

DE ORGANISATIE VAN BOUWOPGAVEN BIJ HBO- FASTGOEDORGANISATIES

Is samenwerken de oplossing?



8 november 2016
Hermien Wielders
MRE16

Opleiding: Executive Master of Real Estate
Jaargang: 16
Student: Ing. H.H.M. Wielders
Studentnummer: u508410

Titel: Bouwopgaven bij hbo-vastgoedorganisaties. Is samenwerken de oplossing?
Versie: 1.4, openbaar
Datum: 8 november 2016

Eerste begeleider: Dr. Ir. Ing. I.I. Janssen
Tweede begeleider: Ir. R.G.M. van Weert

*'If you want to be incrementally better, be competitive.
If you want to be exponentially better, be cooperative.'*

(William Shakespeare, English playwright, poet and actor, 1564-1616)

Voorwoord

Weer een studie volgen, opnieuw de schoolbanken in. Het kriebelde al jaren. Er waren altijd mitsen en maren: kleine kinderen, een drukke baan, een sociaal leven. En dan twee jaar studeren? Ruim twee jaar geleden, toen mijn man Kees net met pensioen was en de kinderen al redelijk zelfstandig, besloot ik dat het nu of nooit was.

Nu ligt voor u het resultaat van ruim twee jaar studeren. Ik vond het één groot feest, hoewel er zonder meer ook momenten van stress zijn geweest. MRE16 is een markante groep met heel verschillende achtergronden. Die diversiteit was zonder meer verrijkend en we hebben heel veel gelachen. Het was leuk om naast mijn dochter aan de woonkamertafel te zitten, beiden met de neus in de boeken. Het was minder leuk dat het af en toe woekeren met de tijd was. Spijt heb ik echter geen moment gehad.

Deze studie had ik niet kunnen volgen zonder de steun van Kees. Hij heeft het mogelijk gemaakt dat ik me kon toeleggen op mijn studie door te zorgen dat thuis alles geregeld was. Lief, je weet dat mijn dank groot is.

Onze twee dochters, Marit en Caroline, hebben regelmatig te horen gekregen dat ze mama 'even' niet mochten storen. Gelukkig kan ik vanaf nu mijn aandacht weer beter verdelen.

En mam, je vindt je bijdrage niet belangrijk, maar voor mij is die dat wel. Dank je!

Ans, Astrid, Tiny, jullie aanmoedigen en morele steun deden me goed. Danuta, thanks for making my summary into grammatically correct gibberish.

Bij het zoeken naar een tweede lezer kwam ik al snel bij één persoon uit. Tot mijn genoegen heeft Robert van Weert die taak geaccepteerd. Robert, je maakte je in eerste instantie zorgen dat je te kritisch bent, maar dat is naar mijn maatstaven zeker niet het geval. Dank je voor je tijd, je leeswerk (best taai af en toe), je kritische blik, scherpe aanvullingen en opmerkingen.

Tot slot een dankwoord voor Ingrid Janssen, mijn eerste begeleider. Ingrid, je hebt je volledig verdiept in de materie. Dat waardeer ik zeer. Dank je voor je waarschuwingen, kritische reflectie, tips, positieve feedback en, niet te vergeten, zo af en toe een aanmoediging. Maakte dat ik er weer vol tegenaan kon gaan.

Het onderwerp van deze thesis komt uit mijn binnenste. Ik geloof in de win-win van samenwerken. Het moeilijkste aan deze thesis was me te beperken tot de kern. Er is zoveel interessante informatie te vinden. In het begin heb ik me mee laten voeren; de uitgebreide paragraaf over vertrouwen is een resultaat daarvan. De conclusies die ik uiteindelijk heb getrokken zijn tot mijn genoegen anders dan ik op voorhand verwachtte.

Ik hoop dat u mijn enthousiasme voor het onderwerp kunt terugzien in deze thesis en wens u veel leesplezier.

Hermien Wielders

8 november 2016

Samenvatting

De laatste jaren is de vastgoedwereld sterk veranderd. Er is een verschuiving waar te nemen van traditionele bouworganisatievormen naar geïntegreerde bouworganisatievormen. Publieke opdrachtgevers hebben moeite met het bijbenen van deze verandering. Dat geldt ook voor hogescholen. Vastgoed is voor hen geen corebusiness en projecten van enige omvang zijn geen regel maar uitzondering. Het opdoen van kennis en ervaring met andere bouworganisatievormen is dan ook lastig.

Traditionele bouworganisatievormen staan al jaren ter discussie. Ze worden van oudsher geassocieerd met beperkt vertrouwen, gebrek aan samenwerking en ineffectieve communicatie, resulterend in conflicten, projectvertraging, kostenoverschrijding en win-lose mentaliteit. Geïntegreerde bouworganisatievormen zouden de oplossing zijn voor deze nadelen omdat ze zouden leiden tot een beter projectresultaat. Dit betere projectresultaat wordt toegewezen aan een betere samenwerking. Daarmee is samenwerking een belangrijks succesfactor voor geïntegreerde bouworganisatievormen.

In de praktijk blijken geïntegreerde bouworganisatievormen echter niet perse de oplossing voor alle problemen. Zijn geïntegreerde bouworganisatievormen dan wel de goede keuze voor bouwopgaven bij hbo-vastgoedorganisaties?

Dit onderzoek heeft tot doel om, middels formatieve evaluatie, de betekenis van samenwerken voor hbo-vastgoedorganisaties als opdrachtgever te duiden, in relatie tot de onderhanden bouwopgaven. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Is samenwerking –als succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen- een realistische en wenselijke oplossing voor de gepercipieerde nadelen van traditionele organisatievormen, voor het organiseren van bouwopgaven door hbo-vastgoedorganisaties?

De relevantie van dit onderzoek ligt in het belang van publiek professioneel opdrachtgeverschap. Publiek opdrachtgeverschap kent immers een grotere verantwoordelijkheid en voorbeeldfunctie op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, betrouwbaarheid en transparantie. Daarnaast is samenwerken een cruciaal aspect, in de match tussen kennis en kunde van de hbo-vastgoedorganisatie en de benadering van marktpartijen, dat vaak onderschat wordt. In dit onderzoek wordt de sociologische kant van samenwerken belicht.

Factoren die een rol spelen bij de keuze voor een bouworganisatievorm zijn te ordenen in interne context, externe context en projectcontext. Omdat het onderzoek zich richt op de organisatie van de opdrachtgever, wordt de externe context buiten beschouwing gelaten. De aspecten die vanuit de projectcontext worden meegewogen zijn de invloed die de opdrachtgever wil hebben op het project, de complexiteit van het project en de allocatie van risico's. De interne context handelt over de organisatie van de opdrachtgever en heeft daarom in relatie tot dit onderzoek de meeste relevantie, vooral in zoverre de aspecten een relatie hebben met samenwerken. Daarbij gaat het om kennis en ervaring, structuur en cultuur van de organisatie en capaciteit.

Cultuur verwijst naar de eigenheid van een bepaalde groep mensen en bepaalt onder anderen hoe een organisatie zich verhoudt tot haar omgeving. Daarmee zijn cultuur en samenwerken onlosmakelijke begrippen. De diverse bouworganisatievormen kunnen worden gekoppeld aan

vormen van samenwerken. Vanuit de keuze voor een bouworganisatievorm kunnen de competentie samenwerken, als mogelijk kenmerk van een organisatie, en de vormen van samenwerken, als kenmerk van bouworganisatievormen, met elkaar in verbinding worden gebracht in een conceptueel model.

De belangrijkste sociologische succesfactoren van samenwerken zijn:

- Gezamenlijke doelen en wederzijds begrip;
- Wederzijds vertrouwen;
- Effectieve communicatie;
- Openheid.

Vertrouwen is een complex en dynamisch begrip. Vertrouwen tussen organisaties is vooral gebaseerd op interpersoonlijk vertrouwen. Interpersoonlijk vertrouwen is vertrouwen tussen personen die over een periode van tijd samenwerken en ervaringen opdoen. Degene die vertrouwt verwacht van degene die vertrouwd wordt, drie kwaliteiten: bekwaamheid, welwillendheid en integriteit.

Er bestaan verschillen van mening over of in de relatief korte periode van een project specifieke samenwerking, waarbij partijen elkaar vaak niet kennen, vertrouwen kan worden opgebouwd. In dit onderzoek wordt verondersteld dat het opbouwen van vertrouwen binnen project specifieke samenwerkingen mogelijk is.

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd middels gedeeltelijk gestructureerde interviews die persoonlijk zijn afgenomen bij 14 grote en middelgrote hogescholen. De vragenlijst is gebaseerd op het conceptuele model.

Analyse van de data wijst uit dat hogescholen in de toekomst nauwelijks meer nieuwbouw zullen realiseren, maar zich vooral zullen richten op renovatie. De omvang van de vastgoedportefeuille blijft nagenoeg gelijk. Het delen van risico's is geen gemeengoed. Opvallend is dat hogescholen hun bouwopgaven in het algemeen niet complex vinden en dat grote waarde wordt gehecht aan de invloed van de opdrachtgever.

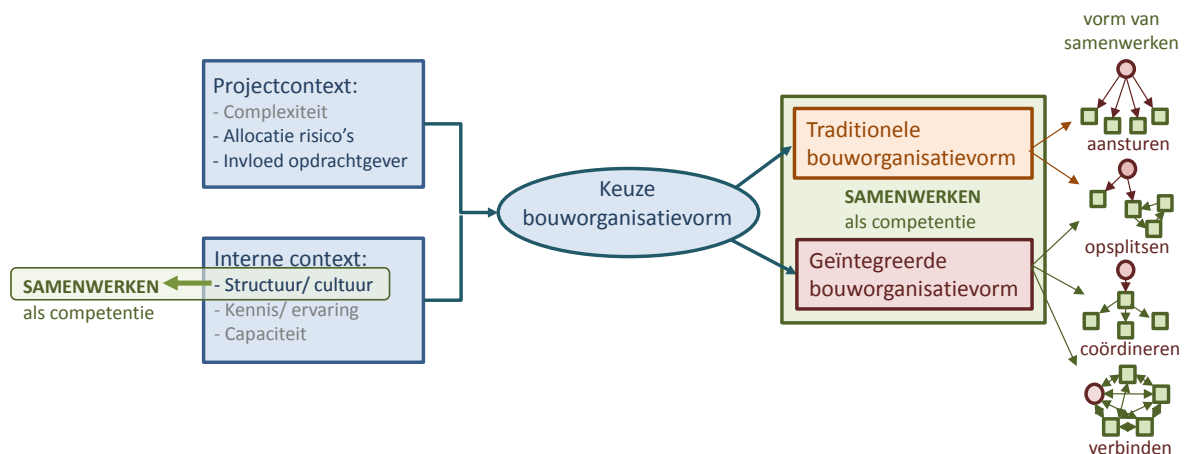
Bij de meeste hogescholen is de capaciteit van de organisatie niet aangepast aan de bouwopgaven en hoe die in de markt worden gezet. Tegelijk is dat nauwelijks een issue omdat ontbrekende capaciteit wordt ingehuurd. Dat geldt in feite ook voor kennis en kunde. Deze is voor geïntegreerde bouworganisatievormen niet breed aanwezig. Bewustzijn dat andere kennis en kunde hiervoor nodig is, is er wel. Die kennis en kunde wordt indien nodig ingehuurd.

Bij de interne organisatie ligt de nadruk op de samenwerkingsvorm opsplitsen. Verbinden is nog nauwelijks aan de orde.

Hogescholen hebben relatief veel ervaring met samenwerken, maar niet binnen een geïntegreerde bouworganisatievorm. Langdurige samenwerking en expliciteren van gezamenlijke doelen, anders dan het realiseren van het project zijn geen praktijk. Vertrouwen in de bekwaamheid van de opdrachtnemer is vrij hoog, terwijl men er hem tegelijk van verdenkt vooral voor eigen belang te gaan. Communicatie vindt standaard middels de projectstructuur plaats. Openheid wat betreft opdrachtnemer is redelijk.

De keuze voor een bouworganisatievorm komt in principe per project tot stand. Vaak wordt gekozen voor de traditionele bouworganisatievorm. De nadelen die daaraan zouden kleven worden door de organisaties niet ervaren. Dat wordt toegeschreven aan samenwerken.

De centrale onderzoeksvraag is positief te beantwoorden met de kanttekening dat samenwerken als competentie, eerder dan samenwerken als vorm, een realistische en wenselijke oplossing voor de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen is. Dit is weergegeven in het onderstaande conceptuele model. Samenwerken als vorm, in geïntegreerde bouworganisatievormen, lijkt om meerdere redenen en vanuit het perspectief van hbo-vastgoedorganisaties, niet de toekomst te vormen voor hbo-vastgoedorganisaties.



De conclusies in dit onderzoek geven aanleiding nader onderzoek te doen naar de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen. Het lijkt erop dat het probleem niet ligt in de bouworganisatievorm, maar in de wijze waarop organisaties met elkaar omgaan, in samenwerken. Een andere aanbeveling betreft het onderzoek naar de bij de bouwopgaven betrokken opdrachtnemende partijen. Hoe is hun houding is ten opzichte van samenwerking en hoe waarderen zij de opdrachtgevers in dat opzicht?

Verder handelt dit onderzoek uitsluitend over bouworganisatievormen en de samenwerking daarin. Contracten en contractvormen worden niet besproken. In elke samenwerking is echter sprake van contracten en van interactie tussen partijen. Hoe borg je in het contract op de beste manier de samenwerking, de gezamenlijke doelen, het respect voor elkaars belang?

Reflecterend op de resultaten van de interviews in relatie tot de ontwikkelingen in bouw en onderwijs, kan de vraag gesteld worden of hogescholen de complexiteit van hun toekomstige bouwopgaven niet onderschatten. Bouwopgaven richten zich in de toekomst vooral op renovatie. Verduurzaming vergt dan creatieve en innovatieve oplossingen. Ook installatietechnisch worden gebouwen steeds complexer. De kennis van de opdrachtnemende partijen is hierbij onontbeerlijk. In het verlengde hiervan ligt het inhuren van kennis door hbo-vastgoedorganisaties. De afhankelijkheid van adviseurs is hierdoor groot, wat een risico vormt.

Tot slot blijkt uit het onderzoek weinig samenhang tussen de mate waarin de hbo-vastgoedorganisaties in staat zijn samen te werken en de karakteristieken van de interne organisatie. Daar zijn een aantal mogelijke oorzaken voor, waarvan het beperkte aantal vragen en het gegeven dat slechts één persoon per organisatie geïnterviewd is, de belangrijkste zijn.

Management summary

In recent years the real estate environment has changed strongly. There has been a shift from traditional building organisation forms to integrated building organisation forms. Public clients, however, are having trouble keeping up with this change. That is also the case for colleges of higher education. For them real estate is no core business and projects of some size are an exception, rather than a rule. It is therefore difficult to acquire knowledge and experience with other building organisation forms.

Traditional building organisation forms have been under discussion for years. They are of old associated with limited trust, lack of cooperation and ineffective communication, resulting in conflicts, project delay, cost overruns and win-lose mentality.

Integrated building organisation forms are supposed to be the solution to these disadvantages because they would lead to a better project result. This improved project result is attributed to better collaboration. That makes collaboration an important success factor for integrated building organisation forms.

In practice however, it appears that integrated building organisation forms are not in itself the solution to all problems. That raises the question whether integrated building organisation forms are the right choice for building projects for higher education real estate departments?

The purpose of this research is to explain, by means of formative evaluation, the significance of partnering for higher education real estate departments, in relation to their building projects.

The central research question is:

Is collaboration -as a success factor for integrated building organisation forms- a realistic and advisable solution to the supposed disadvantages of traditional building organisation forms, for the organisation of building projects by higher education real estate departments?

The relevance of this research lies in the importance of public construction client's commissioning professionalism. Public commissioning after all, involves a greater responsibility and an exemplary function in the field of social responsibility, integrity, trustworthiness and transparency. In addition, collaboration is a crucial, but often underestimated aspect in the match between knowledge of the higher education real estate department and the approach of contractors. This research focuses on the sociological side of partnering.

Factors that matter in the choice for a building organisation form can be arranged into internal context, external context and project context. Since the research focuses on the organisation of the client, the external context will be left out of account. The aspects of the project context that are considered, are the influence the client wants to have on the project, the complexity of the project and allocation of risks. The internal context discusses the organisation of the client and has therefore, relating to this research, the most relevance, especially in as far as aspects concern partnering. The relevant aspects are knowledge and experience, structure and culture of the organisation and capacity.

Culture refers to the individuality of a certain group of people and determines amongst others how an organisation relates to its environment. That makes culture and collaboration related concepts. The different building organisation forms can be connected with forms of partnering. From the

choice for a building organisation form, the competence collaboration, as a characteristic of an organisation, and the form of partnering, as a characteristic of building organisation forms, can be related to each other in a conceptual model.

The most important sociological success factors for collaboration are:

- collective goals and mutual understanding;
- mutual trust;
- effective communication;
- openness.

Trust is a complex and dynamic concept. Trust between organisations is mostly based upon interpersonal trust. Interpersonal trust is trust between people who, over a period of time, work together and gain experiences. The person who trusts expects three qualities of the person who is trusted: competence, benevolence and integrity.

Opinions differ on whether trust can be built over the relatively short period of project specific partnering, when parties often hardly know each other. In this research it is presumed that the building of trust is possible within project specific partnering.

The empirical research has been conducted by means of partially structured interviews that are held in person with 14 large and medium-sized colleges of higher education. The list of questions is based on the conceptual model.

Analysis of the data shows that the higher education sector will hardly realise any new buildings in the future. They will mostly focus on renovation. The volume of the real estate portfolio will stay almost the same in size. The sharing of risks is not generally accepted. It is striking that higher education real estate departments do not generally regard their building projects as being complex and that great importance is attached to the influence of the client.

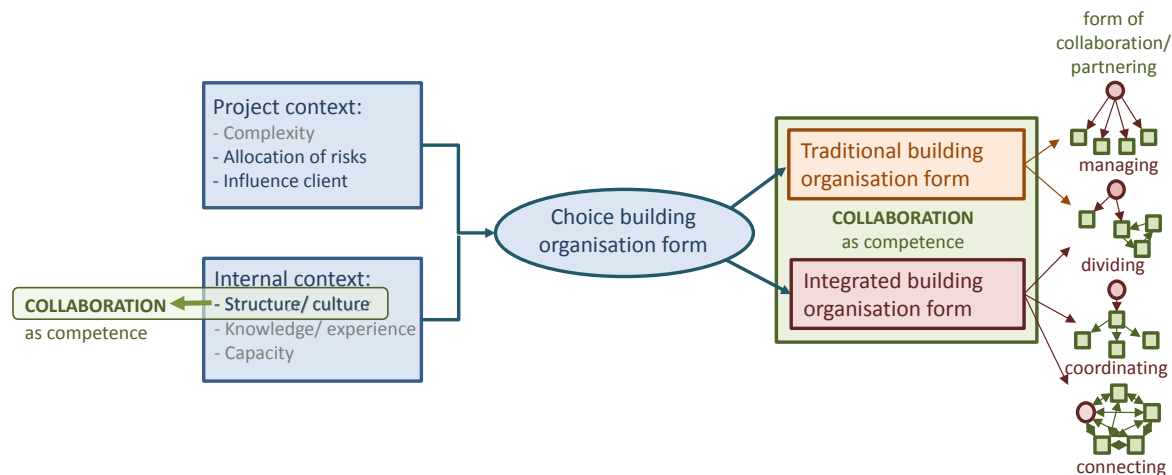
With most higher education real estate departments the capacity is not adapted to the building projects and how they are being put on the market. At the same time that is hardly an issue because additional capacity is being hired. This also applies to knowledge. The knowledge that is required for integrated building organisation forms is not broadly present. There is however an awareness that different knowledge is needed. That knowledge is being engaged when necessary.

With the internal organisation, the emphasis is on the partnering form 'dividing'. 'Connecting' is not yet an issue.

Colleges of higher education have relatively much experience with collaborating, although not within an integrated building organisation form. Long-term partnering and specifying mutual goals, other than realisation of the project, are not common practice. Trust in the competences of the contractor is rather high, while he is at the same time being suspected of putting his own interest first. Communication takes place by means of the project structure. Openness with regard to the contractor is reasonably high.

A building organisation form is mainly chosen per project. Often a traditional building organisation form is chosen. The disadvantages that are associated with these forms are not recognised. That is attributed to collaboration.

The central research question can be answered affirmatively with the comment that collaboration as a competence, rather than collaboration or partnering as a form of organizing, is a realistic and advisable solution to the supposed disadvantages of traditional building organisation forms. This is shown in the conceptual model in the figure below. Partnering as a form (in integrated building organisation forms) does, from the perspective of the higher education real estate departments, not seem to be the future for higher education real estate departments for several reasons.



The conclusions in this research give cause to conduct further research into the supposed disadvantages of traditional building organisation forms. It seems that the problem does not lie in the building organisation form, but in the way in which organisations associate with each other; it lies in collaboration.

Another recommendation regards the research into contractors involved with the building projects. What is their attitude towards collaboration and partnering and how do they value clients in that respect?

In addition, this research deals exclusively with building organisation forms and the partnering within. Contracts and contract forms are not discussed. Every partnering however, involves contracts and interaction between parties. How can one secure the collaboration, the mutual goals, the respect for each other's interests in the best possible way in the contract?

Reflecting on the results of the interviews in relation to the developments in the building and educational sector, one can wonder whether higher education real estate departments do not underestimate the complexity of their future building projects. Future building projects focus on renovation. Making existing buildings sustainable requires creative and innovative solutions. Buildings also become more complex with regard to electrical and mechanical engineering. The knowledge of contractors is therefore indispensable.

In line with this is the hiring of knowledge by higher education real estate departments. This enlarges the dependence of consultants, which forms a risk.

Finally there appears to be little coherence between the extent to which higher education real estate departments are able to collaborate and the characteristics of the internal organisation. There are several possible causes, of which the limited number of questions and the fact that only one person per organisation was interviewed, are the most important.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Management summary.....	6
1 Introductie en probleemstelling	11
1.1 Inleiding.....	11
1.1.1 Naar andere bouworganisatievormen	11
1.1.2 De situatie bij Zuyd Hogeschool als aanleiding.....	11
1.1.3 De gepercipieerde nadelen van de traditionele bouworganisatievorm.....	12
1.1.4 Het waarom van geïntegreerde bouworganisatievormen	13
1.2 Probleemstelling en doelstelling onderzoek.....	15
1.3 Onderzoeksvragen	16
1.4 Afbakening	17
1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek.....	17
2 De keuze voor een bouworganisatievorm	19
2.1 Factoren die de keuze voor een bouworganisatievorm beïnvloeden	19
2.2 Projectcontext.....	20
2.3 Interne context	21
2.3.1 Capaciteit	21
2.3.2 Kennis en ervaring.....	21
2.3.3 Structuur van de opdrachtgevende organisatie	21
2.3.4 Cultuur van de opdrachtgevende organisatie	22
2.4 Bouworganisatievormen en de vorm van samenwerken	23
2.4.1 Relatie tussen vormen van samenwerken en organisatiecultuur	24
2.5 Conclusie	25
3 Samenwerken tussen organisaties	26
3.1 De succesfactoren van samenwerken	26
3.2 Vertrouwen	28
3.2.1 Het begrip vertrouwen.....	29
3.2.2 Relationeel of interpersoonlijk vertrouwen.....	30
3.2.3 Vertrouwen tussen organisaties	30
3.2.4 Vertrouwen binnen een project specifieke samenwerking.....	32
3.2.5 Conclusie	33
3.3 Communicatie	34
3.4 Conclusie	34
4 Onderzoeksmethode.....	36

4.1 Opbouw van de vragenlijst	36
4.2 Analyse van data, methode	39
5 Analyse en interpretatie onderzoeksresultaten	42
5.1 Analyse van data, resultaten.....	42
5.1.1 Keuze bouworganisatievorm	42
5.1.2 Projectcontext.....	43
5.1.3 Interne context	43
5.1.4 Samenwerken	45
5.2 Conclusie	48
6 Conclusies, aanbevelingen en discussie.....	50
6.1 Conclusies	50
6.2 Aanbevelingen	52
6.2.1 Samenwerken	52
6.2.2 De opdrachtnemer	53
6.2.3 De relatie tussen vertrouwen en controle i.r.t. contractvorm	53
6.3 Discussie en reflectie	54
6.3.1 Reflectie op projectcontext.....	54
6.3.2 Reflectie op interne context	55
6.3.3 Reflectie op samenwerken	56
6.4 Beperkingen van het onderzoek	57
Slotwoord.....	59
Bibliografie	60
Bijlage 1 Geïnterviewde grote en middelgrote hogescholen	65
Bijlage 2 Invulijst bouwopgaven	66
Bijlage 3 Vragenlijst interviews	67
Bijlage 4 Codeboom	71
Bijlage 5 Verwerking vragen interviews (vertrouwelijk).....	80

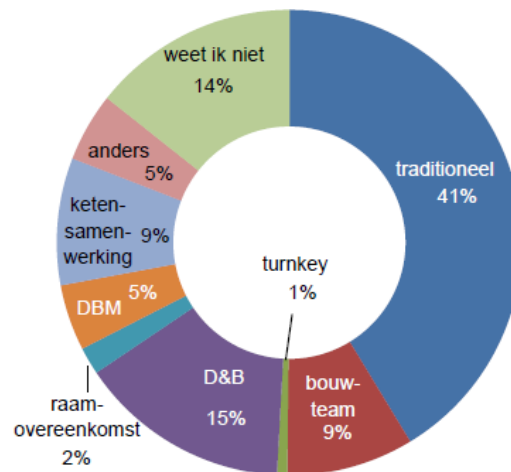
1 Introductie en probleemstelling

1.1 Inleiding

1.1.1 Naar andere bouworganisatievormen

De laatste jaren is de vastgoedwereld sterk veranderd. Traditioneel bouwen en exploiteren zijn achterhaald vanwege conflicten, projectvertraging, kostenoverschrijding en een win-lose mentaliteit. Geïntegreerde bouworganisatievormen en geïntegreerde contractvormen zijn in opkomst omdat ze deze nadelen van traditionele bouworganisatievorm zouden oplossen. De rapportage Resultaten Aanbestedingsanalyse 2014 van Stichting Aanbestedingsinstituut Bouw & Infra (2015, p. 26) laat zien dat het aandeel aanbestedingen door publieke opdrachtgevers waarbij gekozen wordt voor een 'moderne' contractvorm gestegen is van 12 % in 2012 naar 19 % in 2013 en 20% in 2014. Opvallend is dat de stijging van 2013 naar 2014 heel beperkt is.

Publieke opdrachtgevers hebben moeite met het bijbenen van de veranderde vastgoedwereld. Dat wordt bevestigd door een door de Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw gehouden enquête (Eisma, 2015). Daaruit blijkt dat het merendeel van de contracten bij nieuwbouwprojecten in de (semi-) publieke sector nog traditioneel van aard is, zie figuur 1 (Eisma, 2015).



Figuur 1. Contractvormen bij nieuwbouwprojecten (n=21).
Overgenomen uit *Opdrachtgeverschap in beeld* (p. 6),
door P. Eisma, 2015, Delft:
Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap TU Delft.

Met een 'moderne' contractvorm wordt bedoeld dat er tenminste sprake is van een combinatie van D&B (design and build) in een contract. Geïntegreerde bouworganisatievormen en contractvormen (waaronder ook 'moderne' contractvormen) kenmerken zich door een hogere mate van samenwerking met en tussen marktpartijen. Immers, het integrale karakter vraagt erom al in een vroeg stadium samen verantwoordelijkheid te nemen voor een project (Rijksgebouwendienst, 2008, p. 7). Uitgebreid literatuuronderzoek naar aspecten gerelateerd aan publiek opdrachtgeverschap (Eisma & Volker, 2014) bevestigt dat samenwerking het belangrijkste aspect is in dit onderzoeksgebied.

1.1.2 De situatie bij Zuyd Hogeschool als aanleiding

Zuyd Hogeschool (hierna Zuyd genoemd) is, met ruim 14.000 studenten en 2.000 medewerkers, een middelgrote hogeschool in Zuid-Limburg. Zuyd heeft een vastgoedportefeuille met een omvang van

110.000 m² BVO, verdeeld over 3 steden en 31 gebouwen, die in omvang variëren van een paar honderd m² tot 36.000 m² BVO. Vastgoed is voor Zuyd geen onderdeel van het primaire proces, zij is een opdrachtgever die uitsluitend vastgoed beheert om haar eigen organisatie te huisvesten. Hoewel Zuyd geen kleine publieke opdrachtgever is, zijn grote vastgoedprojecten (> € 5 mln.) geen regel maar uitzondering. De projecten zijn bovendien, zoals dat vaak herkenbaar is in de bouwpraktijk, nauwelijks vergelijkbaar. Zuyd heeft een goed inkoopbeleid, maar dat is nog niet nader uitgewerkt voor vastgoed. Bij alle keuzes, zoals de wijze van inkoop, contractering, bouworganisatievorm etc., moet rekening worden gehouden met de publieke context van Zuyd met uitdagingen als BTW problematiek, aanbestedingswetgeving, verantwoord omgaan met publieke middelen etc.. Het publieke aspect is in dat opzicht beperkend.

