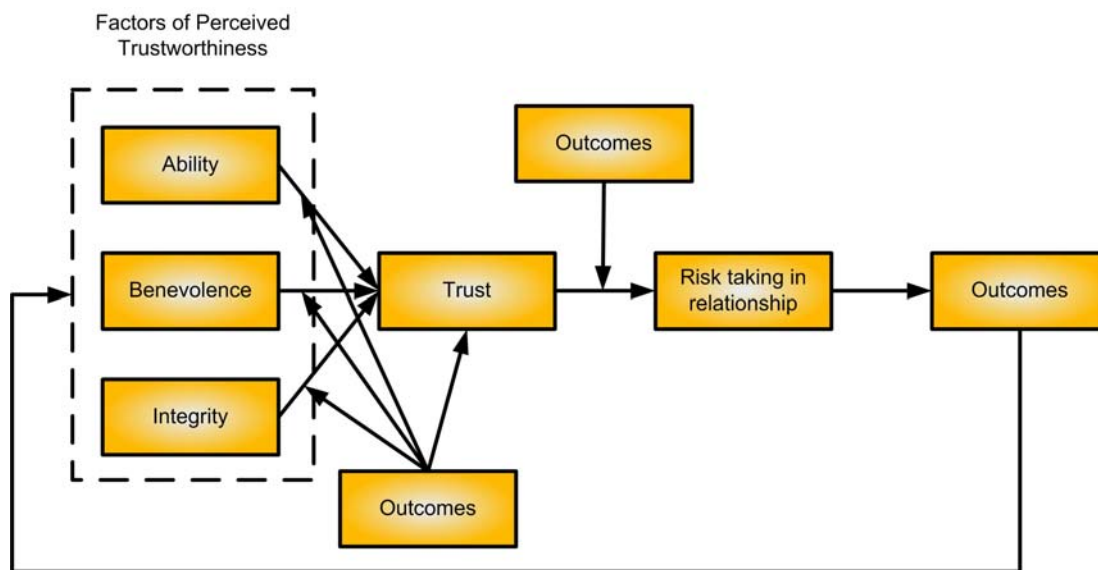
**Figuur 4.2: Expectation Confirmation Theorie (ECT) (Oliver, 1980)**



#### 4.3.2 Persoonlijke invalshoek

Naast de organisationele factoren voor het ontstaan van vertrouwen, speelt ook de persoonlijke invalshoek een rol. Vaak verloopt het contact tussen organisaties via personen. Deze personen hebben daarbij de kans om het via dat contact het vertrouwen in hun organisatie te laten ontstaan.

Mayer et al. (1995) benaderen de persoonlijke invalshoek van het tot stand komen van vertrouwen vanuit drie variabelen, namelijk *ability* (bekwaamheid), *benevolence* (welwillendheid) en *integrity* (integriteit). Deze drie variabelen zijn gebaseerd op een algemeen gevormde visie die is ontstaan door vergelijking van diverse literatuur. In figuur 4.3 is het model weergegeven waarop Mayer et al. (1995) hun ideeën hebben gebaseerd.



Figuur 4.3: Proposed model of trust (ontleend aan Mayer et al. 1995)

Mayer et al. (1995) beschrijven hun model vanuit de relatie tussen een ‘trustor’ en een ‘trustee’ oftewel degene die vertrouwt en degene die vertrouwd wordt. Hieronder worden de variabelen uit het model nader toegelicht. Het valt daarbij op dat de eerste twee variabelen eerder zijn genoemd in paragraaf 4.3.1 bij de soorten van vertrouwen.

##### **Ability**

*Ability* (bekwaamheid) staat voor de vaardigheden, competenties en karakteristieken van iemand, die ervoor zorgen dat een persoon invloed heeft op dat bepaalde gebied waarop vertrouwen worden gegeven. Als iemand die vertrouwd wordt een technische taak moet uitvoeren dan wordt daarvoor vooral gekeken naar zijn bekwaamheid op technisch gebied en bijvoorbeeld minder naar de bekwaamheid op communicatief gebied. Vertrouwen is daarmee taak- en domeinspecifiek.

##### **Benevolence**

*Benevolence* (welwillendheid) staat voor de mate waarin van degene die vertrouwd wordt, wordt verwacht dat hij de vertrouwende wil helpen, zonder het egocentrische motief om er zelf

voordelen uit te halen. Er is dus sprake van een verbondenheid met de vertrouwende, waarbij degene die vertrouwd wordt voor de vertrouwende klaar staat.

### **Integrity**

Integrity (integriteit) gaat in op de mate waarin de principes van degene die vertrouwd wordt overeenkomen met wat de vertrouwende acceptabel vindt. Het is hierbij dus belangrijk wat de principes van de opdrachtnemer zijn (personal integrity), maar daarnaast is het net zo belangrijk of deze principes voor de opdrachtgever acceptabel zijn (moral integrity).

In de literatuur worden bovenstaande aspecten voornamelijk verbonden aan het persoonlijk vertrouwen. Toch is het hoogstwaarschijnlijk dat deze ook van invloed zijn in en tussen organisaties. Dit blijkt uit diverse gesprekken met personen van Heijmans (Stellingwerf, persoonlijke communicatie, 2007). Het zijn immers de mensen binnen de organisaties die de deals sluiten en beoordelen. Daarom worden bovengenoemde aspecten meegenomen in het onderzoek. Later tijdens het praktijkonderzoek blijkt in welke mate deze factoren van belang zijn.

#### **4.3.3 Terugkoppeling**

In deze paragraaf zijn de diverse criteria voor het (laten) ontstaan van vertrouwen aan bod gekomen. Op organisationeel niveau zijn het juridische hulpmiddelen, lange termijn ervaringen, uitwisseling van middelen, diensten en informatie en toekomstige verwachtingen die ervoor zorgen dat vertrouwen ontstaat. Op persoonlijk vlak zijn bekwaamheid, welwillendheid en integriteit factoren die er voor zorgen dat vertrouwen ontstaat.

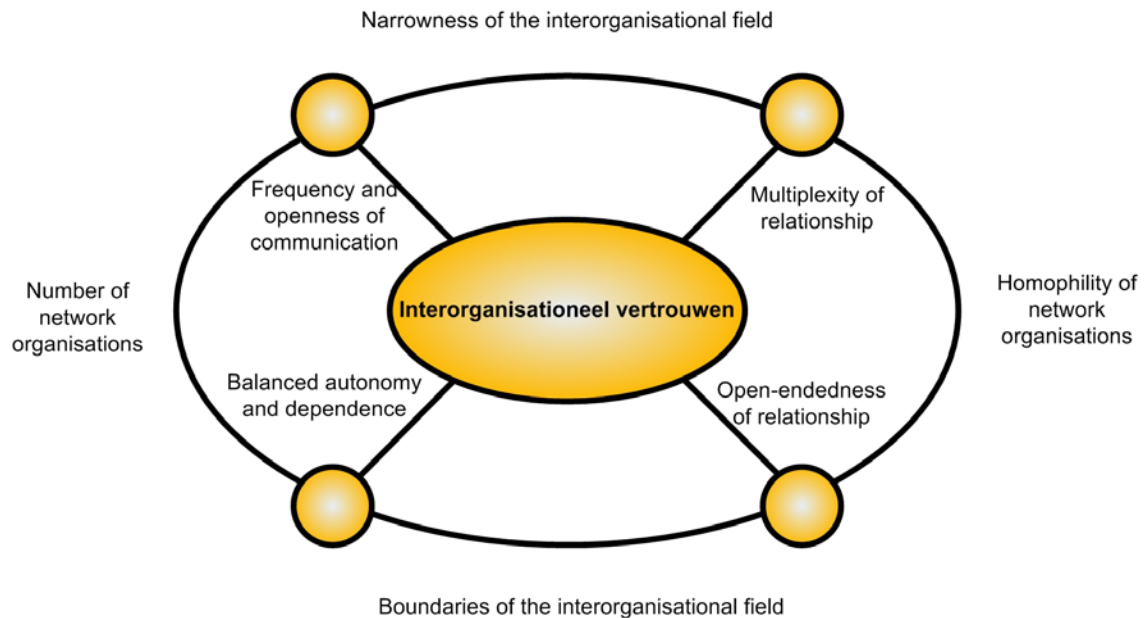
Hieruit blijkt dat vertrouwen naar verwachting niet alleen gebaseerd is op organisatorische handelingen, maar ook te maken heeft met de persoonlijke inbreng van werknemers in de organisatie. In het praktijk onderzoek wordt naast de organisatorische component ook de persoonlijke component van vertrouwen onderzocht moeten. Dit is een uitbreiding op de initiële insteek waarmee dit onderzoek is gestart.

#### **4.4 In stand houden van vertrouwen**

Het tot stand (laten) komen van vertrouwen is één ding, het onderhouden van een vertrouwensband is echter minstens zo belangrijk. Vertrouwen is fragiel aspect van een relatie. Door het in stand houden van vertrouwen wordt de vertrouwensband versterkt. Als aanvulling op de vorige paragraaf wordt daarom in deze paragraaf weergegeven hoe een vertrouwensband wordt onderhouden. Lane & Bachmann (1998) merken daarbij het verschil op tussen vertrouwen op persoonlijk of organisationeel niveau. Daarbij gaan zij alleen in op de relevante aspecten op organisationeel niveau. Omdat voor dit onderzoek de benaderingswijze vanuit organisaties de belangrijkste lijkt, vanwege het feit dat dit onderzoek voor de organisatie Heijmans Vastgoed wordt gedaan, wordt in deze paragraaf voornamelijk naar het in stand houden van organisationeel vertrouwen gekeken.

#### 4.4.1 Direct beïnvloedbare factoren

Voor het bevorderen van vertrouwen of voor het in stand houden van vertrouwen op organisationeel niveau, is door Sydow (1998) een model ontwikkeld waarin zes factoren voorkomen. Hij onderscheidt daarbij vier aspecten die direct door de organisatie te beïnvloeden zijn en twee aspecten die te maken hebben met de omgeving van de organisatie. In figuur 4.4 is het model van Sydow (1998) overgenomen.



Figuur 4.4: Factoren in stand houden vertrouwen (Sydow, 1998)

Er is voor dit model gekozen omdat het op organisationeel niveau factoren voor het in stand houden van vertrouwen beschrijft, die door een organisatie zijn te beïnvloeden. Dit sluit aan bij het onderzoek, waarin wordt gezocht naar factoren voor vertrouwen. Beïnvloedbare factoren verdienen daarbij de voorkeur.

In het model zijn in totaal zes factoren te onderscheiden die van belang zijn bij het in stand houden van een vertrouwensrelatie. De vier factoren die direct door de organisatie te beïnvloeden zijn, zijn:

- Frequency and openness of communication;
- Multiplexity of relationship;
- Open-endedness of relationship;
- Balanced autonomy and dependence.

Deze factoren zijn abstract geformuleerd en worden hieronder uitgebreid toegelicht.

##### ***Frequentie en openheid van de communicatie***

Vaak, herhaaldelijk en op meerdere niveaus contact onderhouden tussen organisaties en een open uitwisseling van gegevens dragen bij aan de opbouw van vertrouwen in het netwerk (Sydow, 1998). Het grootste argument hiervoor is dat veelvuldig communiceren leidt tot een

beter wederzijds begrip en het draagt ook bij aan de mate waarin partijen elkanders gedrag kunnen voorspellen. De frequentie of de dichtheid van de communicatie hangt niet alleen af van de taakafhankelijkheid, maar ook van de mate waarin partijen elkaar kunnen bereiken (ruimtelijk gezien). Face-to-face communicatie draagt meer bij aan de opbouw van vertrouwen dan andere communicatie. Echter, wanneer de partijen ver van elkaar verwijderd zijn, is het vaak lastig om face-to-face communicatie te realiseren.

Openheid is tot slot een erg belangrijk aspect als het gaat om het verkrijgen en in stand houden van vertrouwen. Daarbij is het belangrijk dat de agent het voordeel van openheid in communicatie erkent (Sydow, 1998).

### ***Multiplexiteit van de relatie***

Multiplexiteit in de relatie betekent dat organisationele actoren, op een gegeven moment, handelen vanwege diverse redenen en verschillende soorten inhoud uitwisselen (Sydow, 1998). Onder inhoud kunnen zowel producten, diensten, informatie als emoties vallen. Er wordt dan ook gesteld dat het bestaan van vertrouwen deels toegekend wordt aan de hoeveelheid van verschillende zaken die worden uitgewisseld. Naast multiplexiteit wordt ook de term plasticiteit genoemd. Plasticiteit betekent de niet tastbare dingen die uit te wisselen zijn bij een relatie. Een hoge plasticiteit heeft voornamelijk betrekking op zaken als onderzoek en ontwikkeling (niet tastbaar). Een lage plasticiteit hoort bij zaken als productie en distributie (zeer tastbaar). Zeker bij financiële, adviserende en ontwikkelende diensten is niet alleen belangrijk multiplexe zaken uit te wisselen, maar zeker ook plastische zaken (Sydow, 1998).

### ***Mate waarin een relatie een open einde heeft***

De speltheorie (Game theory) van Morgenstern en Neuman (1944), maakt duidelijk dat een oneindig spel ervoor zorgt dat vertrouwen en samenwerking kunnen ontstaan. Terwijl een bij voorbaat begrensd spel juist geconfronteerd wordt met 'backward induction', waarbij vanaf het einde wordt terug geredeneerd en voor eigen belang wordt gekozen. De verwachting van voortzetting in relaties, ook wel bekend als 'shadow of the future', is bepalend voor het samenwerkend gedrag in netwerken (Sydow, 1998).

Agenten moeten invulling geven aan bovenstaande voorwaarde door representatieve schema's en normen op te stellen. Dit helpt hun gerespecteerde verwachtingen te ontwikkelen, waarop organisationeel vertrouwen gebaseerd wordt.

### ***Balans tussen afhankelijkheid en zelfstandigheid***

Hierbij is het van uitzonderlijk belang dat agenten, die uiteindelijk ingebed zijn in gestructureerde organisationele processen zoals vriendschappen en advies netwerken, tot de conclusie komen dat netwerkrelaties evenwichtig zijn. Wanneer organisaties in een netwerk op gelijke voet staan, waarbij afhankelijkheid en zelfstandigheid goed verdeeld zijn, wordt de stabiliteit van de relatie verbeterd (Sydow, 1998). In situaties van totale zelfstandigheid of totale afhankelijkheid zijn vertrouwensbanden dan ook erg zeldzaam. Deze laatste stelling wordt

bevestigd door literatuur van Hardy, Phillips & Lawrence (1998). Zij beschrijven dat bij samenwerkingen die zijn ontstaan uit macht het lijkt alsof vertrouwen is ontstaan, maar dat dit slechts een façade is. De twee soorten van schijnvertrouwen zijn *manipulatie* en *overgave*. Bij manipulatie wordt door één partij macht gebruikt om de samenwerking tot stand te laten komen. Bij overgave is de afhankelijkheid van één partij de factor die de samenwerking tot stand brengt (Hardy et al., 1998).

#### 4.4.2 Indirect beïnvloedbare factoren

Naast de vier factoren die direct door organisaties te beïnvloeden zijn, bestaan ook nog factoren die niet direct te beïnvloeden zijn door organisaties. Daarbij koppelt Sydow (1998) de twee factoren op de horizontale as en de twee factoren op de verticale as van het model uit figuur 4.4. De factoren zijn:

- Hoeveelheid en gelijkheid van netwerk organisaties;
- Structuur van het interorganisationale veld (grenzen en mate van beperktheid).

Ook deze factoren worden hieronder nader toegelicht.

##### ***Hoeveelheid en gelijkheid van netwerk organisaties***

Sydow (1998) stelt dat hoe minder partijen deelnemen aan het netwerk, hoe groter de kans is dat deze elkaar vertrouwen. Hieraan wordt toegevoegd dat overeenkomstige organisaties (in termen van plannen, normen, waarden en faciliteiten) elkaar ook eerder vertrouwen dan totaal verschillende organisaties. Kramer (2006) beaamt dit. Daarom is het vaak ook lastig om interorganisationeel vertrouwen tot stand te brengen, tussen organisaties uit verschillende landen of met verschillende regionale culturen. Een regionaal bedrijf vindt daarom vaak aansluiting bij klanten uit de regio en minder vaak bij klanten buiten de regio. Dit is daarom vaak de reden dat grote organisaties zijn opgedeeld in regionale departementen.

Ook wordt gesteld dat organisaties, vooral in grote marktsituaties, niet alleen graag zaken doen met organisaties waar zij eerder mee zaken gedaan hebben, maar ook graag zaken doen met organisaties die dezelfde status en reputatie hebben. Tenslotte hangt in deze relaties opnieuw veel af van de agent en de manier waarop deze invulling geeft aan bovenstaande voorwaarde (Sydow, 1998).

##### ***Structuur van het interorganisationale veld (grenzen en mate van beperktheid)***

De laatste voorwaarde die relevant is voor interorganisationeel vertrouwen, is de structuur van het interorganisationale veld, waarin potentiële netwerk organisaties worden geworven. Als een veld erg beperkt en begrensd is (weinig keuze uit verschillende typen organisaties binnen dit veld), dan is het waarschijnlijk dat een zoekende organisatie deel uit gaat maken van dit netwerk. Hoe meer de reputatie van een organisatie uit dit netwerk te beschadigen is (omdat zij één van de weinigen zijn), hoe groter de kans is op verdere interactie. Dit suggereert dat een beperkt en goed gedefinieerd veld van een bepaalde branche vaak bijdraagt aan het tot stand

komen van vertrouwen tussen organisaties. Wanneer een organisatie eenmaal deelneemt aan het netwerk, zijn er weinig alternatieven over waaraan een organisatie kan deelnemen. Het blijkt dus dat gespecialiseerde bedrijven, waarvan er erg weinig zijn vaak een goede basis voor een vertrouwensband met een andere organisatie vormen (Sydow, 1998).

