

Samenwerking in DBFM

*Een onderzoek naar de ontwikkeling van samenwerking in DBFM infrastructuurprojecten
Case study's: A59 Rosmalen-Geffen & N31 Leeuwarden-Drachten*



Martin Bos

Masterthesis Environmental & Infrastructure Planning

Samenwerking in DBFM

*Een onderzoek naar de ontwikkeling van samenwerking in DBFM infrastructuurprojecten
Case studies: A59 Rosmalen-Geffen & N31 Leeuwarden-Drachten*

Door

Martin Bos

Maart 2016

Master thesis Rijksuniversiteit Groningen

S2598663

Begeleider

Dr. G. (Frits) Verhees

Environmental and Infrastructure Planning

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

Bron afbeelding op titelpagina:

PressArt (2015), 3200 Informatieborden Utrechtse Heuvelrug. [online].

Geraadpleegd op 23 maart 2016 via <http://pressart.nl/informatieborden/3200-informatieborden-utrechtse-heuvelrug/>

Bewerkt door de auteur.

Voorwoord

Met deze thesis voor de master Environmental & Infrastructure sluit ik mijn studietijd af. Een tijd die me alle hoeken, mooi geplaveide wegen, onverharde wegen en nog niet ontdekte plekken van de ruimtelijke ordening heeft laten zien. Samenwerkingen, infrastructuur en duurzaamheid hebben hierbij wel mijn extra interesse. Om die reden ligt deze thesis met het onderwerp 'Samenwerking in DBFM' hier voor uw neus. Een product wat ik met gepaste trots aan u presenteer, ondanks dat het enige tijd op zich heeft laten wachten

Het was een lange weg, maar ook lange wegen hebben een einde. Op deze lange weg heb ik deskundig advies gehad van DBFM expert en mijn begeleider Frits Verhees. Ik wil hem bedanken voor zijn steun en zijn feedback gedurende deze reis. Vooral bij het afbakenen van het onderzoeksonderwerp was Frits Verhees een belangrijke steunpilaar. Naast Frits Verhees wil ik ook alle geïnterviewden personen bedanken. Van tevoren werd gedacht dat het regelen en afnemen van de interviews een lange en intensieve periode zou worden. Echter, alle personen waren makkelijk en snel bereikbaar en stonden open voor een interview op korte termijn. Dankzij hun openheid tijdens de interviews heb ik veel informatie opgedaan uit de praktijk. Die informatie was essentieel voor het resultaat van dit onderzoek.

Ondanks dat het cliché is, wil ik toch graag ook mijn naasten bedanken. Mijn ouders die altijd voor me klaar stonden, mij steunden, interesse toonden en ook geduld met mij hadden. Mijn broers en vrienden zorgden voor de nodige afleiding tijdens drukke dagen. In mijn ervaring is een goede balans tussen werken en ontspannen belangrijk voor jezelf en je omgeving. *Last, but not least*, wil ik mijn vriendin bedanken. Zij cijferde zich soms weg, omdat dit onderzoek soms voor haar ging. Haar interesse in mijn onderzoek en haar onvermoeide steun voor mij worden enorm gewaardeerd door mij. Door al deze belangrijke mensen in mijn naaste omgeving heb ik met plezier dit onderzoek uitgevoerd en afgerond. Dank daarvoor.

Nu rest mij u alleen veel leesplezier te wensen met dit onderzoek!

Martin Bos
23 maart 2016

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Inleiding	p. 6
1.2 Aanleiding	p. 6
1.3 Probleemstelling	p. 7
1.4 Doelstelling	p. 7
1.5 Vraagstelling	p. 8
1.6 Relevantie	p. 8
1.7 Leeswijzer	p. 8
1.8 Onderzoeksstructuur	p. 9

Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethoden

2.1 Literatuuronderzoek	p. 10
2.2 Kwalitatief onderzoek	p. 10
2.2.1 Kwantitatief versus kwalitatief onderzoek	p. 10
2.2.2 Semigestructureerde interviews	p. 11
2.2.3 Respondenten	p. 12
2.2.4 Data analyse	p. 13
2.3 Case studies	p. 13
2.3.1 Case study criteria	p. 13
2.3.2 A59 Rosmalen-Geffen	p. 14
2.3.3 N31 Leeuwarden-Drachten	p. 16

Hoofdstuk 3 Theoretisch Kader

3.1 Samenwerken	
3.1.1 Definitie samenwerken	p. 18
3.2 Publiek-private samenwerking	p. 20
3.2.1 PPS in Nederland	p. 21
3.2.2 Definitie PPS	p. 21
3.2.3 Twee vormen PPS: alliantie & concessie	p. 23
3.2.4 PPS en complexiteit	p. 25
3.2.5 The shadow of the future	p. 26
3.3 DBFM	p. 27
3.3.1 DBFM in Nederland	p. 27
3.3.2 Definitie DBFM	p. 28
3.3.3 Fasen in DBFM	p. 28
3.3.3.1 Aanbestedingsfase	p. 29
3.3.3.2 Realisatiefase	p. 30
3.3.3.3 Onderhoudsfase	p. 31
3.3.4 Consortium	p. 32

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

4.1 Samenwerken	p. 36
4.2 PPS	p. 37
4.3 DBFM	p. 38
4.4 Korte versus lange samenwerking	p. 40

Hoofdstuk 5 Case study: A59 Rosmalen-Geffen

- 5.1 Samenwerking partijen p. 42
- 5.2 Ontwikkeling van de samenwerking p. 43
- 5.3 Evaluatie p. 47

Hoofdstuk 6 Case study: N31 Leeuwarden-Drachten

- 6.1 Samenwerking partijen p. 48
- 6.2 Ontwikkeling van de samenwerking p. 49
- 6.3 Evaluatie p. 54

Hoofdstuk 7 Conclusie

- 7.1 Beantwoording deelvragen p. 55
- 7.2 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag p. 57
- 7.3 Reflectie p. 58

Bijlagen

- 1. Bronnen bij case study's p. 59
- 2. Literatuurlijst p. 60
- 3. Topiclijst p. 67

Hoofdstuk 1 Inleiding

Als introductie van dit onderzoek wordt in dit eerste deel van het onderzoek de inhoud besproken. Dit inleidende stuk verschaft achtergrond informatie door in te gaan op de relevante termen: ruimtelijke ordening en infrastructuurbeleid in Nederland en PPS. De aanleiding van dit onderzoek is hier verduidelijkt. Daarin is ook ingegaan op wat publiek-private samenwerking (PPS) en de DBFM variant inhouden in Nederland. Uit dat deel komt ook de probleemstelling naar voren. Hoe dit probleem op te lossen met dit onderzoek is beschreven in de doelstelling. De doelstelling is verscherpt door het opstellen van de onderzoeksvraag met de daarbij behorende deelvragen. Dit hoofdstuk sluit af met een opzet van deze scriptie door middel van een leeswijzer.