Van oudsher worden bij Zuyd alle middelgrote projecten (tot ca € 2 mln.) uitgevoerd in bouwteam verband, dit is een traditionele bouworganisatievorm. De keuze voor een bouworganisatievorm en voor een contractvorm voor de grote projecten wordt bij Zuyd bepaald aan de hand van de context van het project. Daarbij wordt ook gekozen voor meer geïntegreerde bouworganisatievormen. Er is echter weinig zicht op de impact van en de relatie tussen een bepaalde bouworganisatievorm en de eigen organisatie. De afhankelijkheid van externe adviseurs is groot door de beperkte eigen kennis en ervaring.

Zuyd heeft vooral ervaring met meer traditionele bouworganisatievormen en veel minder met geïntegreerde bouworganisatievormen. Er is, gezien het beperkte aantal middelgrote en grote bouwopgaven, ook weinig gelegenheid bredere ervaring op te doen. Daar komt bij dat de interne organisatie in sommige opzichten traditioneel is: de relatie opdrachtgever-leverancier wordt hiërarchisch benaderd. Daar staat tegenover dat de druk op de interne vastgoedorganisatie (fte en financiële middelen) groeit, waardoor een verschuiving plaatsvindt naar vormen van regieorganisatie. Een regieorganisatie is een organisatie die 'de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt, deze op strategisch en tactisch niveau managet en de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed' (de Jong, et al., 2013). Geredeneerd vanuit een regieorganisatie kunnen geïntegreerde bouworganisatievormen en contractvormen een voor de hand liggende keuze zijn.

Veel van deze omstandigheden zullen gelden bij het merendeel van de hbo-vastgoedorganisaties. Het is zelfs aannemelijk dat dit in het algemeen geldt bij publieke organisaties die vastgoed niet als corebusiness hebben. Dit beeld is in lijn met de constatering van de Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw (Eisma, 2015). Ook eigen eerste verkennend onderzoek naar de wijze van in de markt zetten van bouwopgaven door hbo-vastgoedorganisaties duidt op overwegend traditionele bouworganisatievormen.

Waarom kiezen hbo-vastgoedorganisaties nog vooral voor de traditionele bouworganisatievormen? Maken hbo-vastgoedorganisaties de juiste keuzes wat betreft bouworganisatievormen? Hebben zij kennis en kunde ten aanzien van de meer geïntegreerde bouworganisatievormen? Of kunnen ze zich beter houden bij de bekende traditionele bouworganisatievormen, ondanks de nadelen die deze zouden hebben?

1.1.3 De gepercipieerde nadelen van de traditionele bouworganisatievorm.

De traditionele bouworganisatievorm wordt geassocieerd met conflicten, projectvertraging, kostenoverschrijding en een win-lose mentaliteit. Dat vergt een toelichting op deze bouworganisatievorm en de reden van de negatieve associatie daarbij.

Bij de traditionele vorm is sprake van een strikte en volgtijdelijke scheiding tussen ontwerp en uitvoering. Voor elke fase in het bouwproces wordt een aparte partij gecontracteerd. De opdrachtgever bepaalt hoe en met wie hij het bouwproces inricht en heeft daardoor veel invloed, zowel op het proces als op het ontwerp. De opdrachtgever zorgt zelf voor financiering en heeft een actieve coördinerende rol. Het is mogelijk dat hij sommige taken (bv. ontwerp) zelf uitvoert. Het bouwteam, waarbij de aannemende partij in de ontwerpfase bij het project wordt betrokken, is ook een traditionele bouworganisatievorm. Bij deze vorm is geen sprake van een strikte scheiding tussen ontwerp en uitvoering. Wel worden voor beide fasen aparte partijen gecontracteerd.

Al in 1994 met de publicatie van Latham (1994) en in 1998 met het Egan report (1998) waren er stevige signalen dat de traditionele bouworganisatie niet meer voldoet. Daaraan liggen meerdere factoren ten grondslag. Volgens Dorée (2001, p. 6) wordt de scheiding tussen ontwerp en uitvoering in het algemeen gezien als de grootste boosdoener van het onvoldoende functioneren van het traditionele bouwproces. Ook stelt Dorée (2001, p. 6) dat opportunisme, korte termijn focus, en strategieën voor kostenbeheersing noodgedwongen prevaleren boven kwaliteitsstrategieën en innovatie. Daarnaast wordt van oudsher de traditionele bouworganisatievorm geassocieerd met een relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die gekenmerkt wordt door beperkt vertrouwen, gebrek aan samenwerking en ineffectieve communicatie (Boudewijn & Broekhuizen, 2008; Egan, 1998; Kadefors, 2004; Latham, 1994; Moore, Mosley, & Slagle, 1992). Dit resulteert in conflicten, projectvertraging, kostenoverschrijding en een win-lose mentaliteit.

Hieraan zijn tenminste ten dele de gebruikte inkoopmethoden (selectie op basis van laagste prijs) en contracten (Naoum, 2003) debet. In Nederland is in de publieke sector aanbesteden op basis van EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) inmiddels vereist. Daarmee mag niet meer uitsluitend worden geselecteerd op basis van laagste prijs. Dat betekent echter niet dat de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer perse gewijzigd is.

Hoewel de genoemde nadelen internationaal spelen, speelt in Nederland daarnaast de bouwfraude een rol. Na de parlementaire enquête bouwfraude in 2002/2003 is het wantrouwen jegens bouwondernemers fors toegenomen (Dorée, 2004). Onder anderen PSIBouw en Regieraad Bouw zijn in het leven geroepen om de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw te herstellen. Nederlandse literatuur over geïntegreerde bouworganisatievormen is dan ook in het algemeen van latere datum dan vergelijkbare literatuur uit bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk. Hoe dan ook is er, mede door de bouwfraude, een flinke inhaalslag te maken wat betreft relaties tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers in de bouw.

1.1.4 Het waarom van geïntegreerde bouworganisatievormen

Het wezenlijke verschil tussen de traditionele bouworganisatievorm en de geïntegreerde bouworganisatievorm is, dat bij de geïntegreerde vorm tenminste de ontwerp- en de uitvoeringstaak bij één marktpartij liggen. Dat vergt nauwere samenwerking tussen partijen, zowel tussen opdrachtnemende en opdrachtgevende partijen, als tussen opdrachtnemende partijen onderling. Samenwerking is daarmee de factor die de essentie van het verschil tussen de traditionele en de geïntegreerde bouworganisatievorm weergeeft.

De benaming van de diverse vormen volgt de fasen in de bouw: Design, Build, Maintain en Operate. Finance is als aparte component toe te voegen, de opdrachtnemer verzorgt in dat geval ook financiering van het project.

De meest eenvoudige geïntegreerde bouworganisatievorm is Design and Build (DB), ook wel Design and Construct genoemd, waarbij, zoals de naam weergeeft, ontwerp en uitvoering bij één marktpartij liggen. Deze vorm wordt vooralsnog het meest toegepast. Bij DB koopt de opdrachtgever een product, een gebouw. Bij Design, Build, Finance, Maintain (Operate), DBFM(O), is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor ontwerp, uitvoering, financiering, onderhoud en eventueel diensten. In dit geval neemt de opdrachtgever een dienst af, de beschikbaarheid van een gebouw, voor een bepaalde periode. Belangrijk uitgangspunt bij een DBFM(O) is dat risico's en verantwoordelijkheden worden gelegd bij de partij die ze het best kan dragen. Verder is van belang dat wordt aanbesteed op basis van outputspecificaties, waar dat bij de traditionele vorm gebeurt op basis van bestek. Naast de 'O' kan ook de financiering buiten de constructie worden gelaten (DB(F)M(O), ofwel DBM).

Als oplossing voor de nadelen van traditionele bouworganisatievormen, zoals genoemd in § 1.1.3, worden geïntegreerde bouworganisatievormen genoemd. Geïntegreerde bouworganisatievormen zouden leiden tot een beter projectresultaat (Bing, Akintoye, Edwards, & Hardcastle, 2005; Blayse & Manley, 2004; Bresnen & Marshall, 2000b; Construction Industry Institute, 1991; Latham, 1994; Leiringer, 2006; Straub, Prins, & Hansen, 2012). Er moet daarbij onderscheid gemaakt worden tussen de minimale variant van geïntegreerde bouworganisatievorm, zijnde DB, ten opzichte van de meer geïntegreerde vorm DBFM(O). Bij DB liggen ontwerp en uitvoering bij één marktpartij waardoor deze beter worden afgestemd. Bij de meer geïntegreerde vormen is in theorie meer voordeel te halen doordat ook het onderhoud (en evt. de exploitatie) bij dezelfde marktpartij ligt. Immers, de marktpartij doet zichzelf tekort als hij niet al bij het ontwerp rekening houdt met onderhoud en exploitatie. In de literatuur wordt bevestigd dat geïntegreerde bouworganisatievormen voordeel bieden.

Zo stellen Straub et al. (2012) dat geïntegreerde contracten resulteren in lagere kosten, een betere performance en meer innovatieve oplossingen als gevolg van een betere samenwerking tussen actoren, het werken met prestatiespecificaties en langdurige overeenkomsten. Ook Kamminga (2009) wijst het succes van geïntegreerde bouworganisatievormen toe aan een betere samenwerking, naast verbetering van projectresultaten als bouwkosten, tijdsplanning en overeengekomen kwaliteit. Blayse en Manley (2004), Bing et al. (2005) en Leiringer (2006) herkennen naast de voordelen die Straub et al. (2012) noemen, ook kortere bouwtijd en een hogere kwaliteit van het eindproduct als voordelen. Bresnen en Marshall (2000b) noemen ook verbeterde klanttevredenheid en betere reactie op veranderende omstandigheden als voordelen van samenwerken. De competentie samenwerken is daarmee een belangrijke succesfactor voor geïntegreerde bouworganisatievormen. Met andere woorden, willen geïntegreerde bouworganisatievormen succesvol zijn, moet de samenwerking tussen partijen succesvol zijn. Dat vraagt daarmee, wat nodig is om samenwerking succesvol te maken en of hbo- vastgoedorganisaties gezien hun organisatiewijze (cultuur, kennis en kunde etc.) hier toe in staat zijn?

1.2 Probleemstelling en doelstelling onderzoek

In de literatuur wordt gesteld dat geïntegreerde bouworganisatievormen de oplossing zijn voor de nadelen van traditionele bouworganisatievormen. Dat zou te danken zijn aan betere samenwerking. Daarmee wordt geïmpliceerd dat in traditionele bouworganisatievormen niet of minder goed wordt samengewerkt. Dat lijkt een niet aannemelijke veronderstelling die aanleiding geeft voor vragen. Ook de praktijk geeft aanleiding vragen te stellen bij de veronderstelde voordelen van geïntegreerde bouworganisatievormen. In de praktijk is het niet allemaal rozegeur en maneschijn als het gaat om het toepassen van geïntegreerde bouworganisatievormen. Het kiezen van een geïntegreerde bouworganisatievorm garandeert geen beter projectresultaat, net zoals de keuze voor een traditionele vorm niet perse resulteert in een minder goed projectresultaat. Sterker nog, verregaande samenwerkingen zijn niet altijd nodig, wenselijk of haalbaar (Bresnen & Marshall, 2000b, p. 829). Ook Gadde en Dubois (2010, p. 255) herkennen dat de verbeteringen in projectresultaten bij de keuze voor geïntegreerde bouworganisatievormen niet voldoen aan de verwachtingen. Vangen en Huxham (2003, p. 6) vonden in diverse literatuur dat samenwerking hoge eisen stelt aan de organisatie en dat de kans op teleurstellende resultaten en mislukking groot is. Het risico dat organisaties daarna terugvallen in traditionele rollen en relaties is aanzienlijk (Kadefors, 2004, p. 175).

De belangrijkste oorzaak dat geïntegreerde bouworganisatievormen niet voldoen aan de verwachting, is dat de opdrachtgever zich niet volledig committeert aan de samenwerking. Het commitment naar de samenwerking is vaak slechts oppervlakkig en verhult traditioneel gedrag en hiërarchische verhoudingen (Wostenholme, 2009, als geciteerd in Dewulf & Kadefors, 2012, p. 241). Stakeholders ontwikkelen onvoldoende het benodigde gedrag voor effectieve samenwerking (Gadde & Dubois, 2010, p. 255). Daarnaast worden de hoge transactiekosten, complexe onderhandelingen en uiteenlopende belangen bij stakeholders als problematisch herkend (Bing et al., 2005). Verder blijkt dat samenwerken niet noodzakelijkerwijs conflicten voorkomt (Bresnen & Marshall, 2000b, p. 829) en blijken overeenkomsten die op management niveau zijn afgesloten lastig te vertalen naar de dagelijkse praktijk (Bresnen & Marshall, 2000a). Tot slot hebben ook de economische omstandigheden invloed op samenwerking (Bresnen & Marshall, 2000a, p. 233). In een 'buyer's market', is het voor een opdrachtgever makkelijker mogelijk risico's naar de opdrachtnemer te schuiven. Dit terwijl één van de kenmerken van geïntegreerde bouworganisatievormen juist is dat risico's worden belegd bij de partij die ze het best kunnen dragen.

Samenwerken tussen organisaties is blijkbaar een uitdaging op zich: makkelijk gezegd, maar in de praktijk een uitdaging. Wat betekent samenwerken in geïntegreerde bouworganisatievormen en hoe onderscheidt zich dat van traditionele bouworganisatievormen, waar vanuit de literatuur hiërarchie als wijze van werken wordt gesteld? Samenwerken vraagt een andere insteek en andere competenties van organisaties. Zijn geïntegreerde bouworganisatievormen, ook gezien het incidentele karakter van grote bouwopgaven, dan wel de goede keuze voor bouwopgaven bij hbo-vastgoedorganisaties? Lenen de bouwopgaven zich voor geïntegreerde bouworganisatievormen? Wat betekent samenwerken voor deze organisaties, heeft de organisatie de benodigde competenties?

Dit onderzoek heeft tot doel om, middels formatieve evaluatie, de betekenis van samenwerken voor hbo-vastgoedorganisaties als opdrachtgever te duiden, in relatie tot de onderhanden bouwopgaven.

Daarmee samenhangend is de mate waarin hbo-vastgoedorganisaties in staat zijn om succesvol te kunnen samenwerken.

Middels literatuurstudie wordt onderzocht wat de factoren zijn, die de keuze voor een bouworganisatievorm beïnvloeden, wat samenwerken is en welke randvoorwaarden daaraan verbonden zijn en hoe bouworganisatievormen zich verhouden tot samenwerken.

Daarnaast wordt onderzocht welke bouwopgaven vastgoedorganisaties bij hbo-instellingen hebben en welke bouworganisatievorm daarbij gekozen is. Ook wordt onderzocht welke motieven de organisatie heeft om voor een bepaalde bouworganisatievorm te kiezen en welke ervaringen zij hebben met de diverse bouworganisatievormen. Daarnaast wordt onderzocht wat de dispositie is van hbo-vastgoedorganisaties ten opzichte van samenwerken.

Op deze manier ontstaat meer zicht op de beweegredenen van hbo-vastgoedorganisaties voor hun wijze van werken en wordt tegelijk inzichtelijk of ze in staat zijn om succesvol te kunnen samenwerken.

1.3 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Is samenwerking –als succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen- een realistische en wenselijke oplossing voor de gepercipieerde nadelen van traditionele organisatievormen, voor het organiseren van bouwopgaven door hbo-vastgoedorganisaties?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Theoretische onderzoeksvragen:

1. Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een bouworganisatievorm?
2. Hoe wordt samenwerking ingevuld bij de verschillende bouworganisatievormen?
3. Wat is samenwerken en wat bepaalt het succes van samenwerken?

Praktische onderzoeksvragen:

4. Voor welke bouwopgaven staan hbo-instellingen en welke omvang en complexiteit hebben die bouwopgaven?
5. Hoe zijn hbo-vastgoedorganisaties samengesteld, qua omvang, kennis en kunde?
6. Hoe organiseren hbo-instellingen hun bouwopgaven, welke bouworganisatievorm kiezen ze en wat zijn daarvoor de motieven?
7. Is er een relatie tussen de omvang en complexiteit van de bouwopgaven en de gekozen bouworganisatievorm?
8. In welke mate hebben hbo-vastgoedorganisaties ervaring met samenwerken tussen organisaties in het algemeen?
9. Is er een relatie tussen de ervaring met samenwerken (in het algemeen) en de keuze voor een geïntegreerde bouworganisatievorm?
10. Zijn hbo-vastgoedorganisaties in staat om de samenwerking binnen de verschillende bouworganisatievormen succesvol in te vullen?

1.4 Afbakening

Dit onderzoek betreft uitsluitend vastgoedorganisaties bij Nederlandse hbo-instellingen. Om relevante data te kunnen verzamelen beperkt het onderzoek zich tot de 11 grote alsmede 3 middelgrote hogescholen (conform Keuzegids HBO 2016, zie bijlage 1).

Het onderzoek richt zich vooral op de sociaal wetenschappelijke aspecten van samenwerken, meer specifiek de sociologische aspecten.

Hoewel bouworganisatievormen en contractvormen een nauwe relatie hebben, wordt in dit onderzoek niet nader ingegaan op contractvormen.

Er zijn verschillende definities van bouworganisatievormen in omloop. In deze literatuurstudie worden de definities uit de Leidraad Aanbesteden (Jansen C. , 2009b) gehanteerd:

Bouworganisatievorm

De wijze waarop de in een bouwproces uit te voeren taken in het concrete geval over de verschillende deelnemers aan het bouwproces zijn verdeeld.

Traditionele bouworganisatievorm

Bouworganisatievorm waarbij de aanbesteder een deel van de taken van het bouwproces binnen de eigen organisatie uitvoert. De uitvoeringstaak wordt in ieder geval aan een marktpartij uitbesteed. Wanneer ook de ontwerpstaak alsook het meerjarig onderhoud worden uitbesteed, besteedt de aanbesteder die taken uit aan andere marktpartijen.

Geïntegreerde bouworganisatievorm

Bouworganisatievorm waarbij de aanbesteder een deel van de taken van het bouwproces binnen de eigen organisatie uitvoert. De ontwerp- en uitvoeringstaak worden in ieder geval aan één marktpartij uitbesteed.

Onderhoud van gebouwen is in alle opzichten (niet in de laatste plaats financieel gezien) een belangrijk onderwerp. Toch valt onderhoud buiten de scope van dit onderzoek tenzij het onderdeel uitmaakt van de bouworganisatievorm (DBFMO).

Ook besteedt dit onderzoek geen aandacht aan de rol van de opdrachtnemer, hoewel die niet minder relevant is als de rol van de opdrachtgever; het gaat immers om samenwerken. Het onderzoek gaat specifiek over de hbo-vastgoedorganisatie als opdrachtgever.

De opdrachtgevende vastgoedorganisatie bij hbo-instellingen is een publieke opdrachtgever. Onder publiek opdrachtgeverschap in de bouw wordt verstaan: 'De wijze waarop een organisatie in de publieke sector ten aanzien van haar verantwoordelijkheden in de gebouwde omgeving haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt' (Hermans, 2014).

1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek

De relevantie van dit onderzoek ligt in het belang van professioneel publiek opdrachtgeverschap.

Bij vastgoed gaat het vaak om veel -in dit geval maatschappelijk- geld en kunnen risico's aanzienlijk zijn, zie het debacle bij het ROC Leiden (Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden, 2015). De

(publieke) opdrachtgever heeft daarbij een cruciale en leidende rol. Er is feitelijk nog weinig onderzoek verricht naar publiek opdrachtgeverschap in de bouw als vak (Eisma & Volker, 2014).

Opdrachtgeverschap wordt veelal gerelateerd aan een project, veel minder aan de structuur van de organisatie. Professioneel opdrachtgeverschap hangt samen met integrale afgewogen besluitvorming en daarmee met het beheersen van risico's en nadelen, het beperken van

(faal)kosten, het verbeteren van kwaliteit. Een professionele opdrachtgever kiest bewust voor de wijze waarop hij zijn relatie met de markt vormgeeft (Georgius & Rienhart, 2013), en dus ook voor de wijze waarop hij zijn bouwopgaven organiseert.

Daar komt bij dat de bouwsector een grote (economische) impact heeft. De rol van de publieke opdrachtgever is daarin aanzienlijk. Tenslotte heeft publiek opdrachtgeverschap een aantal specifieke kenmerken. Er is een grotere verantwoordelijkheid en voorbeeldfunctie op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, betrouwbaarheid en transparantie (Opdrachtgeversforum in de bouw, n.d.). Professioneel publiek opdrachtgeverschap is daarmee van evident belang.

In een organisatie waar vastgoed geen corebusiness is, is er constante druk op de voor vastgoed beschikbare middelen. Door ontwikkelingen in de hbo-sector groeit de druk op de interne vastgoedorganisatie (minder fte) waardoor, deels noodgedwongen, een verschuiving plaatsvindt naar vormen van regieorganisatie. Geredeneerd vanuit een regieorganisatie zijn geïntegreerde bouworganisatievormen en contractvormen geen onlogische keuze. Bij geïntegreerde contracten stuur je op eindresultaat, huisvesting als dienst (Hermans, 2015). In de praktijk worden bouwopgaven echter nog vooral traditioneel in de markt gezet. Die markt (opdracht nemende partijen als aannemers, architecten, adviseurs, consortia etc.) verschuift intussen naar geïntegreerde bouworganisatie- en contractvormen. Omdat de risico's bij het realiseren van bouwopgaven groot zijn, is inzicht in en bewustwording van de noodzaak van een match tussen de kennis en kunde van de hbo-vastgoedorganisatie en de benadering van de markt van groot belang. Samenwerken is daarbij een aspect, dat vaak genoemd wordt, maar minder vaak wordt toegelicht. Met name de betekenis van samenwerken voor de verschillende bouworganisatievormen is onderbelicht. Wat betreft de wijze waarop hbo-vastgoedorganisaties hun bouwopgaven organiseren is maar zeer beperkt empirisch onderzoek voorhanden. Dat geldt ook voor de meer sociologische kant van samenwerken. Sociologie is een onderdeel van de sociale wetenschappen. Dit onderzoek voegt waarde toe door de nadruk te leggen op de sociologische kant van samenwerken en de betekenis van samenwerken voor de verschillende bouworganisatievormen.

2 De keuze voor een bouworganisatievorm

Dit hoofdstuk gaat in op de factoren die de keuze voor een bouworganisatievorm beïnvloeden en de relatie tussen bouworganisatievormen en samenwerken.

2.1 Factoren die de keuze voor een bouworganisatievorm beïnvloeden

PSIBouw (van Iersel, 2005) heeft in 2005 een onderzoek laten verrichten naar welke overwegingen een rol spelen bij uitbesteding door publieke opdrachtgevers. Deze overwegingen zijn overgenomen in de 'Leidraad Aanbesteden voor de Bouw' (Jansen C., 2009a).

Er wordt onderscheid gemaakt tussen strategische en tactische overwegingen. De belangrijkste strategische overweging is de overweging omtrent kerncompetentie: 'Als een organisatie niet tot de top behoort voor een bepaalde activiteit, creëert het voor zichzelf een concurrentienadeel door deze taak te blijven doen' (van Iersel, 2005, p. 18). Andere strategische overwegingen zijn kennis, kostenbesparing, kwaliteit, operationele flexibiliteit, financiële flexibiliteit en beheersing, organisatorische complexiteit, risicobeheersing, afnemende beheersbaarheid, toenemende afhankelijkheid, afnemende strategische flexibiliteit, taakverandering, onomkeerbaarheid (van Iersel, 2005).

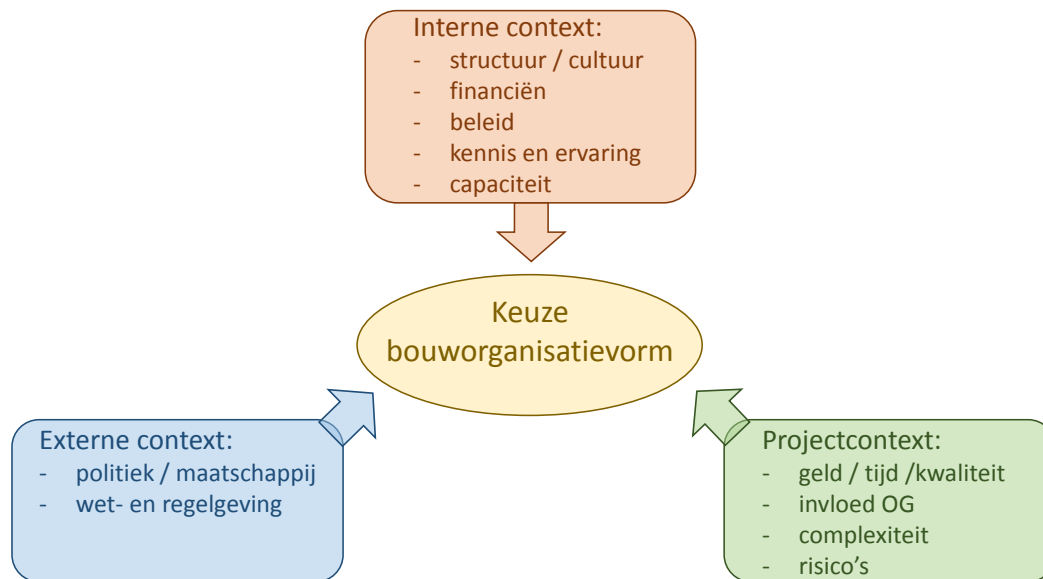
De strategische overwegingen hebben invloed op het uitbestedingsbeleid. Dit zijn ook de overwegingen die passen bij professioneel opdrachtgeverschap, waarbij veel meer dan naar de afweging per project, wordt gekeken naar de strategische afwegingen (Hermans, Volker, & Eisma, 2014). Voor dit onderzoek voert het te ver hier op in te gaan. In dit onderzoek wordt vooral het tactische niveau belicht.

Een deel van de strategische overwegingen zijn herkenbaar in het tactisch niveau. De tactische overwegingen zijn verwerkt in figuur 2 (CROW, 2011). De 'interne context' wordt vooral bepaald door de kenmerken van de opdrachtgevende organisatie. De 'projectcontext' houdt direct verband met de karakteristieken van het bouwproject. De 'externe context' ziet op de omgeving van de aanbesteder en het project en valt daarmee buiten de scope van dit onderzoek.

Hevo (Adriaanssen, van den Bouwhuijsen, & Fikse, 2015) stelt dat de keuze voor de wijze van samenwerken (en daarmee de keuze voor bouworganisatievorm) onder anderen afhankelijk is van de complexiteit van de huisvestingsvraag, de mate van invloed die de opdrachtgever op de oplossing wil hebben, de wijze waarop de eigen organisatie invulling kan en wil geven aan die oplossing en de mate waarin de opdrachtgever risico's wil lopen. TNO (van Beek, Bisschop, Klein, Post, & Staats, 2010, p. 41) noemt dezelfde factoren en ook in de publicatie 'Op weg naar de goede vraag' (Vrijhoef et al., 2013, p. 32) worden deze factoren genoemd.

In het algemeen wordt gesteld dat geïntegreerde contractvormen vooral te prefereren zijn als de complexiteit en onzekerheden in een project hoog zijn (Dewulf & Kadefors, 2012). Complexiteit van het project worden ook door Vrijhoef et al (2013, p. 28) en Hevo (Adriaanssen et al., 2015) gezien als belangrijke factor bij het kiezen van een bouworganisatievorm, naast de opdrachtgevende organisatie, financiële en juridische aspecten.

Het is niet zo dat het een eenvoudig afvinklijstje betreft. Alle factoren hangen samen en beïnvloeden elkaar waardoor voor elk project een volledig nieuwe afweging moet worden gemaakt. Daarbij is onderwerp van dit onderzoek of, afhankelijk van de organisatie van de opdrachtgever, een bepaalde organisatievorm een preferente keuze is.



Figuur 2. Invloeden op de keuze voor de bouworganisatievorm. Aangepast uit Masterclass samenwerkingsvormen voor innovatief aanbesteden, door T. van Reeuwijk, 2011, CROW.