#### 4.4.3 Aanvulling op factoren

Als aanvulling op de zes hiervoor genoemde basisvoorwaarden voor vertrouwen tussen organisaties, geeft Sydow (1998) nog vier belangrijk aanvullende aspecten die erkend moeten worden:

- De structurele voorwaarden die hierboven zijn genoemd, worden niet simpelweg 'gegeven', maar moeten tot stand komen. Ook dienen zij niet als een bepaling van de mate waarin vertrouwen aanwezig is. Wel onthullen zij kansen en grenzen waarop actoren kunnen aansluiten met hun gedrag;
- De voorwaarden zijn niet specifiek een oorzaak voor of een gevolg van vertrouwen, maar zijn vooral een voorwaarde om goed vertrouwen in stand te houden;
- De genoemde voorwaarden kunnen elkaar versterken of verzwakken in hun effect, afhankelijk van de manier waarop agenten omgaan met deze aspecten in hun interactie;
- Van vertrouwen en interorganisationeel vertrouwen in het bijzonder, kan men nooit geheel zeker zijn. Daarom wordt deze altijd aangevuld met andere vormen van controle.

#### 4.4.4 Terugkoppeling

Wanneer men de hiervoor genoemde factoren terugkoppelt naar de situatie waarvoor dit onderzoek wordt gedaan, dan blijkt dat 'openheid' (ook wel 'transparantie') een bekende term is. Opdrachtgevers willen graag openheid over de gang van zaken en inzicht in de financiële gegevens. Ook gelijkheid tussen organisaties is een bekend fenomeen. De opdrachtnemers streven vaak naar een gelijke autonomie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Helaas is dit contactueel en vanuit de opdrachtgever vaak niet mogelijk. Een open einde in de relatie kan betekenen dat tijdens het uitvoeren van het project al een nieuw project wordt beloofd. Een ontwikkelaar wordt hierdoor geprikkeld om het huidige project goed af te ronden. Multiplexiteit houdt in dat de ontwikkelaar in zijn werkzaamheden veel raakvlakken heeft met de opdrachtgever. Een intensieve relatie kan leiden tot meer vertrouwen in elkaar. Op de niet beïnvloedbare factoren heeft de ontwikkelaar geen invloed. Hij kan hier echter wel op anticiperen.

### 4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk blijkt dat een duidelijke opdeling van het begrip vertrouwen is te maken in de elementen die op hun beurt zijn onder te verdelen in factoren. De elementen zijn:

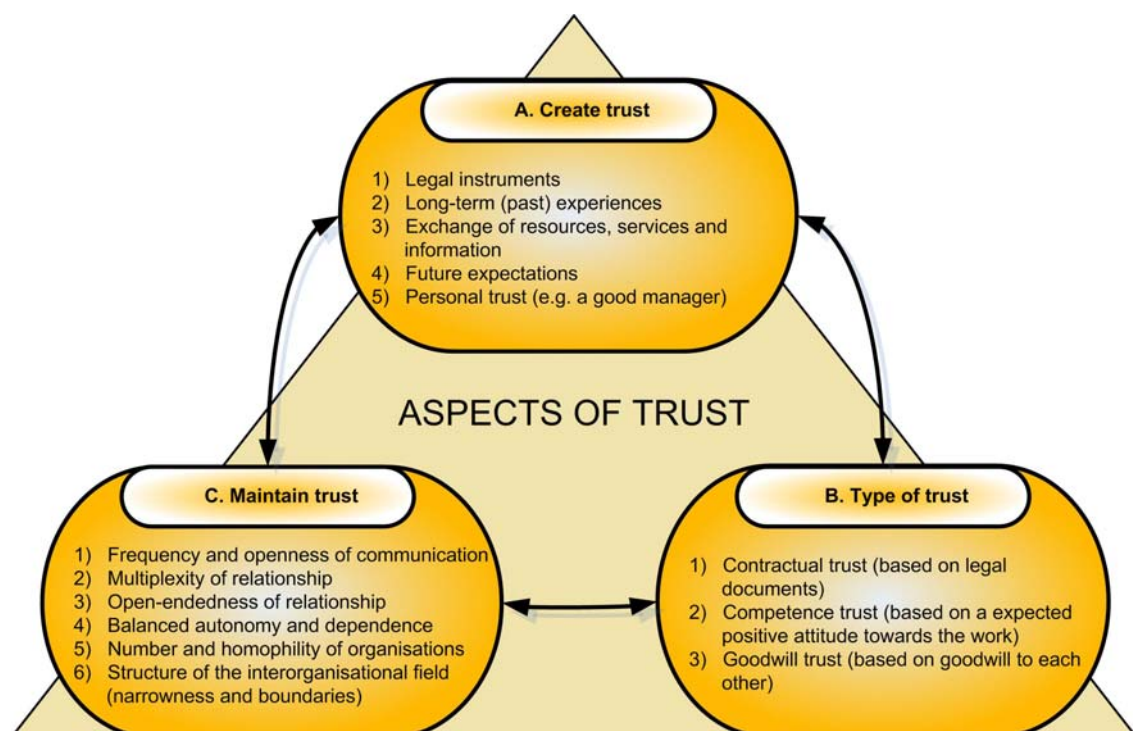
- Tot stand komen van vertrouwen;
- Soort vertrouwen;
- In stand houden van vertrouwen.

De factoren voor het tot stand komen van vertrouwen zijn ontleend aan Kramer (2006), Oliver (1980) en Mayer et al. (1995). Kramer (2006) geeft daarbij voornamelijk de organisationele aspecten van vertrouwen *legal instruments*, *long-term experiences* en *exchange of resources, services and information*. De factor *future expectations* is afkomstig van Oliver (1980) en geeft aan dat naast ervaringen ook verwachtingen een rol spelen bij vertrouwen tussen organisaties. Tot slot is de factor *personal trust* toegevoegd, omdat blijkt dat ook in organisaties de persoonlijke factor een grote rol blijft spelen.

In de soorten vertrouwen wordt onderscheid gemaakt tussen *contractual trust*, *competence trust* en *goodwill trust* (Kramer, 2006). Deze onderverdeling is aangehouden omdat alle factoren voor het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen daarmee gedekt worden.

De factoren voor het in stand houden van vertrouwen zijn allen afkomstig van Sydow (1998). Hij geeft vier factoren die direct door de organisatie te beïnvloeden zijn en twee factoren die niet direct te beïnvloeden zijn. Voor deze theorie is gekozen, omdat deze aansluit op het organisationele vraagstuk dat aan dit onderzoek ten grondslag ligt.

Wanneer alle factoren voor vertrouwen worden samengevoegd en gerangschikt in een model, dan ontstaat het model zoals in Figuur 4.5 is weergegeven. Dit model dient tevens als theoretisch kader voor het praktijkonderzoek.



Figuur 4.5: Elementen en factoren van vertrouwen (theoretisch kader)





## 5 Operationalisering theorie

Het theoretisch kader dat is gevormd in hoofdstuk 4 vormt de basis voor het praktijkonderzoek. De factoren die hieruit naar voren komen worden getoetst aan een zestal praktijk situaties in de curesector. Dit hoofdstuk gaat daarom dieper in op de manier waarop het theoretisch kader is omgezet in een basis voor het praktijkonderzoek. Tevens wordt ingegaan op de aanvullende onderzoeken waarvan de factoren worden vergeleken met het theoretisch raamwerk en de uitkomsten uit dit onderzoek.

### 5.1 Toelichting theoretisch kader

Uit de literatuurstudie is gebleken dat drie elementen van vertrouwen belangrijk zijn voor het probleem dat aan dit onderzoek ten grondslag ligt. Dit zijn:

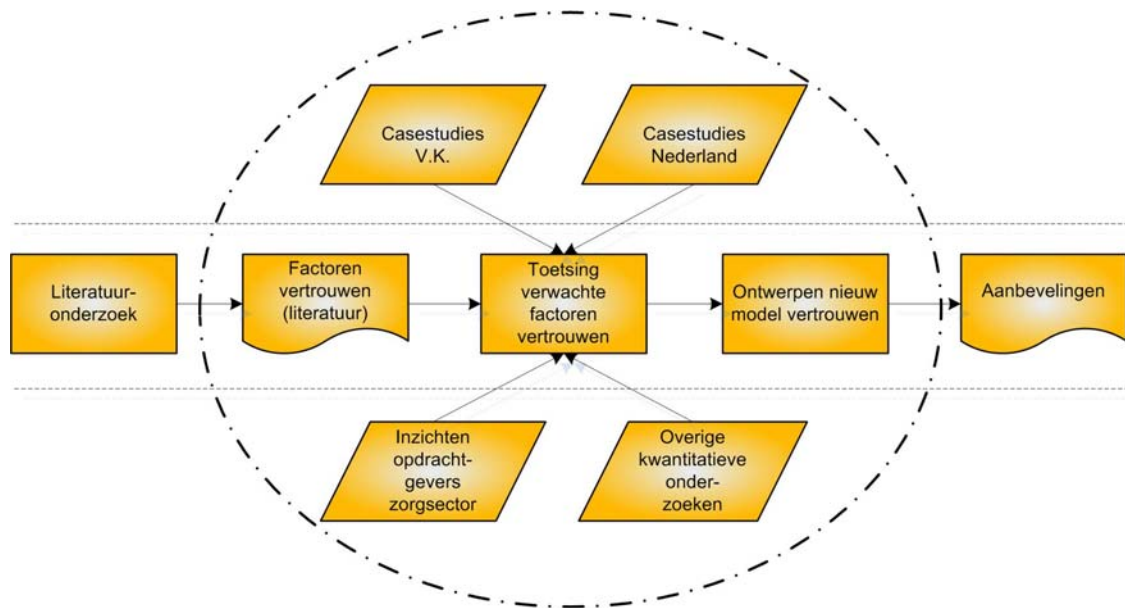
- Tot stand brengen vertrouwen, element A, (Kramer, 2006; Oliver, 1980 & Mayer et al., 1995);
- Soort vertrouwen, element B (Kramer 2006);
- In stand houden vertrouwen, element C (Sydow, 1998).

Het praktijkonderzoek beperkt zich tot deze drie elementen. Enerzijds omdat hiermee goed aansluiting wordt verkregen bij de probleemstelling, anderzijds omdat het onderzoek kaders nodig heeft waarbinnen het uitgevoerd moet worden. De drie elementen van vertrouwen zijn onderverdeeld in factoren die in hoofdstuk 4 zijn toegelicht. Deze factoren worden getoetst aan zes cases. Daaruit blijkt in welke mate en in welke hoedanigheid deze factoren van belang zijn bij de ontwikkeling van zorgvastgoed in de praktijksituatie.

### 5.2 Inrichting praktijkonderzoek

Het praktijk onderzoek wordt vanuit een aantal invalshoeken benaderd, met als doel de factoren uit de literatuur te bevestigen, aan te vullen of te ontkrachten. De literatuurstudie levert dus de input voor het praktijkonderzoek. Tijdens het praktijkonderzoek is een hernieuwde visie ontworpen met de belangrijkste factoren die vertrouwen tot stand doen komen of vertrouwen in stand houden. Deze conclusies dienen als input voor de adviezen die aan Heijmans Vastgoed worden gedaan.

In Figuur 5.1 is een afbeelding weergegeven die laat zien vanuit welke invalshoeken naar de elementen en factoren van vertrouwen wordt gekeken. Dit model geeft ook aan dat factoren uit de literatuur dienen als basis voor het praktijkonderzoek.



Figuur 5.1: Proces praktijkonderzoek

Deze paragraaf is zo opgebouwd dat het eerst weergeeft hoe de casestudies worden ingericht. Vervolgens wordt de opbouw van het interview, dat voor de casestudies wordt gebruikt, toegelicht. Tot slot volgt een toelichting op het gebruik van andere kwantitatieve onderzoeken.

### 5.2.1 Inrichting casestudies

Om de factoren voor het ontstaan en het in stand houden van vertrouwen in kaart te brengen, alsmede de methode om een ontwikkelaar dit aan te leren, wordt gebruik gemaakt van casestudie onderzoek. Door cases uit Nederland en Engeland met elkaar en met gegevens uit de literatuur te vergelijken, wordt een conclusie gevormd. Deze conclusie leidt tot een advies aan ontwikkelaars over de manier waarop zij vertrouwen kunnen ontwikkelen en in stand kunnen houden tussen hen en opdrachtgevers uit de zorgsector.

Voor het uitvoeren van de casestudies wordt het proces van Eisenhardt (1989) gevolgd, waarbij een theorie wordt ontwikkeld uit casestudie data. Daarvoor onderscheidt Eisenhardt acht stappen. Deze stappen zijn in Tabel 3 uitgezet, waarbij is aangegeven waar in dit onderzoeksverslag de desbetreffende stap wordt uitgewerkt.

Tabel 3: Stappen voor theorie vorming uit casestudies (Eisenhardt, 1998)

| Stap: | Toelichting:                       | Te vinden in:        |
|-------|------------------------------------|----------------------|
| • 1   | • Van start gaan                   | • Hoofdstuk 1,2 en 3 |
| • 2   | • Cases selecteren                 | • Hoofdstuk 6        |
| • 3   | • Theoretisch framework & protocol | • Hoofdstuk 4 en 5   |
| • 4   | • Praktijkonderzoek uitvoeren      | • Hoofdstuk 5 en 6   |
| • 5   | • Data analyseren                  | • Hoofdstuk 6 en 7   |
| • 6   | • Hypotheses vormen                | • Hoofdstuk 7        |
| • 7   | • Terugkoppelen naar theorie       | • Hoofdstuk 8        |
| • 8   | • Afronding bereiken               | • Hoofdstuk 8        |

### 5.2.2 Opbouw interview

Zoals eerder is vermeld focust het praktijkonderzoek zich op de aspecten die van belang zijn voor het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen. Dit is ook terug te vinden in het interview. De factoren uit Figuur 4.5 vormen de basis voor de vragen uit het interview en daarom zijn de meeste factoren rechtstreeks te koppelen aan één of meerdere interviewvragen. De opdeling van de vragen loopt parallel met de onderzochte literatuur. In het interview is de volgende indeling aangehouden:

- Introduction;
- General part;
- Cooperation between client and executive company:  
*create trust, type of trust, maintain trust & remaining questions.*

Het gehele interview is in het Engels opgesteld, omdat hetzelfde interview zowel bij Nederlandse als Britse cases wordt afgenomen. Bij Nederlandse respondenten is vooraf getoetst of zij bezwaar hadden tegen een Engelstalige vragenlijst. De uitwerkingen van de Nederlandse interviews zijn in het Nederlands uitgewerkt en de interviews die zijn afgenomen in het VK zijn in het Engels uitgewerkt. Dit is gedaan om de uitwerkingen te kunnen laten controleren door de respondenten. Door het zelfde Engelstalige interview bij alle cases in dezelfde vorm af te nemen kunnen woorden niet anders geïnterpreteerd of vertaald worden.

Een aandachtspunt is vraag 11b) uit het interview. De factor '*future expectations*' is op aanwijzing halverwege het onderzoek toegevoegd en is daarom niet meegenomen bij de casestudies in het VK. Conclusies over deze factor worden daarom enkel gebaseerd op Nederlandse cases.

In Tabel 4 is aangegeven welk deel van de literatuur is gekoppeld aan welke vraag. Daarbij is de eerste opdeling gemaakt in elementen van vertrouwen. De elementen zijn vervolgens weer opgedeeld in factoren, waaraan vragen aan zijn gekoppeld.

Tot slot zijn er nog enkele aanvullende vragen gesteld die de respondent de gelegenheid geven om buiten het gestelde kader nog enkele opmerkingen te geven over de samenwerking tijdens het project. Deze vragen leveren ook een bijdrage voor aanvulling op het theoretisch kader.

Tabel 4: Koppeling literatuur aan interview

| Element:             | Factor:                                                               | Vraagstelling:                                                                                                                              | Interview vraag: |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <u>Create trust</u>  | Legal instruments (Kramer, 2006)                                      | How was this project announced to potential executive companies?                                                                            | 4                |
|                      |                                                                       | On what grounds was the current executive party selected?                                                                                   | 5                |
|                      | Long-term experiences (Kramer, 2006)                                  | Did you have any experiences with the client / executive party before?                                                                      | 6                |
|                      |                                                                       | If there are any earlier experiences, how would you describe these?                                                                         | 7                |
|                      | Exchange of resources, services and information (Kramer, 2006)        | How is your attitude or approach towards the client / executive party?                                                                      | 8                |
|                      |                                                                       | What does the information exchange look like at the start of the project?                                                                   | 9                |
|                      |                                                                       | Is there an entire immediate exchange of full information between both parties or is this exchanged bit by bit during the process?          | 10               |
|                      |                                                                       | Can you describe this also for the aspects: exchange of resources and exchange of services?                                                 | 11               |
|                      | Future expectations (Oliver (1980))                                   | Did you have any positive or negative expectations towards the future behaviour of the client / executive party?                            | 11b              |
|                      | Personal trust (Mayer et al., 1995)                                   | Is there any personal trust involved? (Based on specific persons or is this a pure business affair?).                                       | 12               |
| <u>Type of trust</u> | Contractual trust, competence trust of goodwill trust? (Kramer, 2006) | How was the relationship between the client and executive company established (Kind of contract, agreements etc.)?                          | 13               |
|                      |                                                                       | How were agreements made? Think about: contracts, oral agreements or via agents / third parties.                                            | 14               |
|                      |                                                                       | How would you describe the basis of your relationship? Is it only based on a contract or also on other commitments and oral agreements etc? | 15               |

(vervolg tabel 4)

| Element:              | Factor:                                                  | Vraagstelling:                                                                                                                                                                          | Interview vraag: |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <u>Maintain trust</u> | Frequency and openness of communication (Sydow, 1998)    | How would you describe the frequency and openness of the communication between both the client and executive company?                                                                   | 16               |
|                       | Multiplexity of relationship (Sydow, 1998)               | How would you describe the complexity of the relationship between the client and executive company? Are you related in lots of ways or is there just a simple relation on a few fields? | 17               |
|                       | Open-endedness of relationship (Sydow, 1998)             | Is there an open-ended relation with a possible extension of cooperation?                                                                                                               | 18               |
|                       | Balanced autonomy and dependence (Sydow, 1998)           | Is there an existing balance between autonomy? (Do both parties have a shared contribution in this project?)                                                                            | 19               |
|                       | Number and homophily of organisations (Sydow, 1998)      | How many parties are involved in this project?                                                                                                                                          | 20               |
|                       |                                                          | Do you think the number of parties involved has an influence on the way agreements are accomplished?                                                                                    | 21               |
|                       | Structure of the interorganisational field (Sydow, 1998) | How would you describe the field of comparable companies, who are also capable of doing this executive job?                                                                             | 22               |

### 5.2.3 Gebruik aanvullende data

Naast de zes casestudies worden ook interviews met opdrachtgevers gehouden en worden andere aanvullende onderzoeken gebruikt voor een bredere onderbouwing van de uiteindelijke conclusies. Uit de aangereikte methoden van Yin (2003) en Eisenhardt (1989) blijkt namelijk dat onderzoeken de beste resultaten afgeven wanneer er gebruik wordt gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden. Beiden noemen bijvoorbeeld als belangrijke insteek de combinatie van kwalitatieve met kwantitatieve data. Dit onderzoek is op zichzelf een kwalitatief onderzoek, omdat de nadruk wordt gelegd op de diepte-interviews die worden afgenomen bij opdrachtgevers en ontwikkelaars uit de zorgsector. Er is echter gezocht naar de mogelijkheid om de kwantitatieve invalshoek te benaderen. Het blijkt mogelijk te zijn om deze invalshoek in te vullen vanuit onderzoeken die zijn gedaan door het EIB, PSIBouw, Universiteit Twente en Building Business. Daarbij wordt gedacht aan de volgende onderzoeken:

- Bouwen op vertrouwen, PSIBouw, Universiteit Twente & EIB in opdracht van PSIBouw (2006)
- Opdrachtgevers aan het woord; meting 2007, EIB (2007)
- 4e reputatie monitor, Building Business (2007)

Omdat deze onderzoeken op grote schaal zijn gehouden komt daar hoogstwaarschijnlijk een goed onderbouwd beeld uit. Wel moet worden gerealiseerd dat deze data, net als de data uit de literatuur, algemeen is en zich niet specifiek richt op de cure-sector. Voor de controle van de specifieke data uit interviews worden dan ook nog enkele aanvullende gesprekken gehouden met personen van de opdrachtgevers kant. Aan hen worden ook de factoren voor vertrouwen voorgelegd die uit het theoretisch kader blijken.

