



**university of
 groningen**

faculty of spatial sciences

Samenwerken in een Alliantie!?

Infrastructuurprojecten in Nederland middels het alliantiemodel



Programma:	Environmental Infrastructure Planning (EIP)
Naam:	B.J. Bos
Studentnummer:	S2887894
Telefoonnummer:	06-54630466
Email:	Berend.Bos@gmail.com
Datum:	6 mei 2017
Begeleider:	Stefan Verweij

Lijst met gebruikte afkortingen

CNMS	Combinatie Nieuwe Meer Sporen
cPPP	Contractualized Public-Private Partnership
CC-PPP	Concession Public-Private Partnership
CT-PPP	Contract Public-Private Partnership
D&C	Design & Construct
DBFM	Design Build Finance Maintain
HBSC	Consortium bestaande uit Heijmans, Boskalis, Strukton & CFE
HSL	Hogesnelheidslijn
iPPP	Institutionalised Public-Private Partnership
NPM	New Public Management
QCA	Qualitative Comparative Analysis
PFI	Private Finance Initiative
PPC	Public Private Comparator
PPS	Publiek-private samenwerking
PSC	Public-Sector Comparator
SKVA	Systematische Kwalitatieve Vergelijkende Analyse

Voorwoord

Het schrijven van deze scriptie is zeker niet altijd vanzelf gegaan. Dit ondanks de onderwerpen die mij liggen, te weten infrastructuurprojecten en samenwerken. Ik wil daarom allereerst mijn begeleider en mijn vriendin bedanken voor het geduld dat zij zo nu en dan met mij hadden.

Daarnaast heel veel dank aan de negen mensen die ik voor deze scriptie heb mogen interviewen. Allen werkzaam in de praktijk, met veel ervaring, kennis en kunde. Ondanks hun drukke tijdschema's maakten zij zonder uitzondering tijd om uitvoerig in te gaan op de vragen die ik ze stelde. Ik wil ze bedanken voor hun tijd, openheid maar ook vooral voor het enorme enthousiasme. Hun enthousiasme over allianties heeft mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen en hun enthousiasme zorgde ervoor dat ik na elk interview nog meer het belang van mijn eigen onderzoek in zag.

Ik heb een hoop geleerd tijdens dit onderzoek, dus die doelstelling is zeker gehaald. Nu mijn onderzoek, en daarmee mijn master erop zit hoop op mooie samenwerkingen en mooie infrastructuurprojecten in de nabije toekomst. De juiste alliantie daarvoor, met de juiste condities, moet ik nog vinden maar met alle opgedane kennis over allianties kan dat slechts een kwestie van tijd zijn....

Berend Jan Bos

Alkmaar, 6 mei 2017

Samenvatting

Kernwoorden: Publiek-private samenwerking, alliantiemodel, procesmanagement, contractvorm, complexiteit, synergievoordelen, stakeholders

Bij infrastructuurprojecten is een Publiek-private samenwerking (PPS) een gangbare manier om projecten uit te voeren. Daarbij wordt vaak gekozen voor een concessie als contractvorm van de PPS en in mindere mate voor een alliantievorm van PPS. Dit terwijl juist de laatste vorm wordt aanbevolen, om zo meer uit de samenwerking binnen een PPS te kunnen halen.

Deze scriptie gaat over deze alliantievorm van PPS. Deze vorm kenmerkt zich door een sterke mate van procesmanagement waarin samenwerken centraal staat. Onderzocht is hoe deze vorm van PPS tot stand komt en wat daarbij barrières zijn. Daarnaast is gekeken naar de resultaten van deze vorm van PPS en onder welke condities deze resultaten tot stand komen.

Het onderzoek is vormgegeven door middel van een literatuuronderzoek en door het onderzoeken van vijf Nederlandse infrastructuurprojecten die middels een PPS in alliantievorm zijn uitgevoerd.

Uit dit onderzoek blijkt dat wet- en regelgeving een belangrijke factor is bij de totstandkoming van een alliantie en als een te slechten barrière wordt ervaren die op verschillende manieren kan worden overwonnen. Daarnaast valt bij de totstandkoming op dat projecten die in een alliantievorm worden uitgevoerd een zekere mate van complexiteit bevatten. Verder is de steun van managers en bestuurders voor deze vorm van belang.

De beoogde resultaten van een PPS in alliantievorm zijn onder andere het behalen van synergievoordelen, positieve & betrokken stakeholders en responsiviteit. Deze resultaten zijn in dit onderzoek bij de onderzochte cases ook in meer of mindere mate waargenomen.

Lijst met gebruikte figuren en tabellen

Tabel 2.1	De kritiek op het concessiemodel, de oplossingen daarvoor binnen het alliantiemodel en de kritiek daarop (p. 23)
Tabel 2.2	Logica van verdelen en logica van verbinden (p. 24)
Tabel 2.3	Verschillen tussen project- en procesmanagement (p. 25)
Tabel 2.4	Belangrijkste verschillen tussen het concessiemodel en het alliantiemodel (p. 28)
Tabel 3.1	De vijf verschillende cases en hun diversiteit (p. 35)
Tabel 5.1	Conditie bij de cases A2 Hooggelegen, de Waardse Alliantie & Sijtwende (p. 67)
Tabel 5.2	Conditie bij de cases WALTZ & Amstelspoor (p. 68)
Tabel 5.3	Resultaten bij de cases A2 Hooggelegen, de Waardse Alliantie & Sijtwende (p. 69)
Tabel 5.4	Resultaten bij de cases WALTZ & Amstelspoor (p. 70)
Tabel 5.5	Waarheidstabel voor het resultaat synergievoordelen (p. 71)
Tabel 5.6	Waarheidstabel voor het resultaat positieve & betrokken stakeholders (p. 71)
Tabel 5.7	Waarheidstabel voor het resultaat responsiviteit (p. 71)
Tabel A1	Fictief onderzoek naar de veiligheid bij bedrijven (p. 79)
Tabel A2	Waarheidstabel n.a.v. fictief onderzoek veiligheid bedrijven (p. 80)
Figuur 2.1	Conditie bij een PPS volgens alliantiemodel en de beoogde resultaten daarvan (p. 30)
Figuur 3.1	Onderzoekscyclus (p. 32)
Figuur 4.1	Overzichtsfoto van het projectdeel van de A2 Hooggelegen (p. 39)
Figuur 4.2	Het tracé van de Waardse Alliantie (p. 44)
Figuur 4.3	Schema opzet de Waardse Alliantie (p. 45)
Figuur 4.4	De N14 tussen de N44 en de A4 in 1984 en in de huidige situatie (p. 50)
Figuur 4.5	Het tracé van alliantie WALTZ aan de zuidkant van Amsterdam (p. 54)
Figuur 4.6	Het alliantiemechanisme gebruikt bij WALTZ (p. 55)
Figuur 4.7	Risico's en kansen van opdrachtgever- en nemer die in de alliantie komen te liggen (p. 57)
Figuur 4.8	Het tracé van alliantie Amstelspoor (p. 60)

Inhoud

Lijst met gebruikte afkortingen	2
Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Lijst met gebruikte figuren en tabellen	5
1 Inleiding	9
2 Theoretisch Kader.....	15
2.1 Geschiedenis van de Publiek-Private Samenwerking (PPS)	15
2.2 Vormen van PPS	17
2.3 Concessiemodel & alliantiemodel in de literatuur.....	18
2.3.1 Het alliantiemodel en de voordelen.....	18
2.3.2 Institutionalised & Concession Public-Private Partnerships	20
2.3.3 Beperkingen van het alliantiemodel	21
2.4. Verschillen tussen het concessiemodel en het alliantiemodel	24
2.5 Totstandkoming van een PPS volgens het alliantiemodel	25
2.6 Uitvoering van een PPS in alliantievorm	26
2.7 Samenvatting & conclusie	28
3 Methodologie	31
3.1 Inleiding Methodologie	31
3.2 Systematische Kwalitatieve Vergelijkende Analyse (SKVA).....	31
3.3 Te onderzoeken condities voor SKVA.....	33
3.3.1 Te onderzoeken resultaten	33
3.3.2 Te onderzoeken condities	33
3.4 Casusselectie	34
3.5 Data verzameling & analyse	36
3.5.1 Data uit documenten.....	37
3.5.2 Data uit interviews	37
3.5.3 Coderen van data	38
4 Cases.....	39
4.1 A2 Hooggelegen	39
4.1.1 Projectomschrijving A2 Hooggelegen	39
4.1.2 Totstandkoming.....	40
4.1.3 Conditie.....	41
4.1.4 Resultaten.....	42
4.2 De Waardse Alliantie	44
4.2.1 Projectomschrijving de Waardse Alliantie	44

4.2.2 Totstandkoming.....	44
4.2.3 Conditie.....	46
4.2.4 Resultaten.....	47
4.3 Sijtwende.....	49
4.3.1 Projectomschrijving Sijtwende.....	49
4.3.2 Totstandkoming.....	50
4.3.3 Conditie.....	51
4.3.4 Resultaten.....	52
4.4 WALTZ.....	54
4.4.1 Projectomschrijving WALTZ.....	54
4.4.2 Totstandkoming.....	54
4.4.3 Conditie.....	55
4.4.4 Resultaten.....	57
4.5 Amstelspoor	59
4.5.1 Projectomschrijving Amstelspoor	59
4.5.2 Totstandkoming.....	60
4.5.3 Conditie.....	60
4.5.4 Resultaten.....	61
5 Analyse	64
5.1 Totstandkoming.....	64
5.1.1 A2 Hooggelegen	64
5.1.2 Waardse Alliantie	65
5.1.3 Sijtwende	65
5.1.4 WALTZ & Amstelspoor.....	66
5.2 Conditie.....	66
5.3 Resultaten.....	71
5.4 Systematische Kwalitatieve Vergelijkende Analyse (SKVA).....	71
6 Conclusie & discussie.....	72
6.1 Beantwoording deelvragen	72
6.2 Reflectie.....	73
6.3 Aanbevelingen voor de theorie	74
6.4 Aanbevelingen voor de praktijk	75
Literatuurlijst	76
Appendix A: Uitleg Qualitative Comparative Analysis (QCA)	79
Appendix B: Gebruikte data per case	81
Appendix C: Interviews.....	83

Geïnterviewde respondenten	83
Basis topiclijst	85
Appendix D: Operationalisatietabellen	86
Barrières alliantievorm	86
Conditie.....	87
Beoogde resultaten	88

1 Inleiding

Aanleiding

In Nederland zijn de afgelopen decennia veel grote infrastructuurprojecten uitgevoerd en worden projecten van grote omvang nu uitgevoerd of staan in de planning. Deze projecten hebben een grote impact op bewoners, gebruikers, en ook breder op de economie, het landschap en het milieu. Het is dan ook niet verwonderlijk dat grote infrastructuurprojecten tot discussies leiden, discussies die zich ook in de media en politiek manifesteren.

Bij deze discussies draait het om een aantal terugkerende vragen. Vragen over de uitgaven en waarom een project zoveel extra kostte (denk aan de HSL-zuid, de Betuweroute of de Noord-Zuidlijn). Vragen of een project juist niet te goedkoop was en bouwbedrijven onevenredig zijn belast (denk aan de A15 Maasvlakte – Vaanplein). Vragen over hoe een project zo goed mogelijk in de omgeving kan worden ingepast (denk aan de A9 bij Amstelveen en de A4 Midden-Delftland en wederom de HSL-Zuid). En vragen over hoe een project zo goed mogelijk kan worden aangelegd zonder veel overlast voor omwonenden of gebruikers (denk bijvoorbeeld aan de spoorvernieuwing bij Utrecht Centraal of de ondertunneling van de A10-Zuid). Bewoners, gebruikers, maar ook inwoners van Nederland in het algemeen, als (belasting)betaler, verwachten goede antwoorden op deze vragen van diegenen die verantwoordelijk zijn voor deze projecten.

Het is dus zeer belangrijk dat een infrastructuurproject, als eenmaal de noodzaak van dat project is aangetoond, zo goed mogelijk wordt gerealiseerd. Er moet gekozen worden voor voor de meest optimale oplossingen met oog voor financiën maar ook met oog voor de omgeving.

Zowel binnen de wetenschap als in de praktijk is daarbij veel aandacht voor *publiek-private samenwerking* (PPS), waarbij publieke en private partijen samenwerken om een project te realiseren. De daarachterliggende gedachte is dat waar publieke partijen (overheden) samenwerken met private partijen (bedrijven die het project aannemen) er door de inbreng van private partijen efficiënter gewerkt wordt, er realistischer naar de kosten wordt gekeken en private partijen beter hun creativiteit kwijt kunnen om tot de meest optimale resultaten te komen. Zowel de samenwerking op zich als het komen tot goede resultaten is echter zelden eenvoudig. Immers; hoe te komen tot een goede samenwerking tussen partijen met elk hun eigen belangen en hoe de samenwerking zo vorm te geven dat inderdaad de meest optimale resultaten worden behaald?

Een oplossing voor dit probleem kan liggen in het toepassen van de alliantievorm van PPS, waarbij de publieke en private partijen beide deel uit maken van een, speciaal voor een specifiek project

opgerichte, alliantie. Binnen deze alliantie zijn deelnemende partijen samen verantwoordelijk voor het project en is het tot een goed eind brengen van het project zo doende in ieders belang.

Deze scriptie gaat over deze alliantievorm van PPS. Over waarom deze vorm niet vaker wordt toegepast dan nu het geval is bij infrastructuurprojecten en wat daaraan gedaan kan worden.

Daarnaast gaat deze scriptie over wat er voor nodig is om bij gebruik van deze vorm van PPS tot zo goed mogelijke resultaten te komen.

Achtergrond Publiek-Private Samenwerking (PPS)

Hoe de publiek-private samenwerking bij infrastructuur projecten in Nederland tot stand kwam is beschreven door onder andere Eversdijk & Korsten (2015), Eversdijk zelf (2013) en Hueskes et al (2016). Het verkleinen van de overheid, meer overlaten aan private partijen en de ervaring met PPS in het Verenigd Koninkrijk waren voor het tweede kabinet Lubbers eind jaren 80 redenen om PPS ook in Nederland te introduceren. Door tegenwerking binnen Rijkswaterstaat (vrees voor inkrimping en gebrek aan kennis) en gebrek aan politieke wil (ook lokaal) kwam PPS eerst nauwelijks van de grond en zagen slechts enkele projecten het licht. Vanuit de Tweede Kamer, private partijen en het ministerie van Financiën bleef men echter aandringen om meer gebruik te maken van PPS en zo kwam de PPS na 2000 vaker voor en is bij 17 projecten van Rijkswaterstaat tussen 2000 en 2011 voor PPS gekozen (Eversdijk & Korsten 2015, p. 12).

De motieven om voor een PPS te kiezen verschillen sterk en beperken zich niet alleen tot financiële motieven, hoewel dat rond de eeuwwisseling voor het tweede Paarse kabinet wel het voornaamste motief was om PPS een nieuwe boost te geven (Hueskes et al, 2016). Door de verscheidenheid aan motieven om voor PPS te kiezen wordt het PPS-beleid door Eversdijk & Korsten (2015) dan ook gekenschetst als 'multi-motive-policy' (p. 9). Als motieven, naast de financiële, worden onder andere genoemd; tijdsdruk, projectbeheersing en creëren van meerwaarde en kwaliteit.

In hoeverre die motieven gegrond zijn en in hoeverre dus PPS aan de verwachtingen voldoet is het nodige onderzoek gedaan. Daaruit blijkt dat PPS niet altijd aan de verwachtingen voldoet. Dit komt onder andere aan bod in een aantal recente (uit de periode 2012 – 2015) proefschriften over PPS (voor een overzicht zie Hueskes et al (2016)). In deze proefschriften en in andere artikelen worden een aantal kanttekeningen geplaatst bij PPS die samenhangen met de voorkeur van de overheid om vaak voor de Design Build Finance Maintain (DBFM) vorm van PPS te kiezen.

Allereerst zijn er kanttekeningen bij de verwachte financiële voordelen die er wel lijken te zijn maar tegen kunnen vallen door inflatieschommelingen en de extra kosten om juridische en financiële

kennis in te huren voor de ingewikkelde DBFM-contracten (Eversdijk, 2013). Een tweede kanttekening wordt gemaakt door Leendertse (2015) die concludeert dat private partijen bij het aangaan van een PPS voornamelijk op prijs worden geselecteerd waardoor nauwelijks differentiatie optreedt tussen private partijen en zij zich zo niet kunnen onderscheiden op creativiteit waarbij extra kwaliteit wordt gecreëerd. Dit wordt ook in de hand gewerkt door de DBFM-vorm van PPS waarbij veel in contractvorm wordt vastgelegd, ook zoveel mogelijk risico's en onzekerheden. Daarbij is het de vraag, zoals Verhees (2013) in zijn proefschrift stelt, of er nog wel een samenwerking tot stand kan komen, die verder gaat dan het contract, en meerwaarde gecreëerd kan worden; een van de eerdergenoemde motieven voor een PPS. Een derde kanttekening, die samenhangt met de vorige, is dat bij DBFM-contracten de risico's éézijdig bij de opdrachtnemer komen te liggen. Ook risico's die niet in de invloedssfeer van de opdrachtnemer liggen, bijvoorbeeld het risico dat andere overheden vergunningen niet op tijd verlenen of overheden niet op tijd overeenstemming met elkaar bereiken (Janssen et al, 2010). Deze risico's liggen in de invloedssfeer van de opdrachtgever en niet van de opdrachtnemer. Doordat deze risico's liggen bij een partij die ze niet kan beheersen wordt er geen financiële- of tijds winst geboekt die er wel zou zijn als het bij de partij zou liggen die het risico wel kan beheersen. Zou het risico bij de opdrachtgever liggen, of bij zowel de opdrachtgever als nemer, dan heeft ook de opdrachtgever er direct belang bij om het risico te beperken en zich dus actief in te spannen, in het genoemde voorbeeld, om tot overeenstemming te komen met andere overheden. Een vierde kanttekening is te maken over het stakeholdermanagement bij DBFM-projecten. Het is belangrijk stakeholders goed te managen omdat dit nalaten resulteert in weerstand en daaruit voortvloeiend vertragingen (Verhees & Verweij, 2016) of zelfs beëindiging van het project (Newcombe, 2003) of van de PPS (El-Gohary et al, 2006). Maar bij DBFM-projecten bestaat de kans dat én het stakeholdermanagement bij de opdrachtnemer neergelegd wordt én de focus op financiële meerwaarde ervoor zorgt dat er minder focus is op andere waarden, waaronder transparantie, responsiviteit en een goede interactie met de omgeving. Daardoor komt goed stakeholdermanagement onder druk te staan en wordt er niet goed samengewerkt met de opdrachtgever die veel ervaring en kennis kan toevoegen voor een effectiever stakeholdermanagement.

Een deel van de aanbevelingen in de veertien proefschriften draait dan ook om minder te kiezen voor de DBFM-vorm maar meer de samenwerking in PPS te benadrukken. Dus in plaats van te werken puur op basis van contracten, meer werken in 'alliantieachtige contracten' (Hueskes et al 2016, p. 100). Dit sluit aan bij een onderzoek gedaan door Edelenbos & Klijn (2009) waarbij de meer contractuele projectvorm van PPS (zoals DBFM) tegenover de 'alliantie' vorm van PPS, waarbij het

draait om de samenwerking en proces, werd gezet. Hun bevindingen zijn dat er, zeker bij complexe projecten met veel actoren, in de laatste vorm meer ruimte is voor innovatie, toekomstvastheid en multifunctionaliteit van de onderzochte projecten. Ook Verhees et al (2015) onderscheiden de twee vormen en komen met een serie oplossingsrichtingen om het in de praktijk veel gehanteerde 'concessiemodel' (met DBFM) meer richting het 'alliantiemodel' te bewegen. Zo pleiten ze voor meer vrijheid tijdens de design-fase, voor gedeelde risico's, meer aandacht voor de omgeving (in plaats van alleen voor de contractpartners onderling) en meer leven naar de geest van het contract in plaats van naar de letter.

Afbakening

Grote infrastructuurprojecten in Nederland worden regelmatig uitgevoerd als PPS-project. Wat daarbij opvalt is dat in de zoektocht naar de beste manier om een infrastructuurproject goed uit te voeren de roep om meer samenwerking en meer aandacht voor zachte waarden, in plaats van louter financiële waarden, steeds terug keert (bijvoorbeeld in Verhees et al, 2015 en Leenderste, 2015)

Om die reden wil ik mijn onderzoek richten op de alliantievorm van PPS, die *niet veel* wordt toegepast bij infrastructuurprojecten in Nederland maar wel *is* toegepast, zij het op bescheiden schaal. Er zijn twee hoofdoorzaken voor het feit dat deze alliantievorm nog niet veel wordt toegepast en een concessie vorm als DBFM wel. Allereerst past de concessie vorm beter bij de besluitvorming van infrastructuurprojecten waarin het beperken van risico's, die bij DBFM immers zoveel mogelijk bij de private partij komen te liggen, belangrijk is en waarbij het zoveel mogelijk kunnen vastleggen in contracten een pré is. Dit voorkomt discussie achteraf, biedt bestuurders veel zekerheden en de bestuurder blijft in staat om zoveel mogelijk zelf te bepalen en vast te leggen in de concessie. Eversdijk (2013, p. 14) stelt dan ook dat dit model 'de overheidsverantwoordelijkheid op de geringste manier aantast en de geringste financiële en andere onzekerheden geeft'. Een tweede oorzaak, specifiek bij infrastructuurprojecten van Rijkswaterstaat, is het gevolg van het gebruik van een hulpinstrument om te bepalen of een PPS wel of niet een meerwaarde geeft. Dit hulpinstrument, de Public Private Comparator (PPC), wordt toegepast bij projecten van 60 miljoen Euro of meer en kijkt of een PPS een financiële meerwaarde biedt. Omdat de PPC kijkt naar de *financiële* meerwaarde en het alliantiemodel, waar ook andere waarden een rol spelen, in een PPC überhaupt niet kan worden gekozen (Eversdijk & Korsten, 2015, p. 14) ligt de toepassing van het concessiemodel bij een PPS voor de hand.

Zoals uit bovenstaande blijkt is reeds onderzocht en op hoofdlijnen bekend waarom de concessievorm bij infrastructuurprojecten in Nederland meer wordt toegepast dan de alliantievorm.

Daarom is het interessant én relevant om in mijn onderzoek de vraag trachten te beantwoorden waarom in sommige gevallen (ook bij Rijkswaterstaat!), toch de alliantievorm van PPS tot stand komt. Daarnaast is relevant hoe bij deze vorm van PPS de beste resultaten behaald kunnen worden. Welke condities zijn na de totstandkoming nodig om tot de veronderstelde goede resultaten te komen waardoor men voor 'alliantieachtige contracten' pleit? Deze scriptie beoogt daarom de kennis over de alliantievorm van PPS te vergroten, zowel de kennis over de totstandkoming van de alliantievorm als de kennis over de werking ervan na de totstandkoming.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag:

Wat waren, bij de PPS-infrastructuurprojecten in Nederland, de condities waaronder men kwam tot de alliantievorm van PPS, tot welke resultaten leidde het gebruik van deze vorm van PPS en hoe zijn deze resultaten te verklaren?

Deelvragen:

1. Wat houdt de alliantievorm van een PPS in?
2. Wat zijn de condities waarbij deze alliantievorm tot stand komt?
3. Wat zijn de resultaten van projecten waarbij deze vorm van PPS wordt toegepast?
4. Wat zijn de condities waardoor deze resultaten tot stand komen?
5. Wat zijn, op basis van de voorgaande deelvragen, de aanbevelingen voor de toekomst betreffende de alliantievorm van PPS?

Opbouw scriptie

Het volgende hoofdstuk, Theoretisch Kader, zal allereerst ingaan op deelvraag 1. Welke vormen van PPS zijn er te onderscheiden, wat is de plek van de alliantievorm van PPS daarbinnen en hoe wordt deze vorm omschreven in de internationale literatuur. Vervolgens zal het theoretisch kader ingaan op wat binnen de literatuur de antwoorden zijn op deelvraag 2, 3 & 4. Dit zodat duidelijk wordt *wat* er onderzocht dient te worden; welke condities en resultaten er op basis van de theorie toe doen en hoe deze condities en resultaten gedefinieerd zijn.

In hoofdstuk 3, Methoden, zal vervolgens uiteen gezet worden *hoe* deze condities en resultaten empirisch onderzocht worden. Welke en op basis waarvan condities en resultaten uit het theoretisch kader onderzocht zijn en hoe dit gedaan is.

In hoofdstuk 4, Cases, volgt het daadwerkelijke onderzoek met per case de resultaten van het onderzoek.

In hoofdstuk 5, Analyse, volgt een analyse basis van de data uit hoofdstuk 4.

In hoofdstuk 6 volgt de conclusie van dit onderzoek, de reflectie en de discussie.

2 Theoretisch Kader

Het doel van dit theoretisch kader is te helpen in de beantwoording van de hoofd- en deelvragen uit het vorige hoofdstuk en bij te dragen aan een goede onderzoeksmethodiek. Om de eerste deelvraag (wat houdt de alliantievorm van een PPS in?) goed te kunnen beantwoorden wordt in het eerste deel van dit Theoretisch Kader begonnen met een overzicht van wat voor vormen van PPS er te onderscheiden zijn binnen de internationale literatuur en de plek van de alliantievorm daarbinnen. Dit gedeelte start met een korte geschiedenis over PPS zodat helder is hoe PPS zich ontwikkeld heeft in de afgelopen decennia tot de huidige staat.

Nadat deel vraag 1 beantwoord is richt het theoretisch kader zich op deelvragen 2, 3 en 4. Het doel van dit theoretisch kader is daarbij om de condities en resultaten uit de literatuur te destilleren zodat aan de hand van deze condities en resultaten het praktijkonderzoek kan plaatsvinden. In het praktijkonderzoek kan vervolgens worden bekeken of en in welke mate deze condities in de praktijk een rol spelen en welke resultaten daarmee bereikt worden.