Vanuit het perspectief van de onderzoeksvraag van dit onderzoek zijn vooral de interne context en de projectcontext relevant. De interne context geeft immers de kenmerken van de opdrachtgevende organisatie weer. De projectcontext wordt betrokken om te onderzoeken in hoeverre hbo-vastgoedorganisaties überhaupt bouwopgaven hebben waarbij geïntegreerde bouworganisatievormen een logische keuze zijn.

2.2 Projectcontext

De projectcontext omvat de begrippen geld/tijd/kwaliteit, invloed opdrachtgever, complexiteit en risico's. Om een inschatting te kunnen maken of de onderhanden bouwopgaven en hoe de opdrachtgever daarmee om wil gaan, aanleiding geven te kiezen voor een bepaalde bouworganisatievorm, worden aspecten uit de projectcontext meegewogen. De nadruk ligt hierbij op de hbo-vastgoedorganisatie als opdrachtgever. Het begrip geld/tijd/kwaliteit wordt niet expliciet meegenomen omdat dat vooral een intern kader/ afweging betreft.

Me het aspect 'invloed van de opdrachtgever' wordt bedoeld de invloed die de opdrachtgever wil hebben op het proces en op het eindproduct. Bij een traditionele bouworganisatievorm is de invloed van de opdrachtgever groter dan bij een geïntegreerde bouworganisatievorm.

Hoe complexer een project, hoe voor de hand liggender het is te kiezen voor een geïntegreerde bouworganisatievorm. Het aspect complexiteit kent verschillende verschijningsvormen. Een project kan technisch complex zijn (bv. laboratoria), de omgeving kan complex zijn (binnenstad locatie) en er kan sprake zijn van organisatorische complexiteit (bv. meerdere opdrachtgevers). Ook kan de ambitie duurzaamheid en de daarmee gewenste innovatie een complexiteit zijn (Vrijhoef, et al., 2013, p. 28).

Tot slot is relevant hoe de opdrachtgever wil omgaan met risico's. Legt hij ze neer bij de opdrachtgever of spreekt hij met de opdrachtnemer af dat het risico gedragen wordt door degene die dat het best kan? Dat laatste past bij een geïntegreerde bouworganisatievorm.

2.3 Interne context

De interne context omvat de begrippen structuur/cultuur, financiën, beleid, kennis en ervaring en capaciteit. De begrippen financiën en beleid zijn 'hardere' aspecten, die geen directe samenhang hebben met de competentie samenwerken. Ze worden daarom in dit onderzoek niet meegenomen. De begrippen capaciteit, kennis en ervaring en structuur/cultuur vragen in relatie tot samenwerken om een nadere uitwerking.

2.3.1 Capaciteit

De capaciteit van de opdrachtgevende organisatie is een factor die mee kan spelen bij de keuze voor een bouworganisatievorm. Bij de traditionele bouworganisatievormen is een grotere capaciteit vereist dan bij geïntegreerde bouworganisatievormen. Dit hangt samen met de taken die de opdrachtgever zelf uitvoert. Bij traditionele bouworganisatievormen kan het zo zijn dat bijvoorbeeld de ontwerptaak bij de opdrachtgever ligt. Dat vraagt tenminste deze capaciteit extra. Ook echter als alle taken van ontwerp tot en met beheer worden uitbesteed, vraagt de traditionele bouworganisatievorm een grotere inzet van de opdrachtgevende organisatie. De coördinerende taak ligt immers bij de opdrachtgever. Daarnaast leidt de grotere invloed die de opdrachtgever heeft, tot een grotere benodigde inzet.

2.3.2 Kennis en ervaring

Bij het overwegen van een bepaalde bouworganisatievorm moeten kennis en ervaring van de eigen organisatie worden meegewogen. Bij geïntegreerde bouworganisatievormen is andere kennis en ervaring van de opdrachtgevende organisatie vereist dan bij traditionele bouworganisatievormen. De opdrachtgever moet over voldoende gekwalificeerd personeel beschikken, dat de kennis en ervaring heeft om de opdrachtnemer te sturen en te controleren. Daarmee vraagt het wijzigen van traditionele naar geïntegreerde bouworganisatievorm, op het vlak van de sturing en controle, om een brede, interdisciplinaire denkwijze, waarbij andere facetten dan alleen techniek een rol spelen. De opdrachtgevende organisatie moet kunnen sturen op de economisch meest voordelige aanbiedingen, door middel van functionele specificaties (i.p.v. gedetailleerde bestekken). Beslissingen moeten niet alleen ondersteund worden door technische argumenten (vastgoedafdelingen bestaan traditioneel vaak uitsluitend uit technische mensen), maar ook door financiële, economische en juridische.

2.3.3 Structuur van de opdrachtgevende organisatie

Volgens Jansen (2009a) speelt de organisatiestructuur een rol voor zover er bijvoorbeeld een ontwerpafdeling binnen de eigen organisatie aanwezig is. Dan is het niet snel voor de hand liggend het ontwerp uit te besteden. Als de ontwerpopgave zeer complex is, kan dat echter weer wel een overweging zijn. Een ander aspect van organisatiestructuur is, of in de organisatie bij beslissingen over nieuw- of verbouw, ook kennis en ervaring over onderhoud en exploitatie worden meegenomen. Er zijn organisaties waar beiden zijn ondergebracht bij verschillende afdelingen, waardoor besluitvorming niet perse integraal plaatsvindt. Dat bemoeilijkt het kiezen voor alle geïntegreerde bouworganisatievormen waarbij onderhoud en exploitatie onderdeel zijn en kan de totale gecreëerde waarde van het project negatief beïnvloeden (Jansen C. , 2009a, p. 89).

2.3.4 Cultuur van de opdrachtgevende organisatie

Cultuur als begrip in de sociale wetenschappen verwijst naar de eigenheid van een bepaalde groep mensen. Deze eigenheid uit zich in kleding, houding, gedrag, omgangsvormen en opvattingen (Ablas & Wijsman, 2013). Een organisatie is een samenleving in het klein, met een zekere eigenheid. De normen, waarden en gedragingen van deze eigenheid bepalen de organisatiecultuur. De organisatiecultuur is daarmee het geheel van collectieve waarden en normen die organisaties van elkaar onderscheidt (van Iersel, 2005, p. 28). Voorbeelden van collectieve waarden zijn integriteit, betrouwbaarheid en respect. De organisatiecultuur kan o.a. bepalen hoe medewerkers omgaan met verandering en vernieuwing. De cultuur van een organisatie weerspiegelt zich in de waarden die er worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en de symbolen, de procedures en vaste regels, en de definities van succes die de organisatie uniek maken (Cameron & Quinn, 2006). De organisatiecultuur heeft een belangrijke invloed op de resultaten van de organisatie.

Cultuur heeft twee essentiële functies (Daft, als geciteerd in Nijenhuis, 2007, p. 46). De eerste is de integratie van leden van de betreffende organisatie, waarmee wordt bedoeld dat mensen uit een bedrijf een gezamenlijke identiteit hebben ontwikkeld en weten hoe ze effectief moeten samenwerken. De tweede functie is dat culturen organisaties helpen zich aan te passen aan de externe omgeving, waarmee wordt bedoeld de wijze waarop de organisatie doelen weet te realiseren en met buitenstaanders omgaat. Daarmee bepaalt de organisatiecultuur hoe de dispositie van een organisatie is ten opzichte van de competentie samenwerken, hoe de organisatie in staat is samen te werken.

Samenwerken als competentie en cultuur zijn dus samenhangende begrippen. De link tussen cultuur en samenwerken, komt vaak tot uitdrukking in de partnerselectie voor samenwerking. Zo hanteren Child, Faulkner en Tallman (2005) twee kwaliteiten voor partnerselectie, te weten een strategische match en een culturele match. De strategische match wordt bepaald door het in beeld brengen van de competenties, bezittingen en capaciteiten van beide potentiële partners. De culturele match is de mate waarin de potentiële partijen elkaars cultuur begrijpen en respecteren. Samenwerking is optimaal bij een combinatie van een hoge strategische en een hoge culturele match. Ook anderen (Douma, 1997 en Parkhe, 1991, als geciteerd in Kaats & Opheij, 2014, p. 227) redeneren dat organisaties beter samenwerken als er sprake is van een fit. De vijf dimensies van fit zijn: strategische fit, culturele fit, organisatorische fit, operationele fit en personele fit.

De selectiecriteria voor een culturele fit zijn (Varis en Conn, 2002, als geciteerd in Kaats & Opheij, 2014, p. 229):

- Aanwezigheid van vertrouwen
- Betrouwbaarheid
- Overeenkomstige waarden en normen
- Bereidheid tot delen van kennis
- Cultuurwaarde oriëntatie

Er zijn vele manieren om naar een organisatiecultuur te kijken. Een veel gebruikte manier is het model van Cameron en Quinn (2006). Cameron en Quinn (2006) hebben, om organisatiecultuur te duiden, het model van de concurrerende waarden ontwikkeld. Dit model, dat in de literatuur veel navolging vindt, gaat uit van vier dominante cultuurtypen, die de mogelijkheid bieden de meeste dimensies van het begrip organisatiecultuur te integreren en te organiseren. De vier cultuurtypen

zijn weergegeven in figuur 3 (Cameron & Quinn, 2006, p. 69). De cultuurtypen onderscheiden zich naar de mate van interne of externe gerichtheid (verticale as) en de mate van beheersbaarheid (horizontale as). Geen van de vier cultuurtypen is goed of slecht, in elke organisatie spelen ze in meer of mindere mate een rol. Er is wel vaak sprake van een dominant cultuurtype.



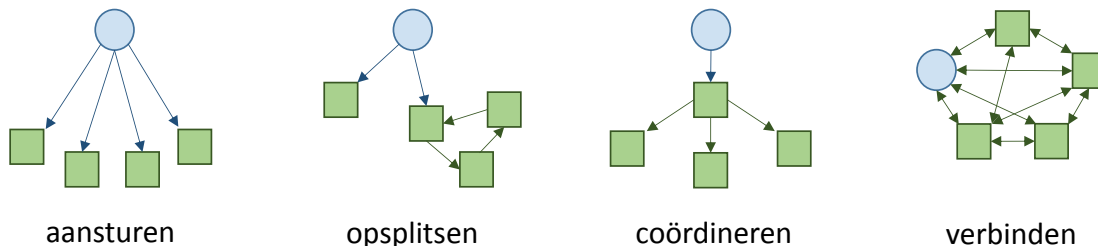
Figuur 3. Het model van de concurrerende waarden. Aangepast van Onderzoeken en veranderen van organisatiestructuur (p. 69), door K. Cameron en R. Quinn, 2006, Den Haag: SDU Uitgevers.

2.4 Bouworganisatievormen en de vorm van samenwerken

Het wezenlijke verschil tussen traditionele bouworganisatievormen en geïntegreerde bouworganisatievormen ligt in de samenwerking. Daarbij gaat het om de *competentie* samenwerken. Samenwerken tussen actoren, zoals Straub et al. (2012) het benoemen. Er is echter ook sprake van een andere *vorm* van samenwerken bij de verschillende bouworganisatievormen. Dat vraagt om een uitwerking van soorten samenwerking en hoe die zich verhouden tot de verschillende bouworganisatievormen.

In de door Aedes en CPI ontwikkelde Routeplanner Opdrachtgeverschap (CPI, 2014) worden vier soorten samenwerking onderscheiden: aansturen, opsplitsen, coördineren en verbinden. Deze vier soorten samenwerking zijn gevisualiseerd in figuur 4 (CPI, 2014).

Bij de traditionele bouworganisatievorm past 'aansturen' als samenwerkingsvorm het best. Heel duidelijk is dat opdrachtnemers (de groene vierkantjes) alleen verantwoording afleggen aan de opdrachtgever (blauwe cirkel) en strikt genomen geen boodschap hebben aan elkaar. De opdrachtgever moet zorgen voor afstemming en coördinatie. De (traditionele) bouworganisatievorm bouwteam valt onder 'opsplitsen'. Hoewel ontwerper en aannemer apart worden aangestuurd en gecontracteerd, dragen ze ten dele een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering. Ook de meest eenvoudige geïntegreerde bouworganisatievorm, DB(F), valt onder 'opsplitsen'. Ontwerp en uitvoering worden bij één marktpartij gelegd. Onderhoud en beheer worden bij andere partijen belegd.



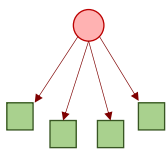
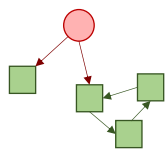
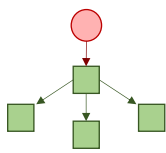
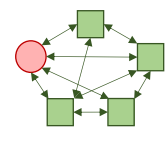
Figuur 4. Soort samenwerking. Aangepast uit *Routeplanner Opdrachtgeverschap*, door CPI, 2014, Den Haag: Aedes.

Bij de meer geïntegreerde bouworganisatievormen DBFM(O), turn-key en prestatiecontracten past de samenwerkingsvorm ‘coördineren’. De opdrachtgever werkt samen met een enkele marktpartij (vaak een consortium bestaande uit verschillende partijen). Deze marktpartij draagt verantwoordelijkheid voor ontwerp, uitvoering, onderhoud en eventueel beheer. De samenwerkingsvorm ‘verbinden’ komt het meest overeen met alliantie, joint-venture en ketensamenwerking.

2.4.1 Relatie tussen vormen van samenwerken en organisatiecultuur

In § 2.3.4 is het begrip organisatiecultuur uitgelegd en zijn vier cultuurtypen weergegeven in het model van de concurrerende waarden in figuur 3 (Cameron & Quinn, 2006). De organisatiecultuur bepaalt hoe organisaties omgaan met hun omgeving, hoe ze kunnen samenwerken. Dat betekent dat de organisatiecultuur kan worden gekoppeld aan een meest passende vorm van samenwerken. De cultuurtypen zoals Cameron en Quinn (2006) die hebben gedefinieerd, zijn, op basis van het onderzoek van Dreimüller (2008) naar verandermanagement bij woningcorporaties, door het CPI (2014) aan elkaar gekoppeld. Daarbij is de mate van interne of externe gerichtheid en de mate van flexibiliteit of beheersbaarheid die in combinatie het cultuurtype definiëren, bepalend voor de vorm van samenwerken. De koppeling is visueel gemaakt in tabel 1 (CPI, 2014).

Tabel 1.

	 aansturen	 opsplitsen	 coördineren	 verbinden
Familiecultuur / teamcultuur				
Hiërarchische cultuur / procescultuur				
Marktcultuur / doelcultuur				
Adhocratische cultuur / taakcultuur				

Koppeling tussen typen organisatiecultuur en vormen van samenwerking. Aangepast uit *Routeplanner Opdrachtgeverschap*, door CPI, 2014, Den Haag: Aedes.

In de uitwerking van het CPI (2014) past de teamcultuur/familiecultuur wel bij aansturen en niet bij coördineren. De procescultuur/hiërarchische cultuur past bij opsplitsen, maar niet bij verbinden. De doelcultuur/marktcultuur past bij coördineren en de taakcultuur/adhocratische cultuur past bij verbinden maar niet bij coördineren.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn twee theoretische onderzoeksvragen beantwoord:

1. Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een bouworganisatievorm?
2. Hoe wordt samenwerking ingevuld bij de verschillende bouworganisatievormen?

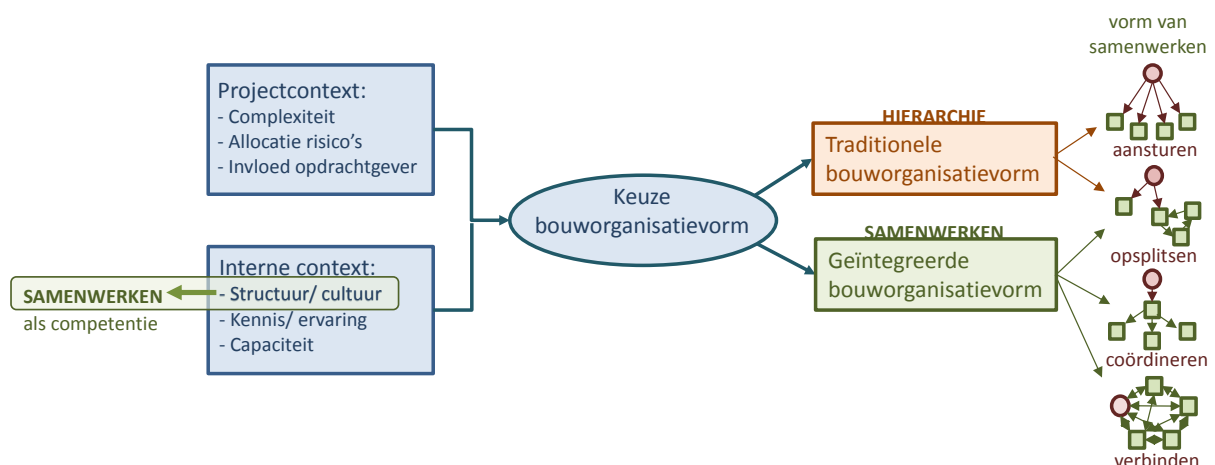
In het kader van de onderzoeksvraag zijn vooral de projectcontext en de interne context van belang. Wat betreft projectcontext zullen, in het kader van dit onderzoek, de factoren complexiteit van de opgave, de mate van invloed die de opdrachtgever wil hebben en de allocatie van risico's (deze hangen sterk samen met samenwerken) worden meegenomen.

Wat betreft interne context worden vooral de factoren structuur/cultuur en kennis en ervaring van de opdrachtgevende organisatie meegenomen. Deze factoren relateren het meest aan samenwerken. De capaciteit wordt, als kenmerk van de opdrachtgevende organisatie, eveneens als factor meegenomen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de competentie samenwerken en de wijze van samenwerken (samenwerkingsvorm). Er is een link gelegd tussen organisatiecultuur (als keuzefactor voor een bouworganisatievorm) en de competentie samenwerken. De organisatiecultuur bepaalt wat de normen en waarden zijn van een organisatie en hoe een organisatie zich gedraagt en omgaat met haar omgeving. Hoe een organisatie kan samenwerken is daar een gevolg van. Daarmee kan de organisatiecultuur worden gekoppeld aan een meest passende vorm van samenwerken.

Ook de verschillende bouworganisatievormen zijn te koppelen aan een vorm van samenwerken. Daarmee kunnen, vanuit de keuze voor een bouworganisatievorm, de competentie samenwerken als mogelijk kenmerk van een organisatie en de vormen van samenwerken als kenmerk van bouworganisatievormen, met elkaar in verbinding worden gebracht in het conceptuele model in figuur 5.

Vanuit de literatuur worden traditionele bouworganisatievormen geassocieerd met hiërarchie en geïntegreerde samenwerkingsvormen met samenwerken. Dit is zichtbaar gemaakt in het conceptuele model.



Figuur 5. Relatie tussen de keuze voor een bouworganisatievorm en samenwerken als competentie en als vorm van samenwerken.

3 Samenwerken tussen organisaties

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de succesfactor 'samenwerken' van geïntegreerde bouworganisatievormen, meer specifiek samenwerken tussen organisaties. Wat is samenwerken, en wat is nodig om dat succesvol te doen? Daarbij wordt de nadruk gelegd op de sociologische aspecten.

sa·men·wer·ken [werkte samen, samengewerkt; -king] **gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken** coöpereren (Van Dale, 2010)

3.1 De succesfactoren van samenwerken

Er zijn diverse studies gedaan naar de succesfactoren van geïntegreerde bouworganisatievormen (Bing et al., 2005; Black, Akintoye & Fitzgerald, 2000; Chan et al., 2004). Daarbij is ook in een aantal gevallen aandacht geschonken aan de beperkingen en praktische problemen van geïntegreerde bouworganisatievormen (Bresnen & Marshall, 2000a; Gadde & Dubois, 2010). Geïntegreerde bouworganisatievormen kenmerken zich door een hogere mate van samenwerking met en tussen marktpartijen. Er wordt door onderzoekers dan ook veel aandacht besteed aan samenwerking bij bouwprojecten (Chan et al., 2004; Dewulf & Kadefors, 2012; ; Gadde & Dubois, 2010; Shelbourn, Bouchlaghem, Anumba & Carrillo, 2007).

In de literatuur wordt, als het over samenwerken gaat, vooral de term *partnering* gebruikt.

Partnering is een veel beschreven concept waarbinnen vele vormen van samenwerking vallen, van samenwerkingen voor een enkel project tot strategische allianties. Er zijn veel omschrijvingen van de term *partnering* in omloop. De meest gebruikte definitie van *partnering* (Chan et al., 2004) is die van het Construction Industry Institute:

A long term commitment between two or more organizations for the purpose of achieving specific business objectives by maximizing the effectiveness of each participants resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organizational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and an understanding of each other's individual expectations and values. (Construction Industry Institute, 1991)

In deze definitie zijn enkele belangrijke begrippen te herkennen: gedeelde cultuur, vertrouwen, toewijding aan gezamenlijke doelen en begrip van elkaars individuele verwachtingen en waarden. Shelbourn et al. (2007) herkennen zes kritische factoren voor effectieve samenwerking: visie, betrokkenheid van stakeholders, vertrouwen, communicatie, processen en technologie (Shelbourn et al., 2007, p. 363). Chan et al. (2004, p. 190) noemen naast wederzijds vertrouwen, lange termijn betrokkenheid en effectieve communicatie ook voldoende resources, effectieve conflicthantering, efficiënte coördinatie en steun van top management als belangrijke factoren voor succesvolle samenwerking. Cheng, Li en Love (2000, p. 86) kennen daarnaast waarde toe aan creativiteit, waargenomen voldoening van de verwachtingen van partners en onderling verenigbare doelen.

In een analyse van wetenschappelijk empirisch onderzoek naar *partnering* en allianties, heeft Kamminga (2009, p. 9) de meest voorkomende randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking opgesomd:

a. Gezamenlijke doelstellingen en wederzijds begrip.

Elke organisatie heeft eigen doelstellingen. In de ideale situatie werken partijen in een samenwerking aan gezamenlijke doelstellingen. In de praktijk staan eigen doelstellingen en gezamenlijke doelstellingen soms haaks op elkaar. Als er sprake is van wederzijds begrip, vergroot dit de kans dat partijen elkaar begrijpen en elkaars individuele belangen respecteren. In feite is dit een vertaling van de term win-win. Op het moment dat je, naast de gezamenlijke doelstellingen, elkaars individuele belangen respecteert, is een win-win situatie mogelijk.

b. Wederzijds vertrouwen.

De mate van wederzijds vertrouwen bepaalt in belangrijke mate de kwaliteit van de samenwerking. Als er vertrouwen is, durft men de ander een kans te geven, risico te nemen. Daarmee durft men ook los te laten en de kennis van de ander te gebruiken. Dit leidt tot een beter projectresultaat.

c. Effectieve communicatie.

Binnen samenwerking is communicatie van groot belang. Structurele aandacht en eventueel onafhankelijke deskundige ondersteuning zijn essentieel.

d. Openheid.

Het delen van kennis en dilemma's maakt het eenvoudiger om oplossingen te vinden voor dilemma's en een bijdrage te leveren aan verbeteringen aan het bouwproces. Ook levert openheid een bijdrage aan het opbouwen van vertrouwen.

e. Juiste keuze van werkpartners.

Het succes van samenwerken is afhankelijk van persoonlijke relaties en interactie. De personen die samenwerken moeten met elkaar overweg kunnen en willen samenwerken. Daarom is het belangrijk dat de personen in het projectteam goed bij elkaar passen.

f. Activiteiten voor het opbouwen van een relatie.

Het projectteam zou vroeg in de bouwfase moeten beginnen met elkaar leren kennen en het opbouwen en versterken van verbinding binnen het team. Hier kunnen instrumenten zoals workshops, team coaching etc. worden ingezet. Dit ondersteunt het opbouwen van vertrouwen.

g. Effectieve conflicthantering.

Op voorhand afspraken maken over hoe om te gaan met conflicten, verbetert hantering en afwikkeling van conflicten als ze zich voordoen.

h. Ondersteuning van het hoger management.

i. Voldoende resources.

De verschillende partijen moeten voldoende resources zoals tijd, geld en kennis hebben om het samenwerkingsproces te implementeren op projectniveau.

j. Economische incentivecontracten.

Deze randvoorwaarde betreft alliantiecontracten. Allianties vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Hoewel er meerdere thema's onderdeel zijn van het begrip samenwerking, hebben vrijwel alle definities of omschrijvingen van partnering de thema's 'gezamenlijke doelen', 'vertrouwen' en 'begrip van elkaars betrokkenheid' gemeen (Bresnen & Marshall, 2000b, p. 232). Vaak wordt vertrouwen genoemd als de meest kritische succesfactor (Black et al., 2000; Schruijer & Vansina, 2007). Een gedeeld beeld daarbij is dat als vertrouwen bij de start van een samenwerkingsproces niet bestaat, samenwerking gedoemd is te mislukken. Echter, de kans dat vertrouwen bestaat aan het begin van een proces, waarbij partijen en hun vertegenwoordigers elkaar vaak niet kennen, is klein (Schruijer & Vansina, 2007, p. 214). In de literatuur wordt dan ook steeds vaker gefocust op

vertrouwen in de context van samenwerking tussen organisaties (Vangen & Huxham, 2003). Om die reden wordt in de volgende paragraaf uitgebreid ingegaan op het begrip vertrouwen.

In de genoemde succesfactoren komt het aspect 'cultuur' niet terug. Dat lijkt vreemd, zeker ook omdat in de definitie van partnering de term 'gedeelde cultuur' is opgenomen. Bij gedeelde cultuur gaat het om de cultuur binnen de samenwerking, niet over de cultuur binnen de afzonderlijke organisaties. Cultuur bij de afzonderlijke organisatie, in dit geval de opdrachtgever, komt wel naar voren bij de keuze voor een bouworganisatievorm, in § 2.1.

De selectiecriteria voor een culturele fit (bij partnerselectie) zijn deels vergelijkbaar met de succesfactoren van samenwerken. Daarbij vallen bij de selectiecriteria van de culturele fit vooral aanwezigheid van vertrouwen, betrouwbaarheid en bereidheid tot delen van kennis op, ten opzichte van wederzijds vertrouwen en openheid als succesfactoren van samenwerken.

De gedeelde cultuur binnen de samenwerking wordt dus ondersteund door verschillende van de succesfactoren van samenwerken en is dus indirect meegenomen.

Dit onderzoek richt zich vooral op de sociologische, 'zachte' kant van samenwerking, minder op de procesmatige en 'harde' kant van samenwerking. Dit onderzoek richt zich daarom op de aspecten onder a tot en met d. Daarbij hebben sommige aspecten, zoals communicatie, zowel een procesmatige 'harde' component, als een 'zachte' component.

Conclusie

In deze paragraaf is uit de veelheid van literatuur de meest gebruikte definitie van 'partnering' weergegeven en zijn de belangrijkste succesfactoren van samenwerken benoemd. Op de 'zachte' succesfactoren van samenwerken wordt nader ingegaan:

- Gezamenlijke doelen en wederzijds begrip;
- Wederzijds vertrouwen;
- Effectieve communicatie;
- Openheid.

De aspecten 'vertrouwen' en 'communicatie' worden uitgewerkt in de paragrafen 3.2 en 3.3.

3.2 Vertrouwen

De meeste studies beperken zich tot de constatering dat vertrouwen een belangrijke factor is bij succesvolle samenwerking. Er is minder aandacht voor de vraag wat vertrouwen is en hoe je dat opbouwt, zeker in relatie tot een projectomgeving. Is in de relatief korte periode van een project vertrouwen überhaupt op te bouwen?

Het opbouwen van vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer blijkt moeilijk te zijn (Laan, Noorderhaven, Voordijk, & Dewulf, 2011). Dat is niet vreemd als in ogenschouw wordt genomen dat in een projectomgeving organisaties die elkaar niet of nauwelijks kennen worden geacht samen te werken aan bouwprojecten die vaak gekarakteriseerd worden door hoge complexiteit, onzekerheid en risico. In de publieke sector speelt dit zo mogelijk nog meer dan in de private context vanwege de verplichting tot aanbesteden, waardoor het selecteren van een partner op grond van eerdere ervaringen niet mogelijk is. Contracten worden vaak eenzijdig door de opdrachtgever opgesteld en liggen al grotendeels vast vóór de samenwerking van start gaat. Bovendien is precontractuele communicatie beperkt (Dewulf & Kadefors, 2012, p. 240). Daarnaast vinden Vangen en Huxham (2003, p. 14) in hun onderzoek onder publieke organisaties, dat erkenning en controle over het eigen

domein zeer belangrijke aspecten zijn. De angst om controle te verliezen hindert samenwerking en vertrouwen. In het extreme geval, als het eigen domein onderwerp van samenwerking wordt, kan samenwerking een bedreiging zijn voor de betreffende organisatie of organisatieonderdeel.