## 6 Case analyses

Voor dit onderzoek zijn zes cases geselecteerd die gerelateerd zijn aan de doelgroep waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd. Dat betekent dat de opdrachtnemende partij in ieder geval verantwoordelijk is geweest voor de ontwikkeling van het gebouw. Daarnaast nemen de opdrachtnemende partijen vaak ook de financiering en de bouw van het gebouw op zich. In enkele gevallen zelfs het onderhoud en diensten als horeca, schoonmaken en bewaking.

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 6.1 eerst beschreven hoe de onderzochte cases zijn geselecteerd. Vervolgens worden achtereenvolgens de Britse en de Nederlandse cases beschreven. Per casebeschrijving wordt een korte algemene toelichting gegeven. Tevens wordt per case een weergave gegeven van de toetsing van het theoretisch kader aan deze case. Tot slot wordt in paragraaf 6.4 ingegaan op de factoren van vertrouwen die uit andere onderzoeken blijken. In hoofdstuk 7 worden de bevindingen van alle cases met elkaar vergeleken doormiddel van een cross-case analyse.

### 6.1 Case selectie

Eerder in dit verslag is al beschreven dat voor dit onderzoek zes cases zijn bestudeerd. In deze cases is het theoretisch kader uit hoofdstuk 4 getoetst. Omdat de cases relevant moeten zijn voor het onderzoeksdoel van dit onderzoek, zijn een aantal criteria opgesteld waaraan de cases moeten voldoen (George & Bennett, 2005; Yin, 2003). Deze criteria gaan verder dan alleen de hoofdcriteria geschiktheid, geografische bereikbaarheid en beschikbaarheid van gegevens. Deze manier van case selectie past ook in de methode van Eisenhard (1989) die in dit onderzoek wordt nagestreefd. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de algemene en onderzoeksspecifieke criteria weergegeven waarop de drie Nederlandse en de drie Britse cases zijn geselecteerd.

#### 6.1.1 Algemene criteria

De algemene criteria voor de selectie zijn ontleend aan Yin (2003). Hieronder worden deze criteria waaraan de cases moeten voldoen kort toegelicht.

##### ***Geschiktheid cases***

De gebruikte cases moeten geschikt zijn voor dit onderzoek. Dit houdt in dat de te onderzoeken cases gelijkenissen moeten vertonen met doel van het onderzoek. In dit geval het verkrijgen van factoren voor vertrouwen. De verwachting van een geselecteerde case is dat hieruit blijkt welke factoren een rol hebben gespeeld bij het tot stand komen van vertrouwen en welke juist niet.

### ***Beschikbaarheid van gegevens***

Het is belangrijk om toegang te krijgen tot projectmedewerkers, dossiers en mediaberichten van de geselecteerde cases. Zonder deze toegang is het niet mogelijk een goede case analyse uit te voeren. Voorafgaand aan de daadwerkelijke case analyse is deze beschikbaarheid gecontroleerd. Voor de Nederlandse cases waaraan Heijmans deelneemt, was de beschikbaarheid van gegevens vooraf gegarandeerd. Dit was ook het geval voor de case waaraan Leadbitter deelnam.

### ***Geografische bereikbaarheid***

Voor de cases die in Nederland onderzocht worden geldt geen beperking. Cases door geheel Nederland zijn goed bereikbaar. Voor de Britse cases geldt wel een beperking. Vanwege de beperkte mobiliteit en het verblijf in Oxford, is aan de cases de eis gesteld dat deze zich bevinden in Oxford of binnen een straal van 50 kilometer daarvan.

## **6.1.2 Onderzoeksspecifieke criteria**

Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de ontwikkelaar Heijmans Vastgoed en zich specifiek richt op vertrouwen tussen hen en opdrachtgevers uit de curesector, zijn een aantal specifieke selectiecriteria opgesteld waaraan de gebruikte cases moesten voldoen.

### ***Project uit de curesector***

In de afbakening in paragraaf 2.1.3 is al genoemd dat het onderzoek zich specifiek richt op de samenwerking tussen Heijmans Vastgoed en opdrachtgevers uit de curesector. Daarom zijn alleen cases uit de curesector geselecteerd. De analyse hiervan sluit het best aan op de vraag van Heijmans Vastgoed. Gelijkheid in cases is ook belangrijk voor de betrouwbaarheid van de uitkomsten.

### ***Opdrachtnemer (vroegtijdig) betrokken bij ontwikkeling van het project***

Omdat Heijmans Vastgoed als ontwikkelaar vroegtijdig wil participeren in projecten in de curesector, zijn alleen cases gebruikt waar de opdrachtgever vroegtijdig is betrokken en deel heeft genomen aan de ontwikkeling.

### ***Intensieve samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer***

Om een goed beeld te krijgen van de factoren die een rol spelen voor het tot stand komen van vertrouwen en het in stand houden van vertrouwen, zijn alleen cases geselecteerd waarbij een intensieve samenwerking plaatsvond tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarmee wordt bedoeld dat de opdrachtgever veel inspraak heeft gehad in het tot stand komen van het ontwerp en ook nauw betrokken is geweest bij de uitvoering daarvan.



### Heijmans als opdrachtnemer bij Nederlandse cases

Om de werkwijze van Heijmans onder de loep te nemen zijn alle cases uit Nederland cases waarbij Heijmans Vastgoed als opdrachtnemer fungeert. Dit resulteert tevens in openheid en inzicht in gegevens voor dit onderzoek.

## 6.2 Cases Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk zijn drie cases bestudeerd die in en nabij Oxford zijn gelegen. Twee cases zijn grote PFI projecten die vallen onder het Oxford Radcliffe Hospitals (ORH) Trust. Voor het onderzoek zijn de partijen die de ontwikkeling en bouw uitvoeren benaderd. De derde case is een Independent Sector Treatment Centre (ISTC) dat ook onder hetzelfde ORH Trust valt. Het ISTC is echter door de Trust uitbesteed aan een private zorgverstrekker, Capio, die de ontwikkeling en bouw van het ISTC onderhands aan Leadbitter heeft aanbesteed. In Tabel 5 is een overzicht gegeven van alle projectkarakteristieken.

Tabel 5: Projectkarakteristieken Britse cases

| Project karakteristieken         | Children's Hospital & West Wing                                                                                                                                                                 | New Cancer Centre                                                                                                                                                | ISTC                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Project samenvatting</b>      | Een nieuw ziekenhuis (uitbreiding op bestaand ziekenhuis) speciaal voor kinderen en een nieuwe vleugel hoofd en nek aandoeningen. Inclusief nieuwe parkeerplaats en aanleg omgeving ziekenhuis. | Een compleet nieuw ziekenhuis (uitbreiding op bestaand ziekenhuis) gespecialiseerd in de behandeling van mensen met kanker. Inclusief de aanleg van de omgeving. | Onafhankelijk behandel centrum, met operatieruimtes, een MRI scanner en patiënten verblijf. Tevens de aanleg van parkeerplaatsen en de omgeving van het ISTC |
| <b>Contracttype</b>              | PFI (DBFO)                                                                                                                                                                                      | PFI (DBFO)                                                                                                                                                       | D&B                                                                                                                                                          |
| <b>Waarde project</b>            | £125 million                                                                                                                                                                                    | £109 million                                                                                                                                                     | -                                                                                                                                                            |
| <b>Datum contract afsluiting</b> | December 2003                                                                                                                                                                                   | December 2005                                                                                                                                                    | 2005                                                                                                                                                         |
| <b>Oplevering</b>                | December 2006                                                                                                                                                                                   | Voor zomer 2008                                                                                                                                                  | Augustus 2006                                                                                                                                                |
| <b>Contractperiode</b>           | 33 jaar                                                                                                                                                                                         | 33 jaar                                                                                                                                                          | Afgelopen na oplevering                                                                                                                                      |
| <b>Opdrachtgever</b>             | NHS Oxford Radcliffe Hospitals Trust                                                                                                                                                            | NHS Oxford Radcliffe Hospitals Trust                                                                                                                             | Capio Healthcare UK                                                                                                                                          |
| <b>Opdrachtnemer</b>             | The Hospital Company (THC):<br>- Carillion Health;<br>- Carillion Construction;<br>- Royal bank of Scotland.                                                                                    | OCHRE Solutions Limited:<br>- Impregilo;<br>- Barclays Bank Limited;<br>- Global Solutions Limited.                                                              | Leadbitter Construction Ltd                                                                                                                                  |

In de volgende subparagrafen worden de uitkomsten van de drie Britse cases apart behandeld. Alle factoren die zijn voortgekomen uit het theoretisch kader zijn getoetst aan de desbetreffende case. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in een matrix die voor elke case gelijk is. Uitgebreidere studies zijn te vinden in bijlage VII.

### 6.2.1 Children's Hospital & West Wing



Figuur 6.1: Fotocollage Children's Hospital & West Wing

Het Children's Hospital (figuur 6.1) is de verzamelnaam voor een groot ziekenhuisproject dat is uitgevoerd ter uitbreiding van het huidige John Radcliffe Hospital in Oxford. Naast een compleet nieuw kinderziekenhuis is ook een nieuwe vleugel gebouwd voor hoofd- en neklachten. Daarnaast behoren ook een nieuwe parkeerplaats en de inrichting van de openbare ruimte rondom de nieuwe gebouwen tot het project. De verantwoordelijke NHS Oxford Radcliffe Hospitals (ORH) Trust heeft dit project als een PFI project in de markt gezet. Het consortium The Hospital Company, bestaande uit Carillion (50%) en Royal Bank of Scotland (RBS) (50%), heeft dit project gewonnen. Een algemene indruk is dat het project erg goed is verlopen, omdat het zowel binnen het gestelde tijdsbestek als binnen het gestelde budget is afgerond. Voor het onderzoek is gesproken met de *projectdirector* van de NHS ORH Trust. Ook is met de *program director* en de *construction director* van Carillion gesproken. Beide partijen beoordeelden de samenwerking bijzonder goed en noemden het een voorbeeld voor andere projecten. In Tabel 6 zijn de uitkomsten van het interview samengevat.

Tabel 6: Toetsing factoren voor vertrouwen aan Children's Hospital

| Case Ordered Valuation Matrix Children's hospital |                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case                                              |                   | Factor                                             |                                                                                                                                                                                                        |
| Children's Hospital                               | A. Create trust   | 1. legal instruments                               | Dit project heeft van voor af aan de officiële Europese aanbestedingsweg gevolgd. Daarbij is veel gebruik gemaakt van juridische middelen.                                                             |
|                                                   |                   | 2. long-term (past) experience                     | Dit specifieke NHS fonds en Carillion hadden geen ervaring met elkaar. Carillion had we veel ervaring met andere fondsen en met het bouwen van ziekenhuizen.                                           |
|                                                   |                   | 3. exchange of recourses, services and information | Het gaat om een DBFM contract voor dertig jaar waarbij op vele vlakken wordt samengewerkt.                                                                                                             |
|                                                   |                   | 4. future expectations                             | Goede houding en ervaringen van Carillion zorgde ervoor dat de opdrachtgever goede verwachtingen had voor de toekomst.                                                                                 |
|                                                   |                   | 5. personal trust                                  | Persoonlijk vertrouwen heeft in deze case een grote rol gespeeld. Alle contacten vanuit Carillion liepen vanuit één persoon. Daarnaast werkten beide partijen in het zelfde kantoor.                   |
|                                                   | B. type of trust  | 1. contractual trust                               | Het uitgebreide contract vormde de basis voor de samenwerking. Toch zorgde het persoonlijk vertrouwen ervoor dat de samenwerking erg goed verliep.                                                     |
|                                                   |                   | 2. competence trust                                | Competenties van de opdrachtnemer zijn erg belangrijk en moeten aantoonbaar zijn bij de selectie.                                                                                                      |
|                                                   |                   | 3. goodwill trust                                  | Goodwill trust moet aanwezig, dit versoepeld de samenwerking en de informatie uitwisseling.                                                                                                            |
|                                                   | C. maintain trust | 1. frequency and openness of communication         | Partijen hebben samen een kantoor gedeeld waardoor contact erg gemakkelijk was. Daarnaast werden zaken duidelijk gescheiden op verschillende niveaus.                                                  |
|                                                   |                   | 2. multiplexity of relationship                    | De relatie was complex en vond plaats op allerlei niveaus en voor allerlei verschillende aspecten.                                                                                                     |
|                                                   |                   | 3. open-endedness of relationship                  | Relatie voor lange termijn, dertig jaar. Dit maakt het praktisch een open relatie.                                                                                                                     |
|                                                   |                   | 4. balanced autonomy and dependence                | Afspraken waren duidelijk vastgelegd. Tijdens het project gingen partijen werkelijk als partners met elkaar om.                                                                                        |
|                                                   |                   | 5. number and homophily of organisations           | Samenwerking tussen NHS ORH Trust en Carillion/Royal Bank of Scotland. Beide grote partijen. Carillion werkte met veel (locale) onderaannemers. Carillion heeft alle competenties binnen eigen partij. |
|                                                   |                   | 6. structure of the interorganisational field      | Weinig partijen die een dergelijk groot project aankunnen enkel met eigen organisatie. Tevens waren er weinig consortia die zich inschreven.                                                           |

## 6.2.2 New Cancer Centre



Figuur 6.2: Fotocollage New Cancer Centre

Het New Cancer Centre (Figuur 6.2) is een compleet nieuw ziekenhuis dat wordt gebouwd op het terrein van het Churchill Hospital in Oxford. Het Cancer Centre wordt een gespecialiseerd ziekenhuis voor de behandeling en onderzoek naar kanker. De opdrachtgever van dit ziekenhuis is ook de NHS ORH Trust. Het project is als PFI project in de markt gezet en is gewonnen door het consortium OCHRE Solutions. Dit Consortium bestaat uit een combinatie van Impregilo (40%), Barclays Bank (40%) en Global Solutions Ltd. (20%). Een algemene indruk van het project is dat de samenwerking tussen de opdrachtgever en het consortium niet zonder slag of stoot verloopt. Dit komt grotendeels doordat het consortium uit veel verschillende partijen en onderaannemers bestaat. De afstemming verloopt daardoor moeizaam. Voor het

onderzoek is gesproken met de *project director* van de NHS ORH Trust en met de *financial director* van Impregilo UK. In Tabel 7 zijn de uitkomsten van het interview samengevat.

Tabel 7: Toetsing factoren voor vertrouwen aan New Cancer Centre

| Case Ordered Valuation Matrix New Cancer Centre |                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case                                            |                   | Factor                                             |                                                                                                                                                                                                                          |
| New Cancer Centre                               | A. Create trust   | 1. legal instruments                               | Dit 1project heeft van voor af aan de officiële Europese aanbestedingsweg gevolgd. Daarbij is veel gebruik gemaakt van juridische middelen.                                                                              |
|                                                 |                   | 2. long-term (past) experience                     | De NHS ORH Trust en Impregilo hadden geen ervaring met elkaar. Impregilo had wel ervaring in ziekenhuizen.                                                                                                               |
|                                                 |                   | 3. exchange of recourses, services and information | Het gaat om een DBFM contract voor dertig jaar waarbij op vele vlakken wordt samengewerkt.                                                                                                                               |
|                                                 |                   | 4. future expectations                             | De verwachtingen waren goed. Dit kwam voornamelijk door de goede technische oplossingen in het ontwerp.                                                                                                                  |
|                                                 |                   | 5. personal trust                                  | Consortium van Impregilo bestaat uit vele losse bedrijven. Contact naar opdrachtgever verloopt moeizaam, waardoor proces langer duurt. Door de vele verschillende contracten is persoonlijk vertrouwen beperkt aanwezig. |
|                                                 | B. type of trust  | 1. contractual trust                               | Het uitgebreide contract vormt de belangrijke basis voor de samenwerking. De NHS heeft veel ervaring met dergelijke contracten en heeft een goed dichtgetimmerd contract neergelegd.                                     |
|                                                 |                   | 2. competence trust                                | Competenties van de opdrachtnemer zijn erg belangrijk en moeten aantoonbaar zijn bij de selectie.                                                                                                                        |
|                                                 |                   | 3. goodwill trust                                  | Gunning en is op basis van ontwerp en prijs. Goodwill trust is weinig tot niet aanwezig in deze case.                                                                                                                    |
|                                                 | C. maintain trust | 1. frequency and openness of communication         | Regelmatig contact op verschillende niveaus. Openheid van beide partijen wordt bemoeilijkt door vele partijen.                                                                                                           |
|                                                 |                   | 2. multiplexity of relationship                    | De relatie was complex en vond plaats op allerlei niveaus en voor allerlei verschillende aspecten.                                                                                                                       |
|                                                 |                   | 3. open-endedness of relationship                  | Relatie voor lange termijn, dertig jaar. Dit maakt het praktisch een open relatie.                                                                                                                                       |
|                                                 |                   | 4. balanced autonomy and dependence                | NHS Trust is duidelijk de opdrachtgever en heeft de leiding tijdens de totstandkoming.                                                                                                                                   |
|                                                 |                   | 5. number and homophily of organisations           | Consortium bestaat uit veel verschillende bedrijven, wat de samenwerking bemoeilijkt.                                                                                                                                    |
|                                                 |                   | 6. structure of the interorganisational field      | Weinig partijen die een dergelijk groot project aankunnen. Naast het consortium van Carillion heeft slechts één enkele ander consortium zich ingeschreven.                                                               |

### 6.2.3 ISCT



Figuur 6.3: Fotocollage ISTC

Het Independent Sector Treatment Centre (ISTC) (figuur 6.3) is een onafhankelijk behandel centrum dat is gevestigd op de grond van het Horton Hospital in Banbury. Dit ziekenhuis had niet genoeg capaciteit en daarom heeft het verantwoordelijke NHS ORH Trust besloten om Catio, een private zorginstelling, toestemming te geven voor de bouw van een ISTC op hun terrein. Catio heeft het project onderhands aanbesteed aan een ontwikkelaar en aannemer, maar deze samenwerking is ontwerpfase stuk gelopen. Daarop heeft Catio Leadbitter gevraagd of deze met een ontwerp kon komen, omdat de bouw zo spoedig mogelijk uitgevoerd

moest worden. De samenwerking tussen Leadbitter en Capio is goed verlopen en het ISTC is in korte tijd gerealiseerd. Voor dit onderzoek is gesproken met de *region director* en de *project manager* van Leadbitter. Helaas was het niet mogelijk om iemand te spreken van de opdrachtgevende partij. In Tabel 8 zijn de uitkomsten van het interview samengevat.