2.1 Geschiedenis van de Publiek-Private Samenwerking (PPS)

Na de oorlog was binnen Europa Spanje de eerste die gebruik maakte van PPS. Bij de aanleg in de jaren 60 van autopista's, tol snelwegen, werd gebruik gemaakt van PPS. Hierna volgde Frankrijk waar in de jaren 70 eveneens PPS werd gebruikt voor de aanleg van tolwegen. Beiden landen gaven concessies uit om zo privaat geld aan te trekken voor de bouw van de snelwegen en publiek geld voor andere projecten te kunnen gebruiken (Gómez & Meyer, 1993, in Perez & March, 2006). Tijdens de oliecrisis, midden jaren 70, kwam deze vorm van PPS in beide landen tot een stop. Er werden geen nieuwe tolwegen aangelegd middels PPS en in beide landen werd een groot deel van de concessiehouders overgenomen door de staat na financiële problemen.

Na de oliecrisis, in de jaren 80, kwam PPS opnieuw in zwang. Zowel in de VS, onder Reagan, als in het Verenigd Koninkrijk, onder Thatcher, werden publieke taken van de overheid geprivatiseerd. Hoewel PPS geen volledige privatisering van overheidstaken is (maar 'slechts' een samenwerking) past het wel in het beleid van de overheid verkleinen en meer ruimte geven aan de markt. De gedachte was daarbij was dat de markt taken efficiënter kon uitvoeren, het innovatie ten goede zou komen en meer de behoefte van de consument zou volgen. In dat licht werden in het VK de 'Riley Rules' aangenomen die betrokkenheid van private ondernemingen bij de aanleg van infrastructuur mogelijk maakte, zolang dit een positief effect op de kosten had. Eind jaren 80 werd op deze manier de Queen Elizabeth II brug aangelegd, een belangrijke snelwegbrug over de Thames bij Londen. De brug was

aangelegd door private partijen welke middels een concessie 20 jaar tol mochten heffen. De brug was een succes en trok genoeg verkeer om de kosten te dragen.

Het succes van de Queen Elizabeth II brug zorgde voor interesse in vergelijkbare projecten zowel binnen het VK als elders in Europa. In het VK volgden meer bruggen, de Skye Bridge en de Second Severn Crossing. Deze projecten droegen bij aan verdere wetgeving om nieuwe PPS-projecten mogelijk te maken. Door deze nieuwe wetten werd het heffen van tol mogelijk maar met de *Private Finance Initiative* (PFI) ook schaduwtol, waarbij in plaats van de gebruiker de opdrachtgever de tol betaald. Het voordeel hiervan is dat de private investeerder vrij precies het verkeer kan schatten (de keuze voor consumenten tussen wel of geen tol betalen speelt immers geen rol) terwijl het voordeel voor de overheid blijft dat een project eerder kan worden opgepakt zonder te hoeven wachten tot er budget voor is. Het vond, naast veel projecten in het VK, ook in andere landen navolging, onder andere in Spanje, Portugal en Finland. Ook door de eerdere problemen bij concessies in Frankrijk en Spanje en door de grote financiële problemen bij de concessiehouder van de Eurotunnel werd schaduwtol als een goede oplossing gezien (Perez & March, 2006).

De steeds hechtere samenwerking binnen de Europese Unie, op financieel en juridisch gebied en de uitbreiding van deze unie zorgde voor extra motieven om te kiezen voor PPS-projecten (Perez & March, 2006). De komst van de Euro als munteenheid zorgde voor strengere eisen wat betreft de overheidsfinanciën eind jaren 90. Doordat grote infrastructuurprojecten zwaar wogen op de balans werd er gezocht naar alternatieve financieringswijzen, zoals PPS. Daarnaast zorgde de uitbreiding van de EU voor een behoefte om voormalige communistische landen die overgingen op de markteconomie te voorzien van een goede infrastructuur. Dit terwijl de financiële middelen beperkt waren; ook hier werd PPS dan ook gezien als een goede oplossing. Daarbij bood de Unie ook juridische en financiële ondersteuning. Er werden Europese wetten aangenomen om PPS te standaardiseren binnen de Unie, waardoor binnen- én buitenlandse bedrijven kunnen bieden op een project in een land. Daarnaast leende de Europese Investeringsbank geld voor PPS-projecten en vloeide geld uit een speciaal fonds voor nieuwkomers naar veel infrastructuurprojecten (Perez, 2004). Tenslotte werd er een speciaal Europees PPS-expertise centrum (EPEC) opgericht dat als doel heeft om kennis en ervaring van PPS te vergroten en te delen en 'best practices' te promoten (EPEC, 2016).

In Nederland begint de geschiedenis van PPS eind jaren 80 toen Lubbers, in navolging van Reagan & Thatcher, ook in Nederland gebruik wou maken van PPS. De eerste twee projecten waren de Noordtunnel (in de A15 ten zuidoosten van Rotterdam, opgeleverd in 1992) en de Wijkertunnel (in

de A9 bij Beverwijk, opgeleverd in 1996). Op beide projecten had de Rekenkamer kritiek, bij de Wijkertunnel specifiek op het feit dat er maar één bieder op de concessie was en op het daaropvolgende slechte onderhandelingsresultaat (Algemene Rekenkamer, 1993). Daarnaast blijkt dat er veel meer passages door de tunnels zijn dan waar vooraf door de overheid rekening mee was gehouden. Daardoor was en is (de tol van de Wijkertunnel loopt tot 2026) de overheid fors meer geld kwijt aan schaduwtoel dan verwacht (Koot, 2013).

Mede door de rapporten van de Rekenkamer verdween het enthousiasme voor PPS in Nederland tot in 1998 het tweede Kabinet Kok aan de macht kwam. Er werd toen een kenniscentrum voor PPS opgezet bij het Ministerie van Financiën en een paar jaar later ook, voor infrastructuurprojecten, bij Rijkswaterstaat. Door de kenniscentra, maar vooral door politieke druk kwam PPS in Nederland vanaf 2000 langzaam weer van de grond. Infrastructuurprojecten werden daarbij vanaf 2005 verplicht beoordeeld aan de hand van een 'hulpinstrument' in de besluitvorming, namelijk de Public Private Comparator (PPC) waarmee werd beoordeeld of een PPS wel of niet lonend was voor een infrastructuurproject (Eversdijk, 2013). En hoewel een PPC-uitkomst die pleitte voor een PPS-constructie lang niet altijd de garantie was dat een project ook middels een PPS werd uitgevoerd zijn 17 infrastructurele projecten tussen 2000 en 2011 als PPS uitgevoerd (Eversdijk & Korsten, 2015). Dus hoewel later dan in Spanje of Frankrijk en minder voortvarend als in het Verenigd Koninkrijk is het gebruik van PPS in Nederland doorgedrongen bij het aanpakken van infrastructuurprojecten.

2.2 Vormen van PPS

Er bestaan vele vormen van Publiek-Private-Samenwerking (PPS) en vele manieren om deze in te delen. In dat licht is het belangrijk om ook hier een kort overzicht te geven van de verschillende vormen van PPS zoals beschreven in de literatuur. Om zo goed te kunnen aangeven wat in dit onderzoek met PPS wordt bedoeld en daarbij tegelijkertijd bewust te zijn van andere, regelmatig overlappende, vormen van PPS. Weihe (2008) komt tot een indeling van vier verschillende benaderingen in de literatuur wat betreft PPS;

- Benadering van PPS in relatie met *ontwikkelingshulp*
- Benadering van PPS in relatie tot *beleid*
- Benadering van PPS in relatie tot *stedelijke vernieuwing*
- Benadering van PPS in relatie tot *infrastructuur*

Een deel van de literatuur over PPS richt zich specifiek op PPS in relatie tot *ontwikkelingshulp*. Daarbij ligt de nadruk op het behalen van doelen verbonden met ontwikkelingshulp zoals

armoedebestrijding en het verminderen van corruptie. De samenwerkingsverbanden daarbij kenmerken zich door een derde partij (bijvoorbeeld de Verenigde Naties), naast de twee samenwerkende partijen, die de PPS initieert en op de samenwerking toeziet. Deze benadering is niet relevant voor dit onderzoek en wordt om die reden niet verder gebruikt.

De benadering van PPS vanuit de *beleidsinvalshoek* richt zich meer op de politieke en juridische structuren waaronder een PPS mogelijk is, of juist niet. Hierbij gaat het dus niet zo zeer om een PPS bij een bepaald project maar om het beleid en de politieke krachten over PPS als geheel, bijvoorbeeld binnen een land of de Europese Unie.

Bij de benadering van PPS in relatie tot *stedelijke vernieuwing* draait het vooral om gezamenlijke belangen die worden nagestreefd in een ongedwongen relatie. Dus bijvoorbeeld private partijen die met de overheid samenwerken om samen een gebied te verbeteren. De literatuur in deze benadering richt zich vooral op co-creatie en het delen van risico's.

Bij de benadering van PPS in relatie tot *infrastructuur* draait het juist om de projecten zelf. Daarbij is de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer belangrijk en hoe het risico is verdeeld tussen private en publieke actoren.

Dit onderzoek richt zich op PPS binnen infrastructuurprojecten dus vooral de laatste benadering is relevant. Zoals eerder aangegeven overlappen de verschillende benaderingen elkaar en zijn er geen harde grenzen. Zo zijn bij de alliantievorm ook de stedelijke vernieuwings-benadering, denk aan co-creatie, en de beleidsbenadering, denk aan de totstandkoming van een PPS en de invloed van de EU daarop, relevant.

2.3 Concessiemodel & alliantiemodel in de literatuur

2.3.1 Het alliantiemodel en de voordelen

Binnen de benadering van PPS in relatie tot infrastructuur zijn, wederom, verschillende manieren om naar een PPS te kijken en verschillende manieren om deze te definiëren. Koppenjan (2005) onderscheidt de twee eerdergenoemde modellen bij infrastructuurprojecten in Nederland; het 'concessiemodel' en het 'alliantiemodel'. Bij het eerste model wordt een infrastructuurproject als een concessie uitgegeven aan een private partij, die niet alleen verantwoordelijk is voor het bouwen maar ook voor het ontwerp, onderhoud en daarnaast ook verantwoordelijk kan zijn voor de financiering. Bij het tweede model vormen publieke en private partijen samen een entiteit om zo samen een infrastructuurproject te ontwikkelen, te realiseren en te onderhouden.

In de inleiding (hoofdstuk 1) kwam een aantal nadelen van het concessiemodel ter sprake. Als reactie op de nadelen van het concessiemodel pleit een aantal onderzoekers voor (meer) toepassing van het alliantiemodel (in Verhees et al, 2015; Leendertse, 2015 en Verweij, 2015). In een alliantiemodel werken publieke en private partijen samen in verschillende fases van het project. Daarbij worden private partijen al vroeg betrokken omdat het delen van middelen, expertise en marktkennis de kwaliteit en effectiviteit van het eindproduct kan verbeteren (Edelenbos & Teisman, 2008, p. 617). De partijen blijven daarbij met elkaar samenwerken tot in de laatste stadia van realisatie en in gebruik name. De manier van samenwerken gaat daarbij uit van wederzijds vertrouwen en binnen een alliantie een project uitvoeren (Edelenbos & Klijn, 2009). Dit is dus een andere manier van samenwerken dan bij het concessiemodel waar de opdrachtgever en de opdrachtnemer los van elkaar opereren en de opdrachtgever inspecteert of de opdrachtnemer de concessie juist uitvoert. De partijen delen daarnaast bij het alliantiemodel risico's én opbrengsten (Clifton & Duffield, 2006) daar waar deze bij een concessiemodel bij de opdrachtnemer, dus bij de private partij, liggen.

Onderzoekers beargumenteren dat met het toepassen van het alliantiemodel op een aantal vlakken betere resultaten te behalen dan bij toepassing van het concessiemodel. De volgende beoogde resultaten zijn daarbij in de literatuur te onderscheiden:

- Synergievoordelen door het combineren van deelprojecten (bijvoorbeeld een station gecombineerd met de omgeving); uit zich middels inhoudelijke uitkomsten die anders niet konden worden gerealiseerd (Klijn & Twist, 2007)
- Stakeholders als medestanders van het project door toepassing van stakeholdermanagement; uit zich in stakeholders die meedenken in oplossingen, een hoge waardering hebben voor het project en weinig tot geen tegenstanders van een project (Edelenbos & Klijn, 2009)
- Betere prijs kwaliteitsverhouding (Value for Money) door het efficiënte omgang met risico's; niet risico's tegen hoge kosten afkopen maar binnen de alliantie risico's neerleggen bij wie ze kan beïnvloeden of risico's delen zodat beperking van risico's in ieders belang is (Clifton & Duffield, 2006)
- Responsiviteit, omdat er bij het begin van het proces geen vastgesteld doel of oplossing is en partijen samen doel en oplossing bepalen, is er meer flexibiliteit om te reageren op onverwachte gebeurtenissen (dynamiek) of op factoren die voorheen onbekend waren; uit zich in een verandering van doel of oplossing van het project, bijvoorbeeld verandering van scope of het kiezen van een heel andere oplossing als oorspronkelijk bedacht (Edelenbos & Teisman, 2008)

De achtergrond van de verschillen tussen het concessie en het alliantiemodel ligt in twee contrasterende gedachten over PPS, beschreven door onder andere Klijn & Twist (2007). Aan de ene kant is er het gedachtegoed gebaseerd op het New Public Management (NPM) uit de jaren 80 van de vorige eeuw. Volgens dat gedachtegoed moet de overheid zich richten op beleid en de uitvoering van dat beleid aan private partijen overlaten. Dit is terug te zien in het concessiemodel waar de overheid beleid opstelt over waar infrastructuur dient te komen en private partijen, middels concessies, de uitvoering van dat beleid op zich nemen.

Het contrasterende gedachtegoed is terug te vinden in literatuur over governance en gaat juist uit van samenwerking tussen publieke en private partijen. De gedachte is dat door combineren van kennis en middelen er betere oplossingen voor complexe problemen kan worden gevonden. Dit gedachtegoed is terug te zien in het alliantiemodel.

2.3.2 Institutionalised & Concession Public-Private Partnerships

Het onderscheid tussen het concessiemodel en het alliantiemodel beperkt zich niet louter tot Nederland en manifesteert zich ook in andere landen, zij het onder andere labels. Zo noemt de Europese Commissie, welke zich actief bemoeit met PPS (zie 2.1), ondernemingen die publieke diensten of goederen leveren en waarvan het eigendom zowel bij een publieke als bij een private partij ligt 'Institutionalised Public-Private Partnerships' ofwel iPPP's. De Europese Commissie achtte het nodig om deze vorm van PPS expliciet te benoemen en erover te communiceren omdat een aantal overheden binnen de Unie zich terughoudend opstelden ten aanzien van deze meer innovatieve vorm van PPS uit vrees dat deze vorm niet in overeenstemming zou zijn met EU-wetgeving (Europese Commissie, 2005). Tegenover deze iPPP's worden door Petersen (2010) 'Contract Public-Private Partnerships (CT-PPPs)' en 'Concession Public-Private Partnerships (CC-PPPs)' gesteld waarbij Petersen dus, vanuit juridisch oogpunt, onderscheid maakt tussen een PPS contract waarbij de publieke actor per periode betaald voor het gebruik en een PPS-concessie waarbij de private actor dit zelf int, hetzij bij de gebruikers zelf, hetzij via schaduwtoel. Nog dichter bij het onderscheid tussen het alliantiemodel en het concessiemodel komen onder andere Brux & Marty (2014), Cruz & Marques (2012) en Marra (2007) die tegenover iPPP's alleen 'contractualized Public-Private Partnerships (cPPPs)' onderscheiden wat dus overeenkomt met het onderscheid tussen alliantiemodel dat PPS giet in een iPPP en het concessiemodel dat PPS giet in een cPPP.

Binnen de literatuur over iPPP's wordt iPPP gezien als een vorm van PPS die de tekortkomingen van de andere vorm, cPPP, kan overkomen. Brux & Marty (2014) stippen vier tekortkomingen van cPPP aan en hoe iPPP daarbij als oplossing wordt gezien. De eerste tekortkoming is dat het financieren van

een publiek project door private partijen kostbaar is; de financiële crisis is daarvan een oorzaak maar ook de risico's bij projecten en het feit dat er niets wordt betaald (ook geen rente) zolang het project nog wordt uitgevoerd en terugbetaling pas na de oplevering begint. Dit alles drijft de prijs van private financiering op. Bij een iPPP is het mogelijk om, middels de joint-venture, private leningen te beperken en ook publiek geld te investeren; zo worden de kosten verbonden met de private leningen beperkt en is het mogelijk om een betere prijs-kwaliteitverhouding te bereiken. Een tweede tekortkoming is de transactiekosten van een PPS. De transactiekosten liggen bij een PPS aan het begin (tenderen, opstellen van contracten) maar ook tijdens de PPS doen zich transactiekosten voor in de vorm van de kosten gerelateerd aan monitoring. De publieke partij, de opdrachtgever, moet immers monitoren in hoeverre de private partij, de opdrachtnemer, zich houdt aan het contract. Daarbij doet zich het probleem voor dat de private partij meer kennis heeft, zeker omdat bijvoorbeeld bij DBFM de opdrachtnemer ook het ontwerp op zich neemt, en de publieke partij zodoende een informatieachterstand heeft. Vooral dit probleem en de daarmee samenhangende transactiekosten wordt in een iPPP opgelost doordat de private en publieke partij samen deel uitmaken van de joint-venture waarbinnen het dagelijkse management plaats vindt en er dus continue informatie-uitwisseling is. Als een derde tekortkoming van cPPP wordt het tekort aan flexibiliteit gezien; doordat alles in contracten is vastgelegd is het na het tekenen van deze contracten lastig, zo niet onmogelijk, om nog een andere richting te kiezen, dan moet immers weer alles opnieuw worden onderhandeld en vastgelegd. De oplossing bij iPPP is meer de nadruk op relaties en de relatie zelf vastleggen in een contract in plaats van in detail vastleggen hoe de producten die relatie eruit dienen te zien. Als vierde tekortkoming bij een PPS volgens cPPP zien Brux & Marty (2014) de gebrekkige kennisoverdracht bij een PPS. Na het aflopen van een concessie bij een cPPP is de vraag wat er met de kennis uit de cPPP gebeurt, de publieke actor heeft niet altijd weet van de kennis of kan deze niet juist waarderen (iets wat Leendertse ook aanstipt in zijn proefschrift over de Nederlandse situatie, zie Leendertse (2015)). De verwachting is dat in een iPPP het mogelijk is om binnen de joint venture wél kennis te kunnen delen.

2.3.3 Beperkingen van het alliantiemodel

Hoewel iPPP in veel opzichten problemen voortvloeiend uit het gebruik van cPPP tracht op te lossen en in dat opzicht een PPS 2.0 lijkt te zijn plaatsen veel onderzoekers ook kanttekeningen bij het gebruik van iPPP. De tekortkomingen van cPPP worden niet helemaal teniet gedaan door iPPP én óók iPPP heeft zelf zijn eigen tekortkomingen.

Allereerst is één van de belangrijke motieven (zie ook hoofdstuk 1) voor gebruik van PPS de financiële kant; de verwachting dat een private partij efficiënt te werk gaat en zo kosten kan besparen. Als de publieke en de private partij samen in een joint-venture werken is een eventueel verlies in deze joint-venture een verlies voor beide partijen. Zal in dat licht de publieke partij gaan vasthouden aan een bepaald kostenplafond of, als de kosten oplopen, extra geld toeleggen of gebruikers extra belasten (Cruz & Marques, 2012)? Wordt dus de noodzaak voor efficiëntie voldoende gevoeld door de private partij, ook als de publieke partij wellicht sneller geneigd is om extra geld aan te wenden om een verlies binnen de joint-venture te voorkomen?

Daarbij is de publieke partij bij een iPPP zowel controleur, als opdrachtgever van het project, als uitvoerder, als deelnemer in de joint-venture. De vraag rijst in hoeverre de publieke partij deze twee taken goed kan uitvoeren en hoe daarbij de stimulans om de kosten te beheersen overeind blijft. Brux & Marty (2014, p. 119) stellen dan ook dat het lijkt alsof het doel van een iPPP om meer transparantie en meer flexibiliteit te bereiken ten koste gaat van de stimulans om efficiënt te werken, een stimulans die een PPS als cPPP uit zichzelf heeft.

Een tweede punt is of iPPP wat betreft een aantal veronderstelde tekortkomingen van cPPP wel daadwerkelijke beter presteert; Wat betreft de kennisoverdracht blijft de vraag of er vertrouwen tussen partijen is om alle relevante kennis in de joint-venture te delen of dat een private partij een deel van de kennis blijft achterhouden. Daarnaast is het belangrijk dat de publieke partij zorgt dat zijn eigen expertise op een dusdanig niveau is dat er ook kennis kan worden vergaard. Zonder enige expertise wordt de aanwezige kennis immers niet gezien of niet begrepen en kan er geen kennisoverdracht plaatsvinden (Brux & Marty, 2014, p. 121). Ditzelfde punt speelt ook bij het beperken van de transactiekosten. Bij een joint-venture zal het voor een private partij weliswaar moeilijker zijn informatie achter te houden, het is niet onmogelijk, zeker als de expertise bij de publieke partij beperkt is. Verder is een manier om transactiekosten te beperken het standaardiseren van contracten (De Clerck, 2015), wat bij cPPP meer voor de hand ligt als bij iPPP.

Een derde punt zijn het delen van de risico's bij iPPP. Het doel daarvan is door deze te optimaliseren en risico's te delen of neer te leggen bij de partij die zij kan beïnvloeden waardoor er een betere prijs-kwaliteitsverhouding ontstaat. Dit in plaats van een risico, tegen een hoge prijs, af te kopen en neer te leggen bij een partij die dit risico niet goed kan beïnvloeden. Echter, door risico's *niet* vooraf af te kopen is er minder budgetzekerheid.

De literatuur ziet dus voordelen wat betreft de toepassing van het alliantiemodel maar zeker ook aandachtspunten die belangrijk zijn om in ogenschouw te houden bij het analyseren van PPS-projecten.

Tabel 2.1: De kritiek op het concessiemodel, de oplossingen daarvoor binnen het alliantiemodel en de kritiek daarop

Kritiek concessiemodel	Reactie alliantiemodel	Kritiek op alliantiemodel
Tegenvallende financiële voordelen door transactiekosten	Publiek & privaat samen in alliantie; beperking transactiekosten	Publieke partij zowel opdrachtgever als uitvoerder → worden zo wel de kosten beheerst?
Hoge kosten private leningen	Beperking private leningen, mogelijkheid door gebruik publiek geld via alliantie	
Geen onderscheiding op kwaliteit en overdracht van kennis mogelijk	Kennis delen in de 'alliantie'	Basisniveau nodig en vertrouwen om kennis te kunnen delen
Risico's eenzijdig bij de private partij, ook als die de risico's niet kan beïnvloeden	Risico optimalisatie; risico's bij de partij die deze kan beïnvloeden of risico's delen	Publieke partijen willen 'budgetzekerheid'; lastig te combineren met risico's delen in plaats van beprijzen
Stakeholdermanagement alleen bij private partij en daardoor onder druk	Toepassing van stakeholdermanagement vanuit de alliantie	
Gebrek aan flexibiliteit door contracten	Responsiviteit en meer nadruk op relaties	Gaat flexibiliteit niet ten koste van efficiëntie?

2.4. Verschillen tussen het concessiemodel en het alliantiemodel

Net zoals er geen waterdicht schot zit tussen de verschillende benaderingen van PPS die Weihe hanteert, zie 2.2, zo zit er ook geen waterdicht schot tussen het alliantiemodel en het concessiemodel. Een infrastructuurproject kan elementen van *beide* modellen bevatten. Uiteraard kan daarbij wel per project gekeken worden of en in welke mate het elementen van een concessiemodel dan wel van een alliantiemodel bevat en naar welk model het meer neigt.

Deze verschillende elementen worden door diverse onderzoekers gedefinieerd. Koppenjan (2005, p. 154) onderscheidt de logica van verdelen bij het concessiemodel en de logica van verbinden bij het alliantiemodel. De verschillen die hij bloot legt zijn weergegeven in tabel 2.2.

Tabel 2.2: Logica van verdelen en logica van verbinden. (Vrij vertaald naar Koppenjan 2005, p. 154 tabel 2)

	Logica van verdelen (concessie)	Logica van verbinden (alliantie)
Projectinhoud	Scope verkleining; verdeling van het project in delen; doelen worden vooraf gesteld	Scope management; integrale planning; door elkaar lopende doelen en belangen
Project eigenaar	Overheid is opdrachtgever, private partijen opdrachtnemer	Publieke en private partijen zijn partners
Risicomanagement	Risico's zijn herverdeeld en overgedragen	Risico's worden in samenwerking beoordeeld en gedeeld
Project definitie	Eenzijdige (publieke) projectontwikkeling	Gezamenlijke projectontwikkeling
Politieke betrokkenheid	Afspraken worden van tevoren gemaakt tussen betrokken overheden	Stakeholdermanagement van publieke en politieke actoren
Private betrokkenheid	Pas na formele beslissing door overheid/overheden	Al in verkennings- en planningsfasen
Project cultuur	Vooraf duidelijkheid over de inhoud, verdeling van kosten, opbrengsten en verantwoordelijkheden	Geleidelijk opbouwen van vertrouwen en gaandeweg de inhoud ontwikkelen en daarover gezamenlijk naar buiten treden
Verbindingen tussen partijen	Contractuele overeenkomsten	Overeenkomsten over het te volgen proces, afhankelijkheid van elkaar, kansen voor opbrengsten
Sturingsprincipe	Vooraf bedacht raamwerk, contractmanagement	Procesmanagement en samenwerkingsovereenkomsten

Edelenbos & Klijn (2009) maken eveneens onderscheid tussen het concessiemodel en het alliantiemodel. Het concessiemodel zien zij als een innovatieve manier van contracten afsluiten (omdat de opdrachtnemer ook het onderhoud voor zijn rekening neemt én vaak ook de financiën) en het alliantiemodel zien zij als een samenwerkingsverband waarbij private en publieke partijen langdurig samenwerken. Hierbij leggen zij ook de link naar de benadering van PPS in relatie tot

stedelijke vernieuwing (zie de inleiding van 2.2). Ook zij brengen elementen uit tabel 2.2 naar voren, het verschil in eigenaarschap, de mate van private betrokkenheid en de projectcultuur; contracten versus vertrouwen in elkaar. Daarbij leggen zij de focus op projectmanagement en procesmanagement waarbij bij het concessiemodel de focus op de eerste vorm van management ligt en bij het alliantiemodel de focus op de tweede, in lijn met het sturingsprincipe in tabel 2.2. De verschillen tussen projectmanagement en procesmanagement zijn weergegeven in tabel 2.3.