Zoals gesteld in § 2.1, worden geïntegreerde bouworganisatievormen, waar samenwerking (en daarmee vertrouwen) een belangrijk kenmerk is, geprefereerd bij projecten met hoge complexiteit en onzekerheid omdat verondersteld wordt dat dit leidt tot een hoger projectresultaat. Eerder is aangehaald dat geïntegreerde bouworganisatievormen niet altijd succesvol zijn en tegemoet komen aan de verwachtingen. Onder anderen Bresnen en Marshall (2000a, 2000b) en Kadefors (2004) zetten kanttekeningen bij het succesvol zijn van samenwerken. Daarbij wordt vooral vertrouwen als kritische factor gezien. Ook Vangen en Huxham (2003) constateren in hun onderzoek dat vertrouwen een essentieel onderdeel is van succesvolle samenwerking. Tegelijk stellen ze vast dat in de praktijk een gebrek aan vertrouwen wordt ervaren binnen samenwerkingen.

Vangen en Huxham (2003, p. 26) richten zich daarom niet zozeer op het essentieel zijn van vertrouwen om tot een succesvolle samenwerking te komen, zoals in de literatuur vaak voorkomt. Zij stellen dat het in de praktijk veel effectiever is te kunnen omgaan met gebrek aan vertrouwen en het vermogen te hebben vertrouwen op te bouwen in situaties dat dat mogelijk is. Het managen van vertrouwen gaat vooral om het managen van het risico en de kwetsbaarheid die inherent zijn aan samenwerken. In die lijn van gedachten is ook de stelling dat er voor elke situatie een optimaal level van vertrouwen is (Wicks, Berman & Jones, 1999, als geciteerd in Kadefors, 2004, p. 176). Daarbij geldt dat hoe groter de onderlinge afhankelijkheid, hoe meer vertrouwen nodig is (Zaheer & Harris, 2006, p. 185).

Vertrouwen is een complex, veelzijdig en dynamisch begrip. In deze paragraaf wordt getracht het begrip vertrouwen te ordenen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interpersoonlijk vertrouwen en vertrouwen tussen organisaties.

3.2.1 Het begrip vertrouwen

Vanuit diverse wetenschappen wordt vertrouwen op een andere manier gedefinieerd en gemodelleerd. Economen, psychologen en sociologen hebben ieder een eigen invalshoek, eigen definities en eigen modellen. Dit levert een dusdanig complex geheel op dat er hele studies worden gewijd aan het creëren van overzicht, inzicht en samenhang van de verschillende definities en modellen. In de literatuur die handelt over vertrouwen tussen organisaties in de context van bouwprojecten, worden de definitie en het model van Rousseau, Sitkin, Burt en Camerer (1998) het meest toegepast:

Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another. (Rousseau et al., 1998, p. 395)

Vertrouwen is dus geen gedrag of keuze, maar 'een onderliggende psychologische conditie die de oorzaak kan zijn van of kan resulteren in bepaald gedrag of keuze' (Rousseau et al., 1998, p. 395). Als er vertrouwen is, kunnen mensen spontaan en open met elkaar omgaan, zonder zich zorgen te hoeven maken over verborgen motieven of opportunisme van de samenwerkingspartner (Kadefors, 2004, p. 176). Dit maakt het mogelijk informatie uit te wisselen waardoor de gezamenlijke kennis toeneemt, het geven en ontvangen van feedback wordt vereenvoudigd. In beide gevallen kan dit leiden tot betere projectresultaten.

Vertrouwen is geen statisch begrip, het is een zeer dynamisch begrip dat vele facetten kent. Het neemt verschillende vormen aan in verschillende relaties, van een gecalculeerde afweging van verwachte win en verlies tot een emotionele reactie (Rousseau et al., 1998, p. 398) en het groeit of krimpt in cyclische bewegingen, afhankelijk van de interacties tussen personen en de context waarbinnen deze plaatsvinden (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005, p. 262, Vangen & Huxham, 2003). Aan het begin van de cyclus, als er nog geen opgebouwd vertrouwen is, moet een organisatie bereid zijn een risico te nemen zodat de cyclus van opbouwen van vertrouwen kan starten. Als men vertrouwen heeft, durft men risico te nemen. Aan het begin van de cyclus is er nog onvoldoende kennis om een volledig rationele afweging te maken. Dit gat in kennis wordt overbrugd door een 'leap of faith' (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003, p. 99), het risico dat genomen wordt. Vertrouwen kan vervolgens alleen groeien als de verwachtingen worden waar gemaakt. Het tegenovergestelde geldt ook: als de verwachting niet wordt waargemaakt, neemt het vertrouwen af. Er wordt daarom voor gepleit om samenwerking te starten middels initiatieven met een laag risico waardoor de kans op succes toeneemt. Daarmee neemt ook de kans op groei van vertrouwen toe. Bij complexe bouwopgaven is dit echter lastig omdat risico per definitie hoog is.

3.2.2 Relationeel of interpersoonlijk vertrouwen

Er worden door wetenschappers verschillende soorten vertrouwen benoemd. Het voert te ver in te gaan op al deze soorten vertrouwen. Voor dit onderzoek is vooral relationeel c.q. interpersoonlijk vertrouwen relevant omdat dit de meeste aansluiting heeft bij samenwerking tussen organisaties.

Relationeel vertrouwen (of interpersoonlijk vertrouwen) ontstaat tussen personen die over een periode van tijd herhaaldelijk samenwerken en ervaringen opdoen. Relationeel vertrouwen vergt een 'trustor', degene die vertrouwt, en een 'trustee', degene die vertrouwd wordt (McEvily et al., 2003, p. 93) en moet worden opgebouwd. Het gaat hierbij om het geloven in de positieve intenties, en in de afwezigheid van negatieve intenties, van degene die vertrouwd wordt (Rousseau et al., 1998, p. 400). Vertrouwen is niet alleen gebonden aan personen, maar ook aan omstandigheden (Kadefors, 2004, p. 177). Je kunt vertrouwen hebben in iemand als privépersoon, maar meer waakzaam zijn (wantrouwen) ten opzichte van dezelfde persoon in de zakelijke relatie of andersom. Dit kan ook gebeuren bij verschillende omstandigheden in dezelfde omgeving.

Om interpersoonlijk vertrouwen te kunnen opbouwen verwacht degene die vertrouwt drie kwaliteiten van degene die vertrouwd wordt: bekwaamheid, welwillendheid en integriteit (Kadefors, 2004, p. 177; Pinto, Slevin, & English, 2009). Met andere woorden, je verwacht van degene die je vertrouwt dat hij in staat is te reageren op de specifieke situatie, dat hij de goede dingen wil doen voor je en dat hij normen en waarden hanteert die je acceptabel vindt. Klein Woolthuis, Hillebrande en Nooteboom (2005) en Laan (2008, p. 27) gebruiken een iets andere ordening, maar herkennen deze kwaliteiten ook.

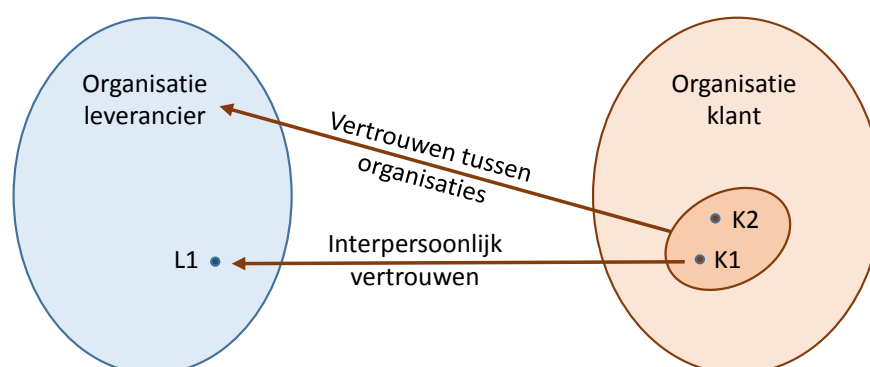
3.2.3 Vertrouwen tussen organisaties

Net als het begrip 'vertrouwen', wordt ook het begrip 'vertrouwen tussen organisaties' vanuit verschillende wetenschappen benaderd. Dat heeft geresulteerd in gefragmenteerde visies op de rol van vertrouwen in de context van organisaties (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003). Zowel vanuit economie als vanuit psychologie zijn uiteenlopende theorieën te onderkennen. Vanuit de micro economie wordt vertrouwen gezien als een gecalculeerd risico (Laan, 2008, p. 28). Een extreme

versie daarvan is de stelling van de econoom Williamson dat vertrouwen tussen organisaties niet bestaat. In plaats daarvan is sprake van opportunisme (Williamson, 1993, als geciteerd in Bachmann & Zaheer, 2008). De vooral psychologische stromingen die wel een (belangrijke) rol zien voor vertrouwen tussen organisaties zijn in de meerderheid (Laan et al., 2011; Rousseau et al., 1998; Zaheer & Harris, 2006). Het begrip is in de moderne complexe samenleving actueel. Vanwege de alom aanwezige complexiteit (niet in de laatste plaats bij bouwopgaven) schiet kennis vaak tekort met als gevolg dat afwegingen niet uitsluitend rationeel en berekenend kunnen worden gemaakt: vertrouwen is nodig. Vertrouwen tussen organisaties vermindert opportunistisch gedrag en daarmee transactiekosten met als uiteindelijk resultaat een betere bedrijfsvoering (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Ook maakt vertrouwen besluitvorming efficiënter (McEvily et al., 2003). Vertrouwen tussen organisaties wordt dan ook wel gezien als een efficiënter instrument in de bedrijfsvoering dan hiërarchie (Bachmann & Zaheer, 2008, p. 546).

Onderzoek naar vertrouwen tussen organisaties spitst zich vooral toe op *de rol* van vertrouwen tussen organisaties en het effect daarvan op de bedrijfsvoering. In hoeverre is sprake van opportunistisch en zelfzuchtig gedrag van een organisatie ten opzichte van vertrouwen, in hoeverre beïnvloedt vertrouwen tussen organisaties de performance van die organisaties? Wat kost het opbouwen van vertrouwen tussen organisaties? En hoe verhouden interpersoonlijk vertrouwen en vertrouwen tussen organisaties zich tot elkaar? In dit onderzoek wordt vooral aandacht besteed aan dat laatste aspect.

Een veelgebruikte definitie van vertrouwen tussen organisaties is ‘de mate waarin medewerkers van een organisatie een collectief vertrouwen hebben in een andere organisatie’ (Zaheer et al., 1998). Met andere woorden, het zijn niet zozeer de organisaties zijn waartussen vertrouwen bestaat, de basis wordt gevormd door interpersoonlijk vertrouwen (Zaheer et al., 1998). Laan et al. (2011, p. 106) bevestigen dit door te stellen dat interpersoonlijk vertrouwen wezenlijk is voor vertrouwen tussen organisaties. Dat neemt niet weg dat interpersoonlijk vertrouwen en vertrouwen tussen organisaties separate begrippen zijn met separate eigenschappen. In figuur 6 (Zaheer et al., 1998, p. 142) is de relatie tussen beiden weergegeven. Mensen bouwen dus individueel of als groep vertrouwen in de andere organisatie op. De belangen die deze mensen hebben hoeven niet noodzakelijkerwijs overeen te komen met de belangen van de organisatie.



Figuur 6. Vertrouwen tussen organisaties en interpersoonlijk vertrouwen. Aangepast naar “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, door A. Zaheer, B. McEvily, en V. Perrone, 1998, *Organization Science*, 9(2), p. 142. Copyright 1998 bij Institute for Operations Research and the Management Sciences.

De in figuur 6 weergegeven klanten K1 en K2 en leverancier L1 zijn individuen die 'boundary-spanners' worden genoemd. 'Boundary-spanners' zijn vooruitgeschoven posities die de eigen organisatie verbinden met andere organisaties (Laan, 2008, p. 26). Dit kunnen contractmanagers, projectmanagers etc. zijn.

Door het belang van interpersoonlijk vertrouwen bij het vertrouwen tussen organisaties, is wisseling van personeel (bijvoorbeeld L1 verlaat de organisatie) een belangrijke risicofactor (Zaheer & Harris, 2006, p. 185). Overigens concluderen Zaheer en Harris (2006, p. 186) ook dat interpersoonlijk vertrouwen tussen 'boundary-spanners' op verschillende niveaus verschillende effecten heeft. Interpersoonlijk vertrouwen tussen directieleden kan leiden tot de vorming van een alliantie terwijl interpersoonlijk vertrouwen tussen midden managers vooral een impact heeft op dagdagelijkse efficiency.

Net als interpersoonlijk vertrouwen ontstaat vertrouwen tussen organisaties vooral door onderlinge ervaringen op te doen in het samenwerken. Uit onderzoek van Zaheer et al. (1998) blijkt dat vertrouwen tussen organisaties geassocieerd wordt met lagere transactiekosten en minder conflicten. Beide aspecten hebben echter geen relatie met interpersoonlijk vertrouwen. Ook blijkt dat als interpersoonlijk vertrouwen laag is, dat het vertrouwen tussen organisaties niet aantast, terwijl een hoog interpersoonlijk vertrouwen wel bijdraagt aan het opbouwen van vertrouwen tussen organisaties.

Net als interpersoonlijk vertrouwen, is vertrouwen tussen organisaties dynamisch en cyclisch van aard (Laan et al., 2011). Bij de start van een relatie, als er geen ervaring is met de andere organisatie, zullen mensen zoeken naar bronnen van betrouwbaarheid. Dit is een vorm van 'calculus-based trust', die zich kan ontwikkelen tot relationeel vertrouwen (Laan, 2008, p. 34).

3.2.4 Vertrouwen binnen een project specifieke samenwerking

De context van dit onderzoek beperkt zich tot bouwopgaven bij publieke opdrachtgevers wiens corebusiness niet vastgoed is, zoals hbo-vastgoedorganisaties. In deze context heeft een samenwerking de duur van het realiseren van een bouwopgave, een project (tenzij ook onderhoud en/of exploitatie onderdeel zijn van de opgave). Bouwopgaven bij hbo-instellingen zijn in het algemeen unieke projecten. In de duur van de projectsamenwerking worden de partners, waarvan de kans groot is dat ze relatieve vreemden zijn, geacht de bouwopgave met al zijn complexiteit, uniciteit en risico's, tot een goed einde te brengen (Laan, Voordijk, Noorderhaven, & Dewulf, 2012). Dat vormt een potentieel probleem als vertrouwen wordt verondersteld essentieel te zijn voor een succesvolle samenwerking, aangezien er geen geschiedenis van samenwerken en opbouwen van vertrouwen is. Het is mogelijk dat organisaties niet de tijd hebben vertrouwen op te bouwen middels kleine stappen van succes en dat organisaties daardoor noodgedwongen moeten omgaan met het ontbreken van vertrouwen (Vangen & Huxham, 2003). Daarmee ontstaat de vraag of vertrouwen binnen een project specifieke samenwerking kan worden opgebouwd.

Er zijn twee benaderingen betreffende hoe samenwerken en het daarmee sterk samenhangende begrip vertrouwen tot stand komen.

De eerste stroming, vanuit de economie, gaat ervan uit dat de ontwikkeling van vertrouwen georganiseerd kan worden en daarmee in korte tijd kan worden bereikt. Deze stroming stelt dat met behulp van formele instrumenten en technieken project specifieke samenwerking kan worden opgebouwd (Bennet, Ingram & James, 1996, als geciteerd in Bresnen & Marshall, 2000b, p. 232).

Door de belangstelling voor samenwerking in de bouw zijn er de laatste jaren vele instrumenten en processen ontwikkeld om samenwerking te organiseren. Zo wordt gewerkt met selectieprocedures, teambuilding workshops, financiële incentives, inzetten van facilitators, benchmarking etc. (Bresnen & Marshall, 2002; Bygballe, Jahre, & Swärd, 2010).

In deze visie wordt samenwerking vooral een zaak voor het management, die de juiste tools op het juiste moment moeten inzetten (Bresnen & Marshall, 2002, p. 498). Kadefors (2004) concludeert dat in relatief kort lopende projecten vertrouwen kan ontstaan, omdat het opbouwen van vertrouwen sterk beïnvloed wordt door intuïtieve en emotionele reacties en gevoelig is voor gedragsaspecten zoals getoond respect en zorg. Daarbij hebben instrumenten als teambuilding en communicatie een positieve invloed.

De tweede stroming, vanuit de sociologie, stelt dat vertrouwen alleen opgebouwd kan worden binnen langdurende relaties, door positieve ervaringen binnen interacties. Bresnen en Marshall (2000b) betwijfelen of het mogelijk is vertrouwen bewust te ontwikkelen met behulp van instrumenten en tools. In hun visie verhoudt de ontwikkeling van vertrouwen tussen organisaties zich tot de duur van de relatie tussen hen. Daarbij komt vertrouwen tussen organisaties door herhaling, routine en begrip vooral informeel tot stand (Bresnen & Marshall, 2000b, p. 232).

Stellingname vertrouwen bij project specifieke samenwerking

In het kader van dit onderzoek zijn heldere uitgangspunten nodig. Derhalve dient betreffende het begrip vertrouwen en aanverwante zaken een positie te worden ingenomen.

Wat betreft het tot stand komen van vertrouwen in een project specifieke samenwerking wordt de stelling genomen dat dit mogelijk is, ondanks een relatief korte periode van samenwerken.

Vertrouwen is van veel factoren afhankelijk. Van de dispositie van mensen, van de relatie tussen organisaties, van de gehele context. Het opbouwen van vertrouwen komt tot stand door herhaling, routine en begrip, maar kan geholpen worden door teambuilding, communicatie etc.. De combinatie van deze factoren maakt het mogelijk in een project specifieke omgeving vertrouwen op te bouwen.

3.2.5 Conclusie

In deze paragraaf is het begrip vertrouwen als succesfactor van samenwerken uitgewerkt. Daarbij is, na een toelichting op het begrip vertrouwen an sich, vooral gefocust op vertrouwen tussen organisaties. Het begrip vertrouwen is niet eenduidig te definiëren. Er zijn vanuit de diverse wetenschappelijke disciplines zoals economie, psychologie, sociologie en bedrijfskunde eigen perspectieven op het begrip vertrouwen en alles wat daarmee verwant is. Dat geldt ook voor de vraag of vertrouwen op te bouwen is in de relatief korte tijd van een project specifieke samenwerking.

Vertrouwen tussen organisaties en interpersoonlijk vertrouwen zijn sterk gerelateerde, en tegelijk sterk verschillende concepten. Vanuit de kennis over vertrouwen en het feit dat vertrouwen een succesfactor is voor samenwerken, is onderzocht of samenwerking tussen organisaties tot stand kan komen in een projectomgeving. Daar is geen eenduidig antwoord op te geven. Er zijn in de literatuur twee stromingen te herkennen: de groep mensen die samenwerking zien als een informeel fenomeen dat zich organisch ontwikkelt in de tijd ten opzichte van de groep mensen die geloven dat samenwerking een formeel fenomeen is, dat actief georganiseerd kan worden.

Voor dit onderzoek wordt verondersteld dat vertrouwen kan worden opgebouwd in een project specifieke samenwerking als gevolg van een combinatie van beide stromingen.

3.3 Communicatie

Communicatie is, net als vertrouwen, een complex begrip dat vele facetten kent. Het voert te ver om al deze facetten te bespreken. In dit onderzoek wordt nader ingegaan op communicatie in de bouw. Communicatie in de bouw heeft, mede door recente bouwfouten zoals de instorting van vijf balkons van Maastrichtse appartementen, het instorten van het parkeerdek van Hotel van der Valk in Tiel, de dreigende instorting van het appartementencomplex aan het Bos en Lommerplein in Amsterdam en –heel recent- het ongeval met omgevallen hijskranen op de Julianabrug in Alphen aan de Rijn, zeer de aandacht. Uit onderzoeken naar deze ernstige voorvallen blijkt gebrekkige communicatie tussen bouwparticipanten één van de grootste oorzaken te zijn van de bouwfouten (van Gulijk, 2010, 2016). In wet- en regelgeving is tot nog toe geprobeerd via een verplichting tot het verstrekken van informatie, de communicatie te verbeteren. Daarmee wordt een eenzijdige verplichting van partijen vastgelegd, waarmee nog lang niet gezegd is dat er sprake is van actieve communicatie tussen partijen, interactieve communicatie. Interactieve communicatie gaat over het overleggen en afstemmen van informatie die van gemeenschappelijk belang is (van Gulijk, 2010, p. 2).

Communicatie vindt plaats tussen mensen of groepen mensen (bv. organisaties), kan formeel en informeel plaatsvinden en kan ondersteund worden met instrumenten en processen. Onder informele communicatie worden alle vormen van communicatie verstaan, die niet verlopen langs een vaste communicatiestructuur (Michels, 2006, p. 134). Te onderscheiden zijn sociale informatie-uitwisseling en het geruchtencircuit. In dit onderzoek gaat het vooral over sociale informatie-uitwisseling. De invloed van deze sociale informatie-uitwisseling moet niet onderschat worden. Sociale informatie-uitwisseling kan bijdragen aan het opbouwen van een (vertrouwens-)relatie tussen mensen en is daarmee van groot belang voor samenwerken.

Formele communicatie volgt een vaste communicatiestructuur. Bij een bouwproject wordt de basis daarvoor gelegd in een plan van aanpak, dat bij de start van een project wordt opgesteld. In het plan van aanpak wordt o.a. de structuur van de projectorganisatie opgenomen. Deze structuur vormt de basis voor de projectcommunicatie. Steeds vaker wordt, om gegevens eenduidig en integraal voor projectleden beschikbaar te maken, gebruik gemaakt van projectmanagementprogramma's, zoals het cloud-based Chapoo. Een in opkomst zijnde instrument is het Bouw Informatie Model (BIM). Het BIM is een database waarin de verschillende bouwactoren die betrokken zijn bij een project ieder hun eigen project specifieke informatie invoeren. Doel is dat alle bouwactoren op ieder gewenst moment in het BIM de actuele stand van zaken van het bouwproject kunnen raadplegen. Daarmee wordt transparantie verhoogd en informatie-uitwisseling geoptimaliseerd.

3.4 Conclusie

In hoofdstuk 3 wordt antwoord gegeven op theoretische onderzoeksvraag 3:

3. Wat is samenwerken en wat bepaalt het succes van samenwerken?

In § 3.1 is ingegaan op wat samenwerken is en zijn de succesfactoren voor samenwerken benoemd.

De belangrijkste sociologische succesfactoren zijn:

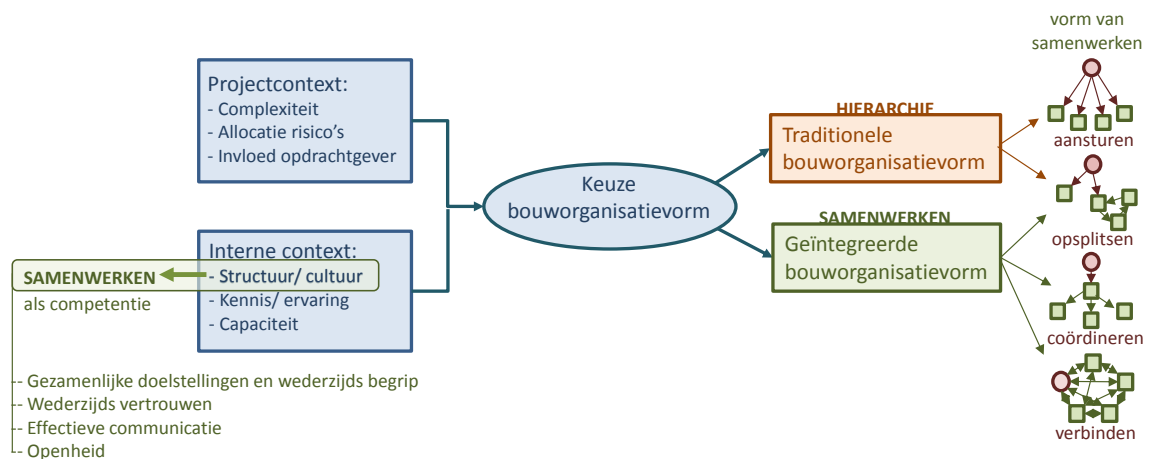
- Gezamenlijke doelstellingen en wederzijds begrip;
- Wederzijds vertrouwen;

- Effectieve communicatie;
- Openheid.

De factor vertrouwen is uitgewerkt in § 3.2. Het begrip vertrouwen is gedefinieerd, waarna is ingegaan op het voor dit onderzoek belangrijkste soort vertrouwen, te weten interpersoonlijk vertrouwen. Interpersoonlijk vertrouwen vormt de basis voor vertrouwen tussen organisaties. Tot slot is ingegaan op het mogelijk zijn van opbouwen van vertrouwen in een project specifieke samenwerking.

In § 3.3 is ingegaan op het belang van communicatie. Daarbij zijn sociale informatie-uitwisseling en formele communicatie in relatie tot een bouwproject besproken.

Deze succesfactoren van samenwerken zijn verwerkt in het conceptueel model van figuur 5 in hoofdstuk 2. Het resultaat is weergegeven in figuur 7.



figuur 7. Aangevuld conceptueel model: de relatie tussen de keuze voor een bouworganisatievorm en samenwerken als competentie enerzijds en samenwerken als vorm anderzijds.

De relatie tussen de keuze voor en bouworganisatievorm en samenwerken (in de sociaal wetenschappelijke context) is in figuur 7 verder uitgewerkt. Figuur 7 vormt de basis voor het kwalitatieve onderzoek.

4 Onderzoeksmethode

Er is feitelijk weinig bekend over de wijze waarop hbo-vastgoedorganisaties hun bouwopgaven organiseren, anders dan dat dit nog vooral traditioneel gebeurt, en wat de motieven daarbij zijn. Daardoor is ook niet bekend wat de rol van samenwerken is en of hbo-vastgoedorganisaties kunnen voldoen aan de voorwaarden die nodig zijn om samenwerking succesvol te maken. Samenwerken is immers de belangrijkste succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen. Middels literatuurstudie is onderzocht wat de factoren zijn die de keuze voor een bouworganisatievorm beïnvloeden. Vervolgens is onderzocht wat samenwerken is en aan welke voorwaarden voldaan moet worden om samenwerking succesvol te maken. De resultaten uit deze literatuurstudie zijn gevisualiseerd in figuur 7. Deze resultaten geven structuur aan het kwalitatieve onderzoek. Middels dit kwalitatief onderzoek wordt enerzijds onderzocht welke keuzes hbo-vastgoedorganisaties maken ten aanzien van het organiseren van haar bouwopgaven en waarom zij deze keuzes maken. Anderzijds wordt onderzocht in hoeverre de hbo-vastgoedorganisatie is toegerust op succesvol samenwerken tussen organisaties. Dat laatste wordt vooral belicht vanuit de ‘zachte’ kant van het aspect samenwerken.

Zoals vermeld, is er weinig bekend over de wijze waarop hbo-vastgoedorganisaties hun bouwopgaven organiseren. Dat geldt ook voor de kennis en kunde en de ervaring(en) van hbo-vastgoedorganisaties met samenwerken. In een dergelijke situatie is exploratief onderzoek passend (Sekaran & Bougie, 2013, p. 96). Waar in de literatuurstudie gebruik is gemaakt van secundaire data om de theoretische onderzoeksvragen te beantwoorden, worden de empirische onderzoeksvragen beantwoord middels het verzamelen van primaire data. Omdat vanuit de literatuurstudie duidelijk is geworden aan welke informatie behoefte is, wordt gebruik gemaakt van gedeeltelijk gestructureerde interviews (Baarda, van der Hulst, & de Goede, 2012, p. 18, Sekaran & Bougie, 2013). Daarbij is doorvragen, waar dit zinvol is, een optie.

De interviews zijn persoonlijk afgenomen omdat het aantal grote en middelgrote hogescholen beperkt is en de verwachte respons bij interviews per mail of anderszins digitaal laag is. Daarmee is het risico te groot dat de relevantie van het onderzoek door het geringe aantal respondenten laag is. De interviews zijn gehouden met 14 vastgoedmanagers, programmamanagers of vastgoedadviseurs van grote en middelgrote hbo-instellingen (zie bijlage 1).

4.1 Opbouw van de vragenlijst

De vragenlijst is zodanig opgebouwd dat de praktische onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord met de resultaten van de interviews. Het merendeel van de vragen is open, dit is een gebruikelijke vorm bij kwalitatief onderzoek (Baarda, et al., 2013). Er is daarnaast gekozen voor twee soorten gesloten vragen.