Tabel 8: Toetsing factoren voor vertrouwen aan ISTC

| Case Ordered Valuation Matrix ISTC |                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case                               |                   | Factor                                             |                                                                                                                                                                                                                           |
| ISTC                               | A. Create trust   | 1. legal instruments                               | Pas contract toegepast en gebruik gemaakt van juridische middelen, nadat is bepaald dat Leadbitter project zou krijgen. Project is onderhands aanbesteed.                                                                 |
|                                    |                   | 2. long-term (past) experience                     | Beide partijen hadden geen ervaring met elkaar. Opdrachtgever had wel van bekendheid Leadbitter in de regio gehoord.                                                                                                      |
|                                    |                   | 3. exchange of recourses, services and information | Samenwerking op basis van Design & Build. Relatief weinig uitwisseling van informatie, diensten en middelen.                                                                                                              |
|                                    |                   | 4. future expectations                             | Capio had goede verwachtingen van Leadbitter. Dit baseerden zij volgens geïnterviewden van Leadbitter op de goede referenties van Leadbitter.                                                                             |
|                                    |                   | 5. personal trust                                  | Leadbitter probeert een goede eerlijke houding na de opdrachtgever na te streven. Daarbij speelt consistentie in personeel een grote rol. Persoonlijk vertrouwen heeft een rol gespeeld bij de ontwikkeling van het ISTC. |
|                                    | B. type of trust  | 1. contractual trust                               | Contract bakende het project af. Relatie was grotendeels gebaseerd op contractueel vertrouwen en vertrouwen in competenties.                                                                                              |
|                                    |                   | 2. competence trust                                | Leadbitter heeft duidelijk aangegeven wat hun kunnen was. Vertrouwen daarin heeft volgens hen een rol gespeeld bij de ontwikkeling van het ISTC.                                                                          |
|                                    |                   | 3. goodwill trust                                  | Belangrijke aanvulling op het contract. Leadbitter en Capio zijn hebben gewerkt als partners.                                                                                                                             |
|                                    | C. maintain trust | 1. frequency and openness of communication         | Open over zowel positieve als negatieve dingen. Met regelmaat contact. Ook met quantity surveyor die was ingehuurd door de opdrachtgever.                                                                                 |
|                                    |                   | 2. multiplexity of relationship                    | Beperkt multiplexity. Ontwerp en bouw door Leadbitter. Daarna afstand van elkaar.                                                                                                                                         |
|                                    |                   | 3. open-endedness of relationship                  | Geen open einde. Hoewel Leadbitter goede hoop had door dit project goed te doen, meer werk in de toekomst te zullen krijgen. Zij hebben echter tot op heden niet meer werk gehad van dezelfde opdrachtgever.              |
|                                    |                   | 4. balanced autonomy and dependence                | Opdrachtgever had de duidelijke leiding. Hoewel zij Leadbitter wel suggesties lieten doen over de aanpak en veranderingen tijdens het proces.                                                                             |
|                                    |                   | 5. number and homophily of organisations           | Capio had externe Quantity surveyor ingehuurd. Leadbitter werkt met externe architect.                                                                                                                                    |
|                                    |                   | 6. structure of the interorganisational field      | Project is beperkt specifiek. Meerdere partijen die dit kunnen.                                                                                                                                                           |

### 6.3 Cases Nederland

In Nederland zijn drie cases bestudeerd waaraan Heijmans Vastgoed heeft gewerkt. De case waarbij Heijmans Vastgoed voor het Hofpoort ziekenhuis een zorgpassage heeft ontwikkeld is het enige project dat momenteel daadwerkelijk is uitgevoerd. Heijmans heeft ook deelgenomen aan de selectie procedure voor de ontwikkeling van de medimall voor het MCRZ. Deze prijsvraag heeft Heijmans Vastgoed niet gewonnen, maar het traject naar de uiteindelijke selectie kan goed gebruikt worden voor het casestudie onderzoek. De derde casestudie is een prijsvraag voor SEIN waaraan Heijmans Vastgoed momenteel deelneemt. Ook bij deze case is tot op heden nog geen overeenkomst gesloten, toch zijn de uitkomsten van de studie goed bruikbaar voor het onderzoek. In Tabel 9 is een overzicht gegeven van alle projectkarakteristieken van de Nederlandse cases.

Tabel 9: Projectkarakteristieken Nederlandse cases

| Project karakteristieken         | Zuwe Hofpoort, zorgpassage                                                                                                                                                | MCRZ, medimall                                                                                    | SEIN, cruquishoeve                                            |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Project samenvatting</b>      | De ontwikkeling van een zorgboulevard aan het bestaande ziekenhuis, uitgebreid met een atrium bij de ingang. Project wordt wellicht nog uitgebreid met een parkeergarage. | De ontwikkeling van een zorgboulevard, parkeergelegenheid en omgeving op het terrein van het MCRZ | Bouw en ontwikkeling van vastgoed voor de zorginstelling SEIN |
| <b>Contracttype</b>              | PFI (DBFO)                                                                                                                                                                | -DBFM                                                                                             | n.t.b.                                                        |
| <b>Waarde project</b>            | Verschillende deelprojecten                                                                                                                                               | € 120 miljoen (investering Opdrachtnemer)                                                         | -                                                             |
| <b>Datum contract afsluiting</b> | December 2003                                                                                                                                                             | n.v.t.                                                                                            | n.v.t.                                                        |
| <b>Oplevering</b>                | September 2007 (2 <sup>e</sup> fase, mogelijk 3 <sup>e</sup> fase in 2008)                                                                                                | n.v.t.                                                                                            | n.v.t.                                                        |
| <b>Contract periode</b>          | Fase 1: 3 jaar<br>Fase 2: 1 jaar                                                                                                                                          | n.v.t.                                                                                            | n.v.t.                                                        |
| <b>Opdrachtgever</b>             | Zuwe Hofpoort ziekenhuis                                                                                                                                                  | Vastgoed B.V. (MCRZ)                                                                              | SEIN                                                          |
| <b>Opdrachtnemer</b>             | Heijmans Vastgoed                                                                                                                                                         | De Kamaraden:<br>- Heijmans Vastgoed<br>- TCN Cares<br>- Proper Stok                              | Heijmans Vastgoed                                             |

In de volgende subparagrafen worden de uitkomsten van de drie Nederlandse cases apart behandeld. Alle factoren die zijn voortgekomen uit het theoretisch kader zijn getoetst aan de desbetreffende case. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in een matrix die voor elke case gelijk is. Uitgebreidere studies zijn te vinden in bijlage VIII.



### 6.3.1 Hofpoort Zorgpassage



Figuur 6.4: Fotocollage Hofpoort Zorgpassage

Het Hofpoort ziekenhuis in Woerden (figuur 6.4) wilde graag nieuwbouw ontwikkelen op de grond aan de voorzijde van het ziekenhuis. Het Hofpoort ziekenhuis was daarvoor een samenwerking aangegaan met een ontwikkelaar die onder andere plannen had voor een nieuw kantorencomplex. Na de ramp op 11 september 2001 stortte de kantorenmarkt echter in en daarom trok de ontwikkelaar, die destijds met het ziekenhuis samenwerkte, zich terug. Het ziekenhuis was in dezelfde tijd bezig met de aanbesteding van werkzaamheden voor het Lange Termijn HuisvestingsPlan (LTHP). Aan de deelnemende bouwondernemingen is gevraagd of zij apart van de aanbesteding van het LTHP ook ideeën hadden voor de ontwikkeling van het terrein voor het ziekenhuis. Heijmans Vastgoed kwam daarop met een visie die het ziekenhuis bijzonder aansprak. De ontwikkeling van de zorgpassage heeft lang geduurd en de samenwerking is wisselend goed verlopen. Voor het onderzoek is gesproken met de persoon die destijds directeur was van het Facilitair en Vastgoedbedrijf van het Hofpoort ziekenhuis. Daarnaast is gesproken met de directeur van Heijmans Commercieel Vastgoed en de projectontwikkelaar die is ingehuurd door Heijmans Commercieel Vastgoed. In Tabel 10 zijn de uitkomsten van het interview samengevat.

Tabel 10: Toetsing factoren voor vertrouwen aan Zorgpassage

| Case Ordered Matrix Zuwe Zorgpassage |                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case                                 |                   | Factor                                             |                                                                                                                                                                                                       |
| Zuwe zorgpassage                     | A. Create trust   | 1. legal instruments                               | Project is informele van start gegaan. Na anderhalf jaar is pas een contract getekend.                                                                                                                |
|                                      |                   | 2. long-term (past) experience                     | Geen eerdere ervaring. Ambitie en visie van beide kanten sprak aan.                                                                                                                                   |
|                                      |                   | 3. exchange of recourses, services and information | Tegelijkertijd met HVG startte ook Heijmans Bouw met werk voor Zuwe.                                                                                                                                  |
|                                      |                   | 4. future expectations                             | De ambitie van beide partijen om dit project neer te zetten heeft voor de drive voor de samenwerking gezorgd.                                                                                         |
|                                      |                   | 5. personal trust                                  | Het persoonlijk vertrouwen heeft een grote rol gespeeld in dit project, voornamelijk in de startfase. Door wisseling van personeel dit vertrouwen veranderd.                                          |
|                                      | B. type of trust  | 1. contractual trust                               | Pas na anderhalf jaar is daadwerkelijk een contract getekend. Volgens de opdrachtgever een verkeerd soort contract. Volgens Heijmans was het laat tekenen van het contract één van de succesfactoren. |
|                                      |                   | 2. competence trust                                | HVG had goede visie en is daarom geselecteerd door Zuwe. Toch was er nauwelijks ervaring aanwezig bij HVG.                                                                                            |
|                                      |                   | 3. goodwill trust                                  | Beide partijen wilde graag dit project hebben. Zuwe voor uitbreiding, HVG omdat zij een referentie project wilde hebben.                                                                              |
|                                      | C. maintain trust | 1. frequency and openness of communication         | Het proces was voornamelijk bij de start van het project erg open. Deze openheid is minder geworden naarmate het proces vorderde.                                                                     |
|                                      |                   | 2. multiplexity of relationship                    | Zowel Heijmans Bouw als HVG werkten met Zuwe. Maar dit waren gescheiden contracten.                                                                                                                   |
|                                      |                   | 3. open-endedness of relationship                  | Het project is al eens met een fase uitgebreid. Momenteel kan het project nogmaals worden uitgebreid met een derde fase. Dit maakt het een project met een open einde.                                |
|                                      |                   | 4. balanced autonomy and dependence                | Geen balans. Autonomie ligt bij het Zuwe ziekenhuis.                                                                                                                                                  |
|                                      |                   | 5. number and homophily of organisations           | Zuwe en HVG zijn op beiden initiatief bijgestaan door extern adviesbureau Facton.                                                                                                                     |
|                                      |                   | 6. structure of the interorganisational field      | Destijds waren er weinig partijen die het vergelijkbare vraagstuk aankonden. Momenteel zijn dit er veel meer.                                                                                         |

### 6.3.2 MCRZ Medimall



Figuur 6.5: Fotocollage MCRZ Medimall

Voor het Medisch Centrum Rijnmond Zuid (MCRZ) (figuur 6.5) wordt momenteel een nieuw ziekenhuis gebouwd. De aangrenzende grond willen zij echter ook ontwikkelen en daarom is een prijsvraag uitgeschreven waaraan ontwikkelaars in Nederland konden meedoen. De ontwikkeling bestond tenminste uit een zorgboulevard, een woontoren en parkeerplaatsen. Heijmans Commercieel Vastgoed heeft in combinatie met TCN Care en Proper Stok, het consortium De kameraden, deelgenomen aan deze prijsvraag en zat in de selectie bij de laatste drie deelnemers. Doordat De Kameraden geen definitief bod hebben uitgebracht in de laatste ronde, hebben zij het project niet gewonnen. De algemene indruk van dit project is dat de samenwerking tussen Heijmans Commercieel Vastgoed en de Vastgoed BV van het ziekenhuis erg goed is verlopen. Maar de uiteindelijk telt toch de financiële component in de prijsvraag het



zwaarst. Voor dit onderzoek is gesproken met de ontwikkelaar/procesmanager van Heijmans Commercieel Vastgoed en de projectsecretaris van de Vastgoed bv van het MCRZ. In Tabel 11 zijn de uitkomsten van het interview samengevat.

Tabel 11: Toetsing factoren voor vertrouwen aan Medimall

| Case Ordered Matrix MCRZ Medimall |                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case                              |                   | Factor                                             |                                                                                                                                                                                                       |
| MCRZ<br>Medimall                  | A. Create trust   | 1. legal instruments                               | Selectieprocedure is professioneel in gang gezet en wordt bijgestaan door juristen. MCRZ heeft Boer en Croon ingeschakeld voor het projectmanagement.                                                 |
|                                   |                   | 2. long-term (past) experience                     | MCRZ en Boer & Croon (B&C) hebben eerdere ervaring met Proper Stok, dochter van Heijmans en één van de deelnemers aan het consortium waar HVG ook in zit. Maar geen ervaring met HVG.                 |
|                                   |                   | 3. exchange of recourses, services and information | Enkel informatie uitwisseling ivm selectie voor MCRZ Medimall                                                                                                                                         |
|                                   |                   | 4. future expectations                             | Houding van HVG wekte goede verwachtingen voor de toekomst. Heijmans zag dit project naast een kans ook als leerproject.                                                                              |
|                                   |                   | 5. personal trust                                  | Beide partijen gaven persoonlijk vertrouwen als belangrijke factor voor samenwerking. Maar het geeft niet de doorslag voor de uiteindelijke selectie.                                                 |
|                                   | B. type of trust  | 1. contractual trust                               | MCRZ en B&C vinden het belangrijk om afspraken contractueel goed vast te leggen. Zij zijn zich er van bewust dat niet alles vastgelegd kan worden. Daarbij speelt vertrouwen in elkaar een grote rol. |
|                                   |                   | 2. competence trust                                | B&C: Ontwikkelaar moet kunnen aantonen dat hij kan wat hij zegt. HVG is open geweest over kunnen en niet kunnen.                                                                                      |
|                                   |                   | 3. goodwill trust                                  | Beide partijen vinden welwillendheid belangrijk voor een goede samenwerking als aanvulling op contracten.                                                                                             |
|                                   | C. maintain trust | 1. frequency and openness of communication         | Er is erg veel overleg geweest tijdens dit project. Dit werd meer toen de laatste drie partijen overgebleven waren. Deze kregen inzicht in alles en HVG had bijzonder veel contact met MCRZ.          |
|                                   |                   | 2. multiplexity of relationship                    | Het betrof hier een ontwikkelopgave, waaraan een onderhoudsperiode van een beperkte periode was gekoppeld. De ontwikkelaar participeerde risicodragend mee.                                           |
|                                   |                   | 3. open-endedness of relationship                  | Opdrachtgever geeft aan dat er mogelijk meer werk kwam na de eerste ontwikkeling. Dit maakt het een project met een open einde.                                                                       |
|                                   |                   | 4. balanced autonomy and dependence                | Er was een duidelijke leiding vanuit de opdrachtgever. Deze was echter wel ontvankelijk voor op- en aanmerkingen.                                                                                     |
|                                   |                   | 5. number and homophily of organisations           | MCRZ werd bijgestaan door B&C voor het projectmanagement. Daarnaast werd Schaap en partners ingehuurd voor de juridische zaken. Het consortium bestond uit HVG, Proper Stok en TCN Care.              |
|                                   |                   | 6. structure of the interorganisational field      | Er zijn weinig partijen die deze ontwikkelopgave alleen aankunnen. Daarom hebben voornamelijk consortia zich ingeschreven. Dit beperkt het veld.                                                      |

### 6.3.3 SEIN Cruquiushoeve



Figuur 6.6: Fotocollage SEIN Cruquiushoeve

Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (SEIN) (figuur 6.6) wil een deel van haar grond ontwikkelen om op deze manier geld te genereren. Daarbij wil zij ook nieuwbouw plegen voor haar eigen organisatie. Heijmans Vastgoed heeft SEIN in een vroeg stadium benaderd en zich aangeboden als sparringpartner. Uit deze benadering zijn (nog) geen werkzaamheden voortgekomen voor Heijmans Vastgoed. Momenteel neemt Heijmans Bouw deel aan een prijsvraag voor nieuwbouw op het terrein van SEIN. Daarbij is Heijmans Vastgoed ook

betrokken. Zij fungeren voornamelijk als contactpersoon en aansturing van de Bouw divisie. Daarbij hopen zij dat zij ook worden aangetrokken als partner bij de ontwikkeling van de gronden van SEIN in een volgend stadium. De algemene indruk van het project is dat de samenwerking tussen Heijmans Vastgoed en SEIN erg goed is verlopen, maar (nog) niet tot het uitvoeren van een project heeft geleid. Voor dit onderzoek is gesproken met de verantwoordelijke regio directeur van Heijmans Vastgoed. Omdat de opdrachtgever momenteel met de aanbesteding van de nieuwbouw bezig is, waren deze helaas niet beschikbaar voor een interview. In Tabel 12 zijn de uitkomsten van het interview samengevat.