Tabel 2.3: Verschillen tussen project- en procesmanagement (Vrij vertaald naar Edelenbos & Klijn, 2009, p. 314, tabel 2)

	Projectmanagement (concessie)	Procesmanagement (alliantie)
Focus	Op de inhoud van het door de initiator gestelde probleem en/of de oplossing daarvoor	Op de omgeving van het project en het proces van inspraak en samenwerken
Kernelementen	Beheersen van de verschillende projectfasen op basis van kwaliteit van de inhoud, kosten, tijd, organisatie en informatie	Ruimte geven aan een dynamisch proces en regels opstellen hoe dat proces dient te verlopen
Communicatiestrategie	Beslissen, Bekend maken & Verdedigen	Dialoog, Beslissen & Uitvoeren
Belangrijkste probleem	Het resultaat wordt niet geaccepteerd door actoren die niet zijn betrokken bij het proces	Het proces kost erg veel tijd

2.5 Totstandkoming van een PPS volgens het alliantiemodel

In de inleiding is naar voren gekomen dat het alliantiemodel bij infrastructuurprojecten in Nederland moeilijk van de grond komt door het gebruik van de Public Private Comparator (PPC) waarbij het alliantiemodel niet gekozen kan worden. Overigens staat deze PPC niet op zichzelf maar is afgeleid van de Britse Public Sector Comparator (PSC) en ook daar worden PPP-projecten door gebruik van de PSC het concessiemodel ingedrukt en belemmert het gebruik van de PSC innovatie ten aanzien van PPS (Coulson, 2008).

Naast het gebruik van de PPC zijn er nog een aantal andere redenen waarom er niet altijd gekozen wordt voor het alliantiemodel. Naast de landelijke overheid spelen ook lagere overheden een rol. Overheden die niet altijd op een groot PPS-project zitten te wachten maar het liever opsplitsen in kleinere projecten om de lokale werkgelegenheid te stimuleren (Eversdijk, 2013, p. 15). Daarbij kiezen overheden, lokale & landelijke, voor 'de drie Z's : zekerheden, zeggenschap en zelfbeschikking' (Eversdijk & Korsten, 2015, p. 15). De overheid wil zoveel mogelijk zelf kunnen beslissen over belangrijke projecten en als er dan al voor PPS moet worden gekozen dan ligt een concessiemodel

meer voor de hand omdat daar minder zeggenschap en zekerheden uit handen wordt gegeven als bij gebruik van een alliantiemodel. Een eveneens overheid gerelateerde barrière voor een alliantiemodel is de wet- en regelgeving die ‘de private vrijheid flink kan inperken’ (Verhees et al, 2015, p. 16) en zo creativiteit in de weg staat.

Naast de barrières die het gebruik van het alliantiemodel in de weg staan zijn er ook inhoudelijke redenen om het alliantiemodel niet te gebruiken. Het alliantiemodel is bij uitstek geschikt voor ‘relatief complexe projecten met veel actoren en een variatie aan probleemdefinities’ (Edelenbos & Klijn, 2009, p. 321). In kleinere, eenvoudiger projecten is er niet (of veel minder) ‘creativiteit of doelverrijking’ toe te voegen (Eversdijk, 2013, p. 13) waardoor toepassing van het alliantiemodel niet noodzakelijk is. Daarbij kost het proces van het alliantiemodel erg veel tijd (Mandell 2001 in Edelenbos & Klijn, 2009, p. 314), een factor die zeker van belang is voor bestuurders in de politieke arena. Een laatste inhoudelijke reden om de alliantievorm *niet* toe te passen is de toename van bureaucratie. In de vorige alinea is al aangegeven dat de overheid zoekt naar manieren om zeggenschap te behouden binnen een PPS, dit verandert niet als er gekozen wordt voor een alliantiemodel. Gevolg is dat er een toename van bureaucratie is omdat de overheid controle wil houden door de maatschappelijke verantwoordelijkheid die het draagt en extra overlegstructuren toevoegt waarbij vertegenwoordigers van de joint-venture aan tafel gaan met politiek verantwoordelijken (Eversdijk, 2013, p. 19).

2.6 Uitvoering van een PPS in alliantievorm

Als er voor een alliantiemodel wordt gekozen, wat zijn dan belangrijke condities voor een goed resultaat daarbij? Een PPS volgens het alliantiemodel dient zoveel mogelijk elementen die recht doen aan de ‘logica van verbinden’ (zie tabel 2.1) en aan procesmanagement (zie tabel 2.3). Daarbij en daarnaast zijn er volgens diverse onderzoekers (Koppenjan, 2005; Klijn & Twist, 2007; Leendertse, 2015; Verhees et al, 2015) wel een aantal belangrijke aandachtspunten;

- Belang van goede, gedreven managers; de rol van managers is belangrijk binnen het alliantiemodel en binnen complexe PPS-projecten in het algemeen, zij beïnvloeden door dagelijkse keuzes de samenwerking binnen de PPS (Klijn & Twist, 2007)
- (Meer)Waarde creatie door private partijen dient beloond te worden anders is er voor private partijen geen stimulans zich hiervoor in te zetten en competenties om deze waarde creatie te bereiken te ontwikkelen (Leendertse, 2015)

- Het delen van risico's dan wel risico's neerleggen bij diegene binnen wiens invloedssfeer het ligt is essentieel voor een succesvolle samenwerking (Verhees et al, 2015; Verhees & Verweij, 2016; Janssen et al, 2010; Koppenjan, 2005; Clifton & Duffield, 2006; Zhang, 2005)
- 'Joint image building'; samen doelen en oplossingen bepalen en samen problemen overkomen; dit is essentieel om vertrouwen tussen partijen te creëren (Koppenjan, 2005; Edelenbos & Teisman, 2008)
- Private partijen vanaf het begin bij het project betrekken zodat hun creativiteit en inzicht vanaf het begin gebruikt worden (Koppenjan, 2005) en om te voorkomen dat, door het missen van een deel van het proces, de private partij andere inzichten heeft over wat het op te lossen probleem is en welke waarden ertoe doen bij het oplossen van dat probleem (Edelenbos & Teisman, 2008)
- Het maken van afspraken hoe interactie dient te verlopen en zo zorgen dat interactie stevig in het proces verankerd is (Koppenjan, 2005; Edelenbos & Klijn, 2009)

Wat exact de succesformule is voor een PPS in alliantievorm, dus welke condities cruciaal zijn voor het succes, wordt in de literatuur niet gegeven. Ook voor PPS in het algemeen is het lastig om hier een antwoord op te geven, zo stellen Yuan et al (2009) in hun onderzoek. Volgens hen is er veel onderzoek gedaan naar hoe men tot een PPS komt, veel onderzoek naar de resultaten van PPS en minder naar het proces ertussen. En waar dit is gebeurd richt dit zich op een specifieke factor in dat proces, andere factoren negerend. Daardoor is er niet tot een succesformule te komen met wat nu écht belangrijk is bij een PPS-proces. Wel stellen ook zij, in lijn met 'joint image building' uit de vorige alinea, dat het van groot belang is dat publieke en private actoren een gezamenlijk visie hebben van het project en samenwerken om tot door beiden onderschreven doelen te komen (Yuan, 2009, p. 257).

2.7 Samenvatting & conclusie

Bij een infrastructuur PPS valt onderscheid te maken tussen een PPS volgens het concessiemodel en een PPS volgens het alliantiemodel. Bij een concessiemodel geeft de overheid een opdracht, de concessie, aan een private partij om een infrastructuurproject uit te voeren. Bijvoorbeeld middels een Design, Build, Finance & Maintain (DBFM) constructie. Bij een alliantiemodel werkt de overheid samen met private partijen en zijn zij samen gezamenlijk verantwoordelijk voor het ontwerp en de totstandkoming van het infrastructuurproject. De belangrijkste verschillen tussen het concessie en het alliantiemodel zijn weergegeven in tabel 2.4.

Tabel 2.4: Belangrijkste verschillen tussen het concessiemodel en het alliantiemodel

	Concessiemodel	Alliantiemodel
Relatie binnen PPS	Opdrachtgever (publieke partij) en Opdrachtnemer (private partij)	Volledige partners
Verbindingen tussen partijen	Contractuele overeenkomsten	Overeenkomst over het te volgen proces, afhankelijkheid van elkaar, kansen voor opbrengsten
Managementstijl	Projectmanagement	Procesmanagement
Inhoud	Zo klein mogelijk, opdeling in fasen of delen, inhoud veranderd niet	Doelen en oplossingen kunnen gedurende het proces veranderen waarbij ook scopevergroting mogelijk is
Projectcultuur	Vooraf duidelijkheid over de inhoud, verdeling van kosten, opbrengsten en verantwoordelijkheden	Geleidelijk opbouwen van vertrouwen en gaandeweg de inhoud ontwikkelen en daarover gezamenlijk naar buiten treden
Private betrokkenheid	Pas na formele beslissing door overheid/overheden	Al in verkennings- en planningsfasen
Stakeholderstrategie	Na formele beslissing deze verdedigen, geen ruimte meer voor aanpassingen t.b.v. stakeholders	Stakeholders denken actief mee, veel dialoog, betrokken van het begin tot het einde

Op het concessiemodel is de nodige kritiek. Het is, volgens onderzoekers, te veel gericht op de financiële component en doet zo geen recht doen aan andere belangen. Het creëren van meerwaarde door het combineren van private en publieke kennis is lastig omdat niet alle meerwaarde goed kwantificeerbaar is en daardoor niet in een concessie te omschrijven is. Verder is er kritiek op de manier van risico's verdelen, deze worden bij een concessiemodel eenzijdig bij de private partij neergelegd wat niet efficiënt is als de private partij deze risico's niet kan beïnvloeden maar de publieke partij wel. Daarnaast is er kritiek op hoe het stakeholdermanagement wordt uitgevoerd, dit management ligt bij de private partij die niet altijd in staat is dit goed uit te voeren. Dat leidt vervolgens weer tot een lagere waardering voor het project onder stakeholders en tot tegenstand, inclusief juridische procedures die het project vertragen. Tenslotte is er kritiek op de

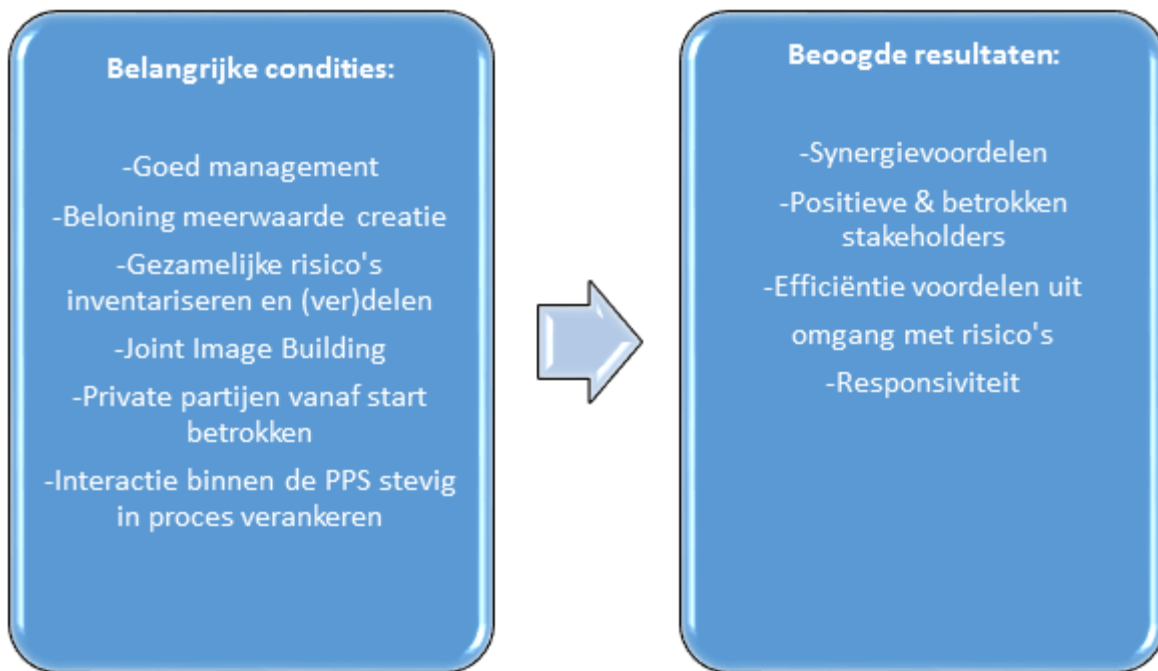
gebrekkige kennisoverdracht, waardoor kennis niet wordt meegenomen naar andere projecten en kritiek op het gebrek aan flexibiliteit bij het concessiemodel. Het alliantiemodel wordt als antwoord gezien op een groot deel van deze kritiek hoewel ook dit model zijn tekortkomingen heeft. Vooral in hoeverre er voldoende stimulans is binnen het alliantiemodel om efficiënt, kostenbesparend, te werken is een punt van zorg.

Ondanks de vele voordelen van toepassing van het alliantiemodel wordt deze vorm van PPS bij infrastructuurprojecten niet vaak gekozen. Het blijkt in de praktijk lastig het alliantiemodel toe te passen. De oorzaak ligt in een aantal barrières die men dient te slechten alvorens men kan overgaan tot een PPS;

- Het gebruik van de Public Private Comparator (PPC) dan wel de Public Sector Comparator (PSC) stuurt een PPS richting het concessiemodel
- Gebrek aan steun bij overheden voor het alliantiemodel omdat overheden zeggenschap willen behouden en bang zijn die te verliezen in een PPS volgens het alliantiemodel
- Wet- en regelgeving die creativiteit in de weg staat

Daarnaast zijn er inhoudelijke redenen om niet voor een PPS volgens alliantiemodel te kiezen. Zo wordt deze vorm van PPS gezien als een meer geschikte vorm voor de complexere projecten. Voor eenvoudigere projecten ligt zo bezien een andere vorm van PPS meer voor de hand. Als laatste vormt tijdsdruk een factor, het proces van een PPS volgens het alliantiemodel wordt als tijdrovend gezien en kan daarom een reden zijn om niet voor een PPS middels deze vorm te kiezen als er veel tijdsdruk op een project staat.

Als deze barrières zijn genomen en inhoudelijk de afweging is gemaakt om voor een PPS middels alliantiemodel te kiezen is een volgende logische vraag hoe dit het beste te doen en hoe zo een zo goed mogelijk resultaat te behalen. Hierop is in de literatuur geen eenduidig antwoord te vinden ook omdat het antwoord ligt in een set van factoren die samen het beste resultaat geeft (zie figuur 2.2) en onderzoek zich vooral heeft gericht óf op een specifieke casus óf op een specifieke factor. Er bestaat dus geen succesformule van hoe een PPS volgens alliantiemodel zo kan worden ingericht dat het de beste resultaten oplevert. Wel is in de literatuur consensus over de beoogde resultaten van een PPS volgens het alliantiemodel en welke condities daarbij een rol *kunnen* spelen. Zie figuur 2.1.



Figuur 2.1: Condities bij een PPS volgens het alliantiemodel en de beoogde resultaten daarvan

3 Methodologie

3.1 Inleiding Methodologie

Het empirisch onderzoek richt zich op deelvraag 2 t/m 4;

2. Wat zijn de condities waarbij deze alliantievorm tot stand komt?
3. Wat zijn de resultaten van projecten waarbij deze vorm van PPS wordt toegepast?
4. Wat zijn de condities waardoor deze resultaten tot stand komen?

Het theoretisch kader bood houvast voor het empirisch onderzoek naar deze vragen.

Voor wat betreft het onderzoek naar deelvraag 2 zijn in het theoretisch kader de barrières benoemd waardoor een alliantievorm van PPS *niet* tot stand komt: (1) Door het gebruik van de Public Private Comparator (PPC). (2) Door gebrek aan steun van overheden omdat zij zeggenschap willen behouden. (3) Door wet- en regelgeving. In het empirisch onderzoek is getoetst of en hoe deze barrières daadwerkelijk een rol speelden bij de onderzochte PPS-projecten. Daarnaast is gekeken waardoor de alliantievorm van PPS juist *wel* tot stand kwam.

Voor het onderzoek naar deelvraag 3 en 4 geeft het theoretisch kader een aantal condities en resultaten, zie ook figuur 2.1. Het uitgangspunt van het empirisch onderzoek voor deelvraag 3 & 4 waren deze variabelen; de belangrijke *condities* voor de beoogde resultaten en deze *resultaten*. Omdat bestaand onderzoek zich richt op specifieke condities en niet op sets van condities blijft de vraag onbeantwoord wat de condities zijn waardoor bepaalde resultaten tot stand komen (zie het theoretisch kader, p. 30). Daarom richtte dit onderzoek zich op welke *sets* van condities welke resultaten geven om zo antwoord te kunnen geven op deelvraag 4. In het volgende paragraaf wordt ingegaan op welke onderzoeksmethode hiervoor in dit onderzoek is gebruikt.

3.2 Systematische Kwalitatieve Vergelijkende Analyse (SKVA)

Om goed antwoord te kunnen geven op deelvraag 4 richtte dit onderzoek zich op meerdere casussen en op meerdere condities. Daarbij was een onderzoeksmethode nodig die geschikt is voor een onderzoek met meerdere casussen en meerdere condities.

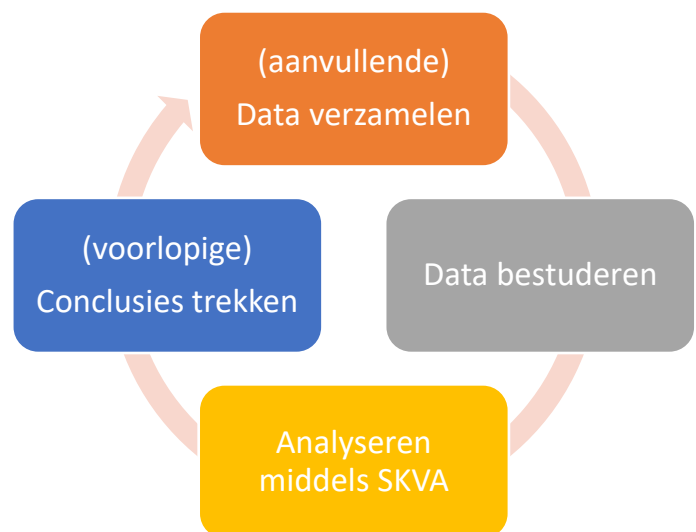
De methode die hier het beste bij aansluit is de Systematische Kwalitatieve Vergelijkende Analyse (SKVA) (Verweij & Gerrits, 2012), in het Engels bekend onder de naam Qualitative Comparative Analysis (QCA). Deze methode is in 1987 ontwikkeld met als hoofddoel een techniek te ontwikkelen

waarmee op een systematische manier verschillende casussen zijn te vergelijken, een manier om meer (kwalitatief) casus-georiënteerd onderzoek te koppelen aan (kwantitatief) onderzoek gericht op de relatie tussen variabelen (Ragin, 1987). Naast het hoofddoel heeft SKVA vijf verschillende doelen qua gebruik (Marx et al, 2014). Het eerste (gebruiks)doel van SKVA is het mogelijk maken om data samen te vatten waarna deze data verder kan worden onderzocht op bijvoorbeeld samenhang. Dit sluit aan op het tweede doel; het kunnen analyseren van samenhang tussen verschillende casussen waarbij ook tegenstellingen aan het licht komen welke de onderzoeker de mogelijkheid geven deze nader te bestuderen. Het derde doel is SKVA gebruiken om middels SKVA bestaande theorieën te evalueren. Het vierde doel is het op waarde kunnen schatten van nieuwe ideeën en voorstellen van de onderzoeker en het vijfde doel is het verder kunnen uitwerken van nieuwe theorieën. Bij dit onderzoek zijn de eerste twee doelen van belang; er is een methode nodig om de data samen te kunnen vatten en om de data uit de verschillende casussen te kunnen onderzoeken op samenhang.

Omdat dit onderzoek bedoeld was voor een masterscriptie en daarmee de middelen, wat betreft besteedbare uren, en de ruimte voor geavanceerde methoden beperkt waren beperkt dit onderzoek zich tot de basis van SKVA. Desondanks valt de uitleg over wat SKVA inhoudt daarmee niet te

reduceren tot enkele zinnen. In Appendix A is daarom een beknopte uitleg over SKVA met voorbeeld opgenomen voor lezers die onbekend zijn met deze methode. Dit onderzoek maakte gebruik van SKVA om op een systematische manier te onderzoeken of er een set condities is die leidt tot een goed resultaat bij allianties. Daarbij was het een meerwaarde dat SKVA een iteratief proces is (figuur 3.1); doordat met SKVA ook

contradicties aan het licht komen is het mogelijk bepaalde casussen op bepaalde condities opnieuw te onderzoeken en zo tot een beter inzicht te komen. Doordat bij gebruik van SKVA dit proces systematisch plaatsvindt is het ook transparant, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt.



Figuur 3.1: Onderzoekscyclus

3.3 Te onderzoeken condities voor SKVA

3.3.1 Te onderzoeken resultaten

Uit het theoretisch kader zijn vier beoogde resultaten naar voren gekomen, te weten; (1) synergievoordelen, (2) positieve & betrokken stakeholders, (3) efficiëntie voordelen uit omgang met risico's en (4) responsiviteit.

Omdat het voor dit onderzoek de tijd en mogelijkheden beperkt waren is er voor gekozen om drie van de vier beoogde resultaten te onderzoeken. Deze keuze is gemaakt op basis van haalbaarheid om de variabelen te onderzoeken. Om resultaat 3 meetbaar te maken dient onder andere te worden onderzocht hoe een risico geprijsd zou zijn als een risico niet gedeeld was maar bijvoorbeeld door een private partij geprijsd zou zijn in een aanbesteding. Het was onhaalbaar om dit, met de beperkte middelen voor dit onderzoek, goed te onderzoeken en daarom viel deze variabele af.

3.3.2 Te onderzoeken condities

Uit het theoretisch kader zijn zes belangrijke condities naar voren gekomen, te weten; (1) goed management, (2) belonen van het creëren van meerwaarde, (3) het gezamenlijk inventariseren en (ver)delen van risico's, (4) joint image building, (5) private partijen vanaf de start betrekken en (6) interactie binnen de PPS stevig in het proces verankeren. Om goed onderzoek mogelijk te maken binnen de beperkte tijd zijn hierin keuzes gemaakt die hieronder worden toegelicht. Daarbij speelde ook de onderzoeksmethode SKVA een rol; elke extra conditie leidt tot een veelvoud aan extra mogelijke uitkomsten die het moeilijker maken een patroon te ontdekken.

Wat betreft management voor een PPS in alliantievorm stellen Klijn & Twist (2007, p. 5) dat het geënt dient te zijn op 'principes van procesmanagement' (zie ook tabel 2.3). Dit sluit aan bij het verankeren (in het proces) van interactie binnen de PPS (conditie 6). Daarom zijn conditie 1 (goed management) en conditie 6 samengevoegd tot de conditie 'procesmanagement'.

In de literatuur wordt meerdere malen aangehaald dat het belangrijk is dat private partijen betrokken zijn en worden bij het project. Dit is ook terug te vinden in conditie 4, joint image building, waarbij private partijen betrokken zijn bij het bepalen van doelen en oplossingen. Daarnaast is het terug te vinden in conditie 5, dat private partijen vanaf de start betrokken zijn bij een project. Om het

aantal condities beperkt te houden zijn deze twee condities samengevoegd tot de conditie 'betrokkenheid private partijen'.

Het gezamenlijk inventariseren en (ver)delen van risico's (conditie 3) is een conditie die veel wordt genoemd in de literatuur als essentieel voor een succesvolle samenwerking (zie hoofdstuk 2.5). Het was daarom een interessante conditie om te onderzoeken. Om zo te kijken of deze conditie inderdaad essentieel is voor bepaalde resultaten en al dan niet in combinatie met een andere conditie.

De conditie beloning meerwaarde (conditie 2) is niet meegenomen in dit onderzoek omdat de beloning ligt in een langdurige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in meerdere projecten (bijvoorbeeld programma's) en dit onderzoek aparte projecten onderzocht en niet programma's of relaties tussen specifieke opdrachtgevers en nemers. Dus hoewel zeker een interessante en relevante conditie is om praktische redenen gekozen deze conditie niet mee te nemen.

3.4 Casusselectie

Dit onderzoek gaat over PPS bij infrastructuurprojecten in Nederland middels het alliantiemodel en gaat onder meer over de resultaten van een dergelijke PPS. Een casus moest dus aan de volgende voorwaarden voldoen:

- Het gaat om een infrastructuurproject in Nederland
- Het gaat om een Publiek-Private Samenwerking
- Er is sprake van een alliantievorm, als weergegeven in tabel 2.3

Daarnaast was het gezien de onderzoeksmethode, SKVA, van belang dat er voldoende verschillen waren tussen de te onderzoeken casussen. Immers: als er geen variatie is wat betreft condities en resultaten bij de verschillende casussen kan niet worden onderzocht of *andere* (sets van) condities ook *andere* resultaten geven.

In de literatuur en op de sites van zowel Prorail als Rijkswaterstaat over PPS is gezocht op projecten die aan deze voorwaarden voldeden. Daaruit kwamen vijf projecten naar voren die hieronder kort beschreven worden en in volgende hoofdstukken als vijf verschillende casussen verder zijn uitgewerkt.

Voor de start van het onderzoek was, uiteraard, onbekend welke condities aanwezig waren bij elke casus en welke resultaten een casus opleverde. Door te kiezen voor spoor- en wegenprojecten, voor projecten in stedelijk en meer landelijk gebied en door te kiezen voor projecten die op verschillende

momenten in de tijd zijn opgeleverd (van 2003 tot 2016) is diversiteit betracht wat betreft de cases. De verwachting was dat deze diversiteit zich zou doorzetten in een diversiteit qua condities bij de verschillende casussen. Zo was de hypothese dat bijvoorbeeld het feit dat spoor- en wegenprojecten door twee verschillende partijen worden aangestuurd (respectievelijk Prorail of Rijkswaterstaat) had geleid tot verschillende manieren van management.