Elke geïnterviewde heeft op voorhand per mail het verzoek gekregen de actuele grotere bouwopgaven (> € 5 mln.) van zijn/haar hbo-instelling, te inventariseren. Daartoe is een invullijst toegestuurd (zie bijlage 2) waarop een aantal kenmerken van de bouwopgaven kunnen worden ingevuld. Deze kenmerken geven een indruk van omvang en complexiteit van de bouwopgave en geven daarmee antwoord op praktische onderzoeksvraag 4.

De vragenlijst ten behoeve van de interviews start met een aantal algemene vragen over de hbo-vastgoedorganisatie. Er wordt onder andere gevraagd naar de omvang en het opleidingsniveau van de hbo-vastgoedorganisatie. Daarbij wordt met hbo-vastgoedorganisatie bedoeld, de medewerkers die zich bezig houden met (strategisch) vastgoedbeleid, verbouw- en nieuwbouw en gebouwonderhoud. Dit beantwoordt ten dele praktische onderzoeksvraag 5.

Daarna wordt aan de hand van de bouwopgaven van de betreffende hbo-instelling gevraagd naar de motivatie voor de gekozen bouworganisatievorm en hoe de beslissing voor die keuze tot stand is gekomen.

Vervolgens wordt ingegaan op de projectcontext, de interne context en samenwerken. Hierbij is nadrukkelijk gebruik gemaakt van het conceptuele model (figuur 7).

Projectcontext: *invloed opdrachtgever, complexiteit van de bouwopgave, allocatie risico's*

De vragen over invloed van de opdrachtgever zijn onderverdeeld in de gewenste mate van invloed op het ontwerp, invloed op de financiering (wanneer prijszekerheid, wie financiert e.d.) en invloed op uitvoering (invloed op kwaliteit en leverancierskeuze).

Interne context: *capaciteit, kennis en ervaring, organisatiestructuur, organisatiecultuur*

Wat betreft kennis en ervaring wordt onder andere gevraagd naar de ervaring met samenwerken tussen organisaties. De vragen over organisatiestructuur behandelen met name de integraliteit van keuzes binnen de bouwopgaven.

Om een ruimere indruk te krijgen van de interne organisatie, zijn vier vragen uit de routeplanner van Aedes (CPI, 2014) gebruikt. De routeplanner kent vier vragen die ingaan op de projectorganisatie, meer specifiek op structuur/cultuur en kennis en ervaring zoals weergegeven. De vragen en de toelichting daarop in tabel 2 zijn overgenomen uit de Routeplanner Opdrachtgeverschap (CPI, 2014).

Tabel 2

<i>Hoe zijn de betrokken medewerkers (die ingezet zullen worden in het project) te karakteriseren in relatie tot externe partijen?</i> Deze vraag gaat over de invloed die de opdrachtgever wil hebben. Afhankelijk van de competenties en karaktereigenschappen van de medewerkers, kan er gekozen worden voor aansturen (graag zelf de touwtjes in handen houden) of opsplitsen (delen zelf doen, delen uitbesteden). Als men graag samenwerkt en niet alles in eigen hand wilt houden, zijn opsplitsen of verbinden goede opties. Als men dingen los kan laten en het graag geheel aan de markt over laat, is coördineren de beste optie.
<i>Hoe wordt de rol als opdrachtgever op dit moment binnen de organisatie ingevuld?</i> Als er vooral geïnvesteerd wordt in eigen projectmanagement en inkoopcompetenties, een sterke visie aanwezig is op hoe op het uitvoeringsproces eruit moet zien en het inkoopproces strak geregeld is, zijn aansturen en opsplitsen passende organisatievormen omdat er weinig behoefte is aan verregaande samenwerking. Als de visie gericht is op een kleine eigen kern aangevuld met externe experts, past coördineren. Bij verbinden ligt de nadruk op investeren in het samen verder brengen van bepaalde producten en/of processen. Op welke rollen ligt nu de focus bij de organisatie op het gebied van projecten?
<i>Op welke rollen ligt nu de focus van de organisatie?</i>

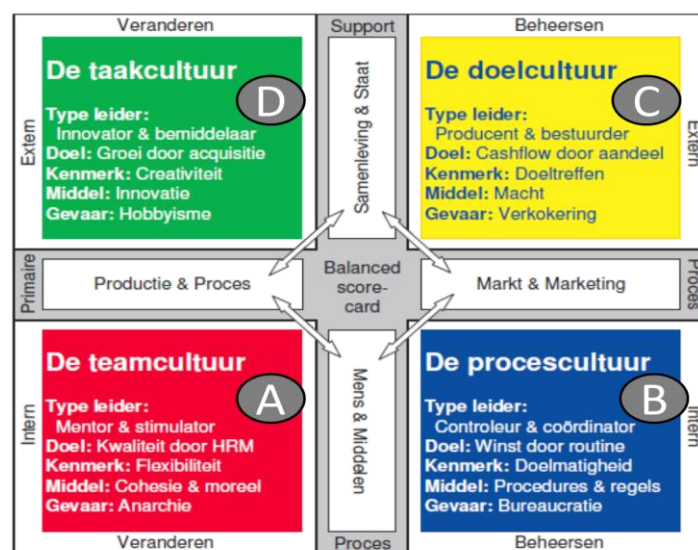
De 'rollen' voor partijen die actief zijn op het gebied van vastgoedontwikkeling zijn te verdelen in Belegger, Beheerder en Ontwikkelaar (van der Kuij, 2014). De Beleggersrol is het bepalen van lange termijn doelstellingen van het vastgoed voor de eigenaar, de Beheerdersrol is de uitvoering van het exploitatieprogramma van het vastgoed en de Ontwikkelaarsrol is de uitvoerder van de transformatieopgave van het vastgoed. Daaraan toegevoegd is de mate waarin projectteams zelfstandig opereren. Hoe meer de organisatie zich focust op de Beleggersrol, hoe meer de bouworganisatievorm richting 'Coördineren' zal gaan. Op het moment dat de organisatie alle rollen wil blijven uitvoeren, is het logischer om te kiezen voor 'Aansturen' of 'Verbinden'.

Welke cultuur heerst er op dit moment bij de organisatie op het gebied van projecten?

Afgeleid van bevindingen en theorie uit het onderzoek naar corporatieculturen van Dreimüller (2008) is er een aansluiting gemaakt tussen cultuur en meest passende organisatievorm.

Vragen betreffende interne projectorganisatie met toelichting. Aangepast naar *Routeplanner Opdrachtgeverschap* (vragen 10 t/m 13), door CPI, 2014, Den Haag: Aedes.

Eén van de vragen gaat expliciet over de organisatiecultuur. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (2006), zie figuren 3 en 8. De relatie tussen het type organisatiecultuur en de vorm van samenwerken is toegelicht in § 2.4.1.



Figuur 8. Aansluiting tussen cultuur en meest passende samenwerkingsvorm. Overgenomen uit Routeplanner Opdrachtgeverschap (vraag 13), door CPI, 2014, Den Haag: Aedes.

Bij de vragen uit de routeplanner kan uit 3 of 4 antwoordopties worden gekozen. Deze opties verwijzen naar een samenwerkingsvorm (zie §2.4) en koppelen daarmee de interne organisatie aan een passende samenwerkingsvorm.

Per vraag wordt op basis van het gekozen antwoord aangegeven welke soort samenwerking geschikt is. Het antwoord is hierbij de mate van geschiktheid om een bepaalde manier van handelen of een bepaalde visie uit te voeren in de verschillende samenwerkingsvormen. Het totaaloverzicht geeft een indicatie welke vorm van samenwerking mogelijk passend is voor de betreffende organisatie.

Samenwerken: gezamenlijke doelen en wederzijds begrip, wederzijds vertrouwen, effectieve communicatie, openheid

Om te onderzoeken hoe de hbo-vastgoedorganisaties scoren wat betreft de succesfactoren van samenwerken, is, naast vier open vragen, gebruik gemaakt van vragen uit bestaande studies (Chan, et al., 2004; Laan, et al., 2012; Pinto, et al., 2009). Bij deze vragen kunnen de antwoorden middels een 5-punts Likertschaal worden ingevuld. Incidenteel is een vraag negatief geformuleerd om de kans op 'automatisch' invullen te verkleinen (Sekaran & Bougie, 2013, p. 151). Dit vergt aandacht bij het analyseren van de data.

De open vragen richten zich vooral op de bereidheid tot samenwerken, gerelateerd aan de succesfactoren van samenwerken. De gesloten vragen geven een indicatie van de dispositie van de hbo-vastgoedorganisaties ten opzichte van de succesfactoren van samenwerken. Bijvoorbeeld hoe groot het basisvertrouwen is richting opdrachtnemer (onderverdeeld naar bekwaamheid, welwillendheid en integriteit), of hoe open de organisatie is.

Een risico is, dat er weinig ervaring is met geïntegreerde bouworganisatievormen en/of samenwerken. Dat bemoeilijkt het bevragen op houding t.o.v. de succesfactoren van samenwerken. De vragenlijst bevat daarom in relatie tot samenwerken meer algemene vragen, waarvoor ervaring met samenwerken niet vereist is.

Na de eerste vijf interviews zijn, op basis van de antwoorden op de gestelde vragen, twee vragen toegevoegd. Beide vragen zijn toegevoegd omdat blijkt dat er vooral ervaring is met traditionele bouworganisatievormen. Eén vraag gaat in op in hoeverre hbo-vastgoedorganisaties de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen ervaren. De tweede vraag betreft de intentie van toepassing van geïntegreerde bouworganisatievormen in de toekomst.

4.2 Analyse van data, methode

In totaal zijn 14 interviews van anderhalf uur gehouden. Alle interviews zijn gehouden in september en oktober 2016. Om terughoudendheid in de antwoorden van de betrokkenen te voorkomen, worden data vertrouwelijk behandeld. Dit is bij de start van de interviews aan de geïnterviewde medegedeeld.

Hoewel het aantal hogescholen, die bouwopgaven hebben die voor dit onderzoek relevant zijn, beperkt is, is gebleken dat het aantal interviews ruim voldoende is. Na ongeveer 10 interviews leverde dataverzameling geen wezenlijke nieuwe informatie meer op.

De interviews zijn met behulp van een memorecorder opgenomen. Van de interviews is een transcriptie gemaakt, waarbij de opnames als basis hebben gediend. De transcripties zijn ter verificatie aan de geïnterviewden gestuurd. In geval er opmerkingen waren, zijn deze verwerkt. De geverifieerde transcripties vormen de basis voor de analyse van de kwalitatieve data.

De transcripties zijn verwerkt in een Excel bestand in een matrix, waarbij op de verticale as de geïnterviewde hogeschool is weergegeven en op de horizontale as de vragen uit de vragenlijst (zie bijlage 5). Dit vergemakkelijkt overzicht en vergelijken.

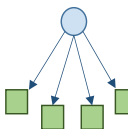
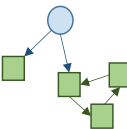
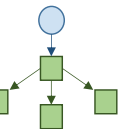
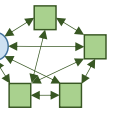
In de analyse van kwalitatieve data kunnen drie onderdelen worden onderscheiden (Boeije, 2014, p. 92), te weten: uiteenrafelen van gegevens en ordenen in thema's, thema's uitwerken en ontdekken wat belangrijk is en zoeken naar patronen en integreren van thema's. Het uiteenrafelen van gegevens en het ordenen in thema's kan gebeuren middels open codering.

Omdat bij de gestructureerde vragenlijst het conceptuele model als uitgangspunt is gebruikt, zijn in eerste instantie het conceptuele model en de vragen uit de vragenlijst gebruikt als codes. De antwoorden op de vragen zijn in fragmenten verdeeld. Daarbij kan sprake zijn van één fragment per antwoord, maar er kan, als de geïnterviewde uitgebreid heeft geantwoord op een vraag, ook sprake zijn van meerdere fragmenten per antwoord. De fragmenten zijn voorzien van codes.

Daarbij is onderscheid gemaakt tussen hoofdcodes en subcodes. Bij het analyseren van de data en het toekennen van codes is op een aantal momenten een derde betrokken met wie gediscussieerd is over de juiste interpretatie van fragmenten en de vertaling naar codes. Daarmee neemt de betrouwbaarheid van de codes toe (inter-codeur betrouwbaarheid (Boeijs, 2014, p. 123)).

Dit heeft geresulteerd in een lange lijst van codes, die vervolgens middels axiale codering zijn geordend naar kenmerken en sub kenmerken. Daarbij is geregistreerd hoe vaak een kenmerk of sub kenmerk zich voordoet. Dit helpt bij het bepalen van het belang van een kenmerk of sub kenmerk. De laatste stap is het zoeken naar patronen en het integreren van thema's. Dat is gebeurd middels selectieve codering. Om nuanceverschillen van de antwoorden te behouden is de codeboom, binnen de thema's, uitgebreid gehouden. De codeboom is opgenomen in bijlage 4.

De vragen die zijn overgenomen uit de routeplanner van Aedes (CPI, 2014), zijn apart geanalyseerd. Het betreft de vragen 2.18 t/m 2.21. Bij deze vragen verwijst elk antwoord naar een mogelijke en soms niet wenselijke vorm van samenwerken (zie ook § 2.4.1). In figuur 9 zijn de vragen en de antwoorden daarop gerelateerd aan de samenwerkingsvorm. Daarbij betekent groen dat een vorm geschikt is en rood dat een vorm ongeschikt is. In het geval geen kleur is toegepast, is de samenwerkingsvorm indifferent.

					
		aansturen	opsplitsen	coördineren	verbinden
2.18	a	■		■	■
	b		■	■	■
	c				■
2.19	a	■			■
	b	■		■	
	c		■		■
2.20	a	■		■	■
	b	■	■	■	
	c	■	■	■	■
2.21	a	■		■	
	b		■		■
	c			■	
	d			■	■

Figuur 9. Gebruikte vragen uit de routeplanner van Aedes. Koppeling van antwoord aan geschiktheid van samenwerkingsvorm. Aangepast uit *Routeplanner Opdrachtgeverschap*, door CPI, 2014, Den Haag: Aedes.

De resultaten zijn per categorie (aansturen, opsplitsen, coördineren, verbinden) opgeteld, vervolgens is het verschil tussen geschikt en ongeschikt in beeld gebracht. Dat resulteert per

hogeschool in een x-aantal keer de uitkomst A, O, C en V, zowel voor de optie geschikt, als voor de optie ongeschikt. Deze uitkomsten zijn middels kleuren verwerkt. Groene tinten staan voor geschikt, rode tinten staan voor ongeschikt. Licht groen en oranje staan voor 1x een bepaalde score, midden groen en rood voor 2x een bepaalde score en donkergroen en bordeauxrood voor 3x een bepaalde score. Daarmee ontstaat een kleurenbeeld dat de huidige situatie voor hogescholen weergeeft. De samenvatting van deze uitwerking is weergegeven in figuur 10. De volledige uitwerking is opgenomen in bijlage 5.

De vragen over samenwerking, waarbij een 5-punts Likertschaal is gebruikt (3.5 t/m 3.19), zijn verwerkt in een Excel bestand. De scores variëren van ‘helemaal oneens’ aan de linkerzijde, naar ‘helemaal eens’ aan de rechterzijde. Deze scores zijn per vraag verwerkt in cirkeldiagrammen en daarnaast, per vraag en per organisatie, omgerekend naar rapportcijfers. Daarbij is als laagste cijfer een 1 toegekend, en als hoogste cijfer een 10, zie tabel 3.

Tabel 3

helemaal oneens	enigszins oneens	neutraal	enigszins eens	helemaal eens
1	3,25	5,5	7,75	10

5-punts Likertschaal omgewerkt naar rapportcijfers.

Voor deze bewerkingen is gekozen om een meer herkenbare en makkelijker te gebruiken gemiddelde score te verkrijgen, maar toch de onderliggende verdeling in scores zichtbaar te maken. Het uiteindelijke rapportcijfer geeft weer hoe hogescholen gemiddeld antwoorden op de betreffende vraag. Meer concreet, hoe hogescholen gemiddeld denken, zich gemiddeld opstellen, wat betreft de succesfactoren van samenwerken.

De vragen 3.12, 3.13 en 3.16 zijn negatief gesteld. In de cirkeldiagrammen en in de rapportcijfers zijn deze omgezet naar een positieve stelling (door scores in spiegelbeeld te zetten) om onduidelijkheid in de interpretatie van de data te voorkomen.

5 Analyse en interpretatie onderzoeksresultaten

5.1 Analyse van data, resultaten

Aan de hand van het conceptuele model uit figuur 7, worden de resultaten van de middels de interviews verzamelde data, beschreven.

5.1.1 Keuze bouworganisatievorm

De keuze voor een bouworganisatievorm komt meest per project tot stand, hoewel enkele organisaties aangeven een transitie te maken naar portefeuillemanagement. Eén organisatie laat bij de keuze voor een bouworganisatievorm de vastgestelde strategie als maatgevend kader meewegen. In de meeste gevallen wordt een onderbouwde afweging gemaakt, waarbij kenmerken van het project en in mindere mate kenmerken van de organisatie, een rol spelen. In een aantal gevallen is er geen bewuste keuze gemaakt of is er geen formeel proces dat leidt tot de keuze voor een bouworganisatievorm. Enkele organisaties geven aan dat de keuze voor een bouworganisatievorm erg persoonsgebonden is.

De keuze voor een bouworganisatievorm wordt gemaakt binnen de hbo-vastgoedorganisatie en in het algemeen bekrachtigd door het College van Bestuur.

Van de 14 hbo-vastgoedorganisaties hebben 10 organisaties tot nog toe alleen voor traditionele bouworganisatievormen gekozen. Vier hogescholen hebben bij in totaal 7 projecten gekozen voor een geïntegreerde bouworganisatievorm. Van deze 7 bevinden zich 5 projecten (waaronder de enige DBM) nog in de realisatiefase of eerder; 2 projecten (een DB en een turnkey) zijn afgerond en in gebruik. Zelf de regie houden is een belangrijk argument om te kiezen voor de traditionele bouworganisatievorm. Ook geeft de helft van de organisaties aan dat ze onvoldoende zijn toegerust op het kiezen voor geïntegreerde bouworganisatievormen. Daarbij worden de cultuur van de organisatie genoemd (zie §4.1), de aanwezige kennis en ervaring en gebrek aan bekendheid met andere bouworganisatievormen.

Aan negen organisaties is de vraag gesteld of zij de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen ervaren. Het merendeel van de hogescholen geeft aan geen nadelen te ervaren en tevreden te zijn met de traditionele bouworganisatievormen. Er worden in dit kader door veel organisaties (10 van 14), opvallend veel aspecten genoemd die onder de noemer samenwerking vallen: persoonlijke relatie, teamvorming, luisteren naar elkaar, je eigen houding, wij-product, werken op basis van vertrouwen. Ook de hogeschool met de meeste ervaring met geïntegreerde bouworganisatievormen geeft aan dat samenwerken de crux is, of dat nu binnen een traditionele of binnen een geïntegreerde bouworganisatievorm is.

Er worden ook nadelen van de traditionele bouworganisatievorm genoemd, zoals de inzet die je als opdrachtgever moet blijven tonen, het capaciteitsvraagstuk en conflicterende belangen tussen opdrachtnemers.

De organisaties die ervaring hebben met geïntegreerde bouworganisatievormen, zien ook nadelen. Het blijkt lastig om aan te haken aan de interne (traditionele) organisatie, maar ook opdrachtnemers pakken nog niet altijd de juiste rol. Een terugval naar traditioneel handelen is daardoor een risico. Eén van de hogescholen noemt als grootste risico van een integraal contract, de discussie over kwaliteit door de wijze van vraagspecificatie, met name op technisch gebied.

5.1.2 Projectcontext

Kijkend naar de data kan geconstateerd worden dat de geïnterviewde hogescholen 1 tot 3 grote bouwopgaven in portefeuille hebben of recent hebben gehad. Deze bouwopgaven zijn voor het grootste deel middels een traditionele bouworganisatievorm in de markt gezet. Het betreft 33 bouwopgaven waarvan voor 23 bouwopgaven is gekozen voor een traditionele bouworganisatievorm. Voor 3 bouworganisatievormen is nog geen keuze gemaakt voor een bouworganisatievorm.

De verwachting voor de toekomst is dat de omvang van de vastgoedportefeuille van hogescholen gelijk blijft, of afneemt. Groei van de portefeuille is, net als nieuwbouw, nauwelijks meer aan de orde. Veel hogescholen zien grote renovaties als de belangrijkste toekomstige opgave. Efficiency in het gebruik is daarbij een vaak genoemde term. De renovaties richten zich op het aanpassen aan ontwikkelingen (ICT, blended learning, overige onderwijsontwikkelingen), het up to date houden van gebouwen, zowel technisch als wat betreft passen bij het onderwijs.

Hoewel onderkend wordt dat de complexiteit van de bouwopgave een afweging kan zijn bij de keuze van een bouworganisatievorm, is dat tot nog toe bij de meeste hogescholen geen reden geweest af te wijken van de traditionele bouworganisatievorm. Dat is enerzijds omdat men de eigen bouwopgaven niet complex vindt, maar ook omdat men niet weloverwogen heeft afgeweken van de traditionele bouworganisatievorm. Enkele hogescholen geven aan in de nabije toekomst bouwopgaven te hebben met een vorm van complexiteit (organisatorisch, technisch) die aanleiding is een geïntegreerde bouworganisatievorm te kiezen.

Het delen van risico's is nog geen gemeengoed. Hoewel een aantal hogescholen risico's die ze kunnen dragen willen nemen, worden risico's nog regelmatig grotendeels bij de opdrachtnemer gelegd.

Invloed van de opdrachtgever is een groot issue. Vooral wat betreft ontwerp en uitvoering willen hogescholen grip houden. Bij invloed op het ontwerp gaat het vooral om het belang en de betrokkenheid van de klant (de faculteit, opleiding). Bij invloed op de uitvoering gaat het eerder over het inbrengen van ervaring betreffende de exploitatie van het vastgoed. De wijze waarop de vraagspecificatie wordt gedaan past daarbij en bij de meest voorkomende bouworganisatievorm, zijnde de traditionele. Vraagspecificatie wordt vooral middels bestek gedaan.

Invloed op financiën is geen bepalende factor. De meeste bouwopgaven worden door hogescholen zelf gefinancierd, al dan niet m.b.v. schatkistbankieren. Bij schatkistbankieren kan de hogeschool tegen zeer lage rente geld lenen bij het Ministerie van Financiën.

Conclusie projectcontext

Zowel de toekomstige bouwopgaven, de beleefde beperkte complexiteit, het beperkt willen delen van risico's en de gewenste invloed op de bouwopgaven, geven aanleiding te veronderstellen dat een verdergaande verandering naar geïntegreerde bouworganisatievormen, vanuit het perspectief van hbo-vastgoedorganisaties, niet voor de hand liggend is.

5.1.3 Interne context

Bij de meeste hogescholen is de capaciteit van de organisatie niet aangepast aan de bouwopgaven en/of de gekozen bouworganisatievorm. Dat is ten dele een bewuste keuze. Daarbij vallen termen

als 'regieorganisatie', 'vooral opdrachtgever zijn' en 'totaal ondergeschikt'. Een enkeling vindt de (onvoldoende) capaciteit van de organisatie een reden om voor een geïntegreerde bouworganisatievorm te kiezen. Bij vijf hbo-vastgoedorganisaties is de capaciteit van de organisatie aangepast aan de opgave. Dat uit zich vaak in een aparte dienst of afdeling, of medewerkers die dedicated zijn aan een grote bouwopgave. Daar waar de capaciteit ontoereikend is, wordt capaciteit ingehuurd.

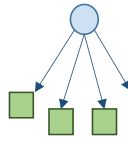
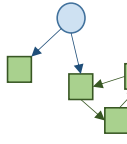
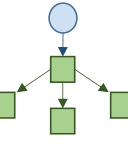
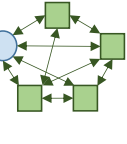
Zes hogescholen geven aan bewust alleen de kennis en kunde in huis te hebben die past bij de bouworganisatievorm die zij het meest of uitsluitend toepassen, zijnde de traditionele bouworganisatievorm. Er is ten dele zeker bewustzijn dat voor andere bouworganisatievormen andere kennis en kunde nodig is. De redenatie is vaak dat wat je niet in huis hebt, je kunt inhuren. Bij het merendeel van de organisaties maken de medewerkers die zich bezig houden met bouwopgaven (investering), deel uit van hetzelfde organisatieonderdeel als medewerkers die verantwoordelijk zijn voor onderhoud en beheer (exploitatie). Dat draagt ertoe bij dat ook bij het merendeel van de organisaties exploitatie en beheer vroeg in het bouwproces worden meegewogen. De afstemming tussen beiden is echter nog niet optimaal. Als afdelingen gescheiden beslissen over uitbestedingen van nieuwbouw en beheer en onderhoud, bemoeilijkt dit het geïntegreerd uitbesteden naar de markt (van Iersel, 2005, p. 28).

Hbo-vastgoedorganisaties huren veel diensten in. Naast het vervullen van de opdrachtgeversrol, zijn in een aantal gevallen de projectleiders per definitie interne medewerkers. Ook daar waar de bouw de interne gebruiker (het onderwijs) raakt, wordt dit bij voorkeur intern opgelost.

De resultaten van de analyse van de vragen met betrekking tot de interne organisatie, zoals weergegeven in figuur 10, geven een wisselend beeld, dat echter voor een groot deel wel consistent is met hetgeen anderszins uit de interviews naar voren komt. In figuur 10 wordt de interne organisatie van een hbo-instelling gekoppeld aan een 'voorkeursvorm' voor samenwerken; de samenwerkingsvorm die het best past bij de organisatie op basis van de gegeven antwoorden. De nadruk ligt op opsplitsen. Dit is in de interviews herkenbaar. Men contracteert architect en aannemer apart, maar legt verantwoordelijkheid voor installaties regelmatig neer bij de aannemer. Ook wordt regelmatig gewerkt in bouwteamverband (ook een vorm van opsplitsen). De hogescholen die het meest nadrukkelijk naar aansturen neigen (traditionele BOV), geven dat ook in de interviews expliciet aan. Het zijn de organisaties die ook naar de toekomst geen behoefte hebben aan een andere dan traditionele vorm. Een uitzondering vormt hogeschool 3, die in de praktijk zowel geïntegreerde bouworganisatievormen kiest, als stevig insteekt op samenwerken. Dat is in figuur 10 niet zichtbaar. Een oorzaak zou kunnen zijn dat de interne organisatie zich nauwelijks met bouwopgaven bezig houdt. Hogeschool 3 huurt capaciteit voor grote bouwopgaven per definitie extern in.

De organisaties die meer naar coördineren en een enkele keer zelfs verbinden neigen, zijn organisaties die al geïntegreerde bouworganisatievormen hebben toegepast, of hebben aangegeven dat in de nabije toekomst willen doen.

Hoewel hogescholen nog vooral voor traditionele bouworganisatievormen kiezen, laat figuur 10 zien dat de interne organisatie niet perse traditioneel is. Een aantal organisaties geven aan dat ze in transitie zijn, waarbij een beweging van aansturen naar opsplitsen en coördineren (geïntegreerde BOV) is waar te nemen. Verbinden is nog nauwelijks aan de orde.

				
HS	aansturen	opsplitsen	coördineren	verbinden
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Figuur 10. Analyse vragen over interne organisatie.

Conclusie interne context

De capaciteit van de hbo-vastgoedorganisatie is vaak niet toereikend voor de opgaven waar hbo-vastgoedorganisaties voor staan. Dat wordt opgelost door het inhuren van capaciteit. De organisaties die geïntegreerde bouworganisatievormen hebben gekozen, of willen kiezen, zijn zich ervan bewust dat daarvoor een andere kennis en kunde nodig zijn. De kennis en kunde in de staande organisatie is vaak niet of onvoldoende wat betreft geïntegreerde bouworganisatievormen.

Ontbrekende kennis en kunde wordt ingehuurd waar nodig.

De interne organisatie lijkt minder traditioneel te zijn (aansturen) dan de keuze voor de bouworganisatievorm doet vermoeden. De organisaties die aangeven in transitie te zijn, laten een verschuiving zien van aansturen naar opsplitsen en coördineren. Met name voor de samenwerkingsvorm coördineren zijn geïntegreerde bouworganisatievormen een geschikte vertaling.

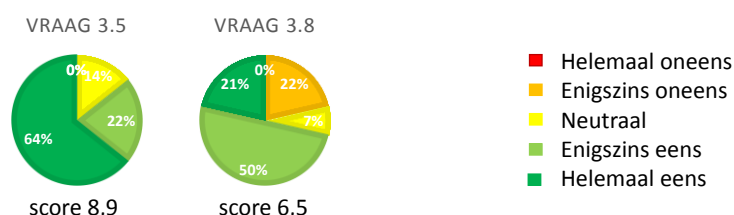
5.1.4 Samenwerken

Uit de interviews blijkt dat veel organisaties ervaring hebben met samenwerken tussen organisaties. Meestal betreft dit samenwerken vanuit het onderwijs, vanuit ondernemerschap (dat bij de meeste onderwijsorganisaties hoog in het vaandel staat). De rol die de vastgoedorganisatie daarbij vervult is steeds anders. Ook is er ervaring met samenwerken bij exploitatie (bv groenonderhoud van een door meerdere partijen gebruikte campus). De argumenten om samen te werken worden door de meeste organisaties wel herkend, vaak zijn argumenten echter in de praktijk niet aan de orde.

Gezamenlijke doelen en wederzijds begrip

Het merendeel van de organisaties geeft aan niet expliciet te sturen op gezamenlijke doelen, anders dan het projectresultaat. Dat past bij het beeld dat langdurige samenwerking nog weinig aan de orde is en ook nog niet heel gewenst. Een enkele organisatie geeft aan bij de start van een project met opdrachtnemer teamsessies te beleggen waarin ook visie, missie en gezamenlijke doelen van het project onderwerp van gesprek zijn. Een aantal organisaties ziet langjarige samenwerking in de toekomst als optie (al dan niet noodzaak), waarbij 10 jaar als termijn wordt genoemd. Langdurige contracten van 10 jaar zijn er alleen op enkele plaatsen voor inventaris. Slechts één organisatie heeft onderhoud als onderdeel van de ontwerp- en bouwopgave voor 15 jaar vastgelegd.

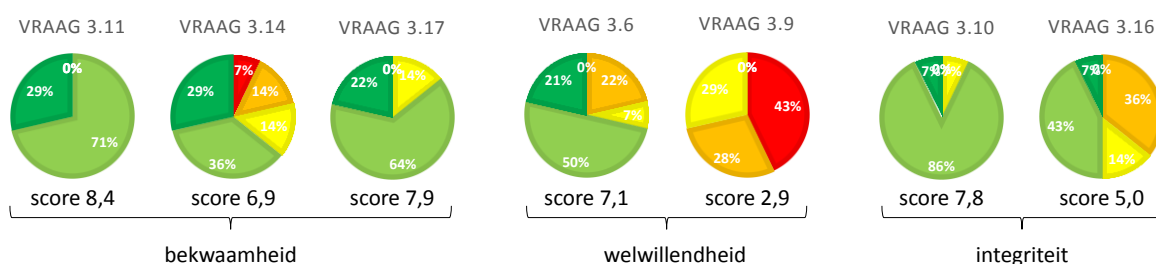
Het begrip voor belangen van andere partijen is hoog (vraag 3.5). Daar staat tegenover dat men er iets minder van overtuigd is dat de opdrachtnemer oog heeft voor de belangen van de opdrachtgever (vraag 3.8).



Figuur 11. Resultaat vragen inzake belang, inclusief legenda.

Wederzijds vertrouwen (bekwaamheid, welwillendheid en integriteit)

Het vertrouwen in de opdrachtnemer is vrij groot. Het vertrouwen in de bekwaamheid van opdrachtnemer is daarbij groter dan de welwillendheid ten opzichte van de opdrachtnemer. Een opvallende uitschieter betreft het vertrouwen in de integriteit van de opdrachtnemer. Hoewel het vertrouwen in integer handelen van de opdrachtnemer vrij hoog scoort (vraag 3.10), verdenken hogescholen de opdrachtnemer er ook van dat hij vooral voor eigen gewin gaat (vraag 3.16).



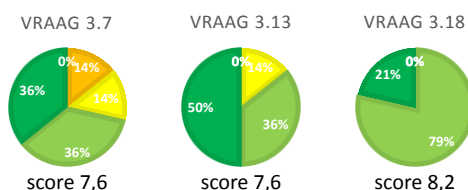
Figuur 12. Cirkeldiagrammen resultaat vragen inzake vertrouwen.

Opdrachtnemende partijen zijn niet vaak bekende, vertrouwde partijen (vraag 3.9). Organisaties geven aan dat door aanbesteden slechts bij toeval gewerkt wordt met bekende partijen. Voor een aantal vakgebieden, architectuur en strategisch advies, heeft men soms voorkeur voor een bekende partij en wordt daar ook bewust voor gekozen door een aparte opdracht te verlenen, of een raamovereenkomst af te sluiten.

Effectieve communicatie

Het belang van onderlinge communicatie en informatieverstrekking wordt erkend en er is ook aandacht voor (vragen 3.7 en 3.18). Meest wordt formele communicatie geregeld middels de

projectstructuur. In een enkel geval wordt media gebruikt voor snelle korte informatie (groepsapp). Informele communicatie wordt gezien als belangrijk (vraag 3.13, negatief gesteld), waarbij één organisatie expliciet meldt veel ruimte te geven aan warme communicatie en ontmoeten. Documenten worden vaak centraal opgeslagen in cloud-based projectmanagementprogramma's.

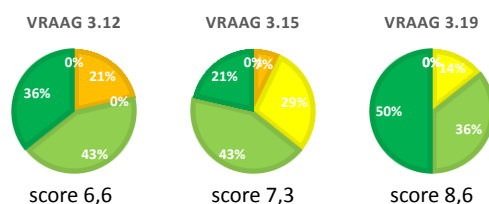


Figuur 13. Cirkeldiagrammen resultaat vragen inzake communicatie.

Openheid

De meeste organisaties geven aan vrij open te zijn in het delen van kennis. Daarbij wordt een aantal keren gerefereerd aan het feit dat er sprake is van een maatschappelijke verantwoordelijkheid en een onderwijsorganisatie, waarmee het vanzelfsprekend is kennis te delen. Er is daarbij voor sommigen ook sprake van willen leren van opdrachtnemer, wederkerigheid.

De openheid wat betreft de omgang met opdrachtnemer, is redelijk (vragen 3.12 en 3.15). De hogescholen voelen zich weinig geremd om onenigheid open te bespreken (vraag 3.19).



Figuur 14. Cirkeldiagrammen resultaat vragen inzake openheid.

Conclusie samenwerken

De antwoorden op de vragen over de succesfactoren van samenwerken geven een indicatie van de dispositie van de hbo-vastgoedorganisaties ten opzichte van samenwerken. Meer concreet gesteld of ze in staat zijn samen te werken, gerelateerd aan hun houding ten opzichte van de 'zachte' succesfactoren van samenwerken.

In het algemeen scoren de vier succesfactoren van samenwerken (gezamenlijke doelen en wederzijds begrip, wederzijds vertrouwen, effectieve communicatie, openheid) redelijk hoog tot hoog bij de hbo-vastgoedorganisaties. Desalniettemin is nog wel wat diversiteit binnen de scores te onderkennen. Dat past op zich bij de diversiteit die ook in de organisatiecultuur (figuur 10) te herkennen is.

De totaalscore op samenwerken is in het algemeen redelijk tot hoog, zie tabel 2. Met andere woorden, de houding van de hbo-vastgoedorganisaties ten opzichte van de vier onderzochte succesfactoren van samenwerken is zodanig hoog, positief, dat men in staat zou moeten zijn om samen te werken.

De verdeling tussen helemaal oneens en helemaal eens binnen deze scores (zie bijlage 5) is, meer dan de totaalscore, consistent met hetgeen uit de interviews blijkt wat betreft samenwerking. Er is geen heldere samenhang tussen tabel 3 en figuur 10 te onderkennen. In theorie zou bij een hogere score op samenwerken in figuur 10 meer neiging naar coördineren en verbinden logisch zijn.

Tabel 3

HS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Score	9,4	7,6	7,3	7,6	9,3	6,5	7,4	7,6	7,9	6,8	7,1	6,1	9,2	7,9
														
														

Score voor samenwerken op basis van resultaten van de vragen 3.5 t/m 3.19

Opgemerkt dient te worden dat in de cirkeldiagrammen (en nog duidelijker in bijlage 5) te zien is dat de scores helemaal oneens en helemaal eens minder vaak gebruik worden als de scores enigszins oneens en enigszins eens. Sommige hogescholen onthouden zich zelfs van het gebruiken van de 'helemaal'-scores. Dat kan met name de vergelijking tussen hogescholen vertekenen.

5.2 Conclusie

Middels analyse van de resultaten van de interviews kunnen de praktische onderzoeksvragen beantwoord worden.

4. Voor welke bouwopgaven staan hbo-instellingen en welke omvang en complexiteit hebben die bouwopgaven?

Zoals in § 5.1.2 aangegeven, hebben alle hogescholen tussen één en drie grote bouwopgaven (investeringskosten > € 5 mln.). De complexiteit van deze opgaven vindt men in het algemeen niet groot. Het meest genoemde aspect dat enige complexiteit levert, is (ver-)bouwen terwijl het primaire proces doorgaat. In de toekomst zullen nieuwbouwopgaven grotendeels verdwijnen en zal vooral sprake zijn van renovatie. Renovatie kan complexer zijn dan nieuwbouw, afhankelijk van het niveau van renovatie ('pimpen' ten opzichte van volledige opwaardering of bestemmingswijziging).

5. Hoe zijn hbo-vastgoedorganisaties samengesteld, qua omvang, kennis en kunde?

De omvang van hbo-vastgoedorganisaties verschilt naar gelang de grootte van de hogeschool en de organisatiestructuur van de hbo-instelling (bijlage 5). De omvang is daardoor lastig te vergelijken. Het merendeel van de medewerkers bij hbo-vastgoedorganisaties is HBO-gechoold. De capaciteit van de hbo-vastgoedorganisatie wordt, naar behoefte, aangevuld middels inhuur. Dat geldt ook voor kennis en kunde. Op het gebied van bouworganisatievormen ontbreekt het in het algemeen binnen de organisaties aan kennis en kunde. Men heeft de meeste ervaring met de traditionele bouworganisatievorm. De ervaringen met geïntegreerde vormen beperken zich vooral tot de meest eenvoudige vorm, zonder exploitatiecomponent (5 van 7). Ook bevinden de meeste van deze projecten zich nog in de realisatiefase of eerder.

6. Hoe organiseren hbo-instellingen hun bouwopgaven, welke bouworganisatievorm kiezen ze en wat zijn daarvoor de motieven?

In het algemeen wordt een onderbouwde afweging per project gemaakt. Desalniettemin wordt meestal voor een traditionele bouworganisatievorm gekozen. Dat heeft als belangrijkste oorzaak het belang dat men geeft aan het hebben van invloed. Nadelen van traditionele bouworganisatievormen worden nauwelijks ervaren. Daarvoor wordt samenwerken als belangrijke reden gezien.

7. Is er een relatie tussen de omvang en complexiteit van de bouwopgaven en de gekozen bouworganisatievorm?

Het onderzoek heeft zich alleen gericht op bouwopgaven > € 5 mln.. Van de 33 bouwopgaven die bij de 14 hogescholen in deze categorie vallen, is bij 23 bouwopgaven gekozen voor een traditionele bouworganisatievorm. Hogescholen geven aan de opgaven die ze hebben niet dusdanig complex te vinden dat ze daarvoor een andere bouworganisatievorm overwegen. Twee organisaties geven aan op korte termijn bouwopgaven te krijgen waarvan de complexiteit aanleiding is te kiezen voor een geïntegreerde bouworganisatievorm. Redenen waarom hbo-vastgoedorganisaties tot nog toe voor een geïntegreerde bouworganisatievorm hebben gekozen, zijn het verwachte optimaler resultaat, beperken invloed klant (!) en gedwongen samenwerking. Er lijkt daarom tot nog toe bij hbo-instellingen weinig relatie te zijn tussen de omvang en complexiteit van de bouwopgaven en de gekozen bouworganisatievorm.

8. In welke mate hebben hbo-vastgoedorganisaties ervaring met samenwerken tussen organisaties in het algemeen?

De ervaring met samenwerken in geïntegreerde bouworganisatievormen beperkt zich tot vier hogescholen, vooral met de meest eenvoudige variant, zijnde DB. Met samenwerkingen die langer duren dan de looptijd van het project is nog geen ervaring (de DBM bevindt zich in de realisatiefase). Samenwerken tussen organisaties daarentegen, wordt door meer dan de helft van de organisaties genoemd als praktijk. Ook en vaak in relatie tot de traditionele bouworganisatievorm. Enkele organisaties noemen samenwerken de belangrijkste succesfactor van het slagen van bouwopgaven, ongeacht de bouworganisatievorm. Er is daarnaast vaak sprake van samenwerken in diverse opgaven vanuit onderwijs. De rol van de hbo-vastgoedorganisatie verschilt daarbij per initiatief.

9. Is er een relatie tussen de ervaring met samenwerken (in het algemeen) en de keuze voor een geïntegreerde bouworganisatievorm?

In het verlengde van het antwoord op vraag 8 kan geconcludeerd worden dat er geen relatie is tussen de ervaring met samenwerken en de keuze voor een geïntegreerde bouworganisatievorm. Samenwerken wordt als belangrijke factor gezien ongeacht de gekozen bouworganisatievorm.

10. Zijn hbo-vastgoedorganisaties in staat om de samenwerking binnen de verschillende bouworganisatievormen succesvol in te vullen?

Hoewel er veel differentiatie is in de antwoorden op de aan samenwerken gerelateerde vragen, is de gemiddelde houding van de hbo-vastgoedorganisaties ten opzichte van de succesfactoren samenwerken positief. Daarmee kan geconcludeerd worden dat hbo-vastgoedorganisaties in staat zouden moeten zijn samenwerking binnen de verschillende bouworganisatievormen succesvol in te vullen.

6 Conclusies, aanbevelingen en discussie

6.1 Conclusies

In dit onderzoek staat de vraag *“Is samenwerking –als succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen- een realistische en wenselijke oplossing voor de gepercipieerde nadelen van traditionele organisatievormen, voor het organiseren van bouwopgaven door hbo-vastgoedorganisaties?”* centraal.

Deze vraag kan worden opgesplitst in diverse onderdelen:

- samenwerking als succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen
- realistische oplossing
- wenselijke oplossing
- gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen

In de centrale onderzoeksvraag wordt gesproken over samenwerken als succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen. Geïntegreerde bouworganisatievormen zouden de oplossing vormen voor de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen. Immers, zoals aangegeven in § 1.1.4, worden van oudsher de traditionele bouworganisatievorm geassocieerd met een relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die gekenmerkt wordt door beperkt vertrouwen, gebrek aan samenwerking en ineffectieve communicatie (Boudewijn & Broekhuizen, 2008; Egan, 1998; Kadefors, 2004; Latham, 1994; Moore et al., 1992).

Samenwerken is bij de meeste hbo-vastgoedorganisaties praktijk, hoewel dit meestal niet binnen een geïntegreerde bouworganisatievorm is.

Het onderdeel ‘realistische oplossing’ heeft meerdere facetten. Realistisch kan betrekking hebben op het gegeven of hbo-vastgoedorganisaties in staat zijn samen te werken, of te werken met geïntegreerde bouworganisatievormen. In antwoord op praktische onderzoeksvraag 10 is geconcludeerd dat hbo-vastgoedorganisaties in staat zouden moeten zijn om samen te werken. Realistisch kan ook betrekking hebben op de bouwopgave. Is een geïntegreerde bouworganisatievorm de meest geschikte keuze voor de betreffende bouwopgave? In antwoord op praktische onderzoeksvraag 7, is geconcludeerd dat bij hbo-vastgoedorganisaties tot nog toe nauwelijks een relatie is tussen omvang en complexiteit van de opgave en de keuze voor een bouworganisatievorm.

Gezien de hoeveelheid met elkaar samenhangende factoren die van invloed zijn op de keuze voor een bouworganisatievorm, is niet eenduidig te bepalen of geïntegreerde bouworganisatievormen de meest geschikte keuze zijn voor de toekomstige bouwopgaven. Wel is duidelijk dat er nauwelijks nog sprake zal zijn van grootschalige nieuwbouw. Bouwopgaven zullen vooral renovatieprojecten betreffen. Hoewel deze niet minder complex hoeven te zijn dan nieuwbouw, wordt door hbo-vastgoedorganisaties ‘going concern’ vaak als de meest complexe factor genoemd, bouwen terwijl het onderwijs doorgaat. Hbo-vastgoedorganisaties willen, juist op het raakvlak van bouw en gebruiker, zelf de touwtjes in handen houden. Dat impliceert dat ook in de toekomst traditionele bouworganisatievormen een groot aandeel zullen blijven houden.

Hoewel capaciteit, kennis en ervaring niet perse passend zijn bij de keuze voor een geïntegreerde bouworganisatievorm, vormt dat geen beperking voor organisaties om die keuze te maken. Ontbrekende capaciteit of kennis en kunde worden ingehuurd. De reden voor veel organisaties om

niet te kiezen voor een geïntegreerde bouworganisatievorm ligt in het ontbreken van argumenten om voor een andere vorm te kiezen (tevreden met tot nog toe gebruikte vorm), het willen houden van invloed, het ontbreken van bouwopgaven van enige omvang en in een enkel geval het, in relatie tot de voorgaande argumenten, geen heil zien in het wijzigen van de organisatiecultuur.

Zoals geconstateerd in § 5.1.1, ervaren de hbo-vastgoedorganisaties niet of nauwelijks nadelen bij het toepassen van traditionele bouworganisatievormen. De traditionele bouworganisatievorm wordt in de literatuur geassocieerd met conflicten, projectvertraging, kostenoverschrijding en een win-lose mentaliteit. Van de negen geïnterviewden die gevraagd is of ze die gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen ervaren, geeft geen enkele organisatie aan de traditionele vorm perse als nadelig te ervaren. Het merendeel formuleert het sterker, namelijk dat ze geen nadelen ervaren bij het toepassen van traditionele bouworganisatievormen. Daarnaast geeft bijna de helft van de organisaties aan ook in de toekomst geen keuze te zullen maken voor geïntegreerde bouworganisatievormen. De wenselijkheid van geïntegreerde bouworganisatievormen voor vastgoedprojecten bij hbo-instellingen is daarmee, vanuit het perspectief van de hbo-vastgoedorganisaties, discutabel.

Met betrekking tot de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen, geven de meeste hbo-vastgoedorganisaties, in verschillende bewoordingen, aan dat je er samen uit moet komen. Met andere woorden, samenwerken is de oplossing. Drie organisaties investeren bewust in teamvorming (ongeacht de gekozen bouworganisatievorm) teneinde samenwerking te verbeteren en het project samen tot een beter einde te brengen.

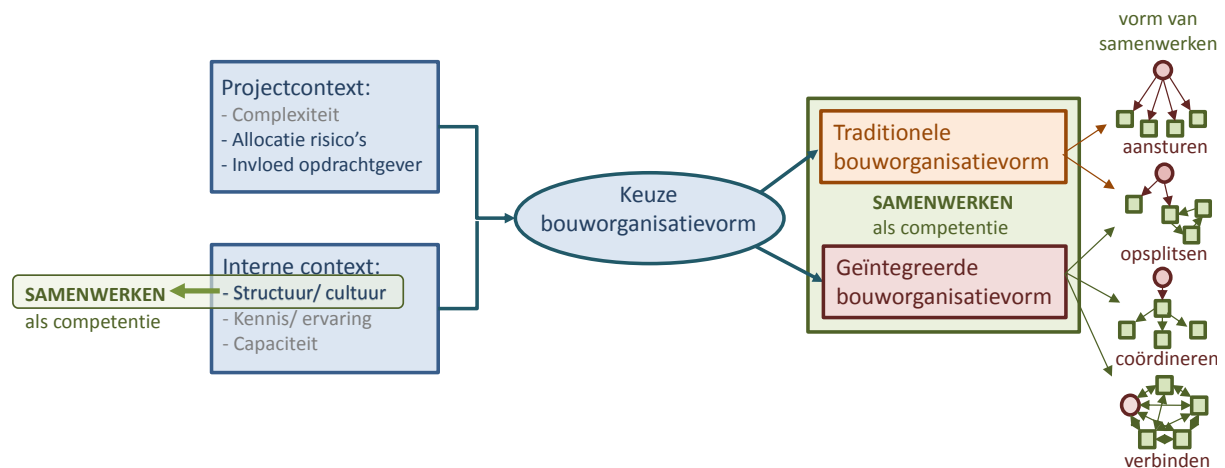
Dit is consistent met hetgeen in § 3.2.3 is gesteld, namelijk dat vertrouwen –als één van de succesfactoren van samenwerken- uiteindelijk leidt tot een betere bedrijfsvoering (Zaheer et al., 1998).

Terugkijkend naar de verschillende onderdelen waaruit de centrale onderzoeksvraag is samengesteld, zijn de volgende conclusies te trekken:

Samenwerken als succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen	Er is behoorlijk veel sprake van samenwerken tussen organisaties. Dit lijkt niet samen te hangen met de bouworganisatievorm.
Realistische oplossing	Toekomstige bouwopgaven zijn volgens hbo-vastgoedorganisaties niet dusdanig groot en/of complex dat zij daarom geïntegreerde bouworganisatie-vormen willen kiezen. Capaciteit, kennis en kunde zijn niet perse passend bij de bouworganisatievorm, maar worden passend gemaakt door inhuur. Hbo-vastgoedorganisaties hebben een positieve houding ten opzichte van samenwerken.
Wenselijke oplossing	Geïntegreerde bouworganisatievormen zijn om uiteenlopende redenen geen heel wenselijke oplossing.
Gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen	Deze worden niet of nauwelijks ervaren.

De centrale onderzoeksvraag is positief te beantwoorden met de kanttekening dat samenwerken in het algemeen de oplossing lijkt te zijn, niet perse vanuit geïntegreerde bouworganisatievormen. Met andere woorden, samenwerken als competentie is, eerder dan samenwerken als vorm, een realistische en wenselijke oplossing voor de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen. Samenwerken als vorm, in geïntegreerde bouworganisatievormen, lijkt om meerdere redenen, niet de toekomst te vormen voor hbo-vastgoedorganisaties. Slechts enkele organisaties geven aan geïntegreerde bouworganisatievormen voor toekomstige bouwopgaven te overwegen.

Deze conclusies geven aanleiding het conceptuele model aan te passen. Bij geïntegreerde bouworganisatievormen is samenwerking een voorwaarde om succesvol te kunnen zijn. Samenwerken zorgt er in de beleving van de hbo-vastgoedorganisaties echter blijkbaar ook voor dat de mogelijke nadelen van traditionele bouworganisatievormen, zich minder of niet voordoen. Daarnaast blijken een aantal aspecten, zoals complexiteit, kennis en ervaring en capaciteit, minder relevant te zijn bij de keuze voor een bouworganisatievorm door hbo-vastgoedorganisaties. In figuur 15 is het aangepaste conceptuele model opgenomen.



Figuur 15. Aangepast conceptueel model voor de keuze van bouworganisatievormen door hbo-vastgoedorganisaties: het belang van de competentie samenwerken ongeacht de bouworganisatievorm en de relevantie van de keuzefactoren voor een bouworganisatievorm.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Samenwerken

De conclusies in dit onderzoek geven aanleiding nader onderzoek te doen naar de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen. Wat is de oorzaak van deze nadelen? Het lijkt erop dat het probleem niet ligt in de bouworganisatievorm, de vorm van samenwerken, maar in de wijze waarop organisaties met elkaar omgaan, in samenwerken als competentie. Als dat juist is, worden in de meeste literatuur de traditionele bouworganisatievormen om de verkeerde redenen 'afgeschreven'. Samenwerking is het onderwerp waar de discussie over moet gaan. En dan niet zozeer over de vorm van samenwerken, maar over de competentie samenwerken.

Dezelfde redenen waarom traditionele bouworganisatievormen falen, kunnen ook de geïntegreerde bouworganisatievorm een mislukking kunnen laten zijn. Andersom is dit blijkbaar ook het geval. De belangrijkste succesfactor van geïntegreerde bouworganisatievormen is samenwerken. Hbo-vastgoedorganisaties lijken in staat te zijn samen te werken, maar dat hangt niet samen met de

gekozen bouworganisatievorm. Het merendeel van de organisaties die gevraagd is naar of zij nadelen ervaren bij traditionele bouworganisatievormen geven aan dat ze deze niet ervaren en wijzen dat voor een groot deel toe aan samenwerken. Samenwerken lijkt er dus ook voor te zorgen dat de gepercipieerde nadelen van traditionele bouworganisatievormen zich niet of nauwelijks voordoen.

Het contrast tussen de perceptie van hbo-vastgoedorganisaties en de stelling in de literatuur betreffende nadelen van traditionele bouworganisatievormen, is erg groot. Hbo-vastgoedorganisaties geven aan niet of nauwelijks nadelen te ondervinden, terwijl de literatuur conflicten, projectvertraging, kostenoverschrijding en een win-lose mentaliteit verbindt aan traditionele bouworganisatievormen. Dit contrast geeft aanleiding tot vragen. In hoeverre is door de geïnterviewden een compleet beeld gegeven, in hoeverre zijn wenselijke antwoorden gegeven? Hoe verhoudt zich de perceptie van hbo-vastgoedorganisaties tot de beperkte kennis van en ervaring met geïntegreerde bouworganisatievormen (men weet niet beter)? Dieper, zowel als breder onderzoek is nodig om hierover uitsluitsel te kunnen geven.

6.2.2 De opdrachtnemer

In dit onderzoek is de focus volledig op de opdrachtgevende organisatie gelegd. De rol van de opdrachtnemende partij is echter niet minder belangrijk. Daarbij is in het kader van dit onderzoek interessant hoe de bij de bouwopgaven betrokken opdrachtnemende partijen de vragen over samenwerking zouden beantwoorden, hoe hun houding is ten opzichte van samenwerking en hoe zij de opdrachtgevers in dat opzicht zouden waarderen. Dat zou een completer beeld geven, ook van de opdrachtnemer waarmee conclusies kunnen worden genuanceerd en aangescherpt. De dispositie van hbo-vastgoedorganisaties ten opzichte van samenwerken is positief. Dat impliceert dat hbo-vastgoedorganisaties in theorie in staat zouden moeten zijn om samen te werken. Er is niet getoetst of de samenwerking in de praktijk ook succesvol is. Ook in dit opzicht is het perspectief van de opdrachtnemende partij van belang.

6.2.3 De relatie tussen vertrouwen en controle i.r.t. contractvorm

Dit onderzoek handelt uitsluitend over bouworganisatievormen en de samenwerking daarin. Contracten en contractvormen worden niet besproken. In elke samenwerking is echter sprake van contracten en van interactie tussen partijen. Hoe borg je in het contract op de beste manier de samenwerking, de gezamenlijke doelen, het respect voor elkaars belang? De relatie tussen vertrouwen, samenwerking en contracten is dubbelzinnig en potentieel tegenstrijdig (Dewulf & Kadefors, 2012, p. 241). Hoewel vertrouwen en controle geheel verschillende concepten zijn met verschillende uitgangspunten, zijn er ook overeenkomsten. Vertrouwen is, zoals genoemd in § 3.2.1, gebaseerd op de intentie om kwetsbaarheid te accepteren en op positieve verwachtingen. Controle is gebaseerd op de behoefte om zaken schriftelijk vast te leggen, monitoring en bescherming (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005, p. 267). Er is in dit opzicht geen overeenkomst tussen beide begrippen. Daar staat tegenover dat vertrouwen, net als controle, het afstemmen van gezamenlijke verwachtingen betekent en interactie vereist (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). In een relatie is van zowel vertrouwen als controle een bepaald minimum nodig (Pinto et al., 2009).

Er zijn betreffende de relatie tussen vertrouwen en controle twee perspectieven te herkennen: het vervangingsperspectief en het aanvullend perspectief (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005, p. 269; Laan

et al., 2012, p. 827). Het vervangingsperspectief gaat ervan uit dat vertrouwen en controle tegengesteld gerelateerd zijn. Met andere woorden als controle toeneemt, neemt vertrouwen af en andersom. Contracten zijn een formele vastlegging van de samenwerking, nodig op het moment dat de samenwerking vastloopt. Daarmee zouden ze alleen nodig zijn als er gebrek aan vertrouwen is (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Poppo & Zenger, 2002; Rousseau et al., 1998, p. 399). Vertrouwen is echter een fragiel begrip. Terugvallen op formalisering en controle gebeurt makkelijk, zoals eerder geconstateerd.

Het aanvullend perspectief hanteert het uitgangspunt dat vertrouwen en controle elkaar aanvullen en versterken in het tegengaan van interne en externe risico's. Met andere woorden controle zal vertrouwen doen toenemen en andersom (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005), als communicerende vaten. De onderzoeksresultaten van Poppo en Zenger (2002) geven bevestiging van het aanvullend perspectief. Zij stellen onder anderen dat hoe groter de relationele band tussen organisaties, hoe meer maatwerk het contract wordt. Ook Klein Woolthuis et al. (2005) constateren dat controle geen vervanging is voor vertrouwen. Wel biedt volgens hun de inhoud van een contract (als resultante van controle) inzicht in het karakter van de relatie tussen organisaties. De studie van Laan et al. (2012) geeft eveneens bevestiging voor het aanvullend perspectief. De studie wijst onder anderen uit dat door opdracht nemende partijen niet-traditionele contractvormen worden geassocieerd met groter vertrouwen.

Deze materie, de balans tussen vertrouwen en controle in relatie tot contractvormen is een interessant en relevant onderwerp voor nader onderzoek.

6.3 Discussie en reflectie

6.3.1 Reflectie op projectcontext

In het algemeen worden de factoren die van invloed zijn op de keuze voor een bouworganisatievorm, zoals ze uit de theorie naar voren komen, herkend.

Complexiteit wordt herkend als zijnde een factor die een rol speelt bij de keuze voor een bouworganisatievorm. In het algemeen echter, vindt men de complexiteit van de bouwopgaven niet zodanig dat die aanleiding is te kiezen voor een geïntegreerde bouworganisatievorm. Ook innovatie wordt zelden vanuit complexiteit als argument gezien om een geïntegreerde bouworganisatievorm te kiezen. Het bouwteam wordt wel als vorm gezien waarbij de aannemer (die de installateur inschakelt) vroeg kan meedoen zodat zijn kennis en kunde kan worden meegenomen.

De vraag is of de toenemende complexiteit van gebouwen, met name installatietechnisch, niet onderschat wordt. In de huidige praktijk worden E- en W- installaties meestal apart ontworpen en onderhouden. Met toenemende vraag naar hoge kwaliteit van klimaat, in combinatie met de wens ruimten flexibel te kunnen gebruiken, nemen de eisen die gesteld worden aan de installaties toe. Prestaties van deze installaties zijn optimaal als ze op elkaar zijn afgestemd. Dat pleit voor het neerleggen van de ontwerp- en de onderhoudsopdracht bij één partij in plaats van twee. Hetzelfde geldt voor de verduurzaming van de bestaande bouwvoorraad. De toekomstige bouwopgaven behelzen vooral renovaties. Deze kunnen op zichzelf al complexer zijn dan nieuwbouwopgaven. Daarbij komt dat verduurzaming creatieve en innovatieve oplossingen vergt. De kennis van de opdrachtnemer is daarbij noodzakelijk.

Een ander aspect is de verschuiving naar vormen van regieorganisatie bij hbo-vastgoedorganisaties. Bij een regieorganisatie is een geïntegreerde bouworganisatievorm een meer voor de hand liggende

keuze dan een traditionele bouworganisatievorm. Zowel vanwege de vaak beperkter aanwezige capaciteit, als vanwege de kenmerken van een regieorganisatie. Een regieorganisatie besteed operationele activiteiten in hoge mate uit, maar managet wel klantvraag en aanbod op strategisch en tactisch niveau (de Jong, et al., 2013).

Wat betreft allocatie van risico's wordt nog vrij traditioneel gedacht. Een kenmerk van geïntegreerde bouworganisatievormen en van samenwerken is dat risico's worden gelegd bij de partij die ze het best kan dragen. Dit delen van risico's is nog nauwelijks aan de orde. Dat past op zich bij de keuze voor traditionele bouworganisatievormen die in de praktijk overheerst. Een omzwaai naar geïntegreerde bouworganisatievormen vergt een andere insteek.

De invloed op financiën speelt nauwelijks een rol. De oorzaak daarvan is dat met eigen geld gefinancierd wordt of dat geld geleend wordt middels schatkistbankieren.

6.3.2 Reflectie op interne context

Het grote belang dat gehecht wordt aan het hebben van invloed is opvallend. Hoewel Vangen en Huxham (2003, p. 14) het wat steviger stellen, zou dit in lijn kunnen zijn met hun bevindingen dat in publieke organisaties erkenning en controle over het eigen domein zeer belangrijke aspecten zijn. De klant (het onderwijs) heeft in de meeste gevallen veel zeggenschap. Maar ook de beheersorganisatie wil haar expertise meegeven en kan lastig loslaten.

Het mee willen bewegen met de klant veroorzaakt een spanningsveld richting het bouwproces, dat in de tijd steeds minder ruimte laat voor wijzigingen. Het willen hebben van invloed beperkt de mogelijkheid voor het kiezen voor geïntegreerde bouworganisatievormen. De meeste organisaties geven aan dat invloed willen hebben als opdrachtgever (vooral op het ontwerp, in mindere mate op uitvoering) een belangrijke rol speelt bij de keuze voor een bouworganisatievorm.

De hogeschool met de meeste ervaring met geïntegreerde contractvormen geeft aan dat het grootste risico van geïntegreerde bouworganisatievormen ligt besloten in de wijze van vraagspecificatie. Bij geïntegreerde vormen wordt de vraagspecificatie op prestatie vormgegeven en niet tot in detail vastgelegd. Dit levert in de praktijk de meeste discussie en risico op conflicten. Dit risico is bij traditionele vormen, waarbij de vraagspecificatie middels bestek geschiedt, veel minder groot. Dit wordt herkend door Bresnen en Marshall (2000b), zoals ook in § 1.2 opgenomen: samenwerken voorkomt niet noodzakelijkerwijs conflicten en overeenkomsten die op managementniveau zijn afgesloten blijken lastig te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

Organisaties herkennen in het algemeen dat voor geïntegreerde bouworganisatievormen een andere kennis en kunde nodig is. Die kennis en kunde wordt voor zover nodig ingehuurd. Bij traditionele vormen is de benodigde capaciteit groter. Hoewel wordt aangegeven dat de capaciteit vaak niet toereikend is, wordt dat slechts in één geval als aanleiding gezien om een andere organisatievorm te kiezen. Bij de meeste hogescholen is capaciteit geen factor in de keuze voor een bouworganisatievorm. Als de capaciteit onvoldoende is, wordt die ingehuurd. Capaciteit en kennis en kunde lijken daardoor geen doorslaggevende factoren te zijn bij de keuze voor een bouworganisatievorm.

Wat een vraag blijft, is of organisaties voldoende kennis en kunde hebben van alle bouworganisatievormen en de implicaties daarvan om de juiste afweging te maken. Het er zich van bewust zijn dat andere kennis en kunde nodig is, is een stap in de goede richting. Er zit echter een risico in de wijze waarop hiermee om lijkt te worden gegaan. De organisaties die aangeven weinig

kennis en kunde van geïntegreerde bouworganisatievormen in huis te hebben, lossen dat op middels het inhuren van kennis op het moment ze een geïntegreerde bouworganisatievorm wil kiezen. Dat maakt de organisatie afhankelijk van de ingehuurde adviseur. Dat is een kwetsbare positie, zeker omdat ook in de advieswereld de ervaring met geïntegreerde vormen slechts op weinig plaatsen ruim aanwezig is. Daarnaast vervult de adviseur zijn opdracht en gaat door naar de volgende opdracht, de opdrachtgever achterlatend met zijn organisatie die waarschijnlijk nog steeds te weinig kennis en kunde heeft. Zelfs als kennis en kunde wordt ingehuurd, vergt dit een kritische en professionele opstelling van de opdrachtgever. Zeker bij verdergaande geïntegreerde bouworganisatievormen (met een exploitatiecomponent) zal de staande organisatie aangepast moeten worden. Ervaring hiermee is nog niet aanwezig bij hogescholen in relatie tot bouwopgaven.

6.3.3 Reflectie op samenwerken

Reflecterend op de literatuur is vooral in de samenhang tussen de interne organisatie en samenwerken het een en ander op te merken. Zoals aangegeven in § 5.1.3, is er geen heldere samenhang tussen de scores (competentie) op samenwerking van de diverse hogescholen en de karakteristieken van de interne organisatie van diezelfde hogescholen. In theorie zou bij een hogere score op samenwerken, de interne organisatie meer neiging naar coördineren en verbinden moeten vertonen. Bij een enkele hogeschool, bv nr. 5, is dat duidelijk zichtbaar. Daar is sprake van een hoge score op samenwerken en een interne organisatie die richting coördineren en verbinden gaat. Deze hogeschool heeft ervaring met een E&C. Bij de meeste hogescholen is dit verband minder duidelijk of zelfs afwezig. Het aantal vragen over de interne organisatie is echter beperkt en over de cultuur van de organisatie is maar één vraag gesteld, terwijl juist de cultuur van de organisatie weergeeft hoe een organisatie zich verhoudt tot haar omgeving.

Een deel van de afwijking kan worden verklaard doordat uit de interviews blijkt dat samenwerken ook in de traditionele context een groot goed is.

Een andere verklaring kan liggen in de positie van de geïnterviewden binnen de organisatie ten opzichte van de interne organisatie waarover ze vragen beantwoorden. De geïnterviewden zijn leidinggevende, programmamanager of vastgoedadviseur (in sommige gevallen een combinatie). Vanuit die positie hebben zij kennis van de ontwikkelingen in het onderwijs, maar ook op het gebied van vastgoed en zullen ze zich bezig houden met of kennis hebben van strategisch beleid. Daarmee hebben ze een breed blikveld. Sommige geïnterviewden lopen in dit opzicht voorop in de organisatie (één geïnterviewde noemde zichzelf een witte raaf). De interne organisatie is vaak minder breed en ook minder extern georiënteerd. Veel gehoord is dat met name de beheerorganisatie, die veelal bestaat uit technische mensen, de technisch inhoudelijke rol niet kan loslaten.

Dit verschil in positie tussen de geïnterviewden en de interne organisatie kan discrepanties opleveren in de resultaten, zeker wanneer vragen ten dele vanuit persoonlijke ervaring worden beantwoord (hetgeen met de vragen over samenwerking zelfs vrij logisch is), terwijl anderszins wordt gevraagd naar de interne organisatie. De beelden die naar voren komen uit de interviews (vaak uit wat rondom het directe antwoord op de gestelde vraag wordt verteld), bevestigen in meerdere gevallen een verschil in houding, insteek, tussen de geïnterviewde en zijn/haar achterban of interne organisatie.

In de lijn van het bovenstaande ligt ook de persoonlijke relatie waarnaar door diverse geïnterviewden wordt verwezen, de houding die je zelf aanneemt in een bouworganisatie.

De basis van vertrouwen tussen organisaties wordt, zoals opgetekend in § 3.2.3, gevormd door interpersoonlijk vertrouwen (Zaheer et al., 1998). Dit vertrouwen wordt opgebouwd door onderlinge ervaringen op te doen in het samenwerken. Het deel van de opdrachtgevende organisatie dat deze ervaringen in samenwerken opdoet, is heel beperkt. Vaak betreft het slechts enkele mensen. Het interpersoonlijk vertrouwen dat wordt opgebouwd kan daardoor moeilijk bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen tussen organisaties.

Overigens wordt ook de juiste keuze van werkpartners (vanwege de persoonlijke relatie) gezien als succesfactor voor samenwerken (Kamminga, 2009, p. 9).

Daarnaast is er het gegeven dat opdrachtnemers, door de verplichte aanbesteding, zelden bekende partijen zijn. Er is dientengevolge zelden ervaring met de opdrachtnemer. Men gaat dan zoeken naar bronnen van betrouwbaarheid (Laan, 2008), zoals het imago van de opdrachtnemer. Vraag 3.14 uit de vragenlijst gaat expliciet hierop in. De score van 6,9 is voorzichtig positief te noemen (zie § 5.1.3). De differentiatie binnen de gegeven antwoorden is echter groot; niet alle organisaties vertrouwen op hoe de opdrachtnemer bekend staat. Ook in de integriteit van de opdrachtnemer wordt niet vanzelf geloofd. Het vertrouwen in de bekwaamheid van de opdrachtnemer is groter is dan het vertrouwen in integriteit en welwillendheid. Bekwaamheid is de factor die wellicht het minst afhankelijk is van opbouwen in de tijd. Een opdrachtnemer moet aan allerlei vereisten voldoen om door de eerste selectie te komen bij een aanbesteding. Een bepaalde mate van bekwaamheid kan daardoor makkelijk verondersteld worden (een vorm van 'calculus-based trust' (Kadefors, 2004; Rousseau et al., 1998)).

In § 3.2.6 is de stelling genomen dat vertrouwen tot stand kan komen in een project specifieke samenwerking. Het opbouwen van vertrouwen kan geholpen worden door teambuilding, communicatie etc.. Dit wordt herkend door o.a Kamminga (2009, p. 9). Drie organisaties maken actief gebruik van teambuildingsinstrumenten om vertrouwen –samenwerking- op te bouwen. Deze organisaties (nummers 1, 3 en 8) scoren bij samenwerking redelijk hoog tot hoog (zie § 5.1.3). Hoewel twee van de scores bovengemiddeld zijn, is er onvoldoende verschil met de overige scores om de hoge score van samenwerking te koppelen aan het gebruik van teambuildingsinstrumenten. Het belang van communicatie wordt herkend. Tegelijk is er vrijwel alleen sprake van communicatie middels de projectstructuur. Dat is formele communicatie die nodig is, maar nauwelijks bijdraagt aan het opbouwen van samenwerking. Informele communicatie wordt ook herkend als belangrijk, maar wordt nauwelijks ondersteund in vorm van informele bijeenkomsten of andere middelen. Een groepsapp vormt een positieve uitzondering, naast de drie hogescholen die teamsessies beleggen en soms ook herhalen.

6.4 Beperkingen van het onderzoek

Er is nauwelijks ervaring met geïntegreerde bouworganisatievormen, zeker waar onderhoud en/of exploitatie onderdeel zijn. Er is slechts één hogeschool die een DBM toepast. Dat project bevindt zich nog in de realisatiefase, waarmee nog geen ervaring is met het voor- en nadelen in de exploitatiefase, hoe omgegaan wordt met wijzigingen etc.. De vergelijking van ervaringen tussen traditionele en geïntegreerde bouworganisatievormen is dus niet compleet en door het geringe aantal ervaringen, ook beperkt.

Bij een samenwerking zijn tenminste twee partijen betrokken: een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De reflectie van de opdrachtnemer op de opdrachtgever en op de samenwerking is niet aan bod gekomen waardoor een eenzijdig beeld is gecreëerd.

In het verlengde hiervan ligt het gegeven dat niet is getoetst of hbo-vastgoedorganisaties daadwerkelijk succesvol kunnen samenwerken. Dat hun dispositie ten opzichte van samenwerken positief is, geeft aan dat ze in theorie in staat zouden moeten zijn succesvol samen te werken. Het geeft geen uitsluitsel over de daadwerkelijke praktijk.

De kenmerken van de organisatie zijn opgehaald bij een enkele persoon per organisatie. In twee gevallen zijn twee personen gelijktijdig geïnterviewd. Hoewel de betreffende personen een dusdanige positie hebben binnen de organisatie dat verwacht kan worden dat ze een goed beeld van die organisatie hebben, blijft er sprake van een beperkt perspectief. Breder interviewen binnen de organisatie en bijvoorbeeld ook de beheersorganisatie interviewen zou een vollediger beeld van de organisatie kunnen geven. Daarnaast zou dit het risico op het geven van wenselijke antwoorden verkleinen.

Ook is er slechts één vraag die specifiek over de organisatiecultuur handelt. Daarnaast zijn er wel enkele vragen die handelen over de interne organisatie, maar dat levert een beperkt beeld op. Dat beperkte beeld kan debet zijn aan het gegeven dat er weinig samenhang te ontdekken is tussen de houding ten opzichte van samenwerken en de interne organisatie.

Het begrip vertrouwen is zo complex en gedifferentieerd dat het niet mogelijk, maar ook niet zinvol is, in het kader van dit onderzoek alle facetten voldoende aandacht te geven of uit te diepen. Dat geldt in andere mate ook voor het onderwerp communicatie. Het onderzoek beperkt zich tot de meest relevante facetten en behandelt die niet uitputtend, maar met voldoende diepgang in relatie tot dit onderzoek.

Slotwoord

Zoals ik ook al in het voorwoord heb gemeld, geloof ik in samenwerken. Ik denk dat in samenwerken een oplossing voor vele issues besloten ligt. Bovendien is samenwerken verrijkend en plezierig. Toen ik begon aan dit onderzoek was ik ook pleitbezorger van geïntegreerde bouworganisatievormen. Die visie heb ik herzien. Traditioneel is in sommige gevallen de betere keuze. Zolang er maar samengewerkt wordt. Dat vergt wel wat van mensen. Want daarvan ben ik overtuigd: het is mensenwerk. En dan geldt toch het gezegde: 'Zoals men zaait, zo zal men oogsten.' Je kunt geen vertrouwen oogsten als je wantrouwen zaait.

Het onderwerp van dit onderzoek is maar een fragment uit een veel groter geheel dat professioneel opdrachtgeverschap heet. Ik heb me met plezier verdiept in een totaal andere wereld, namelijk de sociaal wetenschappelijke, meer specifiek de sociologische. Ik heb me laten meevoeren in de literatuur over het onderwerp vertrouwen (om het vervolgens toch maar enigszins in te perken) en ben met al die nieuwe kennis naar 14 hogescholen gegaan, om daar met nog meer kennis weer naar buiten te komen.

Het houden van die interviews in alle hoeken van het land vergde, ondanks een zorgvuldige planning, veel tijd en was zeer intensief. Dat was het echter in alle opzichten waard. De interviews vonden zonder uitzondering in een zeer open sfeer plaats; van terughoudendheid was geen enkele keer sprake. De gastvrijheid was groot. Dat men, in een vaak overvolle agenda, tijd voor mij en mijn onderzoek wilde maken, heeft me veel plezier gedaan, net als het (nader) kennismaken met andere hogescholen en mijn collega's daar. Dat is voor mij zeer waardevol en leerzaam. De gesprekken hebben zich zelden beperkt tot de vragenlijst, waren verrijkend, humorvol, inspirerend, plezierig. In sommige gevallen moest het enthousiasme van de geïnterviewde voorzichtig worden ingeperkt, in een poging het interview te houden binnen de geplande anderhalf uur. Dat is niet altijd gelukt, en als de wederzijdse agenda's die ruimte toelieten, liet ik het uitlopen in tijd graag toe.

Het is dan ook op zijn plaats alle geïnterviewden te danken voor hun enthousiasme, tijd en input. Dank!

Bibliografie

- Ablas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties* (6e ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Adriaanssen, W., van den Bouwhuijsen, L., & Fikse, R. (2015). *Slim aanbesteden: bouworganisatievormen, aanbesteden en contracteren*. Den Bosch: Hevo.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (3e ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Baarda, B., van der Hulst, M., & de Goede, M. (2012). *Basisboek Interviewen* (3e ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2008). Trust in inter-organizational relations. In S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, & P. Ring, *Oxford Handbook of Inter-organizational Relations* (pp. 533-554). New York: Oxford University Press.
doi:<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.001.0001>
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0268580905055477>
- Bing, L., Akintoye, A., Edwards, P., & Hardcastle, C. (2005). Critical Success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, 23, 459-471.
- Black, C., Akintoye, A., & Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 18, 423-434.
doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00046-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00046-0)
- Blayse, A., & Manley, K. (2004). Key influences on construction innovation. *Construction Innovation*, 4(3), 143-154. doi:<http://dx.doi.org/10.1191/1471417504ci073oa>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2e ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boudewijn, E., & Broekhuizen, R. (2008). *Bouwen is teamwork! Praktijkgids voor succesvol samenwerken in de bouw*. Gouda: Regieraad Bouw en PSiBouw.
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000a). Building partnerships: case studies of client-contractor collaboration in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, 18(7), 819-832. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/014461900433104>
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000b). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics*, 18(2), pp. 229-237.
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/014461900370852>
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2002). The engineering or evolution of cooperation? A tale of two partnering projects. *International Journal of Project Management*, 20, 497-505.
doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00043-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00043-6)
- Bygballe, L., Jahre, M., & Swärd, A. (2010). Partnering relationships in construction: a literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), 239-253.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2010.08.002>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (7e ed.). Den Haag: SDU Uitgevers.

- Chan, A., Chan, D., Chiang, Y., Tang, B., Chan, E., & Ho, K. (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 188-198. doi:[http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:2\(188\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:2(188))
- Cheng, E., Li, H., & Love, P. (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering. *Journal of Management in Engineering*, 16(2), 84-92. doi:[http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2000\)16:2\(84\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:2(84))
- Child, J., Faulkner, D., & Tallmann, S. (2005). *Cooperative strategy: Managing alliances, networks and joint ventures*. New York: Oxford University Press.
- Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden. (2015). *Ontspoorde ambitie*. Den Haag: Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden.
- Construction Industry Institute. (1991). In search of partnering excellence. *Special Publication No. 17-1*. Austin, Texas: Partnering Task Force of CII.
- CPI. (2014). Routeplanner opdrachtgeverschap. Den Haag: Aedes, vereniging van wonincorporaties.
- CROW. (2011, oktober 11). Bouworganisatievorm kiezen. *Masterclass samenwerkingsvormen voor innovatief aanbesteden*.
- de Jong, B., van Diepen, C., Kok, H., Jansen, P., van Schaik, B., & van der Spil, Th. (2013). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf* (heruitgave). Alphen aan de Rijn: Mediavaknet.
- Dewulf, G., & Kadefors, A. (2012). Collaboration in public construction - contractual incentives, partnering schemes and trust. *Engineering Project Organizational Journal*, 2(4), 240-250. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/21573727.2102.684876>
- Dorée, A. (2001, september 6). Dobberen tussen concurrentie en co-development, de problematiek van samenwerking in de bouw. Enschede: Universiteit Twente.
- Dorée, A. (2004). Collusion in the Dutch construction industry: an industrial organization perspective. *Building Research and Information*, 32, 146-156. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/0961321032000172382>
- Dreimüller, A. (2008). *Veranderen is voor anderen: Een onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties*. Dissertatie. Almere: Nestas Communicatie. Opgehaald van Handle: <http://hdl.handle.net/1765/15565>
- Egan, J. (1998). *Rethinking Construction*. London: Department of the Environment, Transport and the Regions and HMSO.
- Eisma, P. (2015). *Opdrachtgeverschap in beeld*. Delft: Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw, TU Delft.
- Eisma, P., & Volker, L. (2014). Exploring the field of public construction clients by grafical network analysis. *Procs 30th Annual ARCOM Conference* (pp. 217-226). Portsmouth: Association of Researchers in Construction Management.
- Gadde, L., & Dubois, A. (2010). Partnering in the construction industry - Problems and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 254-263. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2010.09.002>
- Georgius, M., & Rienhart, E. (2013). *Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap*. Den Haag: Aedes, vereniging van woningcorporaties.

- Hermans, M. (2014). Overheden als moderne opdrachtgever. Delft: Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw.
- Hermans, M. (2015, januari 5). Publieke waarden bij opdrachtgeverschap in de bouw. *gastcollege bij VU*. Amsterdam.
- Hermans, M., Volker, H., & Eisma, P. (2014). A public commissioning maturity model for construction clients. *Procs 30th Annual ARCOM Conference* (pp. 1305-1314). Portsmouth, UK: Association of Researchers in Construction Management.
- Jansen, C. (2009a). *Leidraad aanbesteden voor de bouw*. Gouda: Regieraad Bouw.
- Jansen, C. (2009b). *Overzicht aanbevelingen - Leidraad aanbesteden Bouwopdrachten 2009*. Gouda: Regieraad Bouw.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). *Samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships- inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175-182. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00031-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00031-0)
- Kamminga, P. (2009, oktober 15). *Welke lessen zijn er te trekken uit empirische studies naar succes en falen van alliancing en partnering?* doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2294207>
- Klein Woolthuis, R., Hillebrande, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26(6), 813-840. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0170840605054594>
- Laan, A. (2008). Building trust, the case of the construction industry. *Dissertation*. Enschede.
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H., & Dewulf, G. (2011). Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 98-108. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2010.11.001>
- Laan, A., Voordijk, H., Noorderhaven, N., & Dewulf, G. (2012). Levels of interorganizational trust in construction projects: Empirical evidence. *Journal of Construction Engineering and Management*, 821-831. doi:[http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000495](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000495)
- Latham, M. (1994). Constructing the team: Joint government/industry review of procurement and contractual arrangements in the UK construction industry. London, United Kingdom: HMSO.
- Leiringer, R. (2006). Technological innovation in PPP's: incentives, opportunities and actions. *Construction Management and Economics*, 24(3), 301-308. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/01446190500435028>
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103. doi:<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- Michels, W. (2006). *Communicatie handboek*. Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Moore, C., Mosley, D., & Slagle, M. (1992). Partnering guidelines for win-win project management. *Project Management Journal*, 22(1), 18-21.
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 21, 71-76. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00059-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00059-X)
- Nijenhuis, C. (2007). *Van structuur tot strategie*. Zaltbommel: Thema.

- Opdrachtgeversforum in de bouw. (n.d.). *Gedragscode 'publiek opdrachtgeverschap'*. Delft: Opdrachtgeversforum in de bouw.
- Pinto, J., Slevin, D., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27, 638-648. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.010
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707-725. doi:http://dx.doi.org/10.1002/smj.249
- Rijksgebouwendienst. (2008). *Geïntegreerde contractvorming - een introductie*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- 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(3), 393-404.
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. *Management en Organisatie*, 203-218.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach* (6e ed.). Chichester, West Sussex, Verenigd Koninkrijk: John Wiley & Sons Ltd.
- Shelbourn, M., Bouchlaghem, N., Anumba, C., & Carrillo, P. (2007). Planning and implementation of effective collaboration in construction projects. *Construction Innovation*, 7(4), 357-377. doi:http://dx.doi.org/10.1108/14714170710780101
- Stichting Aanbestedingsinstituut Bouw & Infra. (2015). *Veilig Verder - Resultaten Aanbestedingsanalyse 2014*. Zoetermeer: Stichting Aanbestedingsinstituut Bouw & Infra.
- Straub, A., Prins, M., & Hansen, R. (2012). Innovative Solutions in Dutch DBFMO Projects. *Architecture Science*, 49-66.
- Van Dale (2010). *Middelgroot woordenboek Nederlands* (1e ed.). Utrecht: Van Dale Uitgevers.
- van Beek, G., Bisschop, F., Klein, A., Post, H., & Staats, T. (2010). *Integraal bouwen, beheren en bekostigen*. Delft: TNO.
- van der Kuij, R. (2014). *Woningcorporaties en vastgoedontwikkeling: fit for use?* Delft: TU Delft.
- van Gulijk, S. (2010). Interactief communiceren in de bouw. In M. Chao-Duivis, C. Jansen, & J. Vranken, *Alleen samen: opstellen aangeboden aan prof. mr. M.A.M.C. van den Berg* (pp. 44-53). Den Haag: Stichting Instituut voor Bouwrecht.
- van Gulijk, S. (2016). Samenwerking in meerpartijenverhoudingen in de bouw: stand van zaken en praktische tools. *Contracteren*(1), 10-18.
- van Iersel, C. (2005). *Overwegingen bij uitbestedingsstrategieën*. Gouda: PSIBouw.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31. doi:http://dx.doi.org/10.1177/0021886303253179
- Vrijhoef, R., Kuhlmann, M., Kuijpers, P., de Lange, P., van der Klauw, M., & Visscher, K. (2013). *Op weg naar de goede vraag*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Zaheer, A., & Harris, J. (2006). Interorganizational trust. In O. Shenkar, & J. Reuer, *Handbook of Strategic Alliances* (pp. 169-197). CA: Sage: Thousand Oaks.
doi:<http://dx.doi.org/10.4135/9781452231075.n10>

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. doi:<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>

Bijlage 1 Geïnterviewde grote en middelgrote hogescholen

Conform HBO Keuzegids Hogescholen 2016

Grote hogescholen	Instroom 2015-16	Locatie	Geïnterviewde
Hogeschool van Amsterdam	14.219	Amsterdam	Tom Looman, programmamanager Campusontwikkeling UvA, HvA
Fontys	12.458	Brabant, Limburg	Vincent Deuning, procesmanager - consultant Dienst Huisvesting en Facilitaire Zaken
Hogeschool Utrecht	9.690	Utrecht, Amersfoort	Diane de Kruijf, corporate Real Estate manager
Hogeschool Arnhem Nijmegen	9.518	Arnhem, Nijmegen	Wilfried Snelting, hoofd Huisvesting
Hogeschool Rotterdam	9.459	Rotterdam	Sander van der Pols, vastgoedadviseur en integraal programmamanager Nieuwbouw Martijn Nab, integraal programmamanager Nieuwbouw
Inholland	9.374	Noord- en Zuid-Holland	Nitzan Kaduri, senior adviseur Huisvesting en Vastgoed
Avans	8.764	Breda, Den Bosch, Tilburg	Marianne Voorn, senior beleidsadviseur huisvesting en Europese aanbestedingen
Saxion	7.620	Enschede, Deventer, Apeldoorn	Hans Wichers Schreur, directeur bureau Vastgoed
Hanze Hogeschool	7.526	Groningen	Esther Post, hoofd afdeling Projecten en Innovatie
Haagse Hogeschool	7.078	Den Haag e.o.	Christiaan Wesselius, unithoofd Huisvesting, Facilitaire Zaken en IT
Windesheim	6.140	Zwolle, Flevoland	Fabio Ottenbros, teamleider/senior adviseur Huisvesting en Vastgoed Raimond Hutten, adviseur Huisvesting
Middelgrote hogescholen			
Zuyd Hogeschool	4.595	Heerlen, Maastricht, Sittard	Walter Schrijen, directeur Facilitair Bedrijf
Stenden	3.060	Leeuwarden, Emmen	Siebrith Hoekstein, programmamanager locatieplan Leeuwarden, senior beleidsadviseur Real Estate
Hogeschool Zeeland	1.461	Vlissingen	Daan Polderman, diensthoofd Campusvoorzieningen en Studentvoorzieningen

Bijlage 2 Invullijst bouwopgaven

Hogeschool: Vul naam hogeschool in

Toelichting invulformulier

Ten behoeve van het onderzoek naar de wijze van organiseren van bouwopgaven door hbo-vestigingsorganisaties zijn gegevens nodig betreffende deze bouwopgaven. Er is gekozen om alleen bouwopgaven te betrekken waarvan de investeringskosten groter zijn dan € 5 Mln., de aanbestedingsgrens. Ook is gekozen voor bouwopgaven die de laatste 5 jaar zijn gestart, lopend zijn, of zijn opgeleverd. Naast de gekozen bouworganisatievorm zijn enkele aspecten betreffende de complexiteit van de opgave opgenomen.

1	Bouwopgave, lopend of opgeleverd sinds 2011, investeringskosten > € 5 Mln.	
	Naam, adres	Vul naam en adres van het project in.
	Omvang	Vul m2 BVO in.
	Investeringskosten	Vul investeringskosten in Mln. € in.
	Soort project	Kies een item.
	Bouwfase	Kies een item.
	Jaar aanvang project	Kies maand en jaar.
	Bouworganisatievorm	Kies een item.
		Indien anders: Vul een bouworganisatievorm in
	Functie	Kies een item.
		Indien anders: Vul een functie in.
	Ligging, locatie	Kies een item.
		Indien anders: Vul een omschrijving in.
	Ontwikkelproject?	Kies een item.
	Eventuele toelichting	Vul uw toelichting in

2	Bouwopgave, lopend of opgeleverd sinds 2011, investeringskosten > € 5 Mln.	
	Naam, adres	Vul naam en adres van het project in.
	Omvang	Vul m2 BVO in.
	Investeringskosten	Vul investeringskosten in Mln. € in.
	Soort project	Kies een item.
	Bouwfase	Kies een item.
	Jaar aanvang project	Kies maand en jaar.
	Bouworganisatievorm	Kies een item.
		Indien anders: Vul een bouworganisatievorm in
	Functie	Kies een item.
		Indien anders: Vul een functie in.
	Ligging, locatie	Kies een item.
		Indien anders: Vul een omschrijving in.
	Ontwikkelproject?	Kies een item.
	Eventuele toelichting	Vul uw toelichting in

Er is ruimte voor 5 bouwopgaven. Mochten meer bouwopgaven relevant zijn, gelieve het formulier nogmaals te openen en een 2^e versie in te vullen.

Bijlage 3 Vragenlijst interviews

Algemene informatie

Naam organisatie: vul naam hogeschool in

Naam en functie geïnterviewde: vul naam en functie geïnterviewde in

Omvang vastgoedorganisatie: aantal fte vul een getal in

aantal medewerkers vul een getal in

Opleidingsniveau vastgoedorganisatie: aantal mbo MBO, aantal hbo HBO, aantal WO WO, anders, nl.: aantal en opleidingsniveau

Omvang vastgoed en aantal locaties: vul m2 BVO in m2 BVO, vul aantal locaties in locaties

1. Bouwopgaven, lopend of opgeleverd sinds 2011, investeringskosten > € 5 Mln.

Zie invullijst.

2. Keuze voor bouworganisatievorm (a.d.h.v. de bouwopgaven uit vraag 1)

2.1 Waarom is gekozen voor de betreffende bouworganisatievorm? Antwoord

2.2 Hoe komt de beslissing voor een bouworganisatievorm tot stand?

Antwoord

Projectcontext

Invloed opdrachtgever

2.3 In hoeverre is de gewenste mate van invloed op het ontwerp van invloed op de keuze voor een bouworganisatievorm? Antwoord

2.4 In hoeverre is de gewenste mate van invloed op financiering van invloed op de keuze voor een bouworganisatievorm? *Rendement t.o.v. toegevoegde maatschappelijke waarde, privaat t.o.v. publiek geld, wanneer prijszekerheid, wie financiert* Antwoord

2.5 In hoeverre is de gewenste mate van invloed op uitvoering van invloed op de keuze voor een bouworganisatievorm? *Invloed op kwaliteit en leverancierskeuze* Antwoord

2.6 Hoe geeft u de vraagspecificatie vorm? Hoe verhoudt zich dit tot de gekozen bouworganisatievorm? Antwoord

Complexiteit

2.7 In hoeverre speelt de complexiteit van de bouwopgave mee bij de keuze voor een bouworganisatievorm? *Productcomplexiteit, procescomplexiteit, (gewenste) scope van het project, (schaalvoordelen), uniciteit van het project, optimalisatiepotentieel* Antwoord

Allocatie risico's

2.8 In welke mate heeft de allocatie van risico's invloed gehad op de keuze voor de bouworganisatievorm?

Antwoord

Interne context

Capaciteit

- 2.9 In hoeverre houdt u rekening met de capaciteit binnen uw organisatie bij de keuze voor een bouworganisatievorm? Kunt u dit toelichten? *Antwoord*

Kennis en ervaring

- 2.10 In hoeverre houdt u rekening met de kennis en kunde binnen uw organisatie bij de keuze voor een bouworganisatievorm? Kunt u dit toelichten? *Antwoord*
- 2.11a Heeft uw organisatie ervaring met geïntegreerde bouworganisatievormen, met samenwerken? *Kies een item.* Kunt u dit toelichten? *Antwoord*
Zo ja, hoe zijn deze ervaringen? *Antwoord*
- 2.11b In hoeverre ervaart u bij traditionele vormen de gepercipieerde nadelen? *Antwoord*
- 2.12 In hoeverre zijn opdrachtnemers partijen waarmee u eerder heeft gewerkt? *Antwoord*
- 2.13 Indien u ervaring heeft met samenwerken, in hoeverre spelen de volgende argumenten een rol bij de keuze voor samenwerken? Meerdere antwoorden mogelijk.
- | | |
|--|--------------------------|
| a. Delen financiële risico's | ☐ |
| b. Toegang (financiële) middelen | ☐ |
| c. Competenties | ☐ |
| d. Gedwongen samenwerking (reciprociteit, grondbezit, aansturing gemeente) | ☐ |
| e. Operationele capaciteit | ☐ |
| f. Bereiken schaalvoordelen | ☐ |
| g. Anders, nl.. <i>Antwoord</i> | |

Organisatiestructuur

- 2.14 Hoe is uw organisatiestructuur ingericht? *Antwoord* (evt. organogram)
- 2.15 Hoe zijn de organisatieonderdelen die onderhoud en exploitatie voor hun rekening nemen, georganiseerd ten opzichte van het organisatieonderdeel dat de organisatie van bouwopgaven uitvoert? *Antwoord*
- 2.16 Wat betekent dit voor besluitvorming m.b.t. deze taken? *Antwoord*
- 2.17 Welke diensten huurt u niet in omdat u ze zelf in huis heeft? *Antwoord*

Organisatiecultuur (vragen routeplanner Aedes)

- 2.18 Hoe zijn de betrokken medewerkers (die ingezet zullen worden in het project) te karakteriseren in relatie tot externe partijen? *Kies een item.*
- Ze doen graag dingen zelf en willen exact bepalen hoe het gebeurt.
 - Ze geven graag sturing op hoofdlijnen, laten dingen doen door betrouwbare partners en kunnen dan ook loslaten.
 - Ze willen de verantwoordelijkheid voor het resultaat delen met anderen.

- 2.19 Hoe wordt de rol als opdrachtgever op dit moment binnen de organisatie ingevuld?
Kies een item.
- a. Er wordt voornamelijk geïnvesteerd in optimalisatie van het eigen proces en het ontwikkelen van een goede manier van inkopen, selectie van vertrouwde partijen en kwaliteit van projectmanagement.
 - b. Er wordt voornamelijk geïnvesteerd in het bepalen van de goede opgave in kwalitatieve zin om vanuit daar de goede vraag in de markt neer te leggen.
 - c. Er wordt voornamelijk geïnvesteerd in het samenwerken met andere partijen. Dit kan betekenen dat huidige eigen taken door anderen worden opgepakt in de toekomst.
- 2.19 Op welke rollen ligt nu de focus bij de organisatie op het gebied van projecten?
Kies een item.
- a. De organisatie vult zelf alle rollen in (belegger, beheerder, ontwikkelaar) en beslist tijdens de gehele vastgoedcyclus ieder aspect op ieder schaalniveau zelf.
 - b. De organisatie focust zich op de beleggers- en beheerdersrol, de uitvoering van vastgoedprojecten wordt voornamelijk uitbesteed.
 - c. De organisatie focust zich op de beleggersrol. Het ontwikkel- en beheerproces (vastgoed en exploitatie) wordt grotendeels uitbesteed aan zelfstandig opererende externe teams.
- 2.21 Welke cultuur heerst er op dit moment bij de organisatie op het gebied van projecten?
Kies een item.
- a. Een teamcultuur (familie, persoonsgericht, consensus), waarbij er consensus wordt nagestreefd bij ieder punt.
 - b. Een procescultuur (gericht op systemen en afspraken, formeel), veel veiligheid (controle) inbouwen en weinig ruimte voor verandering en flexibiliteit.
 - c. Een doelcultuur (resultaat gericht, marktaandeel), gericht op het afnemen van de beste prestatie.
 - d. Een taakcultuur (ad hoc, stap voor stap, afhankelijk van elkaar), er wordt naar geschiktheid en competentie gekeken wie iets het beste kan.
- 2.22 In hoeverre verwacht u dat uw portefeuille en bouwopgaven in de toekomst veranderen?
Complexiteit, type (nieuwbouw/renovatie) etc. Antwoord
- 2.23 In hoeverre denkt u in de toekomst meer gebruik te maken van geïntegreerde bouworganisatievormen en waarom wel/niet? *Antwoord*

3. Succesfactoren samenwerken

- 3.1 In hoeverre en op welke wijze is uw organisatie bereid langdurige samenwerking aan te gaan met opdrachtnemers? *Antwoord*. Zo ja, wat verstaat u onder langdurig? *Antwoord*
- 3.2 In hoeverre is uw organisatie bereid kennis en andere resources te delen/ uit te wisselen?
Antwoord

3.3 In hoeverre is uw organisatie gecommitteerd om samen met de opdrachtnemer gezamenlijke doelstellingen na te streven? Hoe is commitment geborgd, wat zijn gezamenlijke doelstellingen? **Antwoord**

3.4 Hoe organiseert u onderlinge communicatie en informatieverstrekking binnen een project? **Antwoord**

		helemaal oneens		helemaal eens	
3.5	Er is oog / begrip voor de belangen van de andere partij(en).	☐	☐	☐	☐
3.6	De basishouding naar een opdrachtnemer is er een van vertrouwen.	☐	☐	☐	☐
3.7	Er is ruim aandacht voor project communicatie.	☐	☐	☐	☐
3.8	Ik denk dat de opdrachtnemer mijn belangen in het oog houdt.	☐	☐	☐	☐
3.9	De opdrachtnemer is een bekende, vertrouwde partij.	☐	☐	☐	☐
3.10	Ik heb er vertrouwen in dat de opdrachtnemer integer handelt.	☐	☐	☐	☐
3.11	De opdrachtnemer is professioneel en betrokken op het project.	☐	☐	☐	☐
3.12	Ik heb het gevoel voorzichtig te moeten zijn bij het omgaan met de opdrachtnemer.	☐	☐	☐	☐
3.13	Informele communicatie speelt nauwelijks een rol.	☐	☐	☐	☐
3.14	Gezien hoe de opdrachtnemer bekend staat, heb ik geen reden hun kennis en kunde in twijfel te stellen.	☐	☐	☐	☐
3.15	Ik durf me kwetsbaar op te stellen naar de opdrachtnemer, ook als ik die nog niet goed ken.	☐	☐	☐	☐
3.16	Een opdrachtnemer gaat vooral voor eigen gewin.	☐	☐	☐	☐
3.17	Ik heb vertrouwen in de kennis en kunde van de bij het project betrokken medewerkers van opdrachtnemer.	☐	☐	☐	☐
3.18	Het belang van onderlinge communicatie en informatieverstrekking wordt onderkend.	☐	☐	☐	☐
3.19	Als er zaken niet goed lopen en/of onenigheid is, kan dat in alle openheid besproken worden.	☐	☐	☐	☐

4. Afsluitende vragen

Ziet u andere succesfactoren voor samenwerken?

Heeft u aanvullingen op deze vragenlijst of de besproken onderwerpen ten aanzien van zaken die relevant zijn, maar niet aan de orde zijn geweest?

Heeft u suggesties of aanvullingen voor dit onderzoek, deze vragenlijst, algemene suggesties of aanbevelingen voor vervolgonderzoek?

Antwoord

Bijlage 4 Codeboom

Vastgoedportefeuille		
Omvang huidige portefeuille -> feitelijk getal		
Omvang toekomstige portefeuille		
	- stabiel, ongeveer gelijk - omvang portefeuille kleiner - flexibele schil in vorm van huur - portefeuille groeit nog	IIIII III IIIII I
Ontwikkelingen		
	- geen nieuwbouw meer - nieuwbouw blijft - grote renovaties - aanpassen aan ontwikkelingen (blended learning, ICT en onderwijs ontwikkelingen) - duurzaamheid, dus geen nieuwbouw maar renovatie - flexibiliteit - studentprognoses - demografische krimp na 2023 - krimp heeft ingezet - studentenaantallen stabiel korte en middellange termijn - meer en verschillende soorten samenwerken, andere rol vastgoedorganisatie - efficiency - doelmatigheid middelen - anders organiseren (roosteren, werkplekken) - compacter huisvesten, delen afstoten, verhuren - aandacht voor kwaliteit	IIIII I IIIII II I III III I III II IIIII I I I I
Bouworganisatievorm		
Beslissing		
	- per project - persoonsgebonden - kenmerken project - hoeveel invloed - beslissing door CvB - keuze voor BOV binnen vastgoedorganisatie - goed onderbouwd, verschillen inzichtelijk - geen formeel proces - strategie: integrale kwaliteit als kader - toekomst verandering van projectbasis naar portefeuillemanagement - geen bewuste keuze - er wordt niet zo heel veel (groot) gebouwd - kenmerken organisatie (kennis, kunde, cultuur) - door directie opgelegd - sterk afhankelijk van wie in je organisatie zit, directie, CvB	IIIII II IIIII II IIIII III IIIII II I I I II III I II
Keuze traditioneel		

	- tot nog toe alleen traditioneel (incl. bouwteam en varianten) - niet alleen traditioneel - traditioneel bevalt prima - zelf regie houden - organisatie onvoldoende toegerust (kennis, bekendheid, cultuur) - lopende contracten over meer locaties - 1x andere vorm geprobeerd, ontevreden - risicomijdend gedrag	
Nadelen traditionele BOV		
	- geen nadelen - wellicht omdat we niet beter weten - door kwaliteitsdiscussie bij geïntegreerde BOV meer kans op conflict - behoefte aan duidelijkheid van taken en rollen - fasering haalt conflicten eruit - organisatie goed neergezet, comfortabel - niet voor laagste prijs, tenzij hoogste kwaliteit - architect en directievoering in 1 hand; zelfde belang - conflicterende belangen tussen aannemer/installateur en architect - veel zekerheden inbouwen, je moet alles al bedacht hebben - inzet die je als opdrachtgever moet blijven tonen - capaciteitsvraagstuk is nadeel - nadelen die er zijn kunnen al in bouwteam opgelost worden - kennis aannemer meenemen in DO - E/W niet scheiden - gebruik maken kennis markt - samenwerken - persoonlijke relatie, klik - samenwerking is hoe dan ook nodig, samen klaar je de klus - heel korte lijnen - luisteren naar elkaar - natuurlijk wel eens een conflict, maar aan tafel en oplossen - teamvorming - gemeenschappelijk doel, wij-product - ligt ook aan je eigen houding - intenties uitspreken en committeren aan goede afloop - werken op basis van vertrouwen	
Keuze geïntegreerde BOV		
	- Engineer & Build - Engineer & Construct - grote wijzigingen aan banden leggen - innovatie en kennis markt - turnkey - ontwikkelproject - geen grondpositie - kennis van diversiteit vormen ontbrak	

	- gebruiker nauw betrokken bij en grote invloed op ontwerp - vele gradaties in geïntegreerde BOV, niet blanco - volledige regie op inhoud en proces - niet afhankelijk willen zijn van adviseurs - behoefte aan grip op ontwerp en wijzigingen - beperken invloed - keuze op welk aspect je invloed wilt hebben - is er wel, maar impliciete afweging, niet gestructureerd - als architect bekende partij, invloed voldoende groot door samenwerking - niet professioneel	III I I I III I I II I I
<i>Financiën</i>		
	- grip, regie houden - vroeg prijszekerheid - binnen (taakstellend) budget - voldoende in staat om te sturen - niet bepalend - door samenwerken zoeken naar aanvullende middelen - afweging gemaakt, maar alle varianten veel duurder dan schatkistbankieren	I III III I IIIIII I I
<i>Uitvoering</i>		
	- volledige regie op inhoud en proces - prestatie vastleggen, uitvoering vrij (globale eisen, functioneel) - bij traditionele BOV maximale grip op vertaling van ontwerp naar realisatie - ervaring wat betreft exploitatie inbrengen - kwaliteit weegt zwaarder dan prijs - werken met keuzes die besloten liggen in de aanbesteding - mate van invloed wordt steeds theoretischer - van groot belang, maar binnen project regelen	II III I IIII II II I I
<i>Vraagspecificatie</i>		
	- bestek - vanwege oncontroleerbare vragers - afweging per project, tot welk niveau je gaat - laagste inschrijver wint - aanpassen aan BOV - verschilt, maar liever gedetailleerd - flexibiliteit mogelijk houden - proberen globaler - vraagspecificatie met kwaliteitsnorm (aangepast aan BOV)	IIIIIIII I I I II I I I I
<i>Complexiteit</i>		
	- geen complexe opgaven/complexiteit geen issue - complexiteit weegt mee - going concern, planning en communicatie - juridisch complex - organisatorisch complex - technisch complex - levensduur object, DuBo en innovatie	IIII I II I II II I

	- wordt niet meegewogen want keuze traditioneel - 'als je complexiteit overziet is geïntegreerde vorm als snel betere keuze' - kennis opdrachtnemer gebruiken, innovatie	II I II
Allocatie risico's		
	- risico's meest bij hogeschool - traditioneel, omdat je aan zet bent heb je risico - risico tijd - financieel risico meerwerk - wat hogeschool zelf kan dragen, zelf nemen, dan ook scherper in prijs - touwtjes zelf in handen houden bij complexe campusopgave (AHMAS) - kun je niet allemaal weggelassen - risico's delen - leggen waar dat best past - niet perse alle risico weggelassen - risico's bij opdrachtnemer - hogeschool niet meer risico's dan noodzakelijk - bij geïntegreerd: prestatie formuleren, risico bij opdrachtnemer - technisch risico bij aannemer - verzekeringspremie willen betalen - bewustzijn maatschappelijke positie en primaire proces t.o.v. huisvesting - risicomijdend, voorzichtig - post onvoorzien aanpassen op basis van complexiteit - typologie inkoop	II I I III I I II I III III I I I I I I I
Interne context		
Capaciteit		
	- capaciteit intern aangepast aan opgave - dienst nieuwbouw ingericht - nieuwe afdeling opgezet - medewerkers dedicated op grote bouwopgave - uitvloeisel van reorganisatie is projectunit - capaciteit onvoldoende aangepast aan opgave - nog onvoldoende, reden om voor niet traditionele BOV te willen kiezen - lastig goede inschatting te maken - inhuren - kleine organisatie - totaal ondergeschikt - afdeling is met name opdrachtgever - regieorganisatie - niet voor gekozen intern veel capaciteit ter beschikking te hebben - capaciteit t.b.v. bouwopgaven inhuren, interne strategie en exploitatie - soms overcapaciteit	I I II I I I I I II II I I I I I
Kennis en kunde		

	- inhuren - wat er niet is - expertise, advies - was risico bij keuze geïntegreerde BOV, ingehuurd - bewust kennis van onderwijs naar binnen gehaald - laatste 20 jr geen grote projecten geweest, dus echte kennis en kunde is er niet - op tijd de juiste vragen kunnen stellen - bewustzijn dat andere kennis en kunde nodig is - kennis en kunde is passend bij keuze traditionele BOV - past naadloos (traditionele BOV) - past bij traditionele vorm, zo is organisatie ingericht - nauwelijks, maar niet aan de orde vanwege bekende BOV - met name projectmanagement	I III I I I I III IIIIII I III I I
Organisatiestructuur		
<i>Hoe investering en exploitatie t.o.v. elkaar gepositioneerd in organisatie</i>		
	- binnen zelfde organisatieonderdeel - dienst huisvesting en facilitaire zaken - huisvesting (incl. onderhoud) - facilitaire dienst en it - facilitair bedrijf - dienst vastgoed en huisvesting - onderhoud en projecten in 1 team - facilities en ICT - klein deel centraal (adviseurs en CM), rest decentraal per locatie - dienst campusvoorzieningen - bij verschillende organisatieonderdelen - 2 bureaus: vastgoed en facilitair - team huisvesting is interne opdrachtgever die team B&O en Services betreft - ontwikkelorganisatie, vastgoed bij F&C, beheer en onderhoud bij facilitaire organisatie - exploitatie intern, investering extern	IIIIIIII I I I I II I I I I I I I
<i>Exploitatie t.o.v. bouwopgave</i>		
	- exploitatie en beheer worden vroeg in het proces betrokken/meegewogen - spanningsveld tussen exploitatie en ontwerp - kennis en kunde leveranciers betrekken - afstemming verbetert, maar nog niet optimaal - uitdaging om facilitaire beheersorganisatie betrokken/verantwoordelijk te krijgen - te weinig integraal; gebrek aan inlevingsvermogen externe PL	IIIIIIII I I IIII II I
<i>Besluitvorming</i>		
	- integraal - in hoofdlijnen geïntegreerd - niet vanzelf geïntegreerd, wel aandacht voor	IIIIII II III

	- omslag van afschrijvingsdenken naar rendementsdenken, TCO	I
Welke diensten zelf		
	- opdrachtgever zijn (regie) - projectleider - link tussen bouw en onderwijs (intern projectleider) - procesmanagement - kennis van het onderwijs - directievoering en bouwmanagement - basale kennis E, W en B (kritische vragen kunnen stellen) - stakeholdermanagement	IIIIIII IIIII III I II I I I
Organisatiecultuur		
	- gewend aan traditionele BOV - heel flexibele maar tegelijk ongestructureerde en inefficiënte organisatie	
Samenwerken		
Bekende partijen		
	- door aanbesteding niet of alleen bij toeval - door veel ervaring regelmatig bekende partijen - architect soms wel, bv bij campus t.b.v. borgen dat 1 geheel is - advieswerk (strategisch), bouwmanagement voorkeur zelfde partij - meervoudig onderhands aanbesteden, dan meer bekende partijen - raamovereenkomsten - adviseurs - aannemer - architect - mantelcontracten - systeemplafonds, vloerbedekking, wanden - inkoopproblematiek - operatie geslaagd, patiënt overleden - Europese aanbesteding: je houdt je hart wel eens vast	IIIIIIIII I III II II II I
Mogelijke argumenten voor samenwerking		
	A IIIII B IIIII C IIIIIII D IIIIIIIII E IIIIIII F IIIIIII G I - universiteit bouwt, hogeschool betaalt in 1x huur en heeft invloed op ontwerp - vaak alleen inhoudelijk argument - in het algemeen vooral op exploitatie, niet op investering - meer exposure door samenwerking - ontwikkelproject overgenomen met fusie - afweging wel of geen corebusiness (bv studentenhuysvesting) - grondexploitatie samen met gemeente	
Langdurige samenwerking		

	- Nee - nu niet - 5 jr., als het goed gaat verlengen - niet anders dan projectorganisatie - huiver voor lange samenwerking door negatieve ervaring - vanuit inkoopbeleid geen ruimte - zeer risicomijdend, voorzichtig - 3-5 jr. met opties - onderhoud niet langer dan 3 jaar, ontwikkelingen te snel - max 6 jr. incl. verlengtermijnen - Ja - ja, 15 jr. DBM - vanwege inwerktijd leverancier installaties langer (3+3+2) - inrichting langer (7jr., 10 jr.) - gezegd wordt ja, maar resultaat te kortzichtig - ja, gebeurt, 5-10 jr. - zal wel moeten in toekomst - wens meer vanuit partnership, win-win - staan voor open 10 jr. - ja gezien opgaven en organisatie, 10-20 jr. - ja, want vermindert aanbestedingsprocedures (wel escapemogelijkheden) 10 jr.	
Gezamenlijke doelen		
	- Ja - heel graag. Borgen door vraagspecificatie, contract en werken aan relatie - je kijkt op zijn minst naar elkaars belangen - op gebied van communicatie - gezamenlijke doel is project opleveren binnen tijd en budget - Nee - niet los van realiseren project - niet expliciet / niet aan de orde - ieder heeft zijn eigen belang - verandert naar begrip voor belang ander en wat gezamenlijk doel kan zijn	
Begrip voor elkaars belangen		
	8,9 – 6,5	
Vertrouwen		
	- bekwaamheid 8,4 – 6,9 – 7,9 - welwillendheid 7,1 – 7,1 - integriteit 7,8 – 5,0	
Communicatie binnen project		
	7,6 – 7,6 – 8,2 - projectstructuur - documentatie centraal in cloud - communicatieplan gericht op communicatie binnen project	

	- veel ruimte voor warme communicatie, ontmoeten, samenwerken - in projectorganisatie streven naar standaardisatie - onderbelicht - zwaar inzetten op communicatie - groepsapp op bouw voor kleine snelle communicatie - pijnlijk punt	I II I I I I
Openheid		
	6,6 – 7,3 – 8,6	
<i>Delen kennis / resources</i>		
	- behoorlijk open - vrij open - wederkerig - vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid en onderwijsorganisatie - kenniscentrum aanwezig - meerwaarde in openheid en uitwisselen - op basis van inhoud samenwerking met intern Instituut Gebouwde Omgeving - van oudsher cultuur helemaal dicht, verandert schoorvoetend - zover nodig	IIII IIII II II I I I I I
Aanvullend		
	- hoe is bekendheid met contractvormen? - sterk leiderschap is zeer belangrijk - complexiteit duidelijk blijven maken binnen organisatie - aandachtspunt is inbedden in reguliere organisatie - als je dit ziet als veranderopdracht, heb daar dan ook aandacht voor - Durf los te laten, is leap of faith in vertrouwen, just do it. - wat je zelf niet hebt, kun je anderen niet geven - moeilijk onderwerp. Kan praktische betekenis krijgen als je kunt uitleggen dat je strategie/portefeuille/bouwopgaven, organisatie en BOV integraal moet benaderen. Opgave wordt steeds complexer en vraagt andere sturing, maar mensen en kennis/kunde veranderen niet snel genoeg mee. - het is mensenwerk. Lastig bij aanbesteding, daardoor kun je niet perse op klikfactor selecteren. Die klik is belangrijk. Je moet elkaar kunnen vertrouwen. - hoe leg je kennis vast en hoe ga je om met lessons learned? Kennisborging. - vragen en openstaan voor dingen en ook andersom - goed realiseren dat wensen en eisen vanuit onderwijs aan verandering onderhevig zijn. Vraagt flexibiliteit en goed partnership tussen opleiding en diensten. - Voorkomen van gedoe kan geen reden zijn voor bepaalde vorm te kiezen. Reden om dat wel te doen is kwaliteit op lange termijn, dus DBM. Welke contractvorm sluit daar het best op aan?	

Bijlage 5 Verwerking vragen interviews (vertrouwelijk)