Tabel 12: Toetsing factoren voor vertrouwen aan SEIN

| Case Ordered Matrix SEIN |                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case                     |                   | Factor                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| SEIN Cruguiushoeve       | A. Create trust   | 1. legal instruments                               | Legal instruments spelen tijdens de selectie geen rol. Na de selectie zullen deze gebruikt worden om de samenwerking vast te leggen.                                                                                                                                    |
|                          |                   | 2. long-term (past) experience                     | Door samenwerking tussen Heijmans Infra en SEIN, kon Heijmans Vastgoed (HVG) gemakkelijk in contact komen met SEIN. Waarschijnlijk heeft dit ook een rol gespeeld bij de voorlaatste selectieronde.                                                                     |
|                          |                   | 3. exchange of recourses, services and information | Heijmans heeft andere diensten aangeboden tijdens voortraject. Daar is geen gebruik van gemaakt. SEIN wil eerst de nieuwbouw aanbesteed hebben.                                                                                                                         |
|                          |                   | 4. future expectations                             | De actieve houding van HVG zorgt voor goede verwachtingen van HVG bij SEIN.                                                                                                                                                                                             |
|                          |                   | 5. personal trust                                  | De relatie met SEIN loopt voornamelijk via de Directeur van HVG noord/west. Ondanks het feit dat het momenteel om een aanbesteding van Heijmans Bouw gaat, blijft dezelfde directeur de contactpersoon, omdat daarmee een persoonlijk vertrouwen tot stand is gebracht. |
|                          | B. Type of trust  | 1. contractual trust                               | Momenteel is er geen contract. Na selectie wordt de samenwerking vastgelegd in een contract. Contractueel vertrouwen speelt geen rol in de voorselectie.                                                                                                                |
|                          |                   | 2. competence trust                                | HVG noord/west vindt het belangrijk om te laten zien wat zij kan. Zij hebben het idee dat dit belangrijk is om een klant te overtuigen.                                                                                                                                 |
|                          |                   | 3. goodwill trust                                  | Goodwill trust moet aanwezig zijn, maar geeft niet de doorslag.                                                                                                                                                                                                         |
|                          | C. Maintain trust | 1. frequency and openness of communication         | HVG is open en transparant door het hele proces heen. Dit wordt gewaardeerd door de klant.                                                                                                                                                                              |
|                          |                   | 2. multiplexity of relationship                    | De relatie tussen SEIN en Heijmans bestaat momenteel doordat Heijmans deelneemt aan de selectie.                                                                                                                                                                        |
|                          |                   | 3. open-endedness of relationship                  | Na de fase waaraan Heijmans Bouw deelneemt, komt nog een fase voor HVG. Dit maakt de relatie open.                                                                                                                                                                      |
|                          |                   | 4. balanced autonomy and dependence                | Geen balans tussen autonomie. SEIN is duidelijk de bepalende partij. SEIN staat open voor suggesties van HVG                                                                                                                                                            |
|                          |                   | 5. number and homophily of organisations           | SEIN wordt in de selectieprocedure bijgestaan door AT Osborne. Dit zorgt voor een professionele aanbesteding.                                                                                                                                                           |
|                          |                   | 6. structure of the interorganisational field      | Er zijn veel partijen in Nederland die deze bouwopgave aankunnen.                                                                                                                                                                                                       |

## 6.4 Aanvullende inzichten

Naast de onderzochte cases in het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn ook een aantal aanvullende onderzoeken bekeken en zijn een aantal opdrachtgevers uit de curesector benaderd. De onderzoeken die zijn geanalyseerd zijn de volgende:

- Bouwen op vertrouwen, PSIBouw, Universiteit Twente & EIB in opdracht van PSIBouw (2006);
- Opdrachtgevers aan het woord; meting 2007, EIB (2007);
- 4e reputatie monitor, Building Business (2007).

In deze paragraaf wordt per onderzoek kort aangegeven wat de factoren voor vertrouwen zijn. Vervolgens wordt in hoofdstuk 7 gekeken in hoeverre deze factoren matchen met de factoren voor vertrouwen uit het theoretisch kader.

#### 6.4.1 Bouwen op vertrouwen - Regieraad Bouw en Universiteit Twente

In samenwerking met de Universiteit Twente en EIB heeft PSIBouw in augustus 2006 een rapport gepubliceerd waarin de uitkomsten staan van een onderzoek naar het vertrouwen dat projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar hebben gedurende de uitvoering van een bouwproject. Het onderzoek wordt in deze subparagraaf nader toegelicht.

##### Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek is in opdracht van PSIBouw uitgevoerd door de Universiteit Twente en het EIB. De Universiteit Tilburg heeft in het onderzoek een adviserende rol gespeeld. Voor het onderzoek zijn circa 1500 projectleiders benaderd, waarvan 23% daadwerkelijk heeft gerespondeerd. Daarnaast is gebruik gemaakt van aanvullende onderzoeken die zijn uitgevoerd door het EIB naar de rol van de opdrachtgever in het bouwproces en naar de positie van werknemers. De theoretische voorbereiding van het onderzoek is gestart in het voorjaar van 2005. In de zomer zijn de enquêtes opgesteld en verzonden, welke in het najaar van 2005 zijn verwerkt.

##### Resultaten onderzoek

Voor het onderzoek zijn aan de projectleiders twintig stellingen voorgelegd die betrekking hadden op de relaties gekenmerkt door *vertrouwen* en relaties gekenmerkt door *wantrouwen*.

Voor vertrouwen zijn de kernwoorden *goede wil*, *gewoontevorming* en *openheid* van toepassing.

Voor wantrouwen zijn de kernwoorden *ervaren opportunisme*, *behoefte tot monitoring*, *ervaren intensiteit conflicten*, *ervaren neiging tot defensief gedrag* en *ervaren wantrouwige gevoelens* van toepassing.

Het onderzoek geeft in het theoretisch deel aan dat vertrouwen is gebaseerd op intenties of competenties. Vertrouwen is vaak een persoonlijke kwestie en speelt zich af tussen medewerkers van organisaties. Ook wordt genoemd dat een contract wordt gebruikt om de relatie te formaliseren.

##### Koppeling naar theoretisch kader vertrouwen

Het onderzoek van PSIBouw geeft gelijkenissen met het theoretisch kader van het afstudeeronderzoek. De opdeling in vertrouwen op basis van competenties en overtrouwen op basis van intentie komt overeen met de opdeling die in het theoretisch kader is genoemd. Ook de toevoeging dat contracten gebruikt kunnen worden voor het formaliseren van de relatie komt overeen. Een duidelijk verschil dat wel wordt gemaakt is dat het onderzoek 'bouwen op vertrouwen' aangeeft dat de relatie tussen organisaties vaak een persoonlijke kwestie is. In dit afstudeeronderzoek is gestart met de aanname dat organisationeel vertrouwen en persoonlijk vertrouwen verschillend zijn. Nu blijkt dat de persoonlijke factor ook geldt voor organisaties.

#### 6.4.2 Opdrachtgevers aan het woord – EIB (meting 2007)

Regieraad Bouw houdt sinds enkele jaren onderzoek onder opdrachtgevers in de bouwsector. Doel van deze onderzoeken is opdrachtgevers in de bouw te monitoren op aspecten die belangrijk zijn voor het vernieuwingsproces in de bouw. Het onderzoek wordt in deze paragraaf nader toegelicht.

##### **Onderzoeksverantwoording**

Het onderzoek voor regieraad bouw is uitgevoerd door onderzoekers van het EIB. Het onderzoek is gehouden onder zowel grote als kleine opdrachtgevers. Daarbij zijn de grote opdrachtgevers mondeling geënuquêteerd en de kleine schriftelijk. In totaal zijn er in 2007 807 opdrachtgevers in het onderzoek betrokken. Onder de betrokken opdrachtgevers zijn naast overheden en corporaties ook ontwikkelaars bevraagd. Dit is een wezenlijk verschil met het onderzoek dat als afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd. Hierin is de ontwikkelaar namelijk de opdrachtnemer. Toch hebben de onderzoeksresultaten over het aspect vertrouwen betrekking op interorganisationale relaties. Daarom zijn deze bruikbaar.

##### **Resultaten onderzoek**

Slechts een deel van het gehele onderzoek gaat over het vertrouwen dat opdrachtgevers hebben in opdrachtnemers. Daaruit blijkt dat dit vertrouwen in 2008 is toegenomen ten opzichte van 2007. In het onderzoek worden een aantal factoren genoemd waarop vertrouwen gebaseerd kan worden. Deze zijn:

- Openheid / transparantie;
- Afspraken nakomen;
- Bekwaamheid;
- Persoonlijke contacten;
- Opstelling aannemers, positief en welwillend bij oplossen problemen;
- Goede ervaringen in het verleden.

##### **Koppeling naar theoretisch kader vertrouwen**

Alle factoren voor vertrouwen uit dit onderzoek komen overeen met de factoren voor vertrouwen in het afstudeeronderzoek. Daarmee wordt het beeld bevestigd dat deze factoren belangrijk zijn voor het vertrouwen in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

#### 6.4.3 4<sup>e</sup> reputatie monitor - Building Business

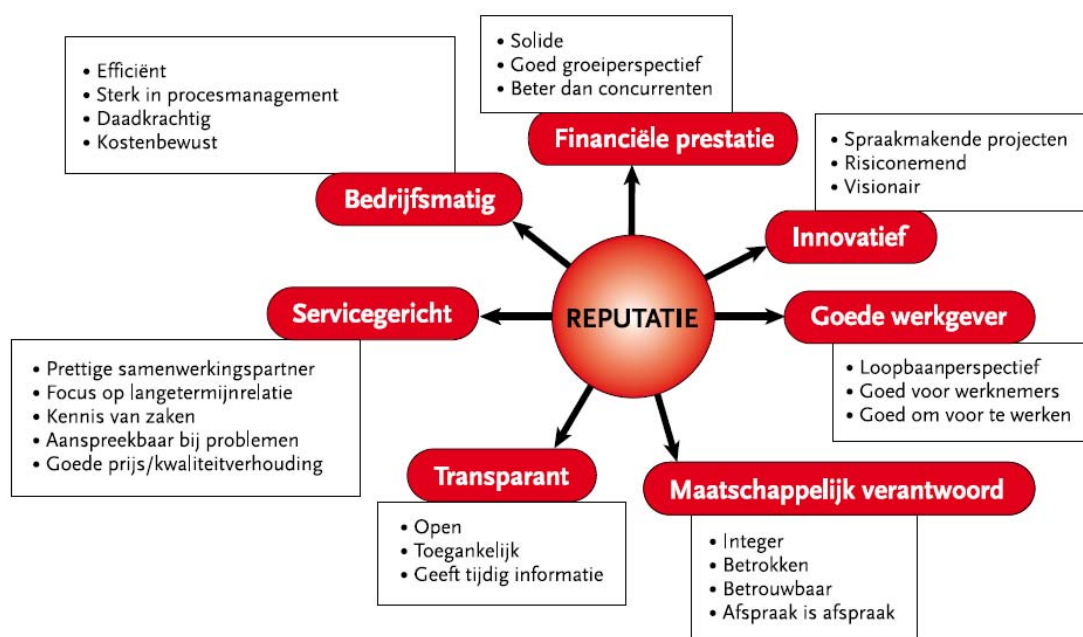
Het vakblad Buiding Business publiceert jaarlijks de reputatiemonitor waarin ontwikkelaars (en corporaties, adviesbureaus en gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven of –diensten) worden getoetst op zeven reputatieaanjagers en 25 attributen. Het onderzoek wordt in deze subparagraaf nader toegelicht

### Onderzoeksverantwoording

Het oordeel over de ontwikkelaars is telefonisch en via internet gevraagd aan beleidsbepalers, -medewerkers en commercieel verantwoordelijken bij bouwers, ontwikkelaars, gemeenten, corporaties, architecten en grote fabrikanten. Het onderzoek is gedaan door USP Marketing Consultancy in Rotterdam. Zij zijn geadviseerd door prof. dr. Cees van der Wiel die is verbonden aan het Corporate Communication Center van de Erasmus Universiteit. Het veldwerk vond plaats tussen eind augustus en half september 2007. Daarbij zijn circa 4300 personen ondervraagd. Per organisatie zijn minimaal 71 en gemiddeld 105 antwoorden beschikbaar gekomen. Scores zijn gemeten in een 5-puntsschaal en zijn vertaald naar een makkelijker te lezen 100-puntsschaal.

### Resultaten onderzoek

Het onderzoeksmodel (figuur 6.7) bestaat uit vier harde componenten (*financiële prestatie*, *innovatief*, *bedrijfsmatig* en *servicegericht*) en drie zachte componenten (*goede werkgever*, *maatschappelijk verantwoord* en *transparant*) die bijdragen aan de reputatie van de ontwikkelaar. De zeven componenten zijn onderverdeeld in attributen die het component specifieker onderverdelen. De harde componenten dragen volgens de respondenten van het onderzoek meer bij aan de totale reputatie. Wel is het voor ontwikkelaars het laatste jaar belangrijker geworden om ook maatschappelijk verantwoord te ondernemen.



Figuur 6.7: onderzoeksmodel Building Business

### Heijmans

Heijmans bekleedt momenteel een 12<sup>e</sup> plaats en doet het daarmee niet bijzonder goed vergeleken met concurrenten als Volker Wessels Vastgoed, Fortis Vastgoed Ontwikkeling en TCN Property Projects, die respectievelijk de eerste, tweede en derde plaats bekleden. Building

Business draagt hiervoor onder andere de recente naamswijziging aan en de beperkte moeite die wordt gedaan voor meer naamsbekendheid en communicatie over de. Door goed te communiceren over de zeven aanjagers kan een ontwikkelaar zijn reputatie verhogen en daarmee vaak ook zijn betrouwbaarheid.

### **Koppeling naar theoretisch kader vertrouwen**

Veel componenten komen overeen met het theoretisch kader dat is opgesteld in hoofdstuk 4. Voornamelijk de factoren *'future expectations'*, *'personal trust'*, *'exchange of resources, services and information'*, *'openness of communication'* en *'open-endedness of relationship'* komen (hetzij in een andere term) terug in dit model.

## 7 Cross-case analyse

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de zes cases, doormiddel van een cross-case analyse, met elkaar worden vergeleken. Daarbij wordt allereerst aangegeven binnen welk kader de case onderzoeken zijn uitgevoerd.

Vervolgens wordt de analyse methode voor de casestudies nader toegelicht. De methode is gebaseerd op de methodes van Miles & Hubermann (1994) en Eisenhardt (1989).

Tot slot wordt de daadwerkelijke analyse weergegeven waarin wordt ingezoomd op de overeenkomstige, conflicterende en aanvullende factoren vertrouwen, wanneer de factoren uit de literatuur worden getoetst aan de praktijk.

### 7.1 Aanloop

In deze paragraaf is de aanloop naar de daadwerkelijke analyse toegelicht. Daarbij wordt ingegaan op het aangepaste onderzoekskader en de toegepaste analyse methode.

#### 7.1.1 Bijgesteld onderzoekskader

In totaal zijn een zestal cases bestudeerd. Daarvoor zijn zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers benaderd. Bij één Nederlandse case en één Britse case is het helaas niet gelukt om de opdrachtgever te interviewen. Beide gevallen hadden een verschillende reden. De opdrachtgevende partij van het ISTC project in Banburry is overgenomen door een andere organisatie. Daarnaast is de toenmalig verantwoordelijke persoon niet langer werkzaam bij deze organisatie.

Ook de opdrachtgever van SEIN cruquishoeve was niet beschikbaar voor een interview. Vanwege een aanbesteding die zij momenteel hebben lopen voor eigen huisvesting, kunnen zij geen informatie verschaffen aan deelnemende partijen. Dit zou in strijd zijn met de gelijkheidsbehandeling die zij nastreven tijdens het aanbestedingsproces.

Deze twee casestudies kunnen dan ook niet als volwaardig worden beschouwd in het onderzoeksproces en worden beperkt meegenomen in de conclusies. Doormiddel van desk research zijn de ontbrekende schakels in het onderzoek zo mogelijk aangevuld.

#### 7.1.2 Toegepaste analysemethode

Voor de uitvoering van de casestudies is het casestudie protocol gebruikt dat was opgesteld in het onderzoeksvoorstel. De kernprincipes hiervan zijn overigens opgenomen in Hoofdstuk 5. Hierin is beschreven welke cases bestudeerd worden, welke personen daarbij ondervraagd zijn, welke vorm het onderzoek heeft gekregen en tot slot hoe het interview eruit ziet.

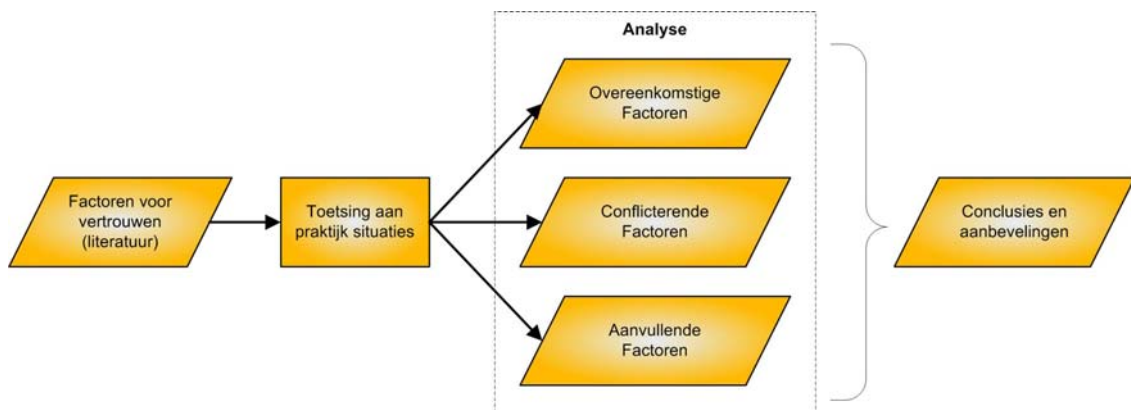
Voor het gehele onderzoek wordt de methode van Eisenhardt (1989) gebruikt. Zij beschrijft een methode voor het vormen van theorieën op basis van het doen van casestudie onderzoek. Zie hiervoor ook paragraaf 5.2.1.



Een cross-case analyse dient ter bevordering van de begrijpbaarheid en verklaarbaarheid enerzijds en voor de generaliseerbaarheid anderzijds (Miles & Huberman, 1994). Miles & Hubermann (1994) geven diverse methoden voor het analyseren van kwalitatieve data. Voor het analyseren van meerdere cases is de cross-case analyse het meest geschikt. De weergave van onderzoeksdata in tabelvorm is daarbij het uitgangspunt. De cases uit Nederland en de cases uit het VK zijn in hoofdstuk 6 ieder in een eigen tabel weergegeven. Door gegevens in tabelvorm weer te geven ontstaat een goed overzicht van hoe de factoren voor vertrouwen uit de literatuur zich verhouden in de onderzochte praktijksituaties.

De datatabellen uit hoofdstuk 6 worden geconvergeerd naar een matrix waar alle cases en factoren tegen elkaar zijn uitgezet. Hiermee ontstaat een toegankelijk overzicht van de verhouding theorie versus praktijk.

Tot slot leveren de onderzochte cases vermoedelijk ook factoren op die nog geen deel uit maken van het theoretisch kader. Deze aanvullende factoren zijn hoogstwaarschijnlijk specifiek voor de onderzochte curesector. Figuur 7.1 geeft het analyseproces schematisch weer.



Figuur 7.1: Analyse proces cases

## 7.2 Cross-case analyse

Deze paragraaf behandelt de cross-case analyse die de overeenkomsten en conflicten tussen de cases uit de praktijk en het theoretisch framework weergeeft. Door de cross-case analyse wordt inzichtelijk welke factoren door alle cases heen een belangrijke rol hebben gespeeld. Ook valt af te leiden of er verschillen zijn tussen Britse en Nederlandse cases. Bij alle bevindingen wordt afgevraagd waarom een dergelijk verband juist wel of niet bestaat.

In deze paragraaf is allereerst de analyse matrix toegelicht. Vervolgens wordt dieper ingegaan opvallende verbanden in de cases afzonderlijk, waarna in subparagraaf 7.2.3 de beoordelingen van de factoren uit het theoretisch kader worden weergegeven.

Na de analyse in paragraaf 7.2 wordt in paragraaf 7.3 de interne en externe validiteit van de caseonderzoeken nader toegelicht.

### 7.2.1 Analysematrix

Alle onderzoeksdata die gevonden zijn in interviews en deskresearch zijn verwerkt in de casestudies in bijlage VII en XX. De gevonden data is ook in het vorige hoofdstuk in tabelvorm



weergegeven. Wanneer de data uit deze tabellen verder wordt geconvergeerd kan hieruit een matrix worden samengesteld waarin beoordelingen van de factoren uit het theoretisch kader zijn samengevat. Deze matrix, die dient als basis voor de cross-case analyse, is weergegeven in Tabel 13 en wordt in deze subparagraaf nader toegelicht.

Uit de matrix zijn patronen en trends af te leiden die aangeven of een vertrouwensfactor wel of niet van belang is in de onderzochte situaties. Daarnaast zijn afwijking gemakkelijk herkenbaar, zodat daar een logische verklaring voor kan worden gezocht. Wanneer een factor positief heeft bijgedragen aan vertrouwen, dan wordt deze met een '+' beoordeeld. Daarnaast volgt een korte toelichting. Wanneer een factor negatief heeft bijgedragen aan het vertrouwen of dat de factor niet haalbaar was, dan wordt deze beoordeeld met een '-' en een korte toelichting. Het kan ook zo zijn dat de factor niet te achterhalen was, of dat de factor niet van toepassing was. In dat geval wordt de factor met een '0' beoordeeld. In de matrix zijn twee cases grijs gearceerd. De cases hebben wel data opgeleverd, maar mogen niet als uitgangspunt voor de conclusies dienen. In deze twee cases ontbreekt het aan de visie van de opdrachtgevers, die om eerder genoemde redenen niet konden deelnemen aan het onderzoek.

Tabel 13: cross-case analyse

| Factor                                             | Children's hospital                                                                              | New Cancer Centre                                                                                | ISTC Horton Hospital                                      | MCRZ medimall                                                                                                                                        | Hofpoort zorgpassage                                                                     | SEIN Cruquiushoeve                                                                                               |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Create Trust</b>                                |                                                                                                  |                                                                                                  |                                                           |                                                                                                                                                      |                                                                                          |                                                                                                                  |
| 1. Legal instruments                               | + officiële selectie-procedure, juridische middelen goed gebruikt<br>- geen ervaring met elkaar; | + officiële selectie-procedure, juridische middelen goed gebruikt<br>- geen ervaring met elkaar; | - onderhands aanbesteed                                   | + officiële selectie-procedure, juridische middelen goed gebruikt<br>- Geen ervaring tussen Heijmans en MCRZ; + daarom Proper Stok in het Consortium | - weinig vastgelegd in eerste stadium samenwerking<br>- Geen eerdere ervaring met elkaar | + officiële selectie-procedure, juridische middelen goed gebruikt<br>+ goede eerdere ervaring met Heijmans Infra |
| 2. Long-term experiences                           | + Carillion had ervaring met dergelijke projecten<br>+ DBFM contract met veel facetten           | + Impregilo had ervaring met dergelijke projecten<br>+ DBFM contract met veel facetten           | - beperkte uitwisseling                                   | + Voornamelijk veel uitwisseling van informatie                                                                                                      | + zowel bouw als ontwikkeling, tevens in vroeg stadium veel informatie uitwisseling      | + Heijmans heeft zich in vroeg stadium aangeboden als sparringspartner                                           |
| 3. Exchange of resources, services and information |                                                                                                  |                                                                                                  |                                                           |                                                                                                                                                      |                                                                                          |                                                                                                                  |
| 4. Future expectations                             | + NHS had goede verwachtingen van Carillion als organisatie                                      | + NHS had goede verwachtingen van het ontwerp Impregilo                                          | 0 niet te achterhalen                                     | + MCRZ had goede verwachtingen van houding Heijmans                                                                                                  | + Zuwe had goede verwachtingen van houding Heijmans                                      | 0 niet te achterhalen                                                                                            |
| 5. Personal trust                                  | + heeft belangrijke rol gespeeld in de samenwerking                                              | - niet mogelijk door groot aantal deelnemende partijen                                           | 0 niet te achterhalen                                     | + heeft belangrijke rol gespeeld in de samenwerking                                                                                                  | + belangrijke rol in vroeg stadium van project<br>- nam af na personeels-wisselingen     | + Speelt redelijk grote in samenwerking. Zelfde directeur als contact-persoon aangehouden                        |
| <b>Type of trust</b>                               |                                                                                                  |                                                                                                  |                                                           |                                                                                                                                                      |                                                                                          |                                                                                                                  |
| 1. Contractual trust                               | + contract als basis voor samenwerking                                                           | + contract als basis voor samenwerking                                                           | + contract met uitgangspunten                             | + contract belangrijk voor samenwerking na selectie                                                                                                  | - contract pas na 1,5 jaar. Contract bood weinig flexibiliteit                           | + contract belangrijk voor samenwerking na selectie                                                              |
| 2. Competence trust                                | + competenties aantonen onderdeel van selectie                                                   | + competenties aantonen onderdeel van selectie                                                   | + opdrachtgever had vertrouwen in competenties Leadbitter | + partij moet competenties tonen                                                                                                                     | + visie en competentie hebben belangrijke rol gespeeld                                   | + competenties aantonen onderdeel van selectie                                                                   |
| 3. Goodwill trust                                  | - niet bijgedragen aan selectie<br>+ wel bijgedragen aan samenwerking                            | - niet bijgedragen aan selectie                                                                  | - geen reden geweest voor gunning                         | - geen reden voor gunning<br>+ levert wel bijdrage aan samenwerking                                                                                  | + o.a. reden geweest voor start samenwerking                                             | - niet bijgedragen aan selectie                                                                                  |
| <b>Maintain trust</b>                              |                                                                                                  |                                                                                                  |                                                           |                                                                                                                                                      |                                                                                          |                                                                                                                  |
| 1. Frequency and openness of communication         | + Open en regelmatige communicatie draagt bij aan vertrouwen                                     | + open communicatie belangrijk. Werd bemoeilijkt door groot aantal deelnemers                    | + Leadbitter was open en transparant naar opdrachtgever   | + Vaak contact, met laatste geselecteerde partijen erg open                                                                                          | + open communicatie erg belangrijk in relatie. Deze werd minder aan het eind van project | + open en transparant zijn zorgt voor waardering van beide kanten                                                |
| 2. Multiplexity of relationship                    | + Complexe relatie, lange termijn                                                                | + Complexe relatie, lange termijn                                                                | - project is niet bijzonder complex                       | - project is niet bijzonder complex                                                                                                                  | - ontwikkelopdracht is niet bijzonder complex                                            | - opdracht is niet bijzonder complex                                                                             |
| 3. Open-endedness of relationship                  | + termijn van 30 jaar beschouwd als open.                                                        | + termijn van 30 jaar beschouwd als open.                                                        | - geen open einde, Leadbitter hoopte wel                  | - meer werk was te verwachten                                                                                                                        | - project kreeg meerdere uitbreidingen                                                   | - volgende fase volgt huidige fase op                                                                            |
| 4. Balanced autonomy and dependence                | + als partners opgetreden. Samen kantoor gedeeld                                                 | - Duidelijke scheiding, leiding opdrachtgever                                                    | - Duidelijke scheiding, leiding opdrachtgever             | - Duidelijke scheiding, leiding opdrachtgever, open voor suggesties                                                                                  | - beslissingen duidelijk bij opdrachtgever                                               | - Duidelijke scheiding, leiding opdrachtgever, open voor suggesties                                              |
| 5. Number and homophily of organisation            | + weinig menging van organisaties in proces                                                      | - consortium bestaat uit veel verschillende org.                                                 | 0 niet te achterhalen                                     | - Consortium bestaat uit aantal partijen                                                                                                             | + samenwerking tussen enkel Heijmans en Zuwe                                             | + samenwerking tussen Heijmans en SEIN                                                                           |
| 6. Structure of the interorganisational field      | + weinig partijen die zelfde project aankunnen                                                   | + weinig partijen die zelfde project aankunnen                                                   | - veel partijen die zelfde project aan kunnen             | - veel partijen die zelfde project aan kunnen                                                                                                        | + weinig partijen die toen project aan konden                                            | - veel partijen die zelfde project aan kunnen                                                                    |

### 7.2.2 Beoordeling factoren uit theoretisch kader

Wanneer in de matrix wordt gekeken naar de beoordeling van de factoren in de zes cases, dan valt op dat de meeste factoren overeenstemmen met de uitgangspunten van het theoretisch kader. Daarnaast zijn een aantal factoren die slechts gedeeltelijk overeenstemmen met het theoretisch kader. Tot slot zijn er een aantal factoren die geheel conflicteren met het gestelde theoretisch kader. Alle factoren worden hieronder afzonderlijk besproken.

#### **Overeenstemmende factoren:**

- *'Legal instruments'* blijken inderdaad middelen te zijn om zekerheid te verkrijgen. Vooral bij grote projecten vormt het sluiten van contract de basis van de relatie. Partijen hebben op deze manier voornamelijk vertrouwen in elkaar, omdat afspraken juridisch zijn vastgelegd;
- *'Exchange of resources, services and information'* op grote schaal is niet altijd mogelijk. Vaak blijft de uitwisseling beperkt tot informatie voor het afsluiten van het contract en tot diensten na afsluiting van het contract. Toch blijkt dat een open houding, waarbij partijen elkaar veel informatie verschaffen, leidt tot vertrouwen in elkaar;
- *'Future expectations'* is een factor waarnaar alleen in de Nederlandse cases expliciet is gevraagd, maar uit alle cases valt op te maken dat dit een belangrijke factor is in het tot stand brengen van vertrouwen. Een (pro)actieve houding van een ontwikkelaar straalt zekerheid en gedrevenheid uit voor behalen van een goed resultaat. Opdrachtgevers kunnen hierdoor vertrouwen krijgen in de samenwerking met de ontwikkelaar. Expliciete voorbeelden hiervan zijn de Hofpoort zorgpassage en de MCRZ medimall. Bij beide cases heeft de actieve houding van Heijmans in een vroeg stadium vertrouwen gewekt bij de opdrachtgever;
- *'Personal trust'*. Meer dan voorafgaand aan dit onderzoek was verwacht blijkt de rol van persoonlijk vertrouwen erg groot te zijn. Het zijn immers personen die de organisatie vertegenwoordigen. Een goede klik tussen personen blijkt cruciaal voor een goed verloop van het project, zo wordt in bijna elke case aangegeven;
- *'Contractual trust'*. Bijna alle cases geven weer dat vertrouwen te maken heeft met een de afspraken die worden vastgelegd in een contract (dit zijn ook legal instruments);
- *'Competence trust'*. Opdrachtgevers willen ervan overtuigd zijn dat een opdrachtnemer de taak kan uitvoeren en daar goed in is. Het is aan de opdrachtnemer om dit aan te tonen. Referenties tonen blijkt een goede manier te zijn, maar ook een actieve houding waarbij veel informatie wordt verstrekt aan de opdrachtgever is een manier;
- *'Frequency and openness of communication'*. Openheid is noodzakelijk voor het in stand houden van vertrouwen. In veel cases is de term transparantie genoemd. Daarmee geven de partijen aan dat zij graag inzicht willen hebben in het handelen van de andere partij, alsmede in de financiële zaken. De frequentie van het contact verschilt per project. Dit is dus een factor die organisatie gebonden is;

- *'Open-endedness of relationship'* blijkt een belangrijke factor te zijn voor een goede vertrouwensband tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In een aantal onderzochte cases blijkt een vervolgproject in het vooruitzicht positief te werken op de houding van de opdrachtnemer;
- *'Structure of the interorganisational field'* heeft invloed op de mate waarin partijen voor elkaar kiezen. Zijn er maar weinig partijen die een dergelijk project aankunnen, dan is de kans groter dat een opdrachtnemer vaker wordt uitgekozen. De band tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan hiermee versterkt worden. Opdrachtnemers kunnen de markt niet beïnvloeden, maar zij kunnen er wel op anticiperen door bijvoorbeeld andere competenties te bezitten dan andere partijen;
- *'Goodwill trust'* zorgt na de aanbesteding van het project voor een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Wanneer partijen welwillend zijn tegenover elkaar zijn zij minder geneigd om elkaar te bestoken met bijvoorbeeld meerwerk.

#### **Gedeeltelijk conflicterende factoren:**

- *'Long-term experiences'* heeft in een aantal cases een belangrijke rol gespeeld, maar in een aantal ook niet. De grote projecten vragen specifiek om ervaren opdrachtnemers met ervaring in de curesector. In het VK is zelfs een speciaal partnership programma opgezet (Procure 21) waarbij een aantal grote bouwbedrijven zich hebben aangesloten. Zij zijn de enigen die in aanmerking komen voor de bouw van een groot ziekenhuis. In een aantal cases is ook gebleken dat geen ervaring kan leiden tot gedrevenheid in het behalen van de ervaring, waardoor de opdrachtgever gecharmeerd raakt van de handelswijze van de opdrachtnemer;
- *'Multiplexity of relationship'*. Veel raakvlakken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer tijdens de uitvoering van het project kan het vertrouwen vergroten. Vaak heeft de opdrachtnemer hier echter geen invloed op;
- *'Number and homophily of organisations'*. Het is niet altijd mogelijk, maar wanneer een project wordt uitgevoerd door relatief weinig partijen dan komt dit de samenwerking ten goede. Een goed voorbeeld hiervan is het verschil tussen de twee PFI projecten in Oxford. Doordat Carillion alle competenties in één partij wist te houden, kon zij een goede relatie opbouwen met de opdrachtgever. Het consortium van Impregilo bestond uit vele verschillende partijen. Dit werkte averechts op het vertrouwen dat de opdrachtgever in hen had.

#### **Conflicterende factoren:**

- *'Balanced autonomy and dependence'* blijkt in alle onderzochte cases niet van toepassing te zijn op het in stand houden van vertrouwen. Uit de casestudies blijkt namelijk dat opdrachtgevers uit de curesector over het algemeen in hoge mate sturend willen zijn bij de ontwikkeling van hun vastgoed. In de curesector lijkt dit belangrijker te zijn dan in andere sectoren. Slechts één case neigde naar gelijkheid tussen opdrachtgever en

opdrachtnemer, namelijk het Children's Hospital & West Wing. Beide partijen gaven aan als partner op te trekken en gebruik te maken van hetzelfde kantoor;

- 'Goodwill trust' is een vorm van vertrouwen die in de eerste stadia van de samenwerking niet aanwezig hoeft te zijn. Projecten worden veelal aanbesteed op basis van vooraf gestelde criteria (competenties). Partijen zullen in een vroeg stadium voor hun eigen belang kiezen. Goodwill trust kan wel bijdragen aan een goede samenwerking, daarom wordt deze factor bij zowel overeenstemmende als conflicterende factoren genoemd.

#### **Aanvullende factoren:**

- '*Specifieke kennis bezitten*'. Ontwikkelaars moeten specifieke kennis bezitten van de zorgsector en de gang van zaken in een ziekenhuis. Ziekenhuizen willen graag met een partij aan tafel zitten die kennis heeft van zaken en actief meedenkt over specifieke vraagstukken;
- '*Consistentie in projectmedewerkers*'. Wisseling van projectmedewerkers blijkt een heikel punt te zijn in de samenwerking, waardoor ook het vertrouwen wordt beschadigd. Wisseling op beslissersniveau heeft een grotere impact dan wisseling op ontwikkelaarsniveau;
- '*Contact via vaste manager/directeur*'. Als aanvulling op consistentie is ook het contact via een vast persoon (waarmee het 'klikt') een belangrijke factor in het proces. Vertrouwen blijkt vaak nog een persoonlijke kwestie te zijn, waardoor het proces het best verloopt als vaste personen het contact doen naar elkaar. Daarbij blijkt uit de cases dat een vast contact persoon, of procesmanager, op beslissers niveau erg belangrijk is.