1.1 Inleiding

In een steeds complexere en dynamischer wereld wordt het moeilijker om vraagstukken zelfstandig op te lossen. Men heeft steeds meer elkaars hulp nodig. Hierdoor is samenwerken steeds relevanter geworden voor onze samenleving. Samenwerken zie je namelijk overal: sportverenigingen die samenwerken, bedrijven die samen projecten uitvoeren en landen die samen de wereld willen verbeteren. In de ruimtelijke ordening werken ook allerlei actoren met elkaar samen om zo een ruimtelijke vraagstuk tot een goed eind te brengen (Roo & Voogd, 2007). Tegenwoordig ligt de nadruk in de ruimtelijke ordening onder andere op samenwerking. De politiek is overgegaan van een traditionele technisch-rationele aanpak naar nu een meer communicatieve aanpak van ruimtelijke vraagstukken. Dit is niet van de ene op de andere dag gebeurd, maar de ruimtelijke ordening heeft zich decennia lang ontwikkeld in Nederland. De traditionele aanpak komt voort uit de jaren vijftig en zestig en was een aanpak die stond voor zekerheid en controle. De overheid had een dominante rol in de ruimtelijke ontwikkeling. Aan het begin van een planningproces schetste de overheid aan de hand van voorspellingen een ideaal eindbeeld. Er kwam kritiek op deze aanpak, onder andere omdat het geschetste eindbeeld niet realistisch is in zo'n dynamische wereld. De ruimtelijke planning heeft zich in de loop van de afgelopen decennia ontwikkeld tot een communicatief proces, waarbij niet de nadruk op het eindbeeld ligt, maar juist op het proces (Woltjer, 2004; Roo & Voogd, 2007).

In Nederland ontstond door de evolutie van de ruimtelijke ordening richting een communicatief proces interesse in een samenwerkingsvariant: publiek-private samenwerking (PPS). In de jaren tachtig was het kabinet Lubbers II die de aandacht hier op vestigde in de politiek. Dat kabinet zag het als een instrument om de publieke sector en de private sector samen te laten werken aan grote publieke projecten, waaronder infrastructuur (Klijn & Twist, 2006). PPS werd toen niet volledig opgepakt, maar dat veranderde eind jaren negentig. Het tweede kabinet van Kok zorgde toen voor een omslag voor PPS. Dit kabinet had interesse voor PPS door de nationale verandering in de maatschappij. Men werd liberaler en de markt werd belangrijker. Die twee veranderingen waren het begin van de opkomende belangstelling voor PPS (Bult-Spiering et al., 2005). Private partijen werden betrokken bij infrastructuurprojecten, zoals de Betuwelijn en de Tweede Maasvlakte (Ham en Koppenjan, 2002).

1.2 Aanleiding

Vanaf de jaren negentig werd PPS dus meer gebruikt om publieke projecten uit te voeren. Dit komt om de eerder benoemde maatschappelijke veranderingen en omdat de politiek voordeel zag in PPS. Er waren overheidstekorten in de jaren tachtig en de overheid ging daarom meer het bedrijfsleven betrekken, zoals bij infrastructuurprojecten, om kosten te besparen. Uit allerlei onderzoeken blijkt dat PPS de voordelen heeft dat het eerder afgerond is, van betere kwaliteit is en binnen budget blijft in vergelijking met de traditionele uitvoering van ruimtelijke projecten (Kenniscentrum PPS, 2006; Verhees, 2013; Ho, 2014).

PPS kent twee varianten waarop een project uitgevoerd kan worden: alliantie en concessie. Alliantie is kort gezegd een nadrukkelijke samenwerking waarbij de partijen gezamenlijk de verantwoordelijkheden en de risico's delen (Verhees, 2013). Bij concessie gaan de opdrachtgever (de overheid) en de opdrachtnemer (private partijen) een contract aan voor een lange tijd (15 tot 30 jaar). De private partijen zijn daarbij verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, de financiering en het onderhoud. Waarbij het DBFM(O) contract de hoofdtoon voert bij projecten (Galavazi, 2012; Verhees, 2013). Hierbij valt op het verschil in samenwerking bij de twee varianten en de lange looptijd van het contract. Dit zijn interessante aspecten die nog weinig zijn onderzocht in de literatuur omtrent PPS.

1.3 Probleemstelling

Het blijkt dat er al veel onderzoek is gedaan naar PPS, maar dat die vooral de meerwaarde van samenwerking en de voor- en nadelen van samenwerken onderzoeken (Klijn & Twist, 2006; Bin & Dikhooff, 2011; Bouma, 2011). Weinig literatuur gaat in op het proces van samenwerken in een DBFM contract. In Nederland zijn er nog weinig PPS projecten op basis van een DBFM contract afgerond en onderzocht. Dit geeft een gat in de literatuur over DBFM projecten in Nederland. Om dat gat op te vullen is onderzoek naar DBFM projecten van belang om zo te leren van die PPS variant.

In Nederland zijn DBFM infrastructuurprojecten nog relatief nieuw en er zijn nog geen projecten die het DBFM proces geheel hebben doorlopen (PPS Netwerk Nederland, 2015a). Dit is de reden om specifiek DBFM projecten gericht op infrastructuur te onderzoeken. Hoe de samenwerking gedurende het hele project verloopt, daar is nog weinig over bekend. Waar loopt de samenwerking tegenaan of wanneer verloopt de samenwerking juist soepel? Ontwikkelt de samenwerking zich gedurende het project? Is het DBFM contract wel een goede variant om infrastructuurprojecten uit te voeren? Dit zijn vragen waarvan de antwoorden kunnen helpen bij toekomstige DBFM infrastructuurprojecten. Daarnaast zien sommige onderzoekers DBFM niet als een samenwerking en daardoor ook niet als een PPS (Klijn & Teisman, 2005; Ham & Koppenjan, 2002). Wat het interessanter maakt om te onderzoeken hoe de samenwerking verloopt in een DBFM project.

1.4 Doelstelling

In een periode van 30 jaar kan samenwerking zich sterk ontwikkelen (Domingues & Zlatkovic, 2014). Ho (2014) geeft aan dat een concessiemodel in de loop van tijd kenmerken kan vertonen van een alliantiemodel. Daardoor speelt tijd naast de verloop van samenwerking ook een belangrijke rol in dit onderzoek. Daarnaast geven sommige onderzoekers aan dat in een DBFM de private partij meer uitvoerend te werk gaat, dan dat de publieke en private partij gezamenlijk het project uitvoeren (Eversdijk & Korsten, 2008; Keuter, 2007; Bin & Dikhooff, 2011; Galavazi, 2012). Door specifiek onderzoek te doen naar de samenwerking in een DBFM, is er getracht meer duidelijkheid te verschaffen rondom samenwerken over lange termijn in een DBFM project en om het gat in de literatuur op te vullen. Aan de hand van twee case studies is onderzocht in hoeverre er wordt samengewerkt in de DBFM variant van PPS. De case studies zijn DBFM projecten die beiden al geruime tijd in de onderhoudsfase zitten en dat zijn de DBFM infrastructuurprojecten A59 Rosmalen-Geffen en N31 Leeuwarden-Drachten. Deze twee projecten zijn verderop in dit onderzoek uitgelicht.

De doelstelling van dit onderzoek is dus om meer te weten komen achter de ontwikkeling van samenwerking gedurende een DBFM project op basis van twee case studies. Hierbij zijn de fasen van het project in ogenschouw genomen en onderzocht hoe de samenwerking verloopt in die fasen.

1.5 Vraagstelling

Om de doelstelling te halen moet een goed geformuleerde vraagstelling opgesteld worden, zodat het antwoord op die vraagstelling het beoogde doel behaalt. Aangegeven is dat tijd en het verloop van de samenwerking van een DBFM project de belangrijkste aspecten zijn in dit onderzoek. De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt daardoor:

"Hoe verloopt de samenwerking gedurende een DBFM infrastructuurproject?"

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. Elke deelvraag draagt bij aan het antwoord op de centrale onderzoeksvraag en alle delen samen vormen het gehele antwoord. De deelvragen zijn gespecificeerd, zodat elk aspect afzonderlijk onderzocht en duidelijk wordt. Termen zoals samenwerken, PPS en DBFM zijn verduidelijkt aan de hand van literatuuronderzoek. Wat de samenwerking inhoudt en hoe die verloopt gedurende het project is onderzocht aan de hand van zowel literatuur als afgenomen interviews. Echter, de informatie uit de afgenomen interviews is de belangrijkste informatie voor een antwoord op die deelvragen. De volgende deelvragen zijn opgesteld:

1. Wat betekent samenwerken?
2. Wat houdt PPS in?
3. Wat houdt DBFM in?
4. Hoe werken de actoren samen in DBFM?
5. In hoeverre verschilt de samenwerking per fase van het project?
6. In hoeverre ontwikkelt de samenwerking zich in DBFM?

1.6 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Veel literatuur over samenwerken en PPS gaat over welke meerwaarde er gecreëerd kan worden en wat de voor- en nadelen zijn van de vele samenwerkingsvormen. DBFM is nog vrij onbekend voor Nederlandse begrippen en zeker omtrent het punt hoe de samenwerking door het proces heen verloopt. Dit onderzoek helpt om meer academische verheldering te brengen omtrent DBFM projecten en de samenwerking daarin.

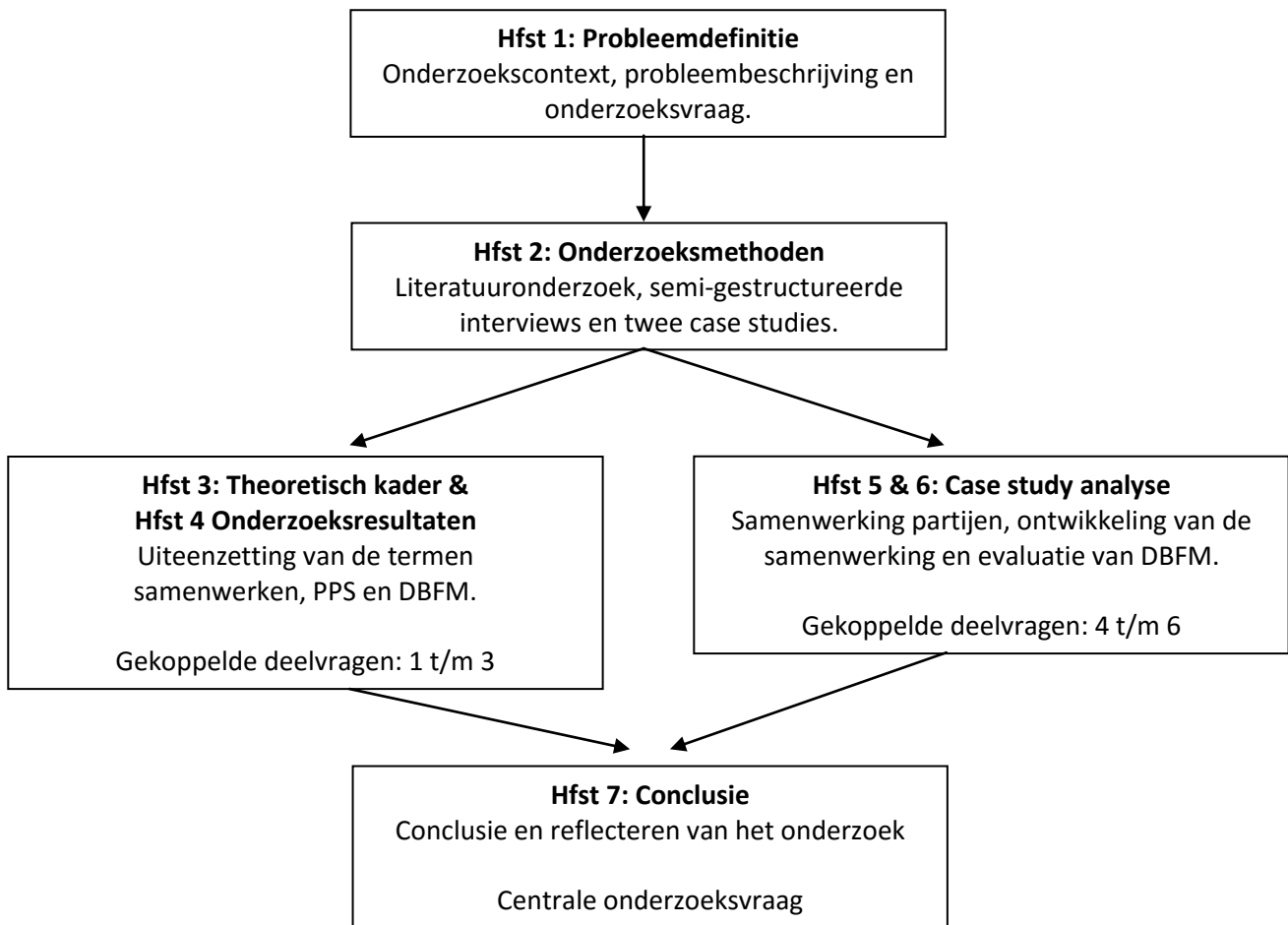
Maatschappelijke relevantie

In Nederland zijn er weinig afgeronde DBFM infrastructuurprojecten. Hierdoor is daar weinig onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek kan resulteren in een heldere blik op de samenwerking in een DBFM over het gehele proces. Hieruit kan lering getrokken worden voor volgende DBFM projecten. Dit kan wellicht resulteren in een bredere kennis omtrent de samenwerking en de resultaten van samenwerking in DBFM projecten.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft een inleiding op het onderwerp en brengt het onderwerp in context met het onderzoek. Om onderzoek te doen zijn onderzoeksmethoden nodig, die staan beschreven in Hoofdstuk 2. Aan de hand van literatuuronderzoek, twee case studies en semigestructureerde interviews is er onderzoek gedaan. Een onderzoek bestaat grof gezegd uit twee delen: een theoretisch deel en een empirisch deel. Het theoretisch kader is gevormd in Hoofdstuk 3 door de verder in te gaan op de termen samenwerken, PPS en DBFM. In Hoofdstuk 4 zijn de afgenomen semigestructureerde interviews geanalyseerd en teruggekoppeld aan het theoretisch kader. De analyse wordt gebruikt om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Dat is gedaan in Hoofdstuk 5. De gebruikte literatuur, de topiclijst en de transcripten van de interviews zijn te vinden in de bijlagen.

1.8 Onderzoeksstructuur



Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek bestaat uit zowel een theoretisch onderdeel als een empirisch onderdeel. In het theoretische onderdeel is er literatuuronderzoek gedaan naar de termen samenwerking, PPS en DBFM. In het empirische deel zijn twee DBFM infrastructuurprojecten onderzocht door middel van semigestructureerde interviews en desktop onderzoek. In dit hoofdstuk worden alle onderzoeksmethoden en criteria uitgelicht en beargumenteerd die gebruikt zijn in dit onderzoek.

2.1 Literatuuronderzoek

Allereerst is een literatuuronderzoek uitgevoerd om te specificeren wat al bekend is in de wetenschappelijke literatuur omtrent de centrale begrippen samenwerken, PPS en DBFM. Door een verkenning in de literatuur is de probleemstelling naar voren gekomen. Een dieper ingaand onderzoek in de literatuur heeft ervoor gezorgd dat betrouwbare informatie is gevonden omtrent de centrale begrippen (Vorst, 1982). Hierdoor is een beter beeld ontstaan van de inhoud van de begrippen, zoals de motieven, voor- en nadelen en kritische punten. Ook is door het diepgaandere literatuuronderzoek verduidelijkt in welke betekenis de begrippen mee worden genomen. In het theoretische kader zijn de belangrijkste aspecten van de definities uit de literatuur gebruikt om zo tot een goed gepronounced definitie te komen voor dit onderzoek.

2.2 Kwalitatief onderzoek

Voor dit onderzoek is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Naast kwalitatief onderzoek is er ook kwantitatief onderzoek. Door de kenmerken kwalitatief en kwantitatief onderzoek te vergelijken is uitgelegd waarom specifiek gekozen is voor kwalitatief onderzoek. Daarnaast is ook uitgelicht hoe de semigestructureerde interviews opgezet en uitgevoerd zijn

2.2.1 Kwantitatief versus kwalitatief onderzoek

Op basis van drie kenmerken zijn de twee soorten onderzoeken vergeleken (zie Tabel 1). Het eerste kenmerk van kwantitatief onderzoek is dat het gebruikt wordt om een theorie te testen, oftewel deductief. Aan de hand van een theorie wordt een hypothese onderzocht. Uit verzamelde data vindt men nieuwe aspecten omtrent de hypothese of er ontstaat zelfs een hele nieuwe theorie. Kwalitatief onderzoek bekijkt het vanuit een andere hoek. Aan de hand van de data wordt niet een hypothese getest, maar worden generaliseerbare conclusies getrokken (Bryman, 2012). Zo is kwalitatief onderzoek meer gericht op verklaringen doen. Aangezien dit onderzoek gericht is op een verduidelijking van hoe de samenwerking verloopt in een DBFM infrastructuurproject, wordt op dit kenmerk kwalitatief onderzoek beter geacht dan kwantitatief.

Tabel 1: Vergelijking kenmerken kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek.

Kwantitatief onderzoek	Kwalitatief onderzoek
Theorie testend (Deductief)	Theorie vormend (Inductief)
Vanuit het oogpunt van de onderzoeker	Vanuit het oogpunt van onderzochten
Nummers	Woorden

Bron: Bryman, 2012.

Een ander kenmerk is dat kwantitatief onderzoek vanuit de onderzoeker naar het onderzoek kijkt. Dit is logisch, omdat de onderzoeker deductief bezig is. De onderzoeker zet vraagtekens bij de theorie en gaat die testen. Bij kwalitatief onderzoek wil de onderzoeker generaliseerbare conclusies trekken aan de hand van verzamelde data. Die data is afkomstig van de onderzochten (Bryman, 2012). Wederom krijgt kwalitatief onderzoek op dit punt de voorkeur, omdat ook in dit onderzoek naar generaliseerbare conclusies gezocht wordt om samenwerking in DBFM infrastructuurprojecten verder aan te duiden.

Het laatste kenmerk dat vergeleken is die van welke data van de onderzoeken van belang zijn. Bij kwantitatief onderzoek zijn het vooral statistieken waarop vertrouwd wordt. Kwalitatief onderzoek richt zich vooral op context van de literatuur en interviews met experts (Bryman, 2012). Aan de hand van cijfers en statistieken is het lastig achter halen hoe de samenwerking verloopt. Dat kan het best onderzocht worden met literatuur en interviews met experts. Ook op het laatste kenmerk krijgt kwalitatief onderzoek de voorkeur boven kwantitatief onderzoek. Hierdoor is kwantitatief onderzoek op basis van deze vergelijking ondergeschikt bevonden aan kwalitatief onderzoek voor dit onderzoek. (Boeije et al., 2009).

Een enquête is de meest voorkomende kwantitatieve onderzoeksmethode, bij kwalitatief is dat het afnemen van interviews (Boeije et al., 2009). Bij een enquête kan elke respondent een vraag anders interpreteren. Bij een interview kan dat ook het geval zijn, maar daar kan de onderzoeker uitleg geven over de vraag. Op deze manier is de vraag duidelijker voor de geïnterviewde en kan degene een gericht antwoord op geven. Dit komt ten goede van de verzamelde data en uiteindelijk het antwoord op de onderzoeksvraag (Baarda et al., 2001; Bryman, 2012). Door de vergelijking van de kenmerken in Tabel 1 en de voorkeur voor interviews is goed onderbouwd waarom in dit onderzoek gekozen is voor kwalitatief onderzoek.

2.2.2 Semigestructureerde interviews

Zoals hiervoor is aangegeven is in dit onderzoek gekozen voor semigestructureerde interviews. Duidelijk mag zijn dat er ook andere soorten interviews zijn. Om duidelijk aan te geven waarom specifiek gekozen is voor semigestructureerde interviews, zijn ook de andere soorten interviews uitgelicht. Na de toelichting van de soorten interviews is de keuze voor de gekozen interviewsoort duidelijk.

Volgens Boeij et al. (2009) bestaan er drie soorten interviews. Boeije et al. (2009) begint met de meest vrije vorm van interviewen: het ongestructureerde interview. Bij deze variant is niets op voorhand vastgesteld. De interviewer heeft geen vooropgestelde vragenlijst en het interview ontwikkelt zich aan de hand van de manier van vragen stellen en de antwoorden van de geïnterviewde. De tweede variant is het semigestructureerde interview. Zoals de naam al aangeeft, is het interview gedeeltelijk vastgesteld. De interviewer heeft wel een topiclijst, maar hoeft zich niet aan de structuur te houden. Hierdoor kan de interviewer inspelen op de antwoorden van de geïnterviewde. De derde en tevens laatste variant is het gestructureerde interview. Hier staat het gehele interview van begin tot einde vastgesteld. De interviewer houdt zich aan de structuur van de vragenlijst, de inhoud van de vragen en is al voorbereid op mogelijke antwoorden. Hierdoor is er geen mogelijkheid om in te haken bij een verrassend of afwijkend antwoord van de geïnterviewde (Boeije et al., 2009).

Een semigestructureerd interview past het best in dit onderzoek, omdat tijdens het interview ook afgeweken kan worden van de bestaande vragen en kan worden doorgedaan op een bepaald aspect. De interviewer creëert hierdoor diepte in het interview. Dit kan als gevolg hebben dat er meer relevante informatie verzameld kan worden van de geïnterviewde (Merriam, 1998). Bij gestructureerde interviews is dit niet mogelijk, waardoor deze afvalt. Ongestructureerde interviews

zijn te open en eisen veel van de kennis en de ervaring van de interviewer omtrent interviews afnemen. Door de geringe ervaring en kennis van de onderzoeker is in dit onderzoek gekozen voor semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews zijn dus een bruikbare methode voor kwalitatief onderzoek om informatie te verkrijgen over de kijk, de kennis en de houding van de geïnterviewde met betrekking op het onderwerp (Baarda et al., 2001). In Bijlage 1 is een overzicht van de vooraf vastgestelde interviewvragen te vinden, oftewel een topiclijst. De topiclijst is afgeleid van de onderzoeksvraag en de deelvragen. Deze is als basis gebruikt bij alle afgenomen interviews.

2.2.3 Respondenten

Aan de hand van semigestructureerde interviews zijn personen geïnterviewd die nauw betrokken waren of zijn bij de projecten. Om relevante informatie te verzamelen, zijn zowel publieke, als private actoren geïnterviewd. Hierdoor zijn de projecten niet vanuit één invalshoek onderzocht. In dit deel is duidelijk toegelicht wie en waarom degene is geïnterviewd. Ook kunnen de geïnterviewde actoren een beeld schetsen van de DBFM-cases van de voorbereiding tot en met de onderhoudsfase.

Het onderzoek richt zich op het verloop van de samenwerking. Om die samenwerking te onderzoeken zijn experts geïnterviewd. Experts hebben meer informatie over het onderwerp en hun informatie speelt een grote rol in de beantwoording van de onderzoeksvraag. Zij hebben kennis over samenwerken, PPS en DBFM. Ze weten ook hoe zich dat uit in het project (Boeije et al., 2009). Om die reden is bij beide partijen interviews afgenomen, dus van zowel de publieke, als private actoren. In totaal zijn er acht interviews afgenomen. Voor elk project zijn vier personen geïnterviewd. Allen zijn nauw betrokken of betrokken geweest bij één van de twee projecten. De antwoorden die de experts geven zijn karakteristiek voor de sector waar ze zich in bevinden (Bryman, 2012).

Door onderzoek naar informatie over de twee DBFM infrastructuurprojecten zijn de experts gevonden. De namen kwamen naar voren door referentie van andere experts, artikelen op websites, website van de projecten en/of project gerelateerde documenten.

Via het contactformulier op de website van de Poort van Den Bosch is contact gemaakt met de heer Ponne, de instandhoudingsmanager van de Poort van Den Bosch. Hij heeft de vraag tot een interview via de mail voorgelegd aan de Provincie Noord-Brabant, Rijkswaterstaat en Fluor. Deze actoren reageerden allen positief tegenover een interview. Hierop zijn afspraken gemaakt met de heer van Rooij van Rijkswaterstaat, de heer de Munnik van Provincie Noord-Brabant en de heer Mali van Fluor. Uit artikelen omtrent de A59 kwam de naam van de heer Hillen naar voren, die als projectdirecteur actief was bij het project. Na mailcontact te hebben gehad, reageerde ook deze expert positief voor het afnemen van een interview. Op deze wijze zijn de vier experts succesvol benaderd voor het afnemen van een interview. Alle interviews zijn fysiek afgenomen en zijn afgenomen naar tevredenheid van zowel de interviewer, als de expert. De geïnterviewde personen voor de A59 Rosmalen-Geffen zijn als volgt:

- **Kees van Rooij - coördinator Omgevingsmanagement Rijkswaterstaat**
- **Robert de Munnik - kwaliteitsmanager voor interne organisatie Provincie Noord-Brabant**
- **Jos Hillen - voormalig projectdirecteur Poort van Den Bosch**
- **Pieter Mali - huidig projectdirecteur Poort van Den Bosch**

Via het contactformulier op de website van Wâldwei.com is contact gemaakt met de heer Verweij van Rijkswaterstaat, die open stond voor een interview. Daarnaast is contact gezocht met alle partijen van het consortium Wâldwei.com, waarop alleen Dura Vermeer positief reageerde. De heer Dirksen van Dura Vermeer stond ook positief tegenover een interview. In de mail stond ook de vraag naar andere betrokken personen, waarop de heer Dirksen de heer Bruining aankaartte. Met de heer Bruining is daarop mailcontact gezocht en dat heeft geleid tot een interview met de heer Bruining.

Tijdens het interview met de heer Bruining en de heer Verweij werd gevraagd naar een expert omtrent de N31. Beide heren gaven daarbij aan dat de heer Beuving wellicht een goede bron van informatie kon zijn voor dit onderzoek. Hierop is contact gezocht en gevonden. Ook de heer Beuving reageerde positief op de vraag om een interview. Bij deze case study zijn niet alle interviews fysiek afgenomen. Door de verre reistijd naar de heer Verweij en de heer Beuving is in goed overleg afgesproken dat de interviews telefonisch afgenomen konden worden. Zowel de expert als de interviewer hebben geen hinder ondervonden van deze manier van interviewen. Ook bij deze case study zijn alle interviews naar tevredenheid verlopen. Bij de case van de N31 is maar één persoon van de publieke kant geïnterviewd. Doordat het onderzoek ingaat op het algemene verloop van de samenwerking, is aangenomen dat deze onderbelichting in dit onderzoek niet van significante invloed is op de onderzoeksresultaten en daarop volgende conclusie. De geïnterviewde personen voor de N31 Leeuwarden-Drachten zijn als volgt:

- **Ronald Dirksen - voorzitter AvA SPC** (zie Pagina 33, onderaan)
- **Krijn Verweij - omgevingsmanager Rijkswaterstaat** (telefonisch)
- **Jan Willem Bruining - projectdirecteur Wâldwei.com**
- **Otto Beuving - onderhoudsmanager Wâldwei.com** (telefonisch)

2.2.4 Data analyse

De gesprekken van alle interviews zijn opgenomen met een voice recorder en uitgewerkt in de tekstverwerker Microsoft Word. Daarop is een analyse uitgevoerd waarbij onderscheid is gemaakt tussen codes. Deze codes komen overeen met de onderwerpen in de topiclijst van de interviews. Coderingen zijn gebruikt om tekstuele data te analyseren. Daarnaast helpt het om categorieën en patronen in de tekst te herkennen om op die manier de data meer waarde te geven (Cope, 2010).

2.3 Case study

Soy (1997), Yin (2009) en Crowe et al. (2011) geven aan dat een case study een onderzoek is naar een huidig onbekend fenomeen en de context daarvan. De context en het fenomeen moeten aan elkaar gekoppeld worden. De case study is daardoor een goede manier om onderzoek te doen om 'hoe', 'wat' of 'waarom' vragen te beantwoorden. 'Hoe' vragen staan centraal in het praktische deel van dit onderzoek en twee case studies zijn opgenomen om zo antwoorden te krijgen op deze vragen (Yin, 2009; Crowe et al, 2011).

Een case study bestaat uit twee delen. Het ene deel is het begrijpen van de case door middel van het begrijpen van theorieën en door zaken te verklaren van de case aan de hand van theorieën. Hierbij worden de termen samenwerken, PPS en DBFM in uitgewerkt. Het andere deel geeft de onderzoeker de vrijheid om zijn praktijkkennis toe te passen op de case. Er zijn eigen draai of invalshoek aan te geven (Timmermans, 2009). Dit is gedaan in de vorm van semigestructureerde interviews, waarbij de interviewer enige vrijheid had om waar nodig van de structuur af te wijken.

2.3.1 Case study criteria

Het kiezen van een case study gebeurt niet willekeurig, dat betreft gefundeerde argumenten die gericht zijn op de doelen en de onderzoeksvraag van het onderzoek (Yin, 2009). Er is onderzocht hoe de samenwerking verloopt in een DBFM infrastructuurproject in Nederland. Een eerste criteria is dus dat de case study een DBFM infrastructuurproject is in Nederland. Aangezien er in Nederland nog weinig tot geen DBFM infrastructuurprojecten zijn die het hele contract hebben uitgediend, is als criteria opgenomen dat de projecten minstens in de onderhoudsfase zitten van het contract. Voor het onderzoek is toegang tot informatie omtrent de projecten en de betrokken partijen van groot belang. Toegang tot die informatie en gegevens moet dus (makkelijk) beschikbaar zijn.

Dit onderzoek heeft dus voor de case studies de volgende criteria:

- DBFM infrastructuurproject in Nederland.
- Project bevindt zich in de onderhoudsfase.
- Mogelijkheid tot interviewen van betrokken personen.
- Toegang tot documenten omtrent project.

Van alle DBFM infrastructuurprojecten voldoen de projecten A59 Rosmalen-Geffen en de N31 Leeuwarden-Drachten het best aan deze vier opgestelde criteria. Het zijn beide DBFM infrastructuurprojecten in Nederland. De beide projecten zijn zelfs een pilot project voor PPS bij infrastructuur. Daarnaast bevinden ze zich beiden ver in de onderhoudsfase; de contracten lopen in 2020 (A59) en 2022 (N31) af. Beide projecten hebben ook een breed aanbod aan (digitale) documenten. Hieruit kon informatie gehaald worden en konden experts benaderd worden voor interviews. Door het nagaan van de vier criteria is hier gekozen voor de A59 en de N31 als case studies (Deloitte, 2009; Rijksoverheid, 2012; Poort van Den Bosch, 2015; PPS Netwerk Nederland, 2015b).

Het aantal onderzochte case studies is gering. Dit komt mede door de tijd die beschikbaar is om dit onderzoek te doen en door het geringe aantal projecten die voldoen aan alle vier criteria. In de volgende twee paragrafen zijn de twee case studies uitgelicht.

2.3.2 A59 Rosmalen-Geffen

Het traject Rosmalen-Geffen was in de vorige eeuw al een project wat de overheid aan wilde pakken. Al in 1985 kreeg Rijkswaterstaat de opdracht om de ombouw van de provinciale weg naar een rijksweg voor te bereiden. In 1989 werd het werk neergelegd, omdat prioriteiten elders werden gelegd. Echter, na drie jaar kwam men erachter dat het traject toch prioriteit moest krijgen. Dit door de verkeersdrukke, de verkeersdoorstroming en de verkeersveiligheid op het traject. In 1995 lag er uiteindelijk een Tracébesluit (Poort van Den Bosch, 2015). Politiek blijkt heel dynamisch, want in 1998 werd het project toch uitgesteld om financiële redenen. Dit was het startsein voor de regio om zelf de touwtjes in handen te nemen. Zowel de provincie Noord-Brabant als omliggende gemeenten maakten zich sterk voor het aanpakken van de problemen van de N50. In dezelfde periode was het ministerie van Financiën onder leiding van minister Zalm aan het zoeken naar een project waarmee ze PPS konden promoten. Aangezien de provincie Noord-Brabant mee wilde financieren, werd het traject Rosmalen-Geffen aangewezen door minister Zalm om PPS te promoten. Dit gebeurde wel onder twee voorwaarden: de provincie moest de rol van opdrachtnemer én de voorfinanciering op zich nemen. In 2000 gaan het Rijk en de provincie akkoord met de voorwaarden en zo was het PPS infrastructuurproject A59 Rosmalen-Geffen een feit (zie Figuur 1) (Ho, 2014; Poort van Den Bosch, 2015).

Het PPS project A59 is niet alleen opgezet om PPS te promoten. Het traject heeft te maken met verkeersdrukke, slechte verkeersdoorstroming en verkeersveiligheid. Door een vervroegde ombouw van de provinciale N50 naar een Rijksweg A59 moeten deze aspecten verbeterd worden (PPS Netwerk Nederland, 2015b). Dat het project wordt aangepakt als een PPS in plaats van op de traditionele manier geeft zowel financiële als maatschappelijke voordelen. Financiële meerwaarde hangt samen met DBFM. Door in deze samenwerkingsvorm een integrale aanbesteding uit te voeren, is er een efficiëntiewinst te boeken. Daarnaast is de algemene doelstelling van PPS om projecten met een hogere kwaliteit op te leveren met dezelfde gelden of dezelfde kwaliteit tegen lagere gelden. Dit in vergelijking met de traditionele manier (Deloitte, 2003; BAM PPP, 2015; PPS Netwerk Nederland, 2015b). De uitkomsten van het project omtrent het verkeer en de omgeving zijn de maatschappelijke waarden. Naast de eerder genoemde verbeterpunten zijn ook minder geluidshinder, reductie CO₂-

uitstoot en reductie energieverbruik meerwaarde die van toepassing zijn op de maatschappij (Deloitte, 2003).

Figuur 1: Het traject Rosmalen-Geffen voor het project A59



Bron: Ho, 2014

Minister Zalm zocht een project om PPS te promoten, omdat PPS omtrent infrastructuurprojecten nog onbekend terrein was in Nederland. Met het project A59 Rosmalen-Geffen had de minister een pilot voor PPS op het gebied van infrastructuur (Provincie Noord-Brabant & Poort van Den Bosch, 2005). Vanaf 2000 gingen de partijen op zoek naar geschikte private partijen om het project uit te voeren. Na een aanbestedingsprocedure werd in 2003 het project gegund aan het consortium Poort van Den Bosch. Dit consortium bestond uit drie private partijen, namelijk BAM Groep nv, Boskalis bv en Fluor Infrastructure B.V. (Deloitte, 2003; Provincie Noord-Brabant & Poort van Den Bosch, 2005; Poort van Den Bosch, 2015b). Het DBFM contract was een contract voor lange termijn, want voor de bouw en het onderhoud stond respectievelijk 2 jaar en 15 jaar gepland. Gedurende het contract is het consortium verantwoordelijk voor de voorfinanciering, het ontwerp, de bouw en het onderhoud. Het consortium startte het 218 miljoen kostende project in augustus 2003 en leverde het in december 2005 op. Daarna begon de onderhoudsfase, die eindigt in 2020 (Deloitte, 2003; Provincie Noord-Brabant & Poort van Den Bosch, 2005; BAM PP, 2015; Poort van Den Bosch, 2015b).

Tabel 2: Samenvatting Case study A59 Rosmalen-Geffen

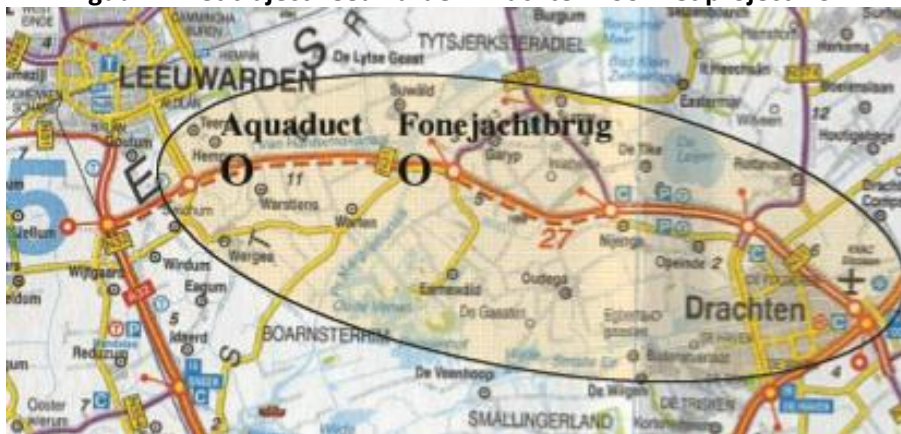
Looptijd contract	2003-2020
Opdrachtgever	Provincie Noord-Brabant
Consortium	Poort van Den Bosch: BAM Groep nv, Boskalis bv & Fluor Infrastructure B.V.
Bouwperiode	2003-2005
Onderhoudsperiode	2005-2020
Kosten	€218 miljoen
Aanleiding	Verbeteren verkeersdoorstroming, verkeersveiligheid en verkeersdruk

2.3.3 N31 Leeuwarden-Drachten

Tussen Drachten en Leeuwarden ligt de Rijksweg N31, de belangrijkste verbinding tussen het oosten en het westen van de provincie Friesland. Dit project wordt lokaal de Wâldwei genoemd. De N31 verbindt de economische gebieden in Groningen en Friesland met elkaar. Op het traject gebeuren er nog vele (dodelijke) ongelukken. Hierdoor is er behoefte aan een betere doorstroming en veiligheid voor het verkeer. Het traject is één van de weinige Rijkswegen die nog geen dubbele rijstroken had. Met de behoefte voor een betere en veiligere doorstroming van het verkeer op de N31, was het noodzakelijk om de N31 aan te pakken (Buck Consultants International, 2004; PPS Netwerk Nederland, 2015c).

In 1998 is het Ministerie van Verkeer en Waterstaat tot een Tracébesluit gekomen. Hierdoor konden de problemen van de N31 aangepakt worden. Dit is gedaan door de N31 te verdubbelen naar 2x2 rijstroken op een lengte van 13 kilometer op het traject tussen verkeersknooppunt Hemriksein en Nijenga. Het gehele traject van de N31 is 22 kilometer lang en op dat traject is ook een aquaduct en een brug gebouwd, zodat het verkeer beter kan door stromen en de weg ook veiliger is geworden (zie Figuur 2)(PPS Netwerk Nederland, 2015c; Wâldwei.com, 2015a).

Figuur 2: Het traject Leeuwarden-Drachten voor het project N31



Bron: Rijkswaterstaat & Waldwei.com, 2006, p. 3.

Net zoals het project A59 is ook het project N31 een pilot project. Het is het eerste DBFM project dat Rijkswaterstaat zelf in de praktijk brengt. Zo'n DBFM brengt wel wat veranderingen met zich mee. De opdrachtgever neemt een stap terug uit haar traditionele rol en gaat meer op de regie zitten. Aan de andere kant moet de opdrachtnemer juist de stap naar voren maken en proactief zijn. Daarnaast moet de opdrachtnemer zich juist richten op het goed leveren van de dienst (PPS Netwerk Nederland, 2015c; Rijkswaterstaat & Waldwei.com, 2006).

Rijkswaterstaat zette het project op de markt met de volgende drie doelen als redenen: beste prijs-/kwaliteitsverhouding, bevorderen efficiëntie en innovaties, en samenwerking markt en overheid uitbreiden. Het consortium dat het project is gegund is Wâldwei.com. Dit consortium bestaat uit de volgende drie private partijen: Ballast Nedam Infra BV, BAM PPP & Dura Vermeer Groep NV. Het contract tussen Rijkswaterstaat en Wâldwei.com werd door alle partijen ondertekend op 10 december 2003, waardoor de werkzaamheden van het 135 miljoen kostende project konden beginnen in het voorjaar van 2004. Het contract heeft een looptijd van 18 jaar, waarvan de bouw vier jaar in beslag neemt en het onderhoud de overige veertien jaar. Eind 2022 wordt de Rijksweg weer overgedragen aan Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat & Waldwei.com, 2006; Wâldwei.com, 2015b; PPS Netwerk Nederland).

Tabel 3: Samenvatting Case study N31 Leeuwarden-Drachten

Looptijd contract	2004-2022
Opdrachtgever	Rijkswaterstaat
Consortium	Wâldwei.com: Ballast Nedam Infra BV, BAM PPP & Dura Vermeer Groep NV
Bouwperiode	2004-2008
Onderhoudsperiode	2008-2022
Kosten	€135 miljoen
Aanleiding	Verbeteren doorstroming verkeer en verkeersveiligheid.

De projectorganisatie van de twee cases is ook van belang, zodat duidelijk is hoe de organisatie van de samenwerkende partijen in elkaar steekt bij DBFM. Dit is uiteengezet en uitgelicht in Hoofdstuk 3.3.4. Eerst zijn PPS en DBFM uitgelicht, zodat de lezer achtergrond informatie heeft over deze termen en zo eenvoudiger de projectorganisatie kan begrijpen.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich specifiek op het samenwerkingsaspect van de PPS vorm DBFM. In dit hoofdstuk zijn de termen samenwerken, PPS en DBFM afgebakend, zodat duidelijk is met welke definitie en achterliggende gedachte de termen gebruikt worden. Het eerste deel bestaat uit de afbakening van de term samenwerken, de breedste term van de drie. Daarna is een stap verder in de samenwerking de vorm van de samenwerking belangrijk. In dit onderzoek is dat de publiek-private samenwerking. Als laatste is de PPS-vorm DBFM afgebakend door literatuur. Op deze manier zijn alle drie de termen uitgelicht en theoretisch afgebakend.

3.1 Samenwerken

Samenwerken is steeds vaker terug te zien in het dagelijkse leven. Dat komt onder andere doordat tegenwoordig vraagstukken complexer zijn. Hierdoor is het moeilijker om een vraagstuk alleen op te lossen. Vandaar dat vaak een samenwerking moet worden aangegaan om zo tot een gezamenlijke oplossing te komen (Bremekamp et al., 2009; Bremekamp et al., 2010). Er is ook een shift van *government* naar *governance*. Waar ooit de macht bij alleen de overheid lag (*government*), verdeelt de overheid nu de macht door meer samen te gaan werken met private partijen (*governance*) (Hajer et al., 2004; Arts, 2007; Buuren et al., 2010). Samenwerken wordt dus steeds meer gedaan, maar wat is samenwerken nou precies? Welke aspecten zijn belangrijk in de definitie van samenwerken? In dit deel wordt de term samenwerken uiteengezet en van daaruit wordt een definitie opgesteld.

3.1.1 Definitie samenwerken

Een duidelijke definitie van de term samenwerken is noodzakelijk. Hierdoor wordt