Zie voor de verschillende cases tabel 3.1 en daaronder een korte beschrijving per case:

Tabel 3.1: De vijf verschillende cases en hun diversiteit

Case	Type	Gebied	Aanleg
A2 Hooggelegen	Weg	Licht stedelijk*	2007-2011
Waardse Alliantie	Spoor	Landelijk	1998-2006
Sijtwende	Weg	Stedelijk	1998-2003
WALTZ	Spoor	Stedelijk	2010-2016
Amstelspoor	Spoor	Stedelijk	2010-2016

*Bij start project lag de A2 op dit punt tussen weilanden en een industrieterrein

A) A2 Hooggelegen

Dit project behelsde een onderdeel van de verbreding en deels verlegging van de snelweg A2 tussen Amsterdam en Utrecht; het deel tussen de Leidsche Rijntunnel en knooppunt Oudenrijn. Het betrof de verlegging en uitbreiding van de A2 en de aanleg van aansluitende wegen op deze A2. Daarbij waren diverse overheden (rijk, provincie, gemeente) betrokken evenals diverse bouw- en infrabedrijven. Het project is vernoemd naar het verkeersplein Hooggelegen dat in het midden van dit tracé lag en kenmerkend was vanwege de (inmiddels gesloopte) boogbruggen over de A2.

B) Waardse Alliantie

De Waardse Alliantie is een alliantie die een deel van de nieuwe goederenspoorlijn tussen Rotterdam en Duitsland, de Betuweroute, heeft aangelegd; het deel tussen Sliedrecht (bij Dordrecht) en Gorinchem (ten zuiden van Utrecht). Dit tracédeel bevatte onder andere een tunnel en twee bruggen en middels een Alliantie is getracht én kostenbesparend te werken én te zoeken naar creatieve oplossingen.

C) Sijtwende

Dit project bevat drie autotunnels van de N14 op het deel van de N14 tussen de A44 en de A4, in Leidschendam bij Den Haag. Aanvankelijk was er, vooral van de kant van de gemeente Leidschendam-Voorburg, veel weerstand tegen dit project maar middels een alliantie is deze weg uiteindelijk toch aangelegd.

D) WALTZ

De alliantie WALTZ heeft recentelijk, in 2016, het spoortracé tussen Riekerpolder (nabij Schiphol) en station Amsterdam Zuid uitgebreid van 2 naar 4 sporen. Dit tracédeel kruist daarbij een aantal wegen en ligt tussen twee rijbanen van de A4 en daarna van de A10 en moest dus op binnen een beperkte ruimte worden uitgebreid van 2 naar 4 sporen. Dit project maakt deel uit van het grotere project OV SAAL om het spoor tussen Schiphol, Amsterdam, Almere en Lelystad uit te breiden en geschikt te maken voor grotere reizigersstromen.

E) Amstelspoor

De Alliantie Amstelspoor werkt eveneens aan OV SAAL en wel tussen Amsterdam Zuid en Duivendrecht. Ook hier werd het spoor uitgebreid van 2 naar 4 sporen en ook hier gebeurde dat middels een alliantie op een beperkt stuk ruimte, ingeklemd tussen andere infrastructuur.

3.5 Data verzameling & analyse

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van twee type data;

- Data uit documenten
- Data uit interviews

3.5.1 Data uit documenten

Voor elke casus werd bekeken welke informatie er beschikbaar was. Dit zoeken gebeurde op de volgende manieren:

- Zoeken op internet en daarbij ook via sites van overheden en kranten
- Verwijzingen in documenten naar *andere* documenten over de casus (sneeuwbaaleffect)
- Vragen naar relevante documenten bij het afnemen van de interviews

Bij de data die dit opleverde werd middels een quick-scan gekeken of een document informatie bevatte ten behoeve van het onderzoek. Dit gebeurde aan de hand van de lijst met te meten variabelen, zie paragraaf 3.5. Bevatte een document relevante informatie dan werd deze gecodeerd, zie 3.4.3.

In Appendix B is vermeld welke documenten per case zijn gebruikt.

3.5.2 Data uit interviews

Per case is gezocht naar minimaal twee te interviewen betrokkene. Dit is gedaan via een contactpersoon bij Rijkswaterstaat die betrokkenen heeft gevraagd mee te werken aan dit onderzoek, via de afdeling publiekscontacten van ProRail en via de geïnterviewden zelf die weer zelf voor dit onderzoek relevante betrokkenen aandroegen. Het is daarbij gelukt om voor elke case meerdere betrokkenen te interviewen, zie voor een lijst appendix C.

Het houden van interviews had drie doelen:

- Het aan het licht brengen van informatie die niet voorhanden was in documenten, daarom is voor elk interview gekeken welke informatie voor de betreffende case nog ontbrak en is daar tijdens het interview naar gevraagd
- Het wegnemen van onduidelijkheden of tegenstelling bij een case, daarom is voor elk interview gekeken welke onduidelijkheden en tegenstellingen er waren en is daar tijdens het interview naar gevraagd en op doorgevraagd
- Het juist blijven lezen van een case, uit de documenten bleek niet altijd waar precies de crux of een pijnpunt zat. In de interviews is hierop gevraagd en doorgevraagd.

Per case zijn twee tot drie betrokkenen geïnterviewd waarbij enkele betrokkenen geïnterviewd zijn over meerdere cases. Omdat zo per case slechts enkele betrokkenen zijn geïnterviewd was de

interviewstrategie hierop aangepast. Geïnterviewden is waar mogelijk gevraagd om voorbeelden te geven die hun beweringen onderbouwen. Deze voorbeelden zijn zoveel als mogelijk geverifieerd aan de hand van de al beschikbare data uit documenten.

Er is niet gewerkt met een vaste vragenlijst maar met een topiclijst toegespitst op de variabelen en de specifieke case, inclusief nog ontbrekende informatie. Deze topiclijst werd bij elk interview bijgehouden zodat alle topics aan bod kwamen in het interview. Door deze manier van interviewen werden geen onderwerpen vergeten en was er tegelijkertijd ruimte om dieper op, voor die case, belangrijke topics in te gaan of dieper op (voor het onderzoek) interessante antwoorden van de respondent.

Alle interviews zijn opgenomen via een voice-recorder en vervolgens uitgewerkt in een volledig transcript ten behoeve van de codering.

In Appendix C is vermeld welke interviews zijn afgenomen.

3.5.3 Coderen van data

Voor het operationaliseren van elke groep variabelen is een operationalisatie tabel opgesteld (zie Appendix D). In deze tabellen is beschreven wat per variabele de indicatoren waren. Daarbij is bij de condities die bij de vergelijkende analyse werden gebruikt per indicator is aangegeven welke waarde werd toegekend. Hiermee was het mogelijk om per case per conditie een waarde tussen de 0 en de 1 toe te kennen. Daarbij duidt 0 op afwezigheid van de conditie en 1 op aanwezigheid.

Zowel de data uit documenten als de data uit interviews (de transcripten) is met behulp van de tabellen in Appendix D gecodeerd; Elk stuk tekst dat pleitte voor aanwezigheid van een indicator of juist voor afwezigheid van deze indicator kreeg een daarmee corresponderende code. Per case zijn vervolgens de gecodeerde stukken tekst naast elkaar gelegd en met elkaar vergeleken.

In hoofdstuk 4 zijn de uitkomsten van deze codering beschreven; dus of een indicator af- of aanwezig is in een case en wat in de gevonden data hiervoor de onderbouwing was.

4 Cases

Dit hoofdstuk is opgedeeld in vijf aparte delen voor de vijf verschillende cases. Per case is bepaalde data gebruikt. De codes (bijvoorbeeld 'HG1') die in dit hoofdstuk verwijzen naar deze gebruikte data zijn terug te vinden in Appendix B.

4.1 A2 Hooggelegen

4.1.1 Projectomschrijving A2 Hooggelegen

A2 Hooggelegen is het stuk A2 ten westen van Utrecht tussen knooppunt Oudenrijn (A2x12) en de Leidsche Rijntunnel in de A2. Dit project was onderdeel van de verbreding van de A2 tussen knooppunt Holendrecht (bij Amsterdam) en knooppunt Oudenrijn. Dit stuk weg had zes rijstroken en in 2005 werd er een tracébesluit genomen om dit stuk te verbreden naar tien rijstroken. Eveneens in 2005 werd er een convenant getekend door onder andere Rijkswaterstaat en Bouwend Nederland om dit stuk weg versneld aan te leggen en in 2010 in plaats van in 2014 gereed te hebben (HG3).



Figuur 4.1: Overzichtsfoto van het projectdeel van A2 Hooggelegen, Bron: TrajectNovum, 2011

Het project A2 Hooggelegen omvatte naast de aanleg van 1,7 km snelweg de aanleg van een verbindingsweg (links op figuur 4.1), de reconstructie en ophoging van een brug over het Amsterdam-Rijnkanaal (oprit brug te zien rechtsboven op figuur 4.1) en de aanleg van een viaduct

(net onder het midden op figuur 4.1). De gemeente Utrecht was hierbij financieel partner van Rijkswaterstaat. (HG1)

4.1.2 Totstandkoming

Voor de totstandkoming van dit project is het noodzakelijk om iets verder terug in de tijd te gaan. In 2001 werd de 'bouwfraude' bekend, er was in de jaren daarvoor sprake geweest van illegale prijsafspraken waardoor de overheid te veel had betaald voor bouwprojecten. Dit werd verder onderzocht in 2002, onder meer middels de enquêtemissie bouwnijverheid (HG1). De uitkomsten en onderzoeken zorgden voor meer afstand tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Zoals een betrokkene opmerkt: *'Iedereen is aan het zoeken geweest, wat dan wel? En dat heeft de communicatie en de gezamenlijke sturing op projecten, daar is echt even het mes in gezet. En als je dat dan een paar jaar mee maakt dan constateer je van dit het niet worden, wij moeten dus een andere weg zoeken'* (HGI). Er was dus besef dat de grotere afstand tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers niet altijd even goed werkte.

In het convenant dat in 2005 werd gesloten tussen Rijkswaterstaat en Bouwend Nederland was daarbij ook ruimte gegeven om te experimenteren. Bouwondernemingen zouden de opdrachtgever ruimte geven om te experimenteren met ander soort aanbestedingen en met procesinnovaties en daarbij terughoudend te zijn met het aanvechten van gunningsbeslissingen (HG1, p. 21).

Er was dus ruimte om bij de verbreding van de A2 wat anders te proberen dan het toen gebruikelijke Design & Construct. Daarbij waren er binnen Rijkswaterstaat mensen die zich hardmaakten voor een alliantie (HGI). Dat daarbij gekozen is voor het projectdeel Hooggelegen heeft twee redenen volgens meerdere betrokkenen (HGI). Ten eerste was dit trajectdeel beperkt in financiële omvang. *'Je moet niet meteen een 500 miljoen project in een alliantie gaan gooien maar wel dermate substantieel groot dat er echt een opgave ligt'*. Het trajectdeel A2 Hooggelegen voldeed met een ordergrootte van 100 tot 150 miljoen (HGI) aan die eis. Maar, ten tweede, ondanks de beperkte financiële omvang was het wel een stukje dat als complex werd gezien (HG1+HGI). Complex omdat hier niet, zoals bij andere trajectdelen, de nieuwe weg naast de al bestaande weg kon worden gebouwd. Daarnaast werd dit stukje als één van de laatste trajectdelen aanbesteed waardoor ook de tijd begon te dringen. Vanwege deze twee redenen werd besloten om juist het trajectdeel A2 Hooggelegen aan te besteden als alliantie (HGI).

De aanbesteding verliep volgens de procedure van een concurrentie gerichte dialoog waarbij naast prijs ook kwaliteit een rol speelt (HG1+HGI). In de kwaliteit werd ook samenwerken meegewogen, dit werd gemeten middels assessments. Uit deze aanbesteding ontstond de alliantie tussen Rijkswaterstaat en de combinatie Traject Novum. De combinatie Traject Novum bestond uit Van Hattem en Bankevoort, KWS Infra, Mourik Groot-Amers, Vialis en Boskalis. De alliantie was geen

juridische entiteit, er was dus geen sprake van een joint-venture. Een alliantie in de vorm van een joint-venture kostte te veel tijd om op te zetten omdat bijvoorbeeld een gang naar de Tweede Kamer dan noodzakelijk zou zijn (HG1+HG1). De gekozen vorm zorgde aanvankelijk voor onwennigheid omdat er een contract lag tussen Rijkswaterstaat als opdrachtgever en Traject Novum als opdrachtnemer terwijl er gewerkt werd met een alliantie daar tussenin. Men noemde de alliantie een Samenwerking in Alliantieachtigverband (SAV), wat ook niet bijdroeg aan de helderheid zoals ook een betrokkene opmerkte; *‘Echt zo’n woord waar je pukkeltjes van krijgt, ben je nou zwanger of ben je nou niet zwanger’* (HG1). Het idee achter deze opzet was dat het moest draaien om de samenwerking en niet zo zeer om de juridische vorm, zeker niet als deze vertragend zou werken. De SAV bestond uit een Raad van Bestuur met daaronder een projectbureau dat werd aangestuurd door een alliantie managementteam. De alliantie (en dus ook de Raad van Bestuur en het alliantie managementteam) werd bemenst door zowel Rijkswaterstaat als Traject Novum. De alliantie zorgde voor de aansturing van het project, de uitvoering hiervan lag bij de Uitvoerend Aannemer (UA) die buiten de alliantie stond (HG1).

4.1.3 Conditie

Proces

De alliantie had een eigen projectbureau waar Rijkswaterstaat en Traject Novum elk hun eigen verdieping hadden, compleet met deur en bel, en hun eigen netwerk. Later werd dit veranderd en zaten projectgroepen (met medewerkers van zowel Rijkswaterstaat als Traject Novum) bij elkaar en kwam er één netwerk voor het hele gebouw (HG1&2+HG1). Ook werden simpele afspraken gemaakt om de interactie en samenwerking te bevorderen zoals eerst bij elkaar langslopen en dan pas e-mailen, een eigen huisstijl voor de alliantie en een gezamenlijke lunchruimte.

Door de partijen in de alliantie werd bij de start van de alliantie met elkaar afgesproken om zich te houden aan de ‘Alliantiebeginselen’. Met daarin naast afspraken over openheid naar elkaar en het beste voor het project na te streven (HG1).

Betrokkenheid private partijen

De private partijen zijn betrokken geraakt vanaf het moment dat voor het overkoepelende project, de verbreding van de A2 tussen Amsterdam en Utrecht, het bouwconvenant werd getekend (HG3). Zij zijn dus niet betrokken geweest bij het voortraject en bij het tracébesluit.

Vanaf de aanbesteding van het project A2 Hooggelegen is de combinatie Traject Novum betrokken geweest bij de doelen en oplossingen binnen dit project. Zowel tijdens de planfase als tijdens de

realisatiefase heeft zich een aantal onverwachte gebeurtenissen voorgedaan (zie 4.1.4) waarbij doelen en oplossingen zijn gewijzigd.

Risico's

In de alliantiebeginselen zaten ook afspraken over risico's. Zo werd gesteld dat geschillen zoveel mogelijk dienen te worden voorkomen en indien zij zich voor doen binnen de alliantie dienen te worden opgelost waarbij partners in de alliantie tegenvallers zullen delen. Doordat de alliantie het hele ontwerpproces oppakte werden deze risico's zo lang mogelijk gedeeld. Door het delen van risico's en het streven naar openheid konden risico's daarbij goed in kaart worden gebracht, geen van de partijen had er belang bij om risico's achter te houden (HG1+HGI).

Beide partijen in de alliantie hielden zich zo bezig met het voorkomen van risico's en om de kosten te beperken. Zo zette medewerkers van Rijkswaterstaat zich in om vergunningen snel te verkrijgen, door in contact te blijven met de vergunningverlener of door op basis van een voorlopig ontwerp een vergunning te verkrijgen, en zette medewerkers van Traject Novum zich in om materiaal snel te krijgen bij dochterbedrijven van de bouwbedrijven (HGI).

4.1.4 Resultaten

Synergie

Het project A2 Hooggelegen omvat niet alleen het (her)aanleggen van een stuk snelweg maar ook de op- en afrit hiervan, het aanleggen van een lokale weg en de reconstructie van lokale brug.

Later zijn aan het project nog extra projecten toegevoegd door onverwachte gebeurtenissen waarbij het project is aangepast aan deze extra projecten om te zorgen voor een optimaal resultaat. Meer hierover verderop in dit paragraaf.

Stakeholders

Bij dit project waren een aantal belanghebbenden te weten Rijkswaterstaat, de alliantie zelf, de gemeente Utrecht, vervoersbedrijven, het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden, VNO/NCW, de Jaarbeurs, de fietsersbond, bewoners en weggebruikers. In het contract was een bonus-malus regeling vastgesteld op basis van zes indicatoren. Onder deze indicatoren waren ook verkeershinder en imago. Deze indicatoren werden daarom ook daadwerkelijk gemeten, bijvoorbeeld de hoeveelheid files en de beleving onder stakeholders. Daarmee was er ook een belangrijke motivatie om te zorgen voor tevreden stakeholders. De alliantie trachtte dit te bereiken door open en vroeg te communiceren en naar buiten te treden als één partij in plaats van private en publieke partijen apart (HG1).

De alliantie heeft de stakeholdertevredenheid laten onderzoeken en daaruit bleek dat deze het project gemiddeld een 7,5 gaven als cijfer en dat 95% van de stakeholders een cijfer hoger dan een 6 gaf (HG1). Het project heeft niet geleid tot gerechtelijke procedures. Qua verkeershinder was de overlast miniem, daarover merkt een betrokkene op: 'Het grappige was dat vanaf het moment dat die alliantie het project in uitvoering had er ook heel strak werd gemanaged en dat de doorstroming beter was als daarvoor' (HGI).

Naast de alliantie zelf heeft een aantal stakeholders meegedacht met oplossingen. Zo hebben de gemeente en het Hoogheemraadschap meegedacht (zie verderop in dit paragraaf). Daarnaast hebben bewoners meegedacht over hoe de oprit van de brug er uit moest komen te zien (HGI).

Bij de stakeholders nam de gemeente Utrecht een bijzonder positie in omdat zij wel financieel partner was, en dus meebetaalde, maar geen deel uitmaakte van de alliantie zelf (HG1).

Responsiviteit

Bij dit project traden drie belangrijke onverwachte gebeurtenissen op. Toen de alliantie pas enkele maanden oud was bleek dat twee grote waterleidingen niet op tijd verlegd waren door Waternet. Dit leidde tot spanningen binnen de alliantie. De alliantie kwam wel met een oplossing, namelijk het verleggen sneller maar zwaarder uitvoeren om tijdverlies te beperken. De oplossing werd binnen de alliantie uitgewerkt (HG1+HGI) maar de kosten zijn onderhandeld buiten de alliantie om.

Een tweede belangrijke onverwachte gebeurtenis betrof een gemaal. Het stuk A2 Hooggelegen kruist de Leidse Rijn precies op het punt waar een gemaal ligt om bij droogte zoet water uit het Amsterdam-Rijnkanaal de Leidse Rijn in te pompen om verzilting tegen te gaan. Het oorspronkelijke plan ging ervan uit dat het viaduct over het gemaal heen kon gaan maar dit bleek een ontwerpfout te zijn, het was niet in te passen. Daarop is er met betrokken stakeholders; het Hoogheemraadschap, Rijkswaterstaat, de alliantie en de gemeente Utrecht overleg gevoerd. Het Hoogheemraadschap wilde wel investeren in een nieuw gemaal, de gemeente stelde grond beschikbaar en de alliantie had er ook extra geld voor over om tijdsverlies te besparen (HG1). Bij deze onverwachte gebeurtenis zijn wel spanningen opgetreden tussen de alliantie en diens eigen achterban, Rijkswaterstaat en de bouwbedrijven. De door de Rijkswaterstaat en de bouwbedrijven naar voren geschoven managers in de alliantie dachten vooral aan het alliantiebelang en niet zo zeer aan dat deze scope wijziging betaald moesten worden. De alliantie was er immers van overtuigd dat dit de beste oplossing was, vertraging zou immers nog meer geld kosten en tot imago schade leiden. Dit leverde discussie op bij Rijkswaterstaat, 'het is onze portemonnee' en de bouwers 'zijn alle kosten wel gedekt' maar dit werd uiteindelijk opgelost. Volgens betrokkenen ook omdat er aan beide kanten steun op topniveau was voor de alliantie (HGI).

Een derde onverwachte gebeurtenis was de vertraging die in 2010 optrad bij de Leidsche Rijntunnel. Deze tunnel hoorde niet bij dit project maar sloot er wel op aan. Het had zo geen zin het project op te leveren want het traject A2 Hooggelegen zou dan niet meer op de A2 richting Amsterdam aansluiten maar op een tunnel die buiten gebruik was. Daarom werd door de alliantie gezocht naar een oplossing, ook al lag die buiten de scope van het project A2 Hooggelegen. Na overleg met stakeholders en het doorlopen van planologische procedures werd er uiteindelijk voor gezorgd dat er naast de tunnel negen tijdelijke rijstroken lagen die dienst hebben gedaan totdat de tunnel in 2012 alsnog opening (HG1).

4.2 De Waardse Alliantie

4.2.1 Projectomschrijving de Waardse Alliantie

De Waardse Alliantie was een project dat onderdeel was van de Betuweroute. Deze spoorlijn tussen de Maasvlakte en de Duitse grens is tussen 1997 en 2007 aangelegd. De aanleg van de Betuweroute bestond uit verscheidende deelprojecten, elk voor een deel van het tracé. Het tracé van de Waardse Alliantie besloeg het gedeelte tussen Sliedrecht (ten noordoosten van Dordrecht) en Gorinchem (ten zuiden van Utrecht). Het ging om een tracé van 22 kilometer. Naast de aanleg van de spoorlijn zelf behelsde het project ook de omlegging van wegen die het tracé kruisten (WA1).



Figuur 4.2: Het tracé van de Waardse Alliantie tussen Sliedrecht en Gorinchem in het rood. Bron: Topografische Dienst Emmen

4.2.2 Totstandkoming

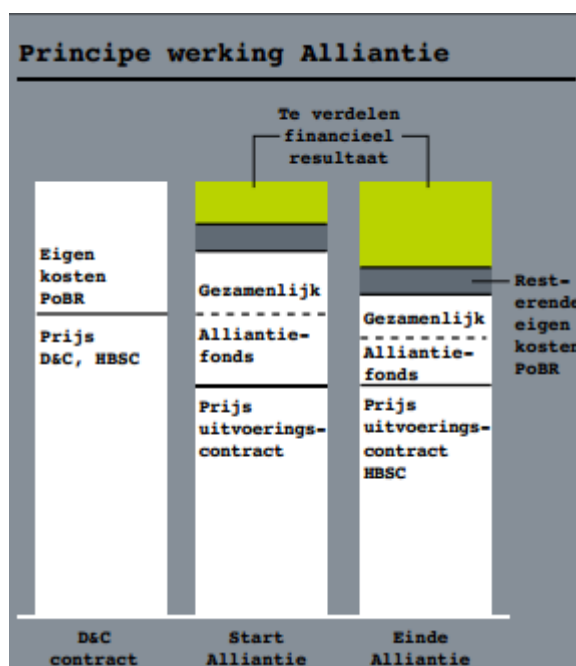
Het trajectdeel Sliedrecht – Gorinchem was aanbesteed als een Design & Construct (D&C) project waarbij de aannemer het werk ontwerpt en uitvoert. Nadat er een winnaar uit de aanbesteding was gekomen gaf ProRail aan te willen kijken, met de winnaar van de aanbesteding, of dit D&C-contract kon worden omgezet in een alliantiecontract (WA4 + WA1). Bij de Botlekspoortunnel en Sophiaspoortunnel, beide ook onderdeel van de Betuweroute, was gebleken dat er nadelen klev

aan D&C-contracten (WAI). Het kan leiden tot veel discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over risico's die optreden. Daarnaast werden door de beperkte samenwerking nauwelijks optimalisaties, bijvoorbeeld iets slimmer maar goedkoper bouwen, bereikt (WA4). Een alliantie werd als een mogelijke oplossing gezien door ProRail en daarom werd bij dit trajectdeel gekeken of het contract kon worden omgezet in een alliantie-contract. Wat daarbij meespeelde is dat bij dit trajectdeel niet alleen de omgeving, de flinke maatschappelijke weerstand tegen de Betuweroute als geheel, een risico was. Specifiek voor dit trajectdeel was ook de lastige bodemgesteldheid een risico (WAI).

Hoewel er dus veel weerstand was tegen de Betuweroute en deze dus volop aandacht kreeg in de media kreeg gold dat niet voor de te kiezen contractvorm. Door de ervaringen met de Botlek- en Sophiatunnel was er ruimte om een andere contractvorm te proberen (WAI). Daarbij werd de wet- en regelgeving wel als een mogelijk probleem gezien. Daarom werd door ProRail naar buiten gebracht dat men voornemens was het D&C-contract om te zetten in een alliantiecontract. Toen hier niet op werd gereageerd, door bijvoorbeeld partijen die hadden mee gedaan aan de aanbesteding maar hadden verloren, werd de alliantie doorgezet (WAI). Daarbij kostte het wel enige moeite om de aannemerscombinatie HBSC van Heijmans, Boskalis, Strukton en CFE te overtuigen (WA4). Wat daarbij hielp was het feit dat Boskalis in Australië enige ervaring had met allianties (WAI). Daarnaast hielp het de aannemerscombinatie HBSC te laten inzien dat er vanwege hun scherpe inschrijfprijs met een alliantie meer financiële voordelen te behalen waren, door het delen van de opbrengsten van optimalisaties, dan wanneer het oorspronkelijke D&C-contract zou worden uitgevoerd

(WA4+WAI).

In figuur 4.6 is te zien hoe de alliantie uiteindelijk is opgezet. De alliantie is geen joint-venture maar een alliantie zonder juridische entiteit. Zowel de opdrachtgever (ProRail) als de opdrachtnemer (het consortium HBSC) stoppen geld in het alliantiefonds. Uit dit fonds wordt het alliantieapparaat betaald en risico's die optreden terwijl eventuele besparingen in het fonds terechtkomen. Aan het einde van het project wordt eventuele tekort of overschot van het fonds verdeeld tussen de twee alliantiepartners; ProRail en HBSC.



Figuur 4.3: Schema opzet de Waardse Alliantie

(Bron: Projectorganisatie Betuweroute, 2005)

4.2.3 Conditities

Proces

In de beginfase van de Waardse Alliantie was men onwennig over de alliantie zelf en tegenover elkaar. Dit blijkt uit het feit dat HBSC bij het eerste gesprek over de alliantie verscheen met 'drie juristen' (WA4) en uit de lange aanloop van bijna een jaar na de uitslag van de aanbesteding (WA4+WAI).