### **7.3 Validiteit onderzoek**

De validiteit van het onderzoek wordt opgesplitst in interne en externe validiteit.

Bij interne validiteit gaat het erom dat de uitkomsten van het praktijk onderzoek overeenstemmen met de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Zit hier een grote afwijking in dan is de interne validiteit van het onderzoek beperkt. Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van het onderzoek naar andere situaties.

#### **7.3.1 Interne validiteit**

Bijna alle factoren die zijn opgesteld vanuit de literatuur blijken in de praktijk een belangrijk onderdeel te zijn van het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Toch zijn er een aantal aspecten die de interne validiteit van het onderzoek aantasten. Deze aspecten worden hieronder toegelicht.

**Schaalgrootte van projecten:** één van de eerste verbanden die duidelijk naar voren komt is het verband tussen de beide grote PFI projecten vanwege de schaalgrootte. De twee PFI projecten die zijn bestudeerd in Oxford zijn beiden complex, grootschalig, voor een lange periode en contractueel goed en uitgebreid vastgelegd. Toch is er tussen deze projecten een

belangrijk verschil waardoor het Children's hospital beter wordt gewaardeerd, qua vertrouwen, dan het Cancer Centre. Het consortium voor het Cancer Centre bestaat namelijk uit veel verschillende partijen die samen het project uit voeren. Persoonlijk vertrouwen is daardoor moeilijk, omdat de opdrachtgever met veel verschillende partijen om tafel zit. Liever ziet de opdrachtgever één enkele partij of contactpersoon waarmee zij te maken heeft. De drie factoren waarop het Cancer Centre verschilt van het Children's Hospital hebben dan ook allen te maken met het feit dat de opdrachtnemer bestond uit een samenvoeging van diverse partijen in één consortium. Dit bemoeilijkt het proces, waardoor het vertrouwen

### ***Aantal geïnterviewden partijen per case***

Per case is getracht tenminste één persoon te spreken van zowel de opdrachtgeverskant als de opdrachtnemerskant. Helaas is het voor twee cases niet gelukt om de opdrachtgever te spreken. Deze cases kunnen dan ook niet volwaardig worden meegenomen in het onderzoek.

### ***Functie respondent***

Voor alle casestudies is getracht personen op beslissersniveau te spreken. Bij één case is dat niet gelukt. Dit was bij de MCRZ Medimall. Daar is alleen gesproken met de projectsecretaris (die overigens alle dagelijkse zakelijke afhandelingen en het contact met de ontwikkelaars deed) en de projectleider / projectontwikkelaar van Heijmans Vastgoed. Dit kan aanleiding zijn voor de hoge mate van vertrouwen die tijdens het proces aanwezig was.

### ***Timing***

Niet elke case bevond zich in het zelfde stadium van realisatie. De vordering in het proces kan invloed hebben op de mate van vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Zo waren twee van de drie cases in het VK al gerealiseerd en was de derde bijna klaar. In Nederland was één case reeds gerealiseerd, zat Heijmans Vastgoed bij een ander in de selectieprocedure en zat Heijmans niet langer bij de geselecteerden in de derde Nederlandse case.

### ***Procesonderdelen***

Het aantal procesonderdelen waaruit het gehele project bestaat kan ook invloed hebben op het vertrouwen. Is de opdrachtnemer bijvoorbeeld alleen ontwikkelaar, of ook verantwoordelijk voor de bouw? Meer raakvlakken kunnen het vertrouwen negatief of positief beïnvloeden.

### ***Selectieprocedure***

De opdrachtgevers hebben in de zes cases op verschillende manieren hun opdrachtnemers geselecteerd. De twee grote PFI projecten zijn Europees aanbesteed. Het ISTC is onderhands aanbesteed aan Leadbitter. Zuwe Hofpoort, SEIN en MCRZ zijn aanbesteed door middel van een prijsvraag.

### 7.3.2 Externe validiteit

De externe validiteit geeft aan in hoeverre dit onderzoek representatief is voor andere vergelijkbare situaties. Over het algemeen bleken de factoren uit het theoretisch kader gelijkenis te vertonen voor de verschillende projecten. Een aantal kanttekeningen zijn echter het noemen waard:

#### ***Verskil Nederland en Verenigd Koninkrijk***

Het is zichtbaar dat bij de twee Britse PFI projecten relatief veel factoren voor het vertrouwen een rol hebben gespeeld. Een aantal factoren voor vertrouwen worden ook anders beoordeeld dan in Nederlandse cases. Hiervoor kunnen een aantal redenen worden aangewezen:

- Grote (PFI) projecten bestaande uit veel onderdelen;
- Professioneel opdrachtgeverschap;
- Samenwerking contractueel goed vastgelegd;
- Samenwerking voor lange termijn (tenminste 30 jaar);
- Morele omgang met elkaar en met het aspect vertrouwen is anders dan in Nederland.

#### ***Geïnterviewde personen***

Voor bijna alle projecten zijn projectmedewerkers op directie niveau gesproken. Bij het MCRZ is echter op uitvoerend niveau met opdrachtgever en opdrachtnemer gesproken. Dit niveauverschil kan invloed hebben gehad op de antwoorden die uit de interviews zijn gekomen. Beide respondenten gaven aan het erg goed met elkaar te kunnen vinden en veel vertrouwen in elkaar te hebben gehad. Toch is het project niet naar Heijmans gegaan, omdat deze geen financiële biding heeft gedaan. Waarschijnlijk hebben hier ook invloeden vanaf beslisserniveau een rol gespeeld.

#### ***Vergelijking met andere onderzoeken***

De algemene factoren uit het theoretisch kader, voor het tot stand komen en het in stand houden van vertrouwen, komen grotendeels overeen met de factoren die worden genoemd in de externe onderzoeken. Dit blijkt uit de paragrafen 6.4.1, 6.4.2 en 6.4.3. Deze overeenkomst maakt het onderzoek betrouwbaarder. Vooral de externe validiteit wordt hiermee versterkt.

### 7.3.3 Oordeel validiteit

De interne validiteit is redelijk tot hoog. De onderzochte cases vertonen onderlinge verschillen in kenmerken, maar zeker ook duidelijke overeenkomsten in de uitkomsten van het onderzoek. De externe validiteit is hoog te noemen. De uitkomsten van het onderzoek zijn vergeleken met onderzoeken van andere instanties. De overeenkomsten hiertussen zijn dusdanig groot deze de uitkomst van dit afstudeeronderzoek bevestigen. Ook de diversiteit van de onderzochte cases generaliseert de uitkomst voor veel verschillende soorten projecten.

## 7.4 Conclusie

Uit de cross-case analyse blijkt dat bijna alle initiële factoren voor het tot stand komen en in stand houden van vertrouwen ook in de praktijk van belang zijn. Twee factoren weken daarvan af, namelijk *balanced autonomy and dependence* en *goodwill trust*. Opdrachtgevers in de curesector blijken een sterke sturende wil te hebben bij de ontwikkeling van hun eigen vastgoed. Ook worden projecten vaak niet op basis van welwillendheid aanbesteed, maar speelt vooral eigenbelang de grootste rol. Daarnaast zijn een aantal factoren toe te voegen aan de factoren uit het theoretisch kader. Deze factoren zijn zoals verwacht specifiek voor de sector waarin Heijmans Vastgoed wil gaan ontwikkelen. Deze factoren worden daarom meegenomen in de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen.

Zowel de interne als externe validiteit van dit onderzoek is hoog te noemen. De overeenkomsten tussen (verschillende) cases en externe onderzoeken blijkt groot te zijn.



## 8 Conclusies & aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden, op basis van het onderzoek, conclusies en aanbevelingen gedaan. Allereerst komen de conclusies aan bod die zijn gebaseerd op het werkelijke onderzoek naar de factoren voor vertrouwen. Deze conclusies vormen ook het antwoord op de onderzoeksvraag die is geformuleerd in het tweede hoofdstuk van dit verslag. Naast de conclusies die antwoord geven op de oorspronkelijke onderzoeksvraag zijn ook conclusies te trekken op basis van overige bevindingen. Deze conclusies worden ook meegenomen, omdat zij een significante bijdrage leveren aan het inzicht in vertrouwen.

In de paragraaf 8.2 komen eerst de aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed aan bod. Naast de aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed worden ook aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

### 8.1 Conclusies

Op basis van het onderzoek dat is gedaan zijn op verschillende niveaus conclusies te trekken. Achtereenvolgens worden eerst in paragraaf 8.1.1 conclusies getrokken die passen binnen het onderzoekskader. Daarna worden in paragraaf 8.1.2 conclusies getrokken die buiten het onderzoekskader vallen, maar een dusdanige toevoeging geven dat zij het noemen waard zijn.

#### 8.1.1 Inhoudelijke conclusies

Voor het onderzoek naar vertrouwen tussen ontwikkelaar en opdrachtgever uit de zorgsector staat de volgende vraag centraal:

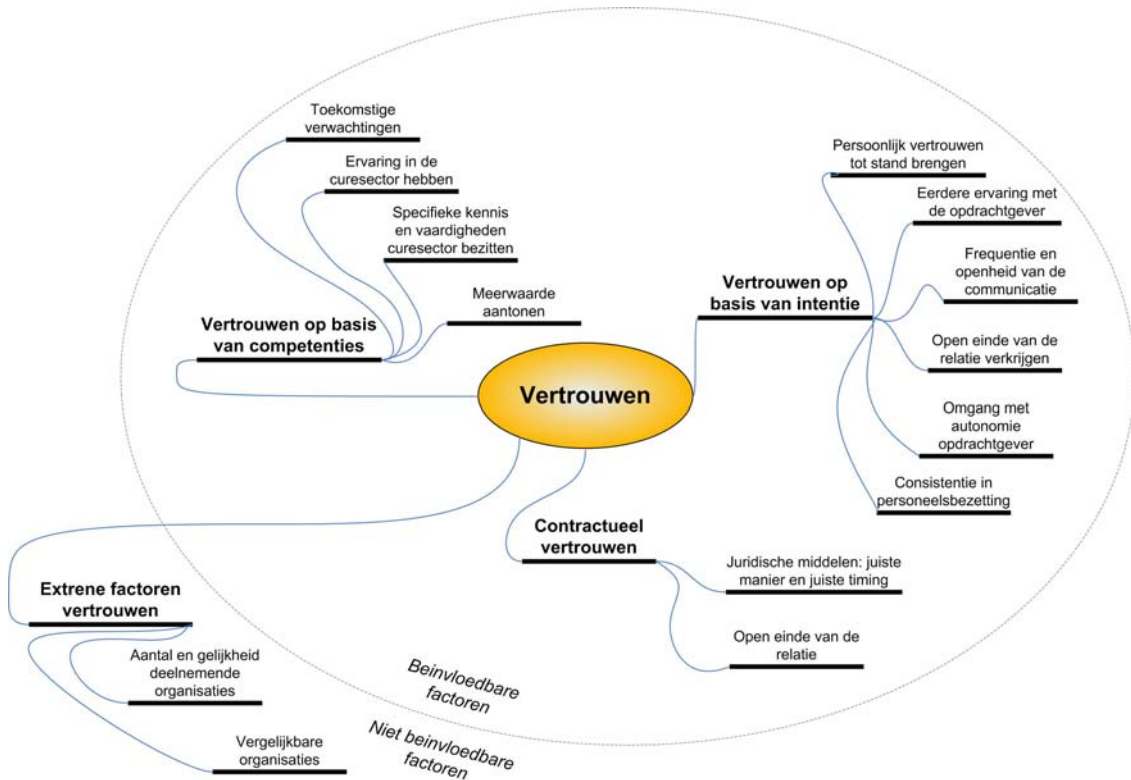
***Welke factoren zijn van belang voor het tot stand komen en het in stand houden van vertrouwen bij de relatie tussen projectontwikkelaars en opdrachtgevers in de zorgsector?***

In hoofdstuk 7 is aangegeven welke factoren wel en niet van belang zijn in de onderzochte cases. Deze bevindingen zijn representatief voor de situatie van Heijmans Vastgoed en worden daarom overgenomen in de conclusies. Het oorspronkelijke model voor het theoretisch kader blijkt na het onderzoek niet geheel te kloppen en daarom is een nieuw model ontwikkeld, waarin alle toepasbare factoren zijn opgenomen. De factoren worden onderverdeeld in vier soorten vertrouwen.

#### ***Vier soorten vertrouwen***

Het is gebleken dat de factoren die een rol spelen voor vertrouwen moeilijk in een gerangschikt model geplaatst kunnen worden. Vertrouwen blijkt een dynamisch begrip te zijn waarbij factoren vaak gezamenlijk of afhankelijk van elkaar een rol spelen. De opdeling in vier soorten vertrouwen blijkt echter duidelijk te maken. In Figuur 8.1 is daarom een weergave gemaakt van de opdeling van het begrip vertrouwen in vier soorten. Drie soorten zijn al onderscheiden in

hoofdstuk 4 van dit onderzoeksverslag. Daar is een vierde soort vertrouwen aan toegevoegd, waaronder factoren voor vertrouwen worden geschaard die niet te beïnvloeden zijn.



**Figuur 8.1:** Factoren van belang voor vertrouwen tussen opdrachtgever en ontwikkelaar bij de ontwikkeling van vastgoed in de curesector

### Factoren

In het figuur zijn alle factoren voor vertrouwen verwerkt die geheel of gedeeltelijk invloed hebben op het ontstaan of in stand houden van vertrouwen (zie hoofdstuk 7). Tevens zijn daaraan factoren toegevoegd die in eerste instantie niet zijn opgenomen in het theoretisch kader zoals: ‘*consistentie in personeelsbezetting*’, ‘*omgang met autonomie opdrachtgever*’ en ‘*specifieke kennis zorgsector*’.

Bovenstaand model vormt daarmee het antwoord op de vraag die centraal staat aan dit onderzoek. De factoren die van belang zijn voor vertrouwen tussen ontwikkelaar en opdrachtgever in de curesector staan hier alleen in weergegeven. Deze factoren zijn specifiek op de curesector toegespitst en niet zonder meer toe te spitsen op andere sectoren.

#### 8.1.2 Overige conclusies

Naast de conclusies die een antwoord geven op de hoofdvraag zijn er naar aanleiding van dit onderzoek ook andere conclusies te trekken die met het onderwerp van dit onderzoek samenhangen. In het algemeen blijkt dat het begrip vertrouwen een ingewikkeld aspect is in een relatie die sneller teniet wordt gedaan dan wordt opgebouwd.

### ***Soort vertrouwen projectafhankelijk***

Tijdens het onderzoek is gebleken hoe belangrijk het persoonlijke aspect is in de samenwerking tussen zorginstanties en ontwikkelaars. Maar het is ook gebleken dat goed persoonlijk vertrouwen niet altijd leidt tot een daadwerkelijke samenwerking. Het soort vertrouwen waar op ingezet moet worden is dus projectafhankelijk. Grootschalige projecten vragen om een professionelere, juridisch geregelde samenwerking. Daarbij moet wel worden vermeld dat ook bij grootschalige projecten een persoonlijke benadering de samenwerking ten goede komt. Het Children's Hospital is daar een goed voorbeeld van

### ***Interactie tussen verschillende vertrouwensfactoren***

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de factoren voor vertrouwen onderling invloed op elkaar hebben. Zo heeft het aantal organisaties binnen een project invloed op het persoonlijk vertrouwen en kunnen toekomstige verwachtingen worden afgeleid uit het aantonen van competenties. Heijmans moet zich bij het werken aan vertrouwen realiseren dat vertrouwen niet simpelweg ontstaat uit het naleven en uitvoeren van een aantal aspecten die in dit onderzoek zijn genoemd. Zij moeten beseffen dat vertrouwen iets is waar de gehele organisatie aan mee moet werken en door allerlei factoren beïnvloed kan worden. Hoe groot of klein deze vooraf misschien lijken. Net dat beetje extra aandacht aan de klant kan voor het grote beetje extra vertrouwen zorgen.

### ***Verschil tussen Britse en Nederlandse projecten***

Daarnaast is ook een verschil in mentaliteit of werkhouding gebleken in de Britse en de Nederlandse projecten. De NHS gaat als groot en professioneel opdrachtgever anders te werk dan een zorginstelling in Nederland. Schaalgrote speelt hierbij van belang, maar ook de morele waarden van de Britten lijken een voorbeeld te zijn voor de Nederlanders. Eerlijkheid over negatieve onderdelen in een project blijken geen probleem te zijn als opdrachtgever en opdrachtnemer als partners dit als partners samen oplossen. In Nederland blijken opdrachtnemers en opdrachtgevers voor aanvang van het project dingen voor elkaar te verzwijgen. Deze komen vroeg of laat uit en dan wordt de vertrouwensband grondig geschonden. Daarom kan beter alles voorafgaand aan het project worden uitgesproken. Ook opdrachtgevers moeten hier professioneler in worden.

### ***Vertrouwen is fragiel***

Tot slot is gebleken dat het bijzonder moeilijk is om vertrouwen tot stand te brengen. Is vertrouwen eenmaal tot stand gebracht, dan kost het veel inspanning om dit ook in stand te houden. Vertrouwen is namelijk een fragiel verschijnsel dat zeker in de relatie tussen opdrachtgever en ontwikkelaar snel wordt beschadigd. Daarom moeten ontwikkelaars blijven investeren om het vertrouwen in stand te houden.

## 8.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf zijn allereerst de aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed opgenomen. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan voor gebruik van dit onderzoek en voor verder onderzoek.

### 8.2.1 Aanbevelingen aan Heijmans Vastgoed

Tijdens het onderzoek is gebleken dat bepaalde factoren het vertrouwen tussen opdrachtgever en ontwikkelaar stimuleren. In het overzicht dat daarvan is gemaakt in hoofdstuk 7, staat dat er vier soorten vertrouwen bestaan. In deze paragraaf wordt per soort aangegeven hoe Heijmans Vastgoed invulling kan geven aan de in hoofdstuk 7 genoemde factoren.

#### ***Vertrouwen op basis van competenties***

Heijmans Vastgoed moet toonbaar maken welke competenties zij in huis hebben. Dit kan zij doen door projecten uit het verleden te laten zien, maar dat kan ook door een positieve en proactieve houding naar de klant. Het is gebleken dat een proactieve houding goede verwachtingen wekt van een ontwikkelaar. Bij deze houding moeten zij duidelijk aangeven welke meerwaarde zij als ontwikkelaar leveren.

Daarnaast moet een ontwikkelaar specifieke kennis hebben van de sector waarin zij deel willen nemen. Dit houdt in dat de ontwikkelaar in 'zorg' termen moet kunnen denken en ook de logistiek in een zorginstelling moet begrijpen. Omdat deze kennis niet ontwikkelaar eigen is, moet Heijmans Vastgoed hiervoor iemand aantrekken uit de curesector zelf.

#### ***Vertrouwen op basis van Intentie***

Bij deze soort vertrouwen zijn de persoonlijke aspecten van groot belang. Tijdens het onderzoek is gebleken dat consistentie in bezetting van projectmedewerkers erg belangrijk is. Dit heeft alles te maken met de persoonlijke band die wordt opgebouwd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In deze band moet de ontwikkelaar zich dusdanig opstellen dat zij flexibel en ontvankelijk blijft voor de autonome houding van een zorginstelling. Deze houding kan een probleem opleveren, omdat ontwikkelaars als marktpartij de gewenning hebben om snel te handelen. Een zorginstelling heeft behoefte aan een traject waarbij zij veel inspraak hebben.

Een open einde van de samenwerking heeft als bijwerking dat het vertrouwen tussen opdrachtgever en ontwikkelaar versterkt. Heijmans Vastgoed moet daarom uitbreidingen op het huidige project proberen te zoeken en deze aan de opdrachtgever kenbaar maken. Daaruit moet wel voordeel blijken voor de opdrachtgever.

#### ***Contractueel vertrouwen***

Uit het onderzoek is gebleken dat het belangrijk is om op de juiste manier om te gaan met juridische middelen bij de samenwerking tussen opdrachtgever en ontwikkelaar. Te vroeg, te laat of de verkeerde middelen doen in veel gevallen afbreuk aan het vertrouwen dat beide partijen in elkaar hebben. Grote projecten blijken gebaat te zijn bij een degelijk contract (zie de

twee Britse PFI projecten), maar de kleinere projecten hebben een aanloop nodig waarbij de partijen volledig vrij zijn. Dat neemt niet weg dat het proces eerlijk en geordend moet verlopen. Heijmans Vastgoed moet daarom voor haar eigen organisatie helder hebben opgesteld welke mogelijkheden er zijn in verschillende contractvormen. Zij moeten ook vroegtijdig intern een jurist betrekken om later geen misstappen te begaan. Maar deze juridische middelen moeten zo veel mogelijk intern gebruikt worden, zodat deze niet tussen de relatie van de ontwikkelaar met de opdrachtgever komen te staan.

### **Externe factoren voor vertrouwen**

De bewegingen op de markt en de concurrenten blijken invloed te hebben op de mate waarin een opdrachtgever zich volledig vastlegt aan een ontwikkelaar en deze vertrouwt. Heijmans Vastgoed moet zich daarom op een aantal punten onderscheiden. De full-service strategie is een aspect waarop zij dat reeds proberen te doen, maar als zij zich echt willen onderscheiden dan is het zaak dat zij de markt in de gaten blijven houden en net dat beetje meer kunnen bieden dan de concurrenten. Maar alleen meer kwaliteit in het product is niet genoeg. Er is ook meer kwaliteit en efficiëntie in het proces nodig.

### **Resumé**

Als Heijmans Vastgoed wil deelnemen aan vastgoedontwikkeling in de zorgsector, dan blijkt dat zij daar veel tijd, geld en moeite in moeten stoppen. De zorgsector is een markt voor ontwikkelaars die opkomend is, maar waar desondanks al veel partijen bij zijn betrokken. Gebaseerd op de aanbevelingen per soort vertrouwen zijn een aantal concrete korte termijn aanbevelingen opgesteld. Deze staan in Tabel 14 weergegeven.

**Tabel 14: specifieke korte termijn aanbevelingen**

|                                 |                                |                                                                                      |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Tijd, geld en moeite investeren | Kennis in de organisatie halen | 'Personen uit de curesector aantrekken'                                              |
|                                 |                                | 'Samenwerking aangaan' (bv met financiële partij)                                    |
|                                 |                                |                                                                                      |
|                                 | Kennis beschikbaar stellen     | 'Specialisten, juristen, ontwikkelaars en business developers als team laten werken' |
|                                 |                                | 'Lange adem hebben'                                                                  |
|                                 |                                |                                                                                      |
|                                 | Profileren in de curesector    | '(Pro-)actieve houding richting opdrachtgevers'                                      |
|                                 |                                | 'Kennis delen met opdrachtgevers'                                                    |
|                                 |                                | 'Investeren in relaties'                                                             |
|                                 |                                | 'Het gesprek aangaan'                                                                |

### 8.2.2 Aanbevelingen voor gebruik van dit onderzoek

Heijmans Vastgoed, met in het bijzonder de nieuwe business unit zorg, wordt aanbevolen om het nieuwe model met soorten en factoren van vertrouwen te gebruiken om een workshop te organiseren voor de inrichting van de nieuwe business unit. De genoemde factoren kunnen in die workshop worden uitgewerkt tot concrete ideeën over de inrichting van de organisatie en het handelen van de nieuwe business unit.

Voor deze workshop moeten de personen worden uitgenodigd die binnen Heijmans Vastgoed te maken hebben gehad met de ontwikkeling van vastgoed in de zorgsector. Dit zijn de regiodirecteuren, een aantal managers binnen Heijmans Vastgoed en natuurlijk de medewerkers van de nieuwe business unit.

Dit onderzoek kan hoogstwaarschijnlijk ook worden gebruikt voor andere sectoren naast de curesector. Veel factoren voor vertrouwen zijn namelijk algemeen en hebben altijd invloed op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarom is het ook raadzaam voor andere personen uit de organisatie van Heijmans om de uitkomsten van dit verslag door te lezen.

### 8.2.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek beschrijft de factoren die vertrouwen tot stand brengen en in stand houden. Daar zijn verschillende soorten factoren uitgekomen die bijdragen aan de vertrouwensband tussen opdrachtgever en ontwikkelaar. Naar aanleiding van deze onderzoeksgegevens worden onderstaande aanbevelingen gedaan.

#### ***Onderzoek naar implementatie***

Nu de factoren voor vertrouwen bekend zijn, wordt Heijmans Vastgoed aangeraden om verder onderzoek te doen naar de uitwerking en de implementatie van deze factoren. Daarbij moet expliciet worden gekeken naar de invulling die Heijmans Vastgoed wil en kan geven aan de factoren.

#### ***Andere aspecten dan vertrouwen***

Naast vertrouwen zijn er meer aspecten die een goede samenwerking bevorderen. Heijmans Vastgoed wordt aangeraden om ook hier onderzoek naar te doen. Wanneer alle aspecten voor een goede samenwerking bekend zijn zal het ontwikkelproces nog beter verlopen

#### ***Specifieke kennis***

Een van de toegevoegde factoren voor vertrouwen is de specifieke kennis die een ontwikkelaar moet bezitten over de curesector om daaraan te kunnen deelnemen. Door onderzoek te doen kan de kennis van deze specifieke sector uitgebreid worden.

## Literatuur

Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning: Second Edition.*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Bayfield, R. & Roberts, P. (2002) *Construction of Honda's New European Car Plant - DTI Fast Track Project April 2002*

Blockley D. I. & Godfrey P. S. (2000) *Doing it Differently*. London: Thomas Telford.

Building Business (2005) door: Laverman, W. (2005) *Herman Hazewinkel: 'We weten steeds beter hoe het moet'*. Amsterdam: Building Business Uitgeverij bv.

Building Business (2006) Dossier reputaties 2006.

<http://www.buildingbusiness.com/reputatiemonitor/pdf/reputaties2006.pdf>;

Building Business (2007a) Dossier reputaties 2007

<http://www.buildingbusiness.com/reputatiemonitor/pdf/reputaties2007.pdf>;

Building Business (2007b) uitgave maart 2007, door Graaf, K. (2007) *VolkerWessels verovert positie in zorgvastgoed. Bouwen aan 'cure' en 'care'*. Amsterdam: Building Business Uitgeverij bv.

Building Business (2007c) uitgave maart 2007, door Bijsterveld K. (2007) *Liberalisering dwingt zorgsector tot strategisch vastgoedmanagement. Zorgsector biedt vastgoedwereld volop kansen*. Amsterdam: Building Business Uitgeverij bv.

Bult-Spiering, M., Blanken, A. & Dewulf G. (2006) *Public Private Partnerships*. Utrecht: Lemma.

CBS, (2004) *Europa langs de meetlat*.

College Bouw Zorginstellingen & Regieraad Bouw (2006) *Vernieuwingsakkoord tussen Regieraad Bouw en College Bouw Zorginstellingen*. Gouda.

Construction Excellence (2008) dossier met rapporten over o.a. partnering. W  
[www.constructionexcellence.org.uk](http://www.constructionexcellence.org.uk)

Daft, R. L. (2006) *The New Era of Management: International Edition.*, Mason, Ohio: Thomson South Western.

DiBella, A. J. & Nevis, E. C. (1998) *How Organisations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco, California: Jossey Bass Inc.

Doreé, A.G.(2001). *Dissertatie: dobberen tussen concurrentie en co-development; de problematiek in de bouw*. Enschede: Universiteit Twente.

Egan, J. (1998) *Rethinking Construction*. Department of the Environment, Transport and the Regions, London.

Eisenhardt (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review (AMR)* 14(4), 532 – 550

Financieele dagblad / FD (2008) Dossier Vastgoedfraude  
<http://www.fdnieuws.nl/nieuws/dossiers/467202/vastgoedfraude/>

Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston MA: Harvard Business School Press.

George, A.L. & Bennett, A. (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge (USA): MIT Press.

Haselhoff, F & Rijlaarsdam, E. (1998) *Het kan best anders in de bouw*. Rotterdam: Stichting Bouw Research publicatie no 166, Rotterdam.

Hardy, C., Phillips N. & Lawrence, T. *Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust*. In Lane, C. & Bachmann, R. (1998), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and emperical applications* (pp 64-87), New York: Oxford University Press Inc.

Heijmans (2007a) *Jaarverslag 2006*. Rosmalen

Heijmans (2007b) *Transparant samenwerken met overheden en corporaties*. Rosmalen

Heijmans (2008) *Jaarverslag 2007*. Rosmalen

Heijmans Commercieel Vastgoed (2008) *Businessplan 2008-2009*. Rosmalen

Jansen, C., Steehouder, M. & Gijzen, M. (2004) *Professioneel communiceren: taal en communicatiegids*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhof

Kaufman, S, Elliott, M and Shmueli, D (2003) *Frames, Framing and Reframing*. Beyond



- Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: September 2003  
<http://www.beyondintractability.org/essay/framing>
- Kim, D.J., D.I. Ferrin & H.R. Rao (2003) *A Study of the Effect of Consumer Trust on Consumer Expectations and Satisfaction: the Korean Experience*, ICEC, Pittsburgh, PA
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. (2005) *Trust, contract and relationship development*. Organization Studies, Vol. 26, No. 6, 813-840
- Kramer, R.M. (2006) *Organizational trust: A reader*, Oxford University Press Inc, New York
- Laan, A.T. & Sijpersma, R. (2006) *Bouwen op Vertrouwen*. Universiteit Twente en Economisch Instituut Bouwnijverheid.
- Latham, J. (1994) *Constructing the team. Joint review of the procurement and contractual arrangements in UK construction industry*. Department of the Environment, London: transport and the Regions.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998) *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (pp 64-87), Oxford University Press Inc, New York.
- Lewicki, R.J. and Tomlinson, E.C. (2003a) *Distrust*. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: December 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/distrust/>
- Leeuwen, van M. (2006) *Laurens Elmendorp, directeur Bouw en Vastgoedontwikkeling Volker Wessels: 'Niet het vastgoed, maar de zorg staat bij ons voorop'*. Den Haag: SDU.
- Lewicki, R.J. and Tomlinson, E.C. (2003b) *Trust and Trust Building*. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: December 2003 [http://www.beyondintractability.org/essay/trust\\_building/](http://www.beyondintractability.org/essay/trust_building/).
- Lindenberg, S. (2000) It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships. *Journal of Management and Governance* 4: 11-33
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Miles, M.B & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, CA: Sage.

Ministerie van Financiën (2002) *Publiek-private samenwerking in de zorg; full service concept: een zorg minder*

Ministerie van Financiën (2004) *Groene Hart Ziekenhuis; Pps: de weg voorwaarts voor GHZ*. Rotterdam

MinVWZ (2007a) [http://www.minvws.nl/dossiers/feiten\\_en\\_cijfers/default.asp](http://www.minvws.nl/dossiers/feiten_en_cijfers/default.asp) (bezocht op 02-01-2008) & (08-01-2008)

MinVWZ (2008b) <http://www.minvws.nl/dossiers/wtzi/vraag-en-antwoord/bouwregime/default.asp> (bezocht op 02-01-2008) & (08-01-2008)

Mosseveld & Son, (1998) *International comparison of Health Care Data*

National Audit Office (2001) *Modernising Construction*. House of Common, London.

Neelen, G.H.J.M. (1993) *Principal-agent relations in non-profit organizations*., Enschede Febodruk.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Nooteboom, B. (1998) *Management van partnerships; over allianties tussen bedrijven*. Schoonhoven: Academic Service.

Nooteboom, B. (1999) *Inter-firm alliances: Analysis and design*. Routledge, London

Nooteboom, B. (2003) *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.

OECD (2005) *Health at a Glance: OECD Indicators – 2005 edition*  
[http://www.oecd.org/statsportal/0,3352,en\\_2825\\_293564\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/statsportal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1_1,00.html)

Oliver R. L. (1977) Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations - an Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), p. 480.

Oliver R. L. (1980) A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *JMR, Journal of Marketing Research*, 17(3), p. 460.

- Pleunis, J.W. (2005) *Organisaties in een transitiefase; van zorginstelling naar zorgholding (met winstdoelstelling)*. Cure+ Care consultancy
- PricewaterhouseCoopers, (2006) *Vastgoed in de zorg: lusten of lasten?*
- PropertyNL Magazine, nummer 12 uitgave 2 augustus 2007, Amsterdam: PropertyNL.com (diverse artikelen)
- Real Estate Magazine, nummer 51 2007, Nieuwegein: Arko Uitgeverij bv. (diverse artikelen)
- Regieraad Bouw (2007) *Opdrachtgevers aan het woord; Onderzoek naar het marktgedrag van opdrachtgevers uit de bouw*. Gouda: Regieraad Bouw.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sako, M. *Does Trust Improve Business Performance?* In Lane, C. & Bachmann, R. (1998) *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (pp 88-117), New York: Oxford University Press Inc.
- Schep, M & L. Wijnhoven (2006) *Businesscase cure; Voorstel Zorgsector- Commercieel Vastgoed en D&D, 30 aug 2006*. Rosmalen
- Seeney, B. (2007) *ProCure 21 And The Evolution of The Construction Process*
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline*. Random House, Sydney.
- Sitkin, S., & Roth, N. (1993) *Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust*. *Organization Science*, 4 & 3.
- Six, F. (2004), *Trust and trouble: Building interpersonal trust within organizations*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Sydow, J. *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust*. In Lane, C. & Bachmann, R. (1998) *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (pp 31-63). New York: Oxford University Press Inc.
- Strategic Forum for Construction (2002) *Accelerating Change. Rethinking Construction*, London

Times online (2004) <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/health/article1050197.ece>

Twentevisie (2006); Volkerwessels: Europese of Nederlandse top? (2006) Twentevisie 08/2006  
<http://www.twentevisie.nl/pdf/0610-13.pdf>

Vlaar, Bosch, vd, Volberda (2007) *On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Toward an Integrative Framework*. Group Organization Management 2007;32 407-428

Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944) *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton NJ: University Press Princeton.

Verschuren, P. & H. Doorewaard (2005) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.

Walker D. & K. Hampson, (2003) *Procurement Strategies; a relationship based approach*. Oxford: Blackwell Publishing.

Yin R.K. (2003) *Case study Research; Design and Methods 3<sup>rd</sup> ed.* Sage, Thousand Oaks.

Zucker, L. (1986) Production of Trust; institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organisational Behaviour*, 8: 53-111

#### Bezochte sites:

- VROM [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl) (bezocht op 02-01-2008)
- CBZ [www.bouwcollege.nl](http://www.bouwcollege.nl) (bezocht op 20-12-2007)
- NHS(a) [www.nhs.uk](http://www.nhs.uk) (algemene site NHS)
- NHS(b) [www.nhs.uk/aboutnhs/Pages/HowtheNHSworks.aspx](http://www.nhs.uk/aboutnhs/Pages/HowtheNHSworks.aspx) (how the NHS Works)
- GOV. UK [www.statistics.gov.uk](http://www.statistics.gov.uk) (bezocht op 08-01-2008)
- RVZ [www.rvz.net](http://www.rvz.net) (bezocht op 08-01-2008) Raad voor de Volksgezondheid en Zorg
- EVD [www.evd.nl](http://www.evd.nl) (bezocht op 08-01-2007)
- PWC [www.pwc.com/nl/gezondheidszorg](http://www.pwc.com/nl/gezondheidszorg) (bezocht op 14-01-2008)
- Regieraad bouw [www.regieraadbouw.nl](http://www.regieraadbouw.nl) (bezocht op 14-01-2008)
- TG [www.twijnstragudde.nl](http://www.twijnstragudde.nl) (bezocht op 20-12-2007)
- Lead-edge [www.lead-edge.co.uk](http://www.lead-edge.co.uk) (bezocht op 03-04-2008)

#### Stellingwerf persoonlijke communicatie (2007 & 2008):

Persoonlijke communicatie met medewerkers is opgenomen in bijlage IX.



Trust each other again and again.  
When the trust level gets high enough, people transcend apparent limits,  
discovering new and awesome abilities for which they were previously unaware.

- David Armistead -