De samenwerking binnen de alliantie heeft men tijdens de aanloop en daarna op een aantal manieren getracht op een positieve manier te beïnvloeden. Er is daarbij ook gekeken naar hoe men samenwerkt binnen andere allianties. Zo is middels een driedaags bezoek gekeken naar de samenwerking bij allianties in Engeland in de offshore sector ter voorbereiding voor de eigen alliantie (WA4+WAI).

Bij de Waardse Alliantie zelf was er op dit punt aandacht voor de bemensing. Naast vakinhoudelijke kwaliteiten werd hier ook gekeken naar de wil om samen te werken en werd men op dit samenwerken ook afgerekend. Dit blijkt ook uit het feit dat al in een vroeg stadium een deel van het team is vervangen, waaronder een manager van ProRail en een manager van HBSC, omdat zij niet in staat waren om samen te werken (WA4+WAI) en 'absoluut niet in staat waren om elkaar te vertrouwen' (WAI). Een andere manier om de samenwerking te bevorderen zocht men in het uitdragen van één identiteit als alliantie. Naar buiten toe werd als alliantie gecommuniceerd in plaats van als opdrachtgever of opdrachtnemer, inclusief een eigen alliantie logo (WA4). De alliantie zat daarbij ook in één gebouw waar dus ProRail en HBSC door elkaar zaten (WAI). Verder streefde de alliantie erna om transparant en open te zijn iets wat ook tot uiting komt in hoe de Waardse Alliantie zelf een alliantie definieerde: *'een samenwerkingsvorm waarbij opdrachtgever en -nemer op open en transparante wijze een project realiseren en gezamenlijk de risico's dragen, waardoor er een gedeeld belang ontstaat'* (WA4). Tenslotte werd energie gestoken in sessies op een externe locatie en een sportevenement met als doel om van de alliantie een hecht team te maken (WA4).

De alliantie werd geleid door het Alliantie Managementteam waarin zowel managers van HBSC als ProRail zaten. De alliantiemanager was de leider van dit team en deed verslag aan de Raad van Bestuur waarin ProRail en twee van de vier aannemers vertegenwoordigd waren. Deze Raad van Bestuur kwam maandelijks bijeen. Voor conflicten die én niet konden worden opgelost binnen het Alliantie Managementteam én niet binnen de Raad van Bestuur was er nog de Raad van Deskundigen om zaken te beslechten. Hierop heeft de alliantie geen beroep hoeven te doen (WA4).

Bij de Waardse Alliantie is de rol van alliantiemanager door iemand van ProRail vervuld maar later ook door iemand van HBSC. Over waarom niet iemand van de opdrachtgever maar iemand van de opdrachtnemer deze rol van alliantiemanager op zich nam merkt een betrokkene op: 'aan het eind toen was ook het vertrouwen tussen alle partijen gewoon volop aanwezig' (WAI).

Volgens betrokkenen verliep de samenwerking goed (WA4+WAI). Dit komt ook naar voren in de voortgangsrapportages van de Betuweroute (WA2+3) waar wordt vermeld over de Waardse Alliantie: *'De samenwerking binnen de alliantie functioneert goed.'*

Betrokkenheid private partijen

Omdat het project van de Waardse Alliantie was aanbesteed als Design & Construct contract was er, voordat de alliantie van start ging, al veel uitgewerkt. De aanbesteding vereiste dat HBSC al voor de gunning veel uitwerkte en inzicht in de kosten gaf. Daardoor had bij de start van de alliantie niet alleen HBSC al inzicht in de kosten van een bepaald stukje van het project maar had ook ProRail deze informatie al. Dit kwam de transparantie ten goede (WAI).

De oplossingen over hoe over hoe de spoorlijn kon worden aangelegd waren dus al in een vroeg stadium bekend. Tijdens de bouw zijn deze oplossingen wel deels veranderd en aangepast (zie ook 4.3.4). Het doel van het project is niet veranderd; dat bleef het bouwen van een spoorlijn van punt A naar B, binnen een bepaalde tijd, voor een bepaalde prijs.

Risico's

Al vanaf het begin van de alliantie waren de risico's een belangrijk aandachtspunt (WA4). Na de gunning is er bij de onderhandelingen om het D&C-contract om te zetten naar een alliantiecontract lang onderhandeld over de risico's. Daarbij is gekeken welke risico's het beste bij de opdrachtgever, de opdrachtnemer en bij de alliantie paste en welke prijs daarbij hoorde (WA4+WAI). Een betrokkene merkte daarover op: *'laat het risico managen die het het best kan managen maar ook leg maar neer bij de partij die het idee heeft dat het risico niet zo groot is'* (WAI).

4.2.4 Resultaten

Synergie

Het stuk spoorlijn dat de Waardse Alliantie heeft aangelegd maakt deel uit van de Betuweroute. In dat opzicht heeft afstemming plaatsgevonden. Het stuk sloot aan beide kanten immers aan op een ander trajectdeel van de Betuweroute.

Los van de Betuweroute zijn er geen andere projecten waarvoor de Waarde Alliantie aanpassingen heeft gedaan of afstemming heeft plaatsgevonden. Omgekeerd, dus aanpassingen of afstemming bij andere projecten ten behoeve van de Waardse Alliantie, heeft ook niet plaatsgevonden (WA1t/m4+WAI).

Stakeholders

Dit project kende de volgende belanghebbenden (WA1t/m5);

- ProRail als opdrachtgever en alliantiepartner
- HBSC en de daarbij aangesloten bouwbedrijven als opdrachtnemer en alliantiepartner
- Rijkswaterstaat als eigenaar van de te kruisen wegen A15 & A27
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat
- Hoogheemraadschap van de Alblasserwaard en de Vijfheerenlanden
- Provincie Zuid-Holland
- Gemeenten Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam, Giessenlanden en Gorinchem
- Gebruikers van de omgelegde wegen
- Gebruikers van de Betuweroute
- Actiegroep Spoorloos
- Bewonersvereniging Bilderhof
- Bewoners in de nabijheid van de spoorlijn

Een aantal stakeholders is vanaf het begin af aan tegen de komst van de spoorlijn geweest. Het betreft hier bewoners en actiegroepen (WA5+6). Een deel van hen heeft tot aan de Raad van State geprocedeerd (WA7). Ook bij de betrokken gemeenten is er sprake van weerstand geweest en nog deels aanwezig. Zo was de gemeente Gorinchem aanvankelijk tegen de spoorlijn maar accepteerde het uiteindelijk de bestuurlijke realiteit dat de spoorlijn er toch zou komen (WA5). Een ander voorbeeld is de gemeente Hardinxveld-Giessendam die ook jaren na de oplevering van de lijn nog strijdt voor verdere aanpassingen (WA8).

Voordat de alliantie van start ging is reeds een heel proces doorlopen wat uiteindelijk uitmondde in een Tracébesluit voor de hele Betuweroute. In dat proces hebben stakeholders geprobeerd hun invloed uit te oefenen waarna enkele aanpassingen zijn gedaan. Binnen het traject van de Waardse Alliantie gaat het dan bijvoorbeeld om de tunnel onder de Giessen, wat oorspronkelijk een brug zou zijn (WA7). Niet aan alle wensen van belanghebbenden is echter tegemoetgekomen, zo is er geen tunnel bij Gorinchem gekomen maar heeft het spoor hier juist een verhoogde ligging gekregen met een aantal viaducten (WA5-7).

Het zijn het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (middels het trajectbesluit), ProRail en HBSC (uitvoering op detailniveau) geweest die het project hebben uitgedacht en uitgewerkt. Andere stakeholders hadden daarbij inspraak maar hebben niet meegedacht over oplossingen (WAI).

Responsiviteit

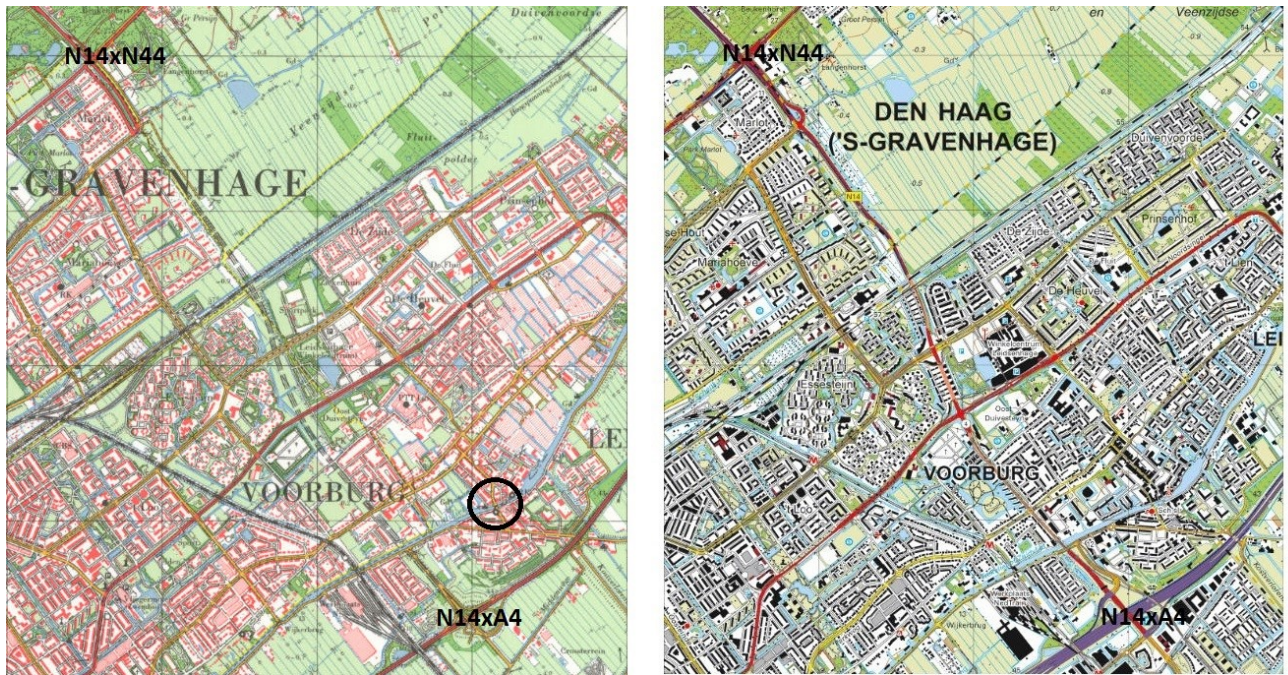
De alliantie heeft het oorspronkelijke ontwerp op een aantal punten gewijzigd en anders uitgevoerd. Bij Gorinchem waren er problemen met het verkrijgen van een vergunning omdat de brandweer en de welstandscommissie het oorspronkelijke ontwerp niet goedkeurden (WA4+WAI). Hier hebben ProRail en HBSC binnen de alliantie samengewerkt om een aangepast ontwerp wel goedgekeurd te krijgen. Hierover merkt een betrokkene op: *‘Nu zei de aannemer, maar wacht als het dan toch anders moeten doen laten we even kijken dat het ook goedkoper wordt. En daardoor is het goedkoper geworden. Want dan zei je als opdrachtgever tegen de brandweer, nou we zullen het doen maar dan moet je ook een beetje meewerken, niet overvragen. Als opdrachtgever kun je dat, als aannemer die krijgt dat niet voor elkaar’* (WAI).

Op andere punten is ook gekeken hoe het project zo optimaal mogelijk kon worden uitgevoerd. Hierbij is ook GeoDelft (een wetenschappelijk instituut met kennis over grondmechanica) betrokken om te kijken waar besparingen mogelijk waren (WAI). Op delen van het traject is zo geld bespaard door bijvoorbeeld damwanden die niet nodig bleken (WA4). Een betrokkene merkt over dergelijke aanpassingen op: *‘Er is een constellatiestap, dan moet je ook een beetje bereid zijn mee te denken naar oplossingen’* (WAI).

4.3 Sijtwende

4.3.1 Projectomschrijving Sijtwende

In dit onderzoek wordt met Sijtwende bedoeld het project van de aanleg van de N14, ook wel Verlengde Landscheidingsweg, tussen de N44 en de A4 bij Leidschendam en Voorburg, ten noorden van Den Haag, een tracé van 5 kilometer, tegenwoordig deel uitmakend van de Ring Den Haag (SW3). Zie ook figuur 4.4.



Figuur 4.4: De N14 tussen de N44 (boven) en de A4 (onder) al ingetekend in 1984 (links) en in de huidige situatie (rechts).
Bron: Topografische Dienst Emmen

4.3.2 Totstandkoming

Over de aanleg van de weg wordt al sinds 1938 gesproken (SW2) maar is sindsdien onderwerp geweest van veel discussies voordat de weg daadwerkelijk in project Sijtwende werd aangelegd. De grootste weerstand kwam vanuit en van de gemeente Voorburg omdat het tracé over diens territorium en langs diens woonwijken liep (zie figuur 4.4 links) terwijl de gemeente Leidschendam juist voorstander was vanwege de congestie door diens woonwijken en het knelpunt over de Vliet (brug, omcirkelt in figuur 4.4). In het netwerk zou de weg deel uitmaken van een ontsluitingsweg langs de noordwestkant van Den Haag en aansluiten op het deel daarvan dat daar al gereed van was (de weg linksboven in figuur 4.4). Vanwege deze plaats in het netwerk was het de landelijke overheid, het ministerie van Verkeer en Waterstaat, die eveneens aandrang op aanleg. De gemeente Voorburg bleef weerstand bieden, ook toen het ministerie formeel zijn macht begon uit te oefenen en kwam in 1994 met een formele aanwijzing om het bestemmingsplan te conformeren aan de aanleg van de weg (SW1). Echter, Voorburg was toen bezig met een alternatief plan, en waar de Rijksoverheid uitging van een weg op maaiveld niveau steunde Voorburg het plan van een consortium dat een tunnel bepleitte. Dit consortium, de Sijtwende B.V. bestaande uit verschillende bedrijven pleitte voor een tunnel met daaromheen te ontwikkelen woningen en bedrijven (SW1+3). De crux van dit integrale plan was dat de bouw van woningen op of tegen de weg aan mogelijk werd door de tunnel en dat de verkoop van deze woningen de bouw van de tunnel financieel mogelijk maakten (SW1).

In 1996 ging ook het ministerie akkoord met het verder ontwikkelen van deze variant en werd een 'vierpartijenovereenkomst', de overeenkomst voor een PPS, gesloten tussen Sijtwende B.V., het ministerie, de gemeente Voorburg en de regio Haaglanden (voor een OV-verbinding naast de weg) (SW4). In dat opzicht is het een PPS volgens het alliantiemodel in een lichte versie waarbij er geen sprake is van een gezamenlijk bedrijf van publieke en private actoren, een joint venture, maar van gezamenlijke intenties vastgelegd in een overeenkomst (SW2+4). Er was ook geen verplichting tot aanbesteding, zoals normaal gesproken bij een groot infrastructuurproject. Omdat private partijen substantiële investeringen deden, het deels woningbouw betrof en de woningen en de weg niet los van elkaar konden worden gezien verviel een verplichte Europese aanbesteding (SWI). Dat er bij dit project voor een alliantie is gekozen is niet alleen te danken aan het initiatief van private partijen. Ook de rol van bestuurders binnen de provincie en Rijkswaterstaat heeft meegespeeld. Langs de formele weg werd druk op de gemeente Voorburg gehouden om de weg op maaiveldniveau en zonder tunnel in te passen in het bestemmingsplan. Langs de informele weg werd echter tegelijkertijd gewerkt aan de uiteindelijk gerealiseerde oplossing, de vierpartijenovereenkomst resulterend in de tunnels en woningen (SWI+SW1+5).

4.3.3 Conditie

Proces

Zowel uit de documenten (SW1-4) als uit interviews (SWI) komt de samenwerking binnen dit project naar voren. Deels was dit samenwerken vastgelegd in het proces; 'contractoverleg dat minstens eenmaal in de vier weken plaatsvindt', 'ontwerpoverleg tweemaal per maand' en 'overlegstructuur met Begeleidingscommissie (college B&W en directie), Coördinatieplatform (vier projectleiders), Stuurgroep (besluitvorming), Projectgroep (twee projectleiders). Deels was het samenwerken ook ad-hoc waar de situatie het vroeg. Eveneens in zowel interviews als documenten wordt de goede sfeer bij dit samenwerken genoemd en het vertrouwen in elkaar. Met daarbij bij betrokken partijen ook het besef dat het probleem van de 'missing link' in de randweg van Den Haag niet voor eeuwig kon blijven bestaan. Zoals een geïnterviewde stelt: *'er zaten mensen die snapten dat het een keer opgelost moest worden'* en *'het is niet zo gek dat dit 60 jaar speelde en dat het dan niet kan, dan zegt de gemeente: het moet toch een keer opgelost worden'* (SWI).

Betrokkenheid private partijen

Private partijen hebben bij dit project het initiatief genomen. Dit deden ze door te komen met een oplossing van een lang bestaand probleem, een missend stuk weg. Het doel dat ze daarbij hadden was niet alleen het aanleggen van deze weg, op een voor de omgeving acceptabele manier, maar om

aan woningbouw te kunnen doen en zo te zorgen voor werk voor hun eigen ondernemingen. Naast de weg en de woningbouw is er later nog een extra doel bijgekomen, het aanleggen van ov-verbindingen. Deze verbindingen zijn in de planfase én in de realisatiefase toegevoegd en ook hiervoor dachten de private partijen mee over de oplossing (SWI+SW3).

Risico's

De risico's lagen in de vierpartijenovereenkomst bij Sijtwende BV, zowel de risico's op ontwerp- en constructiegebied als bestuurlijke risico's. Sijtwende BV nam daarbij de rol op zich om het plan verder uit te werken, als medefinancier door de opbrengst van woningen en bedrijven te gebruiken voor de aanleg van de weg en ook de rol om vergunningen en afstemming met de omgeving te regelen (SW4+SWI).

4.3.4 Resultaten

Synergie

Bij Sijtwende zijn drie projecten in één gegoten. Het project N14, het project van de ov-verbinding voor de Regio Haaglanden en het project om pal naast deze weg woningen te realiseren. Al deze projecten zijn nauw verweven met elkaar. Alle drie de projecten zijn op elkaar afgestemd; de weg ligt net iets lager ten behoeve van de woningen; de woningen zijn alleen naast de weg gebouwd waar de weg in een tunnel ligt en zijn tegen deze tunnel aangebouwd; en de tramtunnel heeft een halte voor deze woningen in de tunnel en is eveneens tegen de weg aangebouwd (SW3).

Stakeholders

Naast de al eerdergenoemde stakeholders (Sijtwende BV, regio Haaglanden, de provincie, de gemeente & het Rijk) waren er ook andere belanghebbenden. Ondanks dat de weg grotendeels werd weggewerkt in een tunnel bleef een groep bewoners, de Vereniging Verontruste Voorburgers, ageren tegen de weg. Dit leidde tot rechtszaken waarbij uiteindelijk het bestemmingsplan nietig werd verklaard (zie ook verderop in dit paragraaf). Ook twee andere stakeholders, het Hoogheemraadschap van Delfland en Duinwaterleidingbedrijf Zuid-Holland, spanden een rechtszaak aan nadat zij gedwongen werden om leidingen om te leggen ten behoeve van het plan Sijtwende. Deze leidingen lagen op de plek waar de tunnel kwam te liggen. Bij deze rechtszaak werd de gemeente Voorburg in het gelijk gesteld.

Responsiviteit

Volgens betrokkenen was het de samenwerking die er in dit project voor heeft gezorgd dat een aantal problemen is opgelost, vaak op een creatieve manier. Bijvoorbeeld één tunnel net iets lager leggen zodat het dak (met straat erop) aansloot bij de aanpalende woningen, het zo aanleggen van de tunnelmonden dat de tunnel een maximale lengte kon hebben en er dus voldoende woningen konden worden gebouwd om de tunnel te bekostigen en de gemeente die leidingen op kosten leidingbeheerder laat omleggen in plaats van Sijtwende BV hiervoor te laten opdraaien. Een geïnterviewde merkt hierover op *'het bijzondere ervan was dat partijen met elkaar altijd hielpen om de oplossing te verzinnen'* (SWI).

De samenwerking voor wat betreft het maken van het ontwerp verliep goed maar er deden zich bij dit project een aantal gebeurtenissen voor die men van tevoren niet had zien aankomen. Allereerst veranderde de kijk op tunnelveiligheid, mede door incidenten elders, en eiste Rijkswaterstaat geavanceerde installaties om de tunnelveiligheid te borgen. De tunnelinstallaties was de enige post waarvan het bedrag niet vooraf door partijen was vastgesteld, juist vanwege de dynamiek die op het gebied van tunnelveiligheid gaande was (SW5). Het zorgde er echter wel voor dat, aldus betrokkene, *'iedereen dan ook gelijk naar z'n oude rol schiet'* (SWI). Rijkswaterstaat vond dat de aannemer te veel vroeg voor de installaties maar zag ook weinig in een tijdrovend alternatief om een derde partij te zoeken en de aannemer vond dat Rijkswaterstaat te veel vroeg voor het bedrag dat ze boden. Uiteindelijk ging Rijkswaterstaat overstag en werd het bedrag voor tunnelinstallaties verhoogd (SWI). Een tweede onverwachte gebeurtenis betrof een aanpassing bij een kruispunt. Gedurende het project was de regio Haaglanden tot het inzicht gekomen dat een tramlijn die het tracé van de N14 kruiste bij één van de kruispunten dat op een ongelijkvloerse manier moest doen, middels een tunnel. Om geen vertraging op te lopen werd door een aannemer al werk uitgevoerd ten behoeve van deze kruising. De regio Haaglanden voelde zich echter genoodzaakt dit extra werk openbaar aan te besteden waarna een geschil ontstond over de kosten van het al uitgevoerde werk (SWI). Een derde onverwachte gebeurtenis was het nietig verklaren van het bestemmingsplan door de Raad van State in 1999. Naar het oordeel van de Raad had de gemeente Voorburg het nieuwe bestemmingsplan (dus met woningen en tunnel) zes dagen te laat vastgesteld. In allerijl werd een procedure opgestart voor een nieuw bestemmingsplan. De gevolgen voor Sijtwende bleven beperkt omdat de al afgegeven bouwvergunningen wel van kracht bleven (SWI).

4.4 WALTZ

4.4.1 Projectomschrijving WALTZ

De alliantie WALTZ heeft de spooruitbreiding tussen de aansluiting Riekerpolder en station Amsterdam Zuid uitgevoerd, dit inclusief het aanpassen van de aansluiting Riekerpolder. Bij de aansluiting Riekerpolder komen de spoorlijn vanuit Amsterdam Centraal & Lelylaan en de spoorlijn vanuit Amsterdam Zuid samen om samen de spoorlijn naar Schiphol te vormen (zie ook figuur 4.5). Deze spoorverdubbeling tussen Riekerpolder en Amsterdam Zuid maakt deel uit van het programma om de spoorverbinding Schiphol – Amsterdam – Almere – Lelystad te verbeteren (SA4+5)



Figuur 4.5: Het tracé van alliantie WALTZ aan de zuidkant van Amsterdam. Bron: SA4

Deze spooruitbreiding moest geschieden op een kleine beschikbare oppervlakte. Het hele tracé ligt in de middenberm van de snelwegen A4 & A10 en grotendeels naast de ringlijn van de metro. Daarnaast kruist het tracé de Schinkel, een vaarweg die onderdeel is van de staande mast route (voor bijvoorbeeld zeilboten), wat dus ook een beweegbare brug onderdeel maakte van het project.

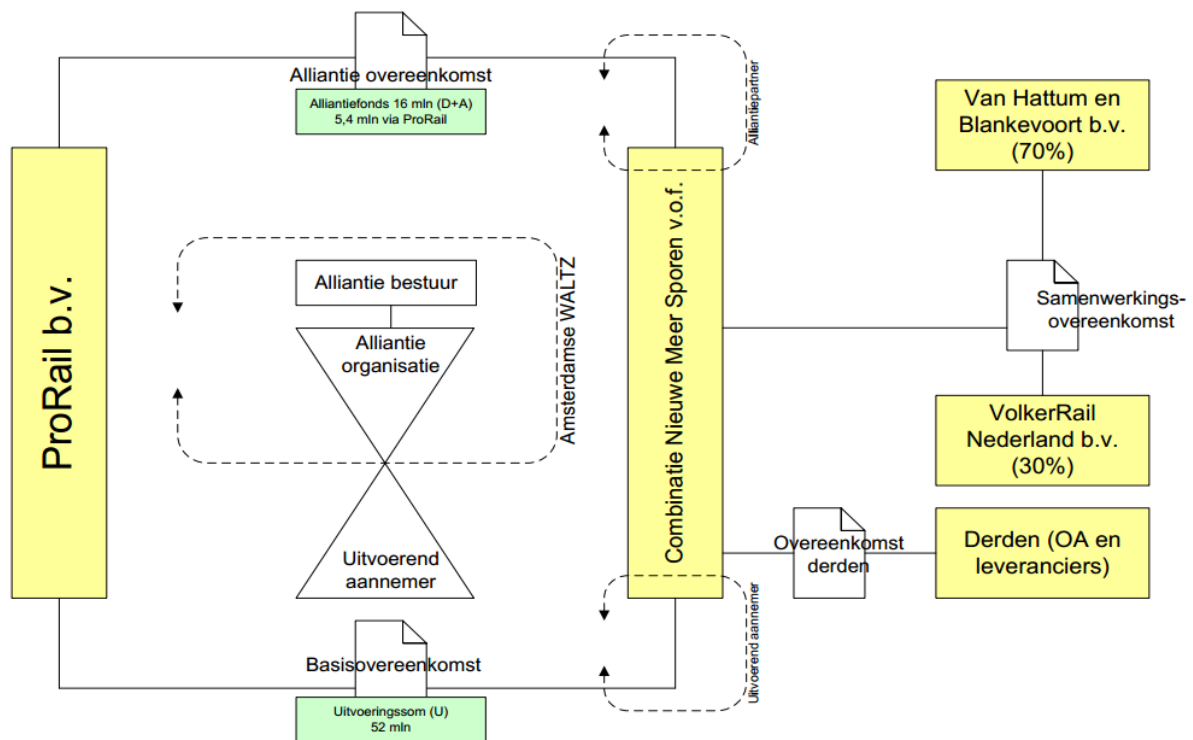
4.4.2 Totstandkoming

ProRail heeft bij dit project gekozen voor een alliantie om twee belangrijke redenen. Ten eerste hoopte men door middel van een alliantie te besparen op kosten door risico's te delen en door optimalisaties (SA6+SAI). Optimalisaties door als opdrachtgever en opdrachtnemer samen binnen de alliantie te kijken naar waar iets slimmer en goedkoper uitgevoerd of ontworpen kon worden. Het was in het belang van zowel de opdrachtnemer als opdrachtgever om risico's te voorkomen en/of te beperken en zo geld te besparen. Een tweede reden was de tijdsdruk (SA6+SAI). Het spoor moest eind 2016 af zijn (in verband met nieuwe dienstregeling 2017). Door alleen een 'schetsontwerp' op te stellen, dat de alliantie zou uitwerken tot een gedetailleerd ontwerp, kon tijd worden bespaard bij de aanbesteding.

Het project is als alliantie aanbesteed (zie figuur 4.6). ProRail heeft daarbij een eisenspecificatie opgesteld waarna geïnteresseerden een bod konden uitbrengen met daarin een som voor het alliantiefonds en een som voor de uitvoering. Uit de alliantiesom was opgebouwd uit een reservering voor alle organisatiekosten van de alliantie en uit een reservering voor risico's. Werden er optimalisaties bereikt dan steeg het alliantiefonds en daalde de uitvoeringssom. Traden er risico's op die voor rekening van de alliantie waren en tot extra kosten leidden bij de uitvoering dan gebeurde het omgekeerde: de uitvoeringssom steeg en het alliantiefonds daalde. Daarbij was in de alliantieovereenkomst opgenomen dat het resultaat van het alliantiefonds (positief of negatief) werd verdeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (SA3).



Alliantiemechanisme



Figuur 4.6: Het alliantiemechanisme gebruikt bij WALTZ. Bron: Presentatie OV SAAL Zuidtak West (SA4).

4.4.3 Conditie

Proces

Na de aanbesteding werd het project gegund aan Combinatie Nieuwe Meer Sporen (CNMS) met daarin dochters van VolkerWessels. Volgens een betrokkene was het bij de start van de alliantie een voordeel dat deze partij al ervaringen had opgedaan met een alliantie bij de A2 Hooggelegen en dat een deel van de mensen ook aan die alliantie hadden deelgenomen. Daarnaast werd als voordeel beschouwd dat VolkerWessel wat informeler is als andere, bijvoorbeeld beursgenoteerde bedrijven;

'Alliantie als organisatievorm betekend nog niet dat het per definitie goed gaat. En misschien is het verschil daar ook wel VW echt wel een hele platte organisatie.... Korte lijnen....' (SAI).

Binnen de alliantie werden de lijnen bewust kort gehouden. Men zat in één keet waar de Uitvoerend Aannemer (UA) ook in zat. Mensen van CNMS en mensen die (al dan niet gedetacheerd voor) ProRail werkten zaten door elkaar. Dat gebeurde zowel op lagere als op hogere niveaus. Zo zijn de omgevingsmanager en de cost & change manager bij elkaar op de kamer gezet waardoor die automatisch van elkaar wisten wat er speelde en veel contact met elkaar hadden (SAI).

De alliantieopzet werd binnen WALTZ als 'mechaniekje' gezien om de samenwerking te bevorderen. *'Je hebt geen alliantie nodig om op een goede manier samen te werken. Maar je creëert wel een voorwaarde waarmee je drempels weghaalt om het te faciliteren'* en *'je creëert een entiteit met een gemeenschappelijk belang'* aldus twee betrokkenen (SAI). Een eigen entiteit creëren werd binnen de alliantie verder gestimuleerd met een eigen beeldmerk en door focuspunten aan te brengen waarop de alliantie zich als één man ging richten, bijvoorbeeld veiligheid. Daarnaast door themasessies op allerlei niveaus te organiseren en samen, als één geheeld, successen te vieren (SAI).

Gaandeweg groeide het vertrouwen tussen de partijen in de alliantie. Dat werd ook duidelijk doordat bij wijzigingen aan het einde van het project er niet gewacht werd tot de verrekening voor die wijzigingen rond was. Binnen de alliantie was het vertrouwen in elkaar en ook dat de ander uiteindelijk zou verrekenen als dit gegronnd was (SAI).

Wel was het volgens de betrokken lastig om medewerkers van ProRail te bewegen om aan de alliantie deel te nemen. Op sleutelposities was de verdeling tussen ProRail en CNMS 50/50 maar op lagere posities werd dit niet gehaald.

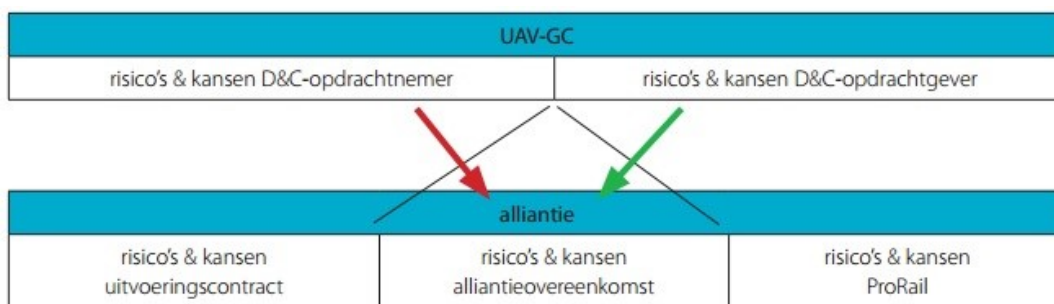
Betrokkenheid private partijen

De private partijen waren niet betrokken bij het tracébesluit en ook niet bij latere wijzigingen hoe het spoor precies moest komen te liggen. Wel was CNMS nauw betrokken bij wijzigingen tijdens het project. Zo zijn er doelen aan het project toegevoegd waar door CNMS & ProRail samen naar is gekeken en waar ook nieuwe oplossingen uit zijn gekomen (zie ook 4.4.4). Dit deed zich zowel tijdens de ontwerpfasen als tijdens de realisatiefase voor (SAI).

Risico's

Over de risico's valt in één van de documenten te lezen; *'De alliantie neemt een deel van de risico's over die traditioneel bij opdrachtgever of opdrachtnemer liggen. Essentieel is deze risico's nauwkeurig vast te stellen en te omschrijven'* (SA5). De risico's die de alliantie op zich heeft genomen zijn beschreven in het risicoregister van de samenwerkingsovereenkomst (bijlage D van SA7). Risico's als het niet verkrijgen van vergunningen of het oplopen van vertraging zijn voor de alliantie. Er blijven

wel enkele risico's voor de opdrachtgever (ProRail) staan, bijvoorbeeld als onverwachts ondergrondse zaken worden aangetroffen dan neemt de alliantie de kosten daarvan op zich tot 90 dagen na aantreffen, indien het probleem dan nog niet is opgelost neemt ProRail de kosten na de 90^e dag op zich. Over waarom veel risico's bij de alliantie liggen (zie ook figuur 4.7) en niet apart bij de opdrachtgever dan wel opdrachtnemer merkt een betrokkene het volgende op: *'Vanuit de risicobeheersing is de overtuiging dat als je risico's niet verdeelt maar deelt dan ben je die hele discussie kwijt... Dat risicodomein is behoorlijk groot. Op het moment dat je constateert wij hebben daar een risico, gaat over kabels en leidingen, oh die is van de alliantie! Dan gaan wij niet meer discussiëren is dat risico van jou of van mij, hij is van ons allebei dus kappen met discussie en oplossen!' (SAI).*



Figuur 4.7: Risico's en kansen van opdrachtgever- en nemer die in de alliantie komen te liggen. Bron: ProRail

4.4.4 Resultaten

Synergie

De alliantie WALTZ heeft nauw samengewerkt met de alliantie Amstelspoor. Dit omdat beide projecten op elkaar aansloten en elkaar over een paar honderd meter overlaptten (SAI). Daarnaast is er afstemming geweest met Rijkswaterstaat in verband met noodzakelijke afzettingen op de rijksweg A4. Hier is mee gewacht totdat een project van Rijkswaterstaat, de Westrandweg (A5) klaar was en dit project een deel van het verkeer kon opvangen (SAI).

Daarnaast zijn er twee punten waar het project is aangepast voor mogelijke projecten in de toekomst. Hier binnen het project extra kosten gemaakt om te voorkomen dat bij projecten in de toekomst een veelvoud van deze kosten moet worden gemaakt. Het gaat daarbij om:

- Een extra pijler bij de Schinkelbrug. Hier heeft de alliantie een nieuwe brug aangelegd waar meteen een pijler op een lastig te bereiken plek is aangelegd voor een toekomstige metro of spoorbrug (SAI).
- Een nieuw viaduct over de A4 heeft extra ruimte voor verbreding van de A4 in de toekomst (SAI).

- Bij de aansluiting Riekerpolder is een wissel (die buiten het project lag) vernieuwd tijdens een buitendienststelling, zo is een extra buitendienst stelling (inclusief kosten) voorkomen. Daarnaast is tijdens het project de eis toegevoegd dat de brug over de Schinkel op afstand bedienbaar moest zijn. Dit is gerealiseerd voor de nieuwe brug maar tegelijkertijd heeft de alliantie ook de oude spoorbrug hierin meegenomen (SAI). Het was efficiënter om twee bruggen tegelijk gereed te maken voor bediening op afstand en zo is voorkomen dat in de toekomst de oude brug moet worden aangepast en daarbij rekening moet worden gehouden met hoe de bediening op afstand in de nieuwe brug is geregeld.

Er zijn ook kansen gemist. Zo zijn de geluidschermen door een andere partij neergezet, buiten de alliantie om. Daarnaast zijn er sporen vernieuwd direct naast het project gebied van de alliantie, dit had de alliantie ook zelf mee kunnen nemen. Waren deze twee zaken door de alliantie meegenomen dan had dat wellicht tot efficiëntievoordelen kunnen leiden omdat de alliantie daar toch al bezig was (SAI).

Stakeholders

Bij dit project kende een groot aantal belanghebbenden; Allereerst ProRail en VolkerWessels, de deelnemers aan de alliantie. Daarnaast de andere alliantie Amstelspoor, Rijkswaterstaat (beheerder A4 & A10), de provincie, de gemeente Amsterdam, de stadsdelen Zuid & Nieuw West, het GVB (metro), de NS, Schiphol, de ArenA, de ZIGGO dome, de RAI, de museumspoorlijn, reizigers, automobilisten en bewoners & werknemers van het gebied rondom de spoorlijn.

Een aantal van deze stakeholders heeft meegedacht met het project. De provincie heeft meegedacht bij de aanleg van de nieuwe spoorbrug om een stremming van de vaarweg (en lange omvaarroutes) te voorkomen. De gemeente Amsterdam heeft meegedacht met het ontwerp van het viaduct over de A4 dat zij als een entree van de stad zagen (SAI). Daarnaast heeft de gemeente meegedacht en gekeken om te zorgen dat toekomstige uitbreidingen van het metronetwerk mogelijk bleven in de toekomst. Ook zijn er contacten geweest tussen machinisten van de NS en ontwerpers over hoe de eerste groep het ontwerp ervoer en hoe werkzaamheden werden ervaren. Tenslotte is met de museumtramlijn gekeken naar een oplossing voor stukken oud spoor, dit is daar deels hergebruikt (SAI).

Bij het stakeholdermanagement hielp het dat de omgevingsmanager en de cost & change manager bij elkaar zaten. Zoals een betrokkene opmerkt: *'Maar ook in de informatievoorziening richting de omgeving, op het moment dat zo'n omgevingsmanager bij een technisch manager zit en hoort wat er speelt, wanneer het speelt en op de hoogte is van de laatste wijzigingen dan kun je ook richting de omgevingspartijen heel betrouwbaar je informatie geven dus dat is zowel in het halen van informatie,*

ontwerpreviews, welke partijen moeten erbij zitten en hoe zorgen dat het ontwerp gedragen wordt' (SAI). Er is daarbij met veel stakeholders rekening gehouden tijdens de werkzaamheden. Bijvoorbeeld met de naast het spoor gelegen begraafplaats (even geen werkzaamheden op sommige momenten). Er is daarnaast veel gecommuniceerd met stakeholders wat is terug te vinden en de documenten (SA1) en blijkt uit interviews (SAI). Deze communicatie is deels samengedaan met de alliantie Amstelspoor die tegelijkertijd werkzaamheden uitvoerde ten oosten van Amsterdam Zuid, zo gaven de allianties gezamenlijk Dubbelklik (SA1) uit van 2013 tot 2016 met daarin informatie over de werkzaamheden. Over dit project zijn geen rechtszaken gevoerd en geen klachten bekend die van dien aard zijn dat zij de media hebben gehaald.

Responsiviteit

Vrij kort na de aanbesteding kwam men tot nieuwe inzichten over hoe het spoor er idealiter uit diende te zien. Dit had betrekking op de wissels en de ligging van sporen en seinen. Hoewel dit bij de alliantie Amstelspoor een grotere impact had op het ontwerp (zie 4.5.4) was het ook van invloed op de alliantie WALTZ. Dit leidde tot spanningen of het met een dergelijke wijziging wel zinvol was om met de alliantie door te gaan (SAI). Desondanks is deze wijziging binnen de alliantie geregeld, en heeft de alliantie dus de leiding genomen in het omzetten van deze nieuwe inzichten in een concreet uit te voeren ontwerp (SAI).

Daarnaast heeft er een belangrijke wijziging plaats gevonden ten aanzien van de Schinkelbrug. Na de aanbesteding kwam de vraag vanuit ProRail of de nieuwe Schinkelbrug kon worden voorbereid op bediening op afstand. Dit had gevolgen voor de systemen maar ook voor het ontwerp zelf, bijvoorbeeld omdat dan trappen en bordessen moeten worden toegevoegd en er aan strenge veiligheidseisen voldaan dient te worden. Dit is binnen de alliantie verwerkt en daarnaast heeft de alliantie zich hard gemaakt om meteen de oude spoorbrug hierin mee te nemen (SAI).

4.5 Amstelspoor

4.5.1 Projectomschrijving Amstelspoor

De alliantie Amstelspoor heeft het verdubbelen van de spoorverbinding tussen Amsterdam Zuid en Duivendrecht uitgevoerd (zie figuur 4.8) aan de zuidkant van Amsterdam. Deze verdubbeling is onderdeel van het programma om de spoorverbinding Schiphol – Amsterdam – Almere – Lelystad (SAAL) te verbeteren.

Het spoortraject tussen Amsterdam Zuid is tot net voor Duivendrecht viersporig gemaakt waarbij onder andere station Amsterdam Rai werd uitgebreid, er een spoorbrug over de Amstel werd

aangelegd en er viaducten zijn gebouwd over de A2 en de A10 heen. Daarbij moest gewerkt worden binnen beperkte beschikbare ruimte, zo ligt de spoorlijn tussen station Zuid en de Amstel tussen beide rijbanen van de A10 in en naast een metrolijn.



Figuur 4.8: Het tracé van alliantie Amstelspoor tussen Amsterdam Zuid (links) en Duivendrecht (rechts). Bron: Topografische Dienst Emmen.

4.5.2 Totstandkoming

De totstandkoming van de alliantie Amstelspoor is hetzelfde geweest als die van de alliantie WALTZ. Met dien verstande dat de alliantie WALTZ er één was tussen ProRail en VolkerWessels en de alliantie Amstelspoor er één was tussen ProRail en BAM. In het verloop van de beide allianties zitten een aantal verschillen maar de totstandkoming gebeurde met dezelfde constructie en met dezelfde beweegredenen. Zie daarom paragraaf 4.4.2 voor de totstandkoming.

4.5.3 Conditie

Proces

Binnen de alliantie was van het begin af aan aandacht voor hoe dit samenwerken gestalte diende te krijgen. Al in de aanbesteding werd hierover gepraat. Na de aanbesteding was het doel dat beide partijen gelijkwaardig personeel, dus elk 50%, toevoeren aan de alliantie maar dat lukte niet. Het was lastig, aldus een betrokkene, omdat enerzijds ProRail geen ontwerpers in eigen huis heeft en anderzijds het lastig was om voor rollen die ProRail wel in eigen huis heeft mensen naar dit project te krijgen. Naast de achtergrond qua organisatie werd er bij toekomstige werknemers, en dan vooral stafleden, ook gelet op of zij geschikt waren voor het werken in een alliantie. Een betrokkene omschreef dit als 'het selecteren op alliantie vaardigheid'. Ook in de documenten is dit terug te vinden, zo stelt bijvoorbeeld het Handboek Alliantie management (SA7); 'De cruciale rollen van de

alliantie zijn geselecteerd door leden van het alliantie management. Daarbij is het van groot belang te toetsen of de medewerkers in staat zijn te functioneren in een alliantie. De medewerkers moeten meegaan in het alliantie denken en zich de normen en waarden eigen maken’.

Wat betreft interactie tussen beide partijen stelde de Alliantie Amstelspoor een overlegstructuur op voor diverse overleggen op verschillende niveaus. Daarnaast werd ook bewust aandacht besteed aan meer informele interactie. Zo werd er een jaarlijks budget gereserveerd voor ‘leuke dingen’, werden er Sinterklaasvieringen georganiseerd, kerstpakketten en was er iedere eerste donderdag van de maand gebak en een korte speech. Ook was de gehele alliantie gehuisvest op één locatie met één netwerk voor zowel medewerkers vanuit ProRail als vanuit BAM.

Het vertrouwen in elkaar was ondanks al deze maatregelen niet vanzelfsprekend. In het begin waren er strubbelingen over de mate van transparantie, over wat partijen over en weer van elkaar konden zien (SAI). Daarnaast is er ten opzichte van de alliantie WALTZ (zie 4.3) een verschil hoe er is omgegaan met extra kosten, ondanks dat beide allianties hetzelfde contract gebruikten. Bij WALTZ werden deze pas later verrekend, nadat de uitvoering al begonnen was en bij Amstelspoor diende deze verrekening eerst plaats te vinden.

Betrokkenheid private partijen

De private partij, BAM, was niet betrokken bij het tracébesluit en bij een latere wijzigingen hoe het spoor precies moest komen te liggen. Wel is binnen de alliantie, dus ook met BAM, gekeken naar de oplossingen voor dit project. Zo heeft de alliantie veel optimalisaties heeft weten toe te passen. Bijvoorbeeld door een viaduct net iets anders te leggen en zo geld te besparen. Bij de doelen van het project, bijvoorbeeld de veranderende spoorligging, is BAM niet betrokken geweest.

Risico's

Bij dit project was de opzet en verdeling qua risico's hetzelfde als bij de alliantie WALTZ. Zie paragraaf 4.4.3 voor meer informatie over het risicomanagement van beide allianties.

4.5.4 Resultaten

Synergie

Het ontwerp van het project van de alliantie Amstelspoor is op enkele punten aangepast. Voor een project uit het verleden, namelijk de bus/tramhalte bij de Amstelveense weg. Was het oorspronkelijke project gevolgd dan had de bus/tramhalte verplaatst moeten worden. Daarnaast is het ontwerp verweven met een ander project, namelijk dat van de alliantie WALTZ op wiens project dit stuk spoor moest aansluiten. Het deel van de Schinkelbrug tot aan Amsterdam Zuid werd daarbij

door beide allianties opgepakt, WALTZ deed hier de kunstwerken en Amstelspoor alles daar bovenop dus het spoor en de bovenleiding (SAI).

Ten slotte zijn concessies gedaan om te zorgen dat het spoor tussen Amsterdam Zuid en Duivendrecht in de toekomst verder uitgebreid kan worden. Dit voorkomt onnodige kosten (als sloop van wat nu wordt aangelegd) in de toekomst (SA8).

Ook bij de uitvoering van het project is rekening gehouden met andere projecten. Er werd samengewerkt met de alliantie WALTZ met de communicatie. Er werd betrokkenen overleg gevoerd over de bereikbaarheid van Amsterdam waarbij rekening werd gehouden met andere infrastructurele projecten en hun werkzaamheden. Met het toekomstige project van de A10 werd rekening gehouden door bouwwegen te laten liggen (SAI).

Stakeholders

Het project kende vele stakeholders. Naast ProRail en BAM zelf waren de alliantie WALTZ, Rijkswaterstaat (beheerde A2 & A10), twee gemeenten (Amsterdam & Ouder-Amstel), stadsdelen (Zuid & Oost), de Amsterdamse Roeibond (vanwege de Amstel), het VUMC (gevoelige apparatuur), het GVB (metro), de NS, Schiphol, de Arena, de ZIGGO dome, de RAI, diverse volkstuincomplexen, de politie manage, reizigers, automobilisten, bewoners en werknemers van het Zuid-As gebied belanghebbenden. Voor een aantal van deze belanghebbenden zijn aanpassingen gedaan die op zijn te delen in twee groepen. Allereerst zijn er aanpassingen in het ontwerp gedaan:

- Voor de alliantie WALTZ om het stuk tussen Amsterdam-Zuid en de Schinkelbrug (dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid van beide allianties was) goed te laten aansluiten (SAI)
- Voor de gemeente en het GVB is een overspanning bij de Amstelveense weg vergroot om een verkeersonveilige situatie met een bus/tramhalte te voorkomen (SA8+SAI)
- Bij één viaduct en bij station Amsterdam RAI is de spooruitbreiding zo ontworpen dat er in de toekomst nog een extra spoor kan worden aangelegd (SA8)

Daarnaast zijn er aanpassingen gedaan in hoe en wanneer werkzaamheden zijn uitvoert, waaronder de volgende:

- Met Rijkswaterstaat, de Arena, Schiphol, de gemeente, het GVB is overleg gevoerd en zijn werkzaamheden qua planning aangepast om te zorgen dat Amsterdam bereikbaar bleef en werkzaamheden niet conflicteerden met andere werkzaamheden of grote evenementen (SAI)
- Voor volkstuincomplexen zijn extra voorzieningen aangelegd (bijvoorbeeld een geasfalteerde weg) ter compensatie van de overlast en is de planning aangepast (niet heien in Augustus als veel gebruikers buiten in hun tuintje bezig zijn) (SA1+SAI)

- Met het VUMC is overleg gevoerd vanwege gevoelige apparatuur en afgesproken op vrijdagen eerder te stoppen zodat het VUMC daarna onderzoeken kon uitvoeren (SA1+SAI)
- Bouwwegen bij de Zuid-As zijn na afloop van het project blijven liggen en worden opnieuw gebruikt door Rijkswaterstaat voor de ombouw van de A10 (SAI)

Er is daarnaast veel gecommuniceerd met stakeholders wat is terug te vinden en de documenten (SA1) en blijkt uit interviews (SAI). Deze communicatie is deels samengedaan met de alliantie WALTZ die tegelijkertijd werkzaamheden uitvoerde ten westen van Amsterdam Zuid, zo gaven de allianties gezamenlijk Dubbelklik (SA1) uit van 2013 tot 2016 met daarin informatie over de werkzaamheden. Ondanks het grote aantal stakeholders zijn er slechts 20 klachten geweest en één rechtszaak (SAI).

Responsiviteit

In 2010 werd de samenwerkingsovereenkomst tussen ProRail en BAM getekend. In datzelfde jaar kwam men bij ProRail tot nieuwe inzichten over hoe het spoor er idealiter uit zou moeten zien. Het ideaal plaatje ging uit van een spoor met weinig wissels, om storingen tegen te gaan, en met seinen zo dicht mogelijk op elkaar, om met zoveel mogelijk treinen te kunnen rijden. Er werd besloten om deze nieuwe inzichten ook toe te passen tussen Amsterdam Zuid en Duivendrecht, ook al was dit stuk al aanbesteed. Dit leverde voor het project echter een grote wijziging op waarbij betrokkene constateerde dat *'die impact van de wijziging, financieel ook, dermate groot is, dat liep gewoon niet goed...'* Er werd op onderdelen even uit de alliantie gestapt voor een nieuwe onderhandeling tussen ProRail en BAM en na deze onderhandeling nam de alliantie het weer over (SAI).

De wijziging zorgde wel voor extra tijdsdruk op het project maar ondanks deze grote wijziging was het project wel op tijd af, voor de dienstregeling van 2017 in december 2016 in ging (SA1+4&SAI).

5 Analyse

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de vijf onderzochte cases. Allereerst komt daarbij de totstandkoming van de allianties bij de onderzochte cases aan bod. Vervolgens volgt een analyse van de condities en de resultaten bij de onderzochte cases en aansluitend de Systematisch Kwalitatieve Vergelijkende Analyse (SKVA).

5.1 Totstandkoming

5.1.1 A2 Hooggelegen

De A2 Hooggelegen is ontstaan in een tijd dat Design & Construct contracten de norm waren bij Rijkswaterstaat. Dat er desondanks toch een alliantie is ontstaan is te danken aan:

- Mensen op het juiste niveau die zich hiervoor hard maakten
- Een aantal jaren na de bouwfraude was er weer ruimte voor een andere vorm
- De projectgrootte van de A2 Hooggelegen (niet te groot, niet te klein)
- De complexiteit van A2 Hooggelegen

Er is voor de A2 Hooggelegen gebruik gemaakt van de Public Private Comparator (PPC). Daar kwam uit dat een PPS voor dit project geen meerwaarde had (Eversdijk & Korsten, 2015). De PPC heeft dit project dus niet richting een PPS middels een concessievorm kunnen sturen.

Wat betreft het behoud van zeggenschap vallen twee zaken op bij de A2 Hooggelegen. Allereerst de wil van zowel opdrachtgevers als de opdrachtnemers om mensen naar voor te schuiven en zeggenschap bij de alliantie neer te leggen. Daarbij een bijzondere positie voor de gemeente Utrecht die wel meebetaalde maar niet deelnam aan de alliantie zelf. Ten tweede valt op dat de alliantie bij onverwachtse gebeurtenissen uitkwam op oplossingen en nieuwe doelen waarna de opdrachtgever en opdrachtnemer moeite hadden deze oplossingen en nieuwe doelen te accepteren. Uiteindelijk werd geld bijgelegd maar duidelijk is dat hier niet alle zeggenschap zomaar uit handen is gegeven.

Wet- en regelgeving speelde als barrière bij dit project geen grote rol. In het convenant hadden bouwers zichzelf verplicht om terughoudend te zijn met claims naar aanleiding van de gunning. Die gunning zelf werd gedaan middels een concurrentie gerichte dialoog waar ook assessments een rol speelden. Deze assessments werden door een extern bedrijf uitgevoerd. Zo kwam een aanbesteding tot stand die voldoende transparant en objectief was en gecombineerd met het convenant juridisch weinig risico liep.

5.1.2 Waardse Alliantie

Er waren drie condities waaronder de Waardse Alliantie kon ontstaan. Allereerst, na eerdere projecten was er aan de kant van de opdrachtgever het besef dat er nadelen kleefden aan de toen meer gebruikelijke contractvorm van Design & Construct (D&C). Ten tweede werd dit project als complex gezien door de weerstand in de omgeving (geldend voor de gehele Betuweroute) en door de bodemgesteldheid (specifiek voor dit project). Ten derde was, naast de opdrachtgever, ook de opdrachtnemer bereid om het contract om te zetten in een alliantiecontract. Daarbij geholpen doordat een van de deelnemers in het opdrachtnemersconsortium ervaring had met allianties.

Kijkend naar de veronderstelde barrières voor allianties dan heeft de Public Private Comparator (PPC) bij dit project geen rol gespeeld omdat deze niet is toegepast. Wel was bij dit project te zien dat het project richting een, op dat moment veel gebruikte, contractvariant werd geduwd en zo aanvankelijk als D&C werd opgezet.

Het willen behouden van zeggenschap heeft bij dit project geen rol gespeeld. Er was binnen het grotere geheel van de Betuweroute ruimte om op een beperkt trajectdeel van 22 kilometer een andere contractvorm uit te proberen, ook vanwege de eerdergenoemde condities. Daarbij speelde wet- en regelgeving wel een rol. Vanwege wet- en regelgeving is eerst aanbesteed middels een D&C-contract, vervolgens gekeken hoe andere partijen zouden reageren op een omzetting naar alliantie om uiteindelijk te eindigen met een alliantie contract. Wet- en regelgeving was dus niet een barrière die deze alliantie heeft tegengehouden maar wel de weg ernaar toe omslachtiger heeft gemaakt.

5.1.3 Sijtwende

De alliantie bij Sijtwende is tot stand gekomen op initiatief van private partijen. Er lag een probleem (een missende schakel in de Randweg Den Haag) en een private partij kwam met een creatieve oplossing. Daarna hebben bestuurders bij de gemeente, provincie en Rijkswaterstaat zich hard gemaakt voor deze oplossing.

Vooraf aan dit project heeft geen toetsing middels een Public Private Comparator (PPC) plaatsgevonden dus die was voor deze alliantie geen barrière. Ook wet- en regelgeving werd niet als een barrière ervaren omdat de aard van het project (een integraal project met veel investeringen van private partijen) maakte dat het project niet aanbesteding plichtig was.

Wat betreft zeggenschap valt bij dit project op dat de gemeente Voorburg relatief veel en lang zeggenschap heeft gehad middels de plaats in de alliantie. Voor Rijkswaterstaat en de provincie was het belangrijk dat de weg er kwam. Rijkswaterstaat heeft in de alliantie deels zeggenschap uit

handen gegeven (het was niet meer alleen 'hun' project nu er woningen bij kwamen). Echter, de procedure om de weg op een reguliere manier, zonder tunnels, aan te leggen bleef lopen voor als de alliantie vroegtijdig zou mislukken. Zo was er dus voldoende druk om te zorgen dat de weg er hoe dan ook kwam.

5.1.4 WALTZ & Amstelspoor

De allianties WATLZ & Amstelspoor zijn tot stand gekomen op initiatief van ProRail. Deze zette als opdrachtgever twee projecten in de markt die werden aanbesteed als alliantie. Zo hoopte ProRail kosten te kunnen besparen en tegelijkertijd het project binnen het korte tijdsbestek uit te voeren. Dit project is op een andere manier aanbesteed als de Waardse Alliantie. Werd daar pas na de aanbesteding het contract omgezet naar een alliantie, hier waren beide projecten vanaf het begin een alliantie.

Er is geen Public Private Comparator (PPC) uitgevoerd voor beide projecten dus deze vormde geen barrière voor deze twee allianties. Wat betreft zeggenschap nam ProRail zelf deel aan de allianties, en behield zo zeggenschap. Het willen behouden van zeggenschap was bij deze allianties geen barrière. Qua wet- en regelgeving kwam ProRail met een constructie waarmee een alliantie kon worden aanbesteed zonder de tussenstap van het eerst aanbesteden als Design & Construct contract. Met deze constructie (zie figuur 4.6) heeft ProRail deze barrière weten te slechten.

5.2 Conditie

Op basis van de in hoofdstuk 4 gepresenteerde data en met behulp van de operationalisatietabel in Appendix D is geanalyseerd per case of een conditie wel of niet aanwezig was. In de tabellen 5.1 en 5.2 is deze analyse weergegeven. Per indicator wordt aangegeven wat voor waarde er wordt toegekend en op basis waarvan.

Tabel 5.1: Conditie bij de cases A2 Hooggelegen, de Waardse Alliantie & Sijtwende

Indicator	A2 Hooggelegen		Waardse Alliantie		Sijtwende	
	Kwalitatief	Waarde	Kwalitatief	Waarde	Kwalitatief	Waarde
W1 Er is in het project een sterke nadruk op samenwerken	Ja, bijvoorbeeld de assessments tijdens aanbesteding	0,25	Ja, initiatieven om samenwerking te bevorderen, personele wisselingen om samenwerking te versterken	0,25	Ja, samenwerken komt sterk naar voren in documenten en interviews	0,25
W2 Er zijn regels opgesteld hoe de interactie voor deze samenwerking dient te verlopen	Ja, afspraken op managementniveau en op lagere niveaus	0,25	Ja, duidelijke structuur bijvoorbeeld voor Raad van Bestuur en Raad van Deskundigen	0,25	Ja, duidelijke overlegstructuur aanwezig	0,25
W3 Er is veel dialoog tussen de betrokken publieke en private partijen	Ja, dankzij afspraken (zie W2) en gezamenlijk pand en lunchruimte	0,25	Ja, dankzij gezamenlijke huisvesting en initiatieven voor teambuilding	0,25	Ja, veel dialoog	0,25
W4 Er is veel vertrouwen in elkaar	Ja, extra projecten zijn samen opgepakt en vertrouwen vanuit achterban (bouwers, RWS)	0,25	Niet altijd, in het begin juristen aan tafel en managementwisselingen, naar einde project toe meer vertrouwen	0	Ja, goede sfeer en vertrouwen in elkaar	0,25
W Totaal	Er was sprake van procesmanagement	1	Er was sprake van procesmanagement	0,75 ≈ 1	Er was sprake van procesmanagement	1
X1 Private partijen zijn vanaf de start van het project erbij betrokken	Nee, niet betrokken bij tracébesluit	0	Nee, niet betrokken bij tracébesluit	0	Ja, initiatief bij private partijen	0,33
X2 Er wordt door private partijen gekeken naar de doelen en de oplossingen van het project	Ja, doelen en oplossingen zijn aangepast o.a. naar aanleiding onverwachte gebeurtenissen	0,33	Nee, er zijn veel optimalisaties gedaan dus er is naar de oplossingen gekeken maar het doel van het project bleef ongewijzigd en hier is ook niet naar gekeken	0	Ja, dachten mee aan de doelen en oplossingen bijv. combi weg & woningbouw	0,33
X3 Dit gebeurt niet alleen tijdens de planfase maar ook tijdens de realisatiefase	Ja, bijvoorbeeld na vertraagde oplevering tunnel zijn doelen en oplossingen aangepast	0,33	Nee, er is alleen gekeken naar oplossingen en niet naar doelen	0	Ja, bijvoorbeeld toevoegen extra oververbinding	0,33
X Totaal	Private partijen waren betrokken bij doelen en oplossingen	0,67 ≈ 1	Private partijen waren niet betrokken bij doelen en oplossingen	0	Private partijen waren betrokken bij doelen en oplossingen	1
Y1 Publieke en private partijen hebben gezamenlijk de risico's in kaart gebracht	Ja, openheid over risico's die daardoor goed in kaart werden gebracht	0,33	Ja, er is gezamenlijk gekeken naar risico's bij de aanbesteding	0,33	Nee	0
Y2 Er is sprake van risico's die worden gedeeld door publieke en private partijen	Ja, risico's werden in ontwerpproces gedeeld	0,33	Ja, een deel van de risico's heeft de alliantie op zich genomen	0,33	Nee, risico's werden bij Sijtwende BV neergelegd	0
Y3 Er zijn risico's verdeeld op basis van wie deze risico's het beste kan beïnvloeden	Ja, door delen pakte juiste actor (RWS of Traject Novum) het risico op	0,33	Ja, er is gekeken naar wie een risico het beste paste en tegen welke prijs	0,33	Nee	0
Y Totaal	Er was sprake van gezamenlijk risicomanagement	1	Er was sprake van gezamenlijk risicomanagement	1	Er was geen sprake van gezamenlijk risicomanagement	0

Tabel 5.2: Conditie bij de cases WALTZ & Amstelspoor

Indicator	WALTZ		Amstelspoor	
	Kwalitatief	Waarde	Kwalitatief	Waarde
W1 Er is in het project een sterke nadruk op samenwerken	Ja, samenwerking was reden voor keuze alliantiecontract	0,25	Ja, er werd op geselecteerd bij personeel en budget voor gezamenlijke activiteiten	0,25
W2 Er zijn regels opgesteld hoe de interactie voor deze samenwerking dient te verlopen	Ja, bewust korte lijnen	0,25	Ja, vaste overlegstructuur	0,25
W3 Er is veel dialoog tussen de betrokken publieke en private partijen	Ja, door gezamenlijke huisvesting, gezamenlijke activiteiten, mensen van beide partijen bij elkaar op de kamer	0,25	Ja, door gezamenlijke huisvesting, gezamenlijke activiteiten	0,25
W4 Er is veel vertrouwen in elkaar	Ja, bijvoorbeeld pas achteraf verrekenen	0,25	Niet altijd, strubbelingen en verrekenen achteraf	0
W Totaal	Er is sprake van procesmanagement	1	Er is sprake van procesmanagement	0,75 ≈ 1
X1 Private partijen zijn vanaf de start van het project erbij betrokken	Nee, niet betrokken bij tracébesluit	0	Nee, niet betrokken bij tracébesluit	0
X2 Er wordt door private partijen gekeken naar de doelen en de oplossingen van het project	Ja, er zijn doelen toegevoegd en nieuwe oplossingen gekozen door CNMS en ProRail samen	0,33	Nee, er is veel gekeken naar oplossingen (optimalisaties) maar niet naar doelen	0
X3 Dit gebeurt niet alleen tijdens de planfase maar ook tijdens de realisatiefase	Ja, er zijn doelen toegevoegd en nieuwe oplossingen gekozen door CNMS en ProRail samen ook tijdens de realisatiefase	0,33	Nee, er is alleen gekeken naar oplossingen (optimalisaties) tijdens de realisatiefase	0
X Totaal	Private partijen waren betrokken bij doelen en oplossingen	0,67 ≈ 1	Private partijen waren niet betrokken bij doelen en oplossingen	0
Y1 Publieke en private partijen hebben gezamenlijk de risico's in kaart gebracht	Nee, risico's waren <i>of</i> vooraf al bekend en meegenomen in aanbesteding <i>of</i> waren onverwachts	0	Nee, risico's waren <i>of</i> vooraf al bekend en meegenomen in aanbesteding <i>of</i> waren onverwachts	0
Y2 Er is sprake van risico's die worden gedeeld door publieke en private partijen	Ja, deel van de risico's werden in de alliantie gedeeld	0,33	Ja, deel van de risico's werden in de alliantie gedeeld	0,33
Y3 Er zijn risico's verdeeld op basis van wie deze risico's het beste kan beïnvloeden	Ja, hier was van tevoren al over nagedacht en een handboek met risicoregister voor opgesteld	0,33	Ja, hier was van tevoren al over nagedacht en een handboek met risicoregister voor opgesteld	0,33
Y Totaal	Er was sprake van gezamenlijk risicomanagement	0,67 ≈ 1	Er was sprake van gezamenlijk risicomanagement	0,67 ≈ 1

Tabel 5.3: Resultaten bij de cases A2 Hooggelegen, de Waardse Alliantie & Sijtwende

Indicator	A2 Hooggelegen		Waardse Alliantie		Sijtwende	
	Kwalitatief	Waarde	Kwalitatief	Waarde	Kwalitatief	Waarde
A1 Er is gekeken naar de invloed van het project op andere projecten	Ja, naar naastgelegen trajectdeel en andere verkeersprojecten	0,2	Nee	0	Ja, bij Sijtwende sprake van drie projecten in één	0,2
A2 Er heeft afstemming plaatsgevonden met andere projecten	Ja, met andere projecten van A2 Amsterdam-Utrecht	0,2	Ja, met andere projecten van de Betuweroute	0,2	Ja, deze drie projecten zijn nauw op elkaar afgestemd	0,2
A3 Er zijn aanpassingen gedaan puur en alleen voor een of meerdere <i>andere</i> projecten	Ja, voor nieuw gemaal en omleiding langs de tunnel	0,2	Nee	0	Ja, bij deze drie projecten zijn over en weer aanpassingen gedaan	0,2
A4 Bij een of meerdere <i>andere</i> projecten zijn aanpassingen gedaan voor het project	Ja, bij het nieuwe gemaal	0,2	Nee	0	Ja, bij deze drie projecten zijn over en weer aanpassingen gedaan	0,2
A5 De gekozen oplossing is niet alleen de oplossing voor het project zelf maar ook voor een ander project	Ja, ook (tijdelijke) oplossing voor tunneltracé en voor het gemaal	0,2	Nee	0	Ja, het project is een oplossing voor de weg én voor woningbouw én voor twee ov-verbindingen	0,2
A Totaal	Er zijn synergievoordelen behaald	1	Er zijn geen synergievoordelen behaald	0,2 ≈ 0	Er zijn synergievoordelen behaald	1
B1 Stakeholders denken mee en komen met oplossingen	Deels, naast Rijkswaterstaat & Traject Novum ook de gemeente, het Hoogheemraadschap en bewoners dus 5 van de 11 stakeholders	0,23	Alleen ProRail, het ministerie van V&W en HBSC dus 3 van de 12 stakeholders	0,125	Vijf van de acht stakeholders dachten mee en kwamen met oplossingen (Sijtwende BV, regio Haaglanden, de provincie, de gemeente en het Rijk)	0,31
B2 Stakeholders hebben een hoge waardering voor het project	Ja, totale stakeholdertevredenheid is goed	0,5	Veel weerstand onder stakeholders dus geen hoge waardering voor het project	0	Minderheid van drie stakeholders is negatief, rest dacht mee en zag eigen doelstellingen (weg, woningbouw, ov) gerealiseerd dus 5 van de 8 stakeholders	0,31
B Totaal	Er was sprake van positieve & betrokken stakeholders	0,73 ≈ 1	Er was geen sprake van positieve & betrokken stakeholders	0,125 ≈ 0	Er was sprake van positieve & betrokken stakeholders	0,62 ≈ 1
C1 Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis 1	Ja, bij verleggen waterleiding	0,33	Ja, bij probleem met welstandscommissie	1	Nee, bij probleem tunnelinstallaties	0
C1 Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis 2	Ja, bij aanleg nieuw gemaal	0,33			Nee, bij aanleg extra ov-tunnel stonden partijen lijnrecht tegenover elkaar	0
C3 Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis 3	Ja, bij vertraging tunnel	0,33			Nietig verklaren bestemmingsplan had geen grote invloed op het project	Geen
C Totaal	Er was sprake van responsiviteit	1	Er was sprake van responsiviteit	1	Er was geen sprake van responsiviteit	0

Tabel 5.4: Resultaten bij de cases WALTZ & Amstelspoor

Indicator	WALTZ		Amstelspoor	
	Kwalitatief	Waarde	Kwalitatief	Waarde
A1 Er is gekeken naar de invloed van het project op andere projecten	Ja, naar naastgelegen trajectdeel en naar toekomstige metro uitbreidingen	0,2	Ja, naar naastgelegen trajectdeel en invloed op andere infrastructuurprojecten rondom Amsterdam	0,2
A2 Er heeft afstemming plaatsgevonden met andere projecten	Ja, met naastgelegen trajectdeel	0,2	Ja, met naastgelegen trajectdeel	0,2
A3 Er zijn aanpassingen gedaan puur en alleen voor een of meerdere <i>andere</i> projecten	Ja, om toekomstige projecten mogelijk te maken	0,2	Ja, om toekomstige projecten mogelijk te maken	0,2
A4 Bij een of meerdere <i>andere</i> projecten zijn aanpassingen gedaan voor het project	Nee	0	Nee	0
A5 De gekozen oplossing is niet alleen de oplossing voor het project zelf maar ook voor een ander project	Nee	0	Nee	0
A Totaal	Er zijn synergievoordelen behaald	0,6 ≈ 1	Er zijn synergievoordelen behaald	0,6 ≈ 1
B1 Stakeholders denken mee en komen met oplossingen	8 van de 18 stakeholders dachten mee en kwamen met oplossingen: ProRail, VolkerWessels, Amstelspoor, Rijkswaterstaat, de provincie, gemeente Amsterdam en de NS	0,24	8 van de 17 stakeholdders dachten mee en kwamen met oplossingen: ProRail, BAM, WALTZ, Rijkswaterstaat, gemeente Amsterdam, GVB en de volkstuincomplexen	0,21
B2 Stakeholders hebben een hoge waardering voor het project	Geen klachten of gerechtelijke procedures, betrouwbaar voor stakeholders, hoge waardering zeer aannemelijk	0,5	Eén rechtzaak en een beperkt aantal klachten ondanks het grote aantal stakeholders, redelijke waardering aannemelijk	0,4
B Totaal	Er was sprake van positieve & betrokken stakeholders	0,74 ≈ 1	Er was sprake van positieve & betrokken stakeholders	0,61 ≈ 1
C1 Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis 1	Ja, bij nieuwe inzichten over spoorligging	0,5	Nee, bij nieuwe inzichten over de spoorligging is men (tijdelijk) uit de alliantie gestapt om opnieuw te onderhandelen, het doel is dus buiten de alliantie aangepast	0
C1 Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis 2	Ja, bij voorbereiden Schinkelbrug op bediening op afstand	0,5		
C Totaal	Er was sprake van responsiviteit	1	Er was geen sprake van responsiviteit	0

5.3 Resultaten

De resultaten zijn op eenzelfde manier als de condities geanalyseerd; Op basis van de hoofdstuk 4 gepresenteerde data en met behulp van de operationalisatietabel (Appendix D). In de tabellen 5.3 en 5.4 is deze analyse weergegeven. Per indicator wordt aangegeven wat voor waarde er wordt toegekend en op basis waarvan.

5.4 Systematische Kwalitatieve Vergelijkende Analyse (SKVA)

Aan de hand van de tabellen 5.1 t/m 5.4 is per onderzocht resultaat een waarheidstabel (zie voor uitleg 3.2 en Appendix A) op te maken. De letters verwijzen condities als gebruikt in Appendix D en in de tabellen 5.1 t/m 5.4.

Tabel 5.5 Waarheidstabel voor het resultaat synergievoordelen

W	X	Y	Uitkomst	Casussen
1	1	1	1	A2 Hooggelegen, WALTZ
1	1	0	1	Sijtwende
1	0	1	C	Waardse Alliantie, Amstelspoor

Tabel 5.6 Waarheidstabel voor het resultaat positieve & betrokken stakeholders

W	X	Y	Uitkomst	Casussen
1	1	1	1	A2 Hooggelegen, WALTZ
1	1	0	1	Sijtwende
1	0	1	C	Waardse Alliantie, Amstelspoor

Tabel 5.7 Waarheidstabel voor het resultaat responsiviteit

W	X	Y	Uitkomst	Casussen
1	1	1	1	A2 Hooggelegen, WALTZ
1	0	1	C	Waardse Alliantie, Amstelspoor
1	1	0	0	Sijtwende

Uit de drie waarheidstabellen blijkt allereerst dat de configuratie van W^*X^*Y (dus aanwezigheid van W&Y en afwezigheid van X) een contradictie (C) geeft bij elk van de drie onderzochte resultaten; deze configuratie kent geen eenduidige uitkomst, bij geen enkel onderzocht resultaat.

Daarnaast is te zien dat de positieve uitkomst voor het resultaat responsiviteit alleen voorkomt bij de configuratie van W^*X^*Y .

Een positieve uitkomst voor het de resultaten synergievoordelen en positieve & betrokken stakeholders komt voor bij $W^*X^*Y + W^*X^*y$ wat is te vereenvoudigen tot W^*X .

6 Conclusie & discussie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde;

Wat waren, bij de PPS-infrastructuurprojecten in Nederland, de condities waaronder men kwam tot de alliantievorm van PPS, tot welke resultaten leidde het gebruik van deze vorm van PPS en hoe zijn deze resultaten te verklaren?

Het antwoord op deze vraag zal aan de hand van de deelvragen beantwoord worden in paragraaf 6.1. Vervolgens volgt in 6.2 een reflectie op het onderzoek en worden in 6.3 en 6.4 aanbevelingen voor respectievelijk de wetenschap en voor de praktijk gedaan.

6.1 Beantwoording deelvragen

Wat houdt de alliantievorm van een PPS in?

Bij een Publiek Private Samenwerking (PPS) middels het alliantiemodel werkt de overheid samen met private partijen en zijn zij gezamenlijk verantwoordelijk, als volledige partners, voor het ontwerp en de totstandkoming van het infrastructuurproject.

Wat zijn de condities waarbij deze alliantievorm tot stand komt?

In de literatuur zijn drie barrières voor de totstandkoming van een alliantie onderscheiden; de Public Private Comparator (PPC), het willen behouden van zeggenschap door overheden en wet- en regelgeving. Bij de cases in dit onderzoek speelde de PPC geen rol, voornamelijk omdat deze niet gebruikt was. Het behoud van zeggenschap was vaak wel een factor van belang maar overheden kunnen eenvoudig zeggenschap behouden en deden dat ook; de publieke partij neemt immers deel aan de alliantie en zit daar in het alliantie management en in de raad van bestuur. Wat betreft wet- en regelgeving constateert dit onderzoek dat het zeker een te slechte barrière is. Er dient bij de aanbesteding rekening mee te worden gehouden wat leidde tot vier verschillende oplossingen in de vijf onderzochte cases.

In het onderzoek valt op dat de cases allen een zekere mate van complexiteit bevatten, hetzij door zeer intensief ruimtegebruik, hetzij door tijdsdruk of hetzij vanwege een langslpend conflict. Daarnaast valt op dat meerdere allianties ook als alliantie zijn uitgevoerd vanwege steun van bestuurders en managers die zich hardmaakten voor een alliantie.

Wat zijn de resultaten van projecten waarbij deze vorm van PPS wordt toegepast?

De literatuur geeft een aantal beoogde resultaten die men in een PPS middels alliantiemodel hoopt te behalen; synergievoordelen, positieve & betrokken stakeholders, responsiviteit en efficiëntie voordelen uit omgang met risico's. In dit onderzoek zijn de vijf cases op de eerste drie hiervan onderzocht. Daarbij bleek dat deze drie zich allen in meer of minder mate voordeden.

Wat zijn de condities waardoor deze resultaten tot stand komen?

In de literatuur komen een aantal condities naar voren; goed management, interactie stevig verankeren, belonen van het creëren van meerwaarde, gezamenlijk risicomanagement, joint image building en private partijen vanaf de start betrekken. In dit onderzoek is gekeken naar de aan- en afwezigheid van de condities procesmanagement (een combinatie van goed management en interactie stevig verankeren), gezamenlijk risicomanagement en betrokken private partijen (een combinatie van joint image building en private partijen die vanaf de start betrokken zijn). Hierbij bleek dat de configuratie van de condities procesmanagement en betrokken private partijen leidt tot synergievoordelen en positieve & betrokken stakeholders. De aan- of afwezigheid van de conditie gezamenlijk risicomanagement speelde daarbij geen rol.

6.2 Reflectie

Dit onderzoek heb ik getracht op een open, duidelijke en gestructureerde manier uit te voeren en te beschrijven. Zo is voor eenieder te zien wat er is onderzocht en hoe dat is gedaan. Bij dit onderzoek ben ik wel tegen een aantal tekortkomingen aangelopen. Een aantal van deze tekortkomingen heeft te maken met de wijze van onderzoek en een aantal op de uitvoering van dit onderzoek.

Bij onderzoek naar infrastructuurprojecten is het probleem dat geen enkel project op het andere lijkt en projecten complex van aard zijn. Bij de gekozen onderzoeksmethode, middels SKVA, zijn deze complexe projecten samengeperst tot enkele cijfers. Dit maakt het onderzoek praktisch uitvoerbaar maar de vraag is of dit recht doet aan de complexiteit van de projecten en daarmee aan de validiteit van dit onderzoek.

Daarnaast zijn er aanmerkingen te maken op hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Allereerst is het aantal cases beperkt. Bij meer cases waren er mogelijk meer verschillen in de aan- en afwezigheid van condities opgetreden en hadden zich dus meer configuraties voor kunnen doen. Er zijn nu configuraties van condities waarvan de resultaten onbekend zijn omdat deze configuraties zich niet voordeden. Daarnaast zijn alleen cases in Nederland onderzocht. Daarmee zijn de resultaten niet zonder meer geldig voor andere landen, met bijvoorbeeld andere wetgeving. Een tweede aanmerking is de methode van data verzamelen. Veel van de data kwam uit de negen gehouden

interviews. Deze interviews zijn gehouden met personen die nauw betrokken waren bij allianties. Zij waren allen, zonder uitzondering, bijzonder positief over allianties. Dit roept de vraag op of zij dientengevolge niet te positief antwoord hebben gegeven op vragen. Hoewel getracht is dit te ondervangen door zoveel mogelijk informatie uit de interviews te checken in de overige data, als documenten, blijft dit een punt van zorg. Verder zijn er aanmerkingen te maken op de onderzochte condities en resultaten. Omwille van de uitvoerbaarheid van het onderzoek en het kunnen analyseren van condities en resultaten zijn er keuzes gemaakt. Er zijn condities en resultaten samengevoegd om het onderzoek uitvoerbaar te houden. Dit is wel zo transparant mogelijk gedaan zodat duidelijk is waar deze keuzes zijn gemaakt en waarom. Zo kunnen andere onderzoekers kijken of het niet samenvoegen of het anders samenvoegen leidt tot nieuwe inzichten. Speciale aandacht daarbij verdient de contradictie bij de cases Waardse Alliantie en Amstelspoor. Deze twee cases kenden dezelfde aan- en afwezigheid van condities maar kenden verschillende resultaten. Een verklaring daarvan kan liggen in hoe de condities in dit onderzoek zijn samengevoegd of in een niet onderzochte conditie. Tenslotte bleek, ondanks zo goed mogelijk operationaliseren, dat niet alle resultaten even eenvoudig te meten waren. Vooral bij allerlei verschillende stakeholders is het lastig om te komen tot een totaal oordeel over de stakeholdertevredenheid.

6.3 Aanbevelingen voor de theorie

In de literatuur over PPS valt op dat er in diverse artikelen pleiten voor meer toepassing van het alliantiemodel. De voordelen van het alliantiemodel komen daarbij uitgebreid aan bod (zie paragraaf 2.3) maar ondanks dat blijft het gebruik van het alliantiemodel in de praktijk achter. Wat ontbreekt is onderzoek naar hoe dit kan worden doorbroken en waarom bij project A wel wordt gekozen voor het alliantiemodel en bij project B niet. Kijkend naar dit onderzoek dan lijkt een deel van het antwoord te liggen in de complexiteit van projecten. Daarnaast blijkt dat de voorkeur van bestuurders en managers voor het alliantiemodel van grote invloed was bij de totstandkoming van de allianties. De literatuur noemt ook enkele barrières waardoor de alliantievorm niet tot stand komt. Wat in dit onderzoek opviel is dat de barrière zeggenschap een minder grote rol speelt als veronderstelt door Eversdijk & Korsten (2015). Bij de barrière wet- en regelgeving valt op dat er in de praktijk hiervoor allerlei verschillende oplossingen worden gekozen. Dit onderzoek geeft hier een (beperkt) inzicht in. Meer onderzoek naar de gekozen oplossingen en 'best practices' zou een logische stap zijn, ook om gebruik van het alliantiemodel verder te bevorderen. Daarbij ook rekening houdend met het feit dat niet joint-ventures een logische alliantievorm zijn voor infrastructuurprojecten maar, juist vanwege wet- en regelgeving, andere typen van allianties meer geschikt zijn.

De kritiek op het alliantiemodel (zie tabel 2.1) wordt in dit onderzoek op twee punten weerlegt. Een kritiekpunt is de kostenbeheersing omdat de publieke partij zowel opdrachtnemer als opdrachtgever is bij allianties. Bij de onderzochte cases zijn geen aanwijzingen gevonden dat kostenbeheersing een probleem was. Er was juist eerder sprake van kostenbesparingen door allerlei optimalisaties die binnen de alliantie al in het ontwerpproces werden bereikt. Een ander kritiekpunt is budgetzekerheid wat lastig is te combineren met het delen van risico's. Uit dit onderzoek blijkt dat dit echter wel degelijk mogelijk is. Ook risico's die in de alliantie terecht komen vallen te beprijzen en door deze risico's te waarderen kan de hoogte van het alliantiefonds worden bepaald wat budgetzekerheid geeft.

Bij het alliantiemodel wordt uit de bestaande literatuur niet duidelijk wat de relatie is tussen bepaalde (sets van) condities en resultaten. Hier is meer onderzoek naar nodig. Daarbij kan het in dit onderzoek gevonden verband als aanknopingspunt gebruikt worden.

6.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Bij het kiezen van een contractvorm voor een infrastructuurproject valt op dat de op dat moment gangbare vorm vaak prevaleert. Er was een golf met D&C aanbestedingen bij ProRail en een golf van DBFM aanbestedingen bij Rijkswaterstaat. Elk infrastructuurproject is echter uniek, kijk daarom naar de unieke kenmerken van het project. Kies op basis daarvan een bij het project passende contractvorm in plaats van te kijken naar wat in de tijdsgeest van dat moment past. Voor het ene project kan een D&C contract prima zijn, voor een andere project is een alliantie meer geschikt.

Wordt er gekozen voor een alliantie dan valt op dat eenvoudige maatregelen leiden tot een goede samenwerking en een stijgend vertrouwen binnen de alliantie. Werk in één huisvesting, leer elkaar grondig kennen tijdens assessments, organiseer activiteiten op alle niveaus en vooral: zet mensen bij elkaar zodat het onmogelijk wordt om *niet* samen te werken

Een punt van zorg is bij allianties zijn de moederorganisaties achter de allianties. De overheid als opdrachtgever en de bouwbedrijven als opdrachtnemer dienen de allianties vertrouwen te geven. Een alliantie werkt niet als zij telkens ruggenspraak moet houden en niet zelfstandig kan opereren. Het is dat de moederorganisatie beseft dat zij zelf het management van de alliantie heeft benoemd en dat dat dus de invloed is die zij heeft. Dit management is in staat het belang van de moederorganisatie te behartigen binnen de alliantie maar kan alleen optimale resultaten bereiken als zij hiervoor ook de ruimte krijgt.

Literatuurlijst

Algemene Rekenkamer (1993). Private financiering van de Wijkertunnel. Den Haag: Algemene Rekenkamer.

Brux, J. de & Marty, F. (2014). IPPP: Risk and Opportunities, An Economic Perspective. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 2014 (2), 113-125.

Clifton, C. & Duffield, C.F. (2006). Improved PFI/PPP service outcomes through the integration of Alliance principles. *International Journal of Project Management*, 24, 573-586.

Coulson, A. (2008). Value for Money in PFI Proposals: A Commentary on the UK Treasury Guidelines for Public Sector Comparators. *Public Administration*, 86(2), 483-498.

Cruz, N.F. da & Marques, R.C. (2012). Mixed Companies and Local Governance: No man can serve Two Masters. *Public Administration*, 90(3), 737-758.

De Clerck, D. (2015). *Public-private partnership procurement: Game-theoretic studies of the tender process*. Leuven: KU Leuven

Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2009). Projects versus Process Management in Public Private Partnership: Relation between Management Style and Outcomes. *International Public Management Journal*, 12(3), 310-331.

Edelenbos, J. & Tijsman, G.R. (2008). Public-private partnership: on the edge of project and process management. Insights from Dutch practice: the Sijtwende spatial development project. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26, 614-626.

El-Gohary, N. M., Osman, H. & El-Diraby, T.E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management*, 24, 595-604.

EPEC (2016). *Hurdles to PPP investments: A contribution to the Third Pillar of the Investment Plan for Europe*. Luxemburg: European PPP Expertise Center.

Europese Commissie (2005). *Communication on PPP's and Community Law on Public Procurement and Concessions*, COM (2005) 569.

Eversdijk, A. (2013). *Kiezen voor publiek-private samenwerking*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Eversdijk, A. & Korsten, A.F.A. (2015). Motieven en overwegingen achter publiek-private samenwerking. *Beleidsonderzoek Online* februari 2015, DOI: 10.5553/Beleidsonderzoek.000515

Gómez, J.A. & Meyer, J.R. (1993). *Going Private: The International Experience with Transport Privatization*. Washington D.C.: The Brookings Institution.

Hueskes, M., Koppenjan, J. & Verweij, S. (2016). Publiek-private samenwerking in Nederland en Vlaanderen: een review van veertien proefschriften. *Bestuurskunde*, 25(2), 90-104.

Janssen, J.G.J., Orobio de Castro, D.C., & Groot, I. de (2010). De rijksbrede model DBFM(O) overeenkomst: De eerste ervaringen. *Tijdschrift voor Bouwrecht*, 9, 902-910.

- Klijn, E.-H. & Twist, M.J.W. van (2007). *Publiek-Private Samenwerking in Nederland*. Meppel: Boom Uitgevers.
- Koot, J. (2013). Banken verdienen fors aan Wijkertunnel. *Financiële Dagblad* 10-5-2013.
- Koppenjan, J.F.M. (2005). The formation of Public-Private Partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration*, 83(1), 135-157.
- Leendertse, W.L. (2015). *Publiek-private interactie in infrastructuurnetwerken: een zoektocht naar waardevolle marktbetrokkenheid in het beheer en de ontwikkeling van publieke infrastructuurnetwerken*. Zutphen: CPI, Koninklijke Wöhrmann.
- Mandell, M. P. (Red.) (2001). *Getting Results Through Collaboration: Network and Network Structures for Public Policy and Management*. Westport: Quorum Books.
- Marra, A. (2007). The EU Policy towards PPP's: A New Institutional Economics Perspective. *Competition and Regulation in Network Industries*, 2007 (3), 261-281.
- Marx, A., Rihoux, B. & Ragin, C. (2014). The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: the first 25 years. *European Political Science Review*, 6(1), 115-142.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
- Perez, B.G. (2004). *Achieving Public-Private Partnership in the Transport Sector*. New York: iUniverse Press.
- Perez, B.G. & March, J.W. (2006). Public-Private Partnerships and the Development of Transport Infrastructure: Trends on Both Sides of the Atlantic. *First International Conference on Funding Transportation Infrastructure*. Alberta: Institute of Public Economics University of Alberta.
- Petersen, O.H. (2010). Emerging Meta-Governance as a Regulation Framework for Public-Private Partnerships: An Examination of the European Union's Approach. *International Public Management Review*, 11 (3), 1-21.
- Ragin, C.C. (1987). *The comparative method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Los Angeles/London: University of California Press.
- Verhees, F. (2013). *Publiek-private samenwerking: Adaptieve planning in theorie en praktijk*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Verhees, F., Marrewijk, A. van, Leendertse, W. & Arts, J. (2015). Publiek en privaat: een spannende relatie in de bouw- en infraketen. *Beleidsonderzoek Online* oktober 2015, DOI: 10.5553/BO/2213355020015000020001.
- Verhees, F. & Verweij, S. (2016). DBFM: Medicijn met Bijwerkingen: Gezamenlijk Risico's Delen en Stakeholders Managen. *ROmagazine*, 34(3), 32-34.
- Verweij, S. (2015). *Once the shovel hits the ground: evaluating the management of complex implementation processes of public-private partnership infrastructure projects with qualitative comparative analysis*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verweij, S. & Gerrits, L. M. (2012). Systematische kwalitatieve vergelijkende analyse. *Kwalon*, 17(3), 25-33.

Weihe, G. (2008). Ordering Disorder – On the Perplexities of the Partnership Literature. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(4), 430-442.

Yuan, J., Zeng, A. Y., Skibniewski, M.J. & Li, Q. (2009). Selection of performance objectives and key performance indicators in public-private partnership projects to achieve value for money. *Construction Management and Economics*, 27, 253-270.

Zhang, X. (2005). Critical Success Factors for Public-Private Partnerships in Infrastructure Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(1), 3-14.

Appendix A: Uitleg Qualitative Comparative Analysis (QCA)

Hieronder volgt een korte uitleg aan de hand van een artikel van Verweij & Gerrits (2012), geïllustreerd met een eenvoudig voorbeeld. Voor meer informatie over SKVA zie diverse artikelen over QCA en fsQCA in wetenschappelijke tijdschriften, het boek van Ragin (Ragin, 1987) zelf en een overzicht van onderzoeken waarin SKVA is toegepast in een artikel van Marx et al (2014, vanaf p. 23).

Stel er vindt een onderzoek plaats naar de veiligheid in diverse bedrijven. Daarbij onderzoekt men of er veiligheidscursussen plaatsvinden, of men werkt met beschermende kleding als veiligheidsschoenen en of men werkt machines. Daarnaast wordt gekeken of er zware ongevallen hebben plaatsgevonden als maatstaf voor de veiligheid. De uitkomsten worden daarbij vereenvoudigd tot een 0 bij geen cursussen, geen beschermende kleding, geen machines en een 1 indien dit bij een bepaald bedrijf wel aanwezig is. Bij veiligheid scoort elk bedrijf een 1 indien er geen zware ongevallen hebben plaatsgevonden en een 0 indien dit wel het geval was. De resultaten van dit fictieve onderzoek staan in tabel A1.

Tabel A1: Fictief onderzoek naar veiligheid bij bedrijven

Casus	Cursussen (C)	Beschermende kleding (K)	Machines (M)	Veiligheid (V)
Bedrijf A	1	1	1	1
Bedrijf B	1	1	0	1
Bedrijf C	0	0	1	0
Bedrijf D	1	0	1	0
Bedrijf E	1	1	0	1
Bedrijf F	1	1	1	1
Bedrijf G	0	1	0	1
Bedrijf H	0	0	0	1
Bedrijf I	1	0	0	1
Bedrijf J	0	0	0	0

Aan de hand van tabel A1 is een zogenaamde waarheidstabel te maken; een tabel met alle mogelijke combinaties, zie tabel A2.

Tabel A2: Waarheidstabel n.a.v. fictief onderzoek veiligheid bedrijven

C	K	M	N	Uitkomst	Casussen
1	1	1	2	1	A, F
1	1	0	2	1	B, E
1	0	0	1	1	I
0	1	0	1	1	G
0	0	0	2	C	H, J
1	0	1	1	0	D
0	0	1	1	0	C
0	1	1	0	???	Geen

In deze tabel is te zien dat het resultaat veiligheid onder andere kan worden bereikt door het geven van cursussen en door het dragen van beschermende kleding al dan niet in combinatie met het werken met machines. De combinatie van alleen de set cursussen + veiligheidskleding is dus voldoende om het resultaat veiligheid te behalen, los van of er nou wel of niet machines aanwezig zijn. Het doel van SKVA is het vinden van dergelijke sets die een bepaald resultaat geven. Daarnaast is het doel van SKVA te kijken of er contradicties, tegenstellingen zijn zodat daar nader onderzoek naar kan worden gedaan. In dit geval naar bedrijf H en J die dezelfde waarden op C, K en M hebben maar daarbij tot een andere uitkomst hebben. In dit geval kan nader onderzoek bijvoorbeeld aan het licht brengen dat bedrijf J weliswaar nu geen machines heeft maar ten tijde van het ongeluk wel en zo dus gelijk is aan bedrijf C. Daarmee komt, door dit nadere onderzoek, aan het licht dat er twee manieren zijn om resultaat 1 bij veiligheid te bereiken; namelijk door de set cursussen + veiligheidskleding of door het niet hebben van machines.

De resultaten uit het voorbeeld kunnen met logisch nadenken worden bedacht, het is logisch dat het veiliger werken is zonder een machine en dat de combinatie van veiligheidskleding + cursussen sterk de veiligheid vergroot. Er zijn echter genoeg onderzoeken, zoals het onderzoek behorend bij deze scriptie, waarbij een set condities die een bepaald resultaat geeft niet meteen duidelijk is.

Appendix B: Gebruikte data per case

A2 Hooggelegen

HGI: Interview 2, 8 & 9 (zie Appendix C)

HG1: Bloemendaal, R. & Geest, E. van der (2011). *Het experiment A2 Hooggelegen*. Rotterdam: Drukkerij Printvisie.

HG2: Boers, D. (2011). Een geslaagde nieuwe weg: A2 Hooggelegen – het experiment. *Otar*, 2011(7), 46-47.

HG3: Leerling, B. & Boermans, P. (2011). *Leren van de A2*. Amsterdam: Spinx & Industrie Drukkerij.

HG4: Melger, A. (2013). Heeft de alliantie de toekomst? *Otar*, 2013(9), 9-11.

HG5: Rooij, D. & Kuipers, B. (2011). De alliantie als leerschool voor samenwerking. *Otar*, 2011(2), 41-43.

Waardse Alliantie

WAI: Interview 2 & 7 (zie Appendix C)

WA1: Neele, J. (2003). Waardse Alliantie, Succesvolle samenwerking tussen opdrachtgever en bouwer in de Betuweroute. *Tijdschrift voor de bouwkostenkunde & huisvestingseconomie*, 2003(3). Nijkerk: Nederlandse Vereniging van bouwkostendeskundigen.

WA2: Projectdirectie Betuweroute (2001). *Voorgangsrapportage 10 Betuweroute*. Den Haag: Ministerie Van Verkeer en Waterstaat.

WA3: Projectdirectie Betuweroute (2004). *Voorgangsrapportage 15 Betuweroute*. Den Haag: Ministerie Van Verkeer en Waterstaat.

WA4: Projectorganisatie Betuweroute (2005). *No guts no glory*. Breda: Hoenke.

WA5: Bosman, A. (1995). Dóódmoe van zinloos verzet tegen de Betuwelijn. *Trouw*, 24-5-1995.

WA6: ANP (1996). *Reformatorisch Dagblad*, 7-8-1996.

WA7: Raad van State (1999). ECLI:NL:RVS:1999:AA4990. Den Haag: Raad van State, afdeling Bestuursrechtspraak.

WA8: Anoniem (2013). Hardinxveld vraag burenhulp Betuwelijn. *Reformatorisch Dagblad*, 26-3-2013.

Sijtwende

SWI: Interview 1,2 & 3 (zie Appendix C)

SW1: Buck Consultants International (2000). *Procesmonitoring Sijtwende: Evaluatie contracteringsproces*. Den Haag: Buck Consultants International.

SW2: Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration and Society*, 39(1), 25-50.

SW3: Rijkswaterstaat Directie Zuid-Holland, Gemeente Leidschendam-Voorburg & Sijtwende BV (2003). *De weg van de verbeelding*. Den Haag: Ando BV.

SW4: Sijtwende B.V. (1996). *Vierpartijenovereenkomst*. Zoetermeer: Sijtwende B.V.

SW5: Taen, R.J.M. & Minnen, E. van (2003). *Evaluatie Sijtwende*. Ministerie Verkeer en Waterstaat: Hoofddirectie Financieel Economische zaken, afdeling Operational Audit.

SAAL: Case WALTZ & Case Amstelspoor

SAI: Interviews 4, 5 & 6 (zie Appendix C)

SA1: Alliantie Amstelspoor & Alliantie WALTZ (2013-2016). *Dubbelklik 1 t/m 7*. Gemert: Drukkerij Vos.

SA2: Buck, P. (2016). *OV SAAL – een goudader waar nog veel meer in zit*. Inschrijving voor competitie opdrachtgeversforum.

SA3: Ingels, K. (2014). Presentatie 'Risicomanagement in de Alliantie'. Presentatie voor RISnet.

SA4: Ingels, K. (2017). Presentatie 'OV SAAL Zuidtak West'. Presentatie over het project WALTZ.

SA5: Neerlands Diep (2015). *Eindrapport evaluatie allianties OV SAAL*. Den Haag: Neerlands Diep.

SA6: ProRail (2010). *De ProRail alliantie*. Utrecht: ProRail.

SA7: ProRail (2011). *Handboek Alliantie management*. Utrecht: ProRail.

SA8: Hordijk, D. (Red.)(2014). OV SAAL (themanummer met diverse artikelen). *Cement*, 66(6), 4-77.

Appendix C: Interviews

Geïnterviewde respondenten

1. Ben Spiering

- Manager van het programma Partnership Infrastructure Management (PIM) bij Rijkswaterstaat van 2005-2010
- Project Manager PPS bij Rijkswaterstaat van 1998-2005

Geïnterviewd vanwege zijn kennis van PPS in alliantievorm in het algemeen en kennis van de A2 Hooggelegen en Sijtwende

2. Arent van Wassenaer

- Trad op als jurist namens Rijkswaterstaat bij het project Sijtwende
- Trad op als jurist namens NS Railinfrabeheer bij de aanbestedingsarbitrage van de Waardse Alliantie
- Lid van de raad van deskundigen van de geschillencommissie van de Waardse Alliantie
- Betrokken als jurist bij Allen & Overy bij de aanbesteding van A2 Hooggelegen

Geïnterviewd vanwege zijn kennis van PPS in alliantievorm in het algemeen en kennis van Sijtwende, de Waardse Alliantie en A2 Hooggelegen

3. Stan Roestenberg

- Directeur van Bohemen (private partij bij Sijtwende)

Geïnterviewd vanwege zijn kennis van Sijtwende.

4. Christiaan Caan

- Alliantiemanager AmstelSpoor

Geïnterviewd vanwege zijn kennis van Amstelspoor.

5. Koen Ingels

- Alliantiemanager WALTZ

Geïnterviewd vanwege zijn kennis van WALTZ.

6. David de Rooij

- Manager Projectbeheersing WALTZ

Geïnterviewd vanwege zijn kennis van WALTZ.

7. René Buvelot

- Hoofd afdeling contractzaken Betuweroute

Vanwege zijn kennis van de Waardse Alliantie.

8. Ton Swanenberg

- Alliantiemanager A2 Hooggelegen

Vanwege zijn kennis van de A2 Hooggelegen.

9. Eddy van Haastregt

- Manager Contract & Techniek A2 Hooggelegen

Vanwege zijn kennis van de A2 Hooggelegen.

Basis topiclijst

De volgende lijst is als basis gebruikt voor de topiclijst bij elk interview. Voor elk interview werd deze lijst aangepast en toegesneden op de case waarover het interview handelde en op de respondent.

Totstandkoming alliantie

- PPC (gebruik wel/niet, van invloed?)
- Was er steun van overheden
- Speelde zeggenschap en het behoud ervan een rol
- Wet- en regelgeving (beperkingen?)
- Complexiteit
- Tijdsdruk

Conditie voor resultaat

- Management
- Belonen meerwaarde
- Delen risico's
- Joint Image Building
- Private partijen vanaf start betrokken?
- Hoe verliep het proces
- Interactie verankerd?

Resultaten

- Stakeholders
- Responsiviteit
- Synergie, verwevenheid met andere projecten

Algemeen

- Belangrijke documenten

Appendix D: Operationalisatietabellen

Barrières alliantievorm

Variabele	Definitie	Indicatoren
Barrière door PPC	Het gebruik van de Public Private Comparator (PPC) stuurt het project richting een concessievorm van PPS	Er is gebruik gemaakt van een PPC bij het project
		Het advies n.a.v. het toepassen van de PPC was een PPS
		Dit advies is gebruikt om een PPS in concessie variant te bepleiten
Barrière door behoud zeggenschap overheden	Overheden willen zeggenschap behouden en zelf kunnen beslissen en willen deze bevoegdheden niet uit handen geven en overdragen aan een alliantie	Er is bemoeienis van politieke bestuurders met het project
		Het vinden van consensus over het project is lastig, één of meerdere overheden houden vast aan hun standpunt(en)
		Er is geen vertrouwen om zeggenschap over te dragen aan andere partijen
Barrière door wet – en regelgeving	Bestaande wet- en regelgeving staat creatieve oplossingen in de weg.	Mogelijke oplossingen die besproken worden blijken niet uitvoerbaar door wet- en regelgeving.

Conditie

Conditie	Definitie	Indicatoren	Waardering t.b.v. SKVA
W Procesmanagement	Geënt op procesmanagement met daarbij interactie stevig verankerd	W1 Er is in het project een sterke nadruk op samenwerken	0 bij afwezig 0,25 bij aanwezig
		W2 Er zijn regels opgesteld hoe de interactie voor deze samenwerking dient te verlopen	0 bij afwezig 0,25 bij aanwezig
		W3 Er is veel dialoog tussen de betrokken publieke en private partijen	0 bij afwezig 0,25 bij aanwezig
		W4 Er is veel vertrouwen in elkaar	0 bij afwezig 0,25 bij aanwezig
X Betrokkenheid private partijen bij doelen en oplossingen	Private partijen die vanaf de start van het project, meebepalen over doelen en oplossingen	X1 Private partijen zijn vanaf de start van het project erbij betrokken	0 bij afwezig 0,33 bij aanwezig
		X2 Er wordt door private partijen gekeken naar de doelen en de oplossingen van het project	0 bij afwezig 0,33 bij aanwezig
		X3 Dit gebeurt niet alleen tijdens de planfase maar ook tijdens de realisatiefase	0 bij afwezig 0,33 bij aanwezig
Y Gezamenlijk risicomangement	Gezamenlijk inventariseren van risico's en vervolgens risico's delen of neerleggen bij diegene binnen wiens invloedssfeer het ligt	Y1 Publieke en private partijen hebben gezamenlijk de risico's in kaart gebracht	0 bij afwezig 0,33 bij aanwezig
		Y2 Er is sprake van risico's die worden gedeeld door publieke en private partijen	0 bij afwezig 0,33 bij aanwezig
		Y3 Er zijn risico's verdeeld op basis van wie deze risico's het beste kan beïnvloeden	0 bij afwezig 0,33 bij aanwezig

Per variabele worden de waarden uit de indicatoren opgeteld om te bepalen of de variabele afwezig (bij een waarde < 0,5) of aanwezig is (bij een waarde >0,5)

Beoogde resultaten

Resultaat	Definitie	Indicatoren	Waardering t.b.v. SKVA
A Synergievoordelen	Voordelen behaald door het combineren van projecten	A1 Er is gekeken naar de invloed van het project op andere projecten	0 bij afwezig 0,2 bij aanwezig
		A2 Er heeft afstemming plaatsgevonden met andere projecten	0 bij afwezig 0,2 bij aanwezig
		A3 Er zijn aanpassingen gedaan puur en alleen voor een of meerdere <i>andere</i> projecten	0 bij afwezig 0,2 bij aanwezig
		A4 Bij een of meerdere <i>andere</i> projecten zijn aanpassingen gedaan voor het project	0 bij afwezig 0,2 bij aanwezig
		A5 De gekozen oplossing is niet alleen de oplossing voor het project zelf maar ook voor een ander project	0 bij afwezig 0,2 bij aanwezig
B Positieve & betrokken stakeholders	Stakeholders als medestanders van een project	B1 Stakeholders denken mee en komen met oplossingen	0,5 / aantal stakeholders (dus indien dit geldt voor 4 van de 5 stakeholders is de uitkomst $4 \cdot (0,5/5) = 0,4$)
		B2 Stakeholders hebben een hoge waardering voor het project	0,5 / aantal stakeholders (indien niet per stakeholder meetbaar wordt een totaalscore hiervoor meegenomen waarbij 0,5 de maximale score is)
C Responsiviteit	Flexibiliteit om te reageren op onverwachte gebeurtenissen (dynamiek) of op factoren die voorheen onbekend waren	C1 Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis 1	0 bij afwezig 1/aantal gebeurtenissen bij aanwezig
		C1 Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis 2	0 bij afwezig 1/aantal gebeurtenissen bij aanwezig
		C.. Aanpassing oplossing of doel naar aanleiding van een onverwachte gebeurtenis ..	0 bij afwezig 1/aantal gebeurtenissen bij aanwezig

Per variabele worden de waarden uit de indicatoren opgeteld om te bepalen of de variabele afwezig (bij een waarde < 0,5) of aanwezig is (bij een waarde >0,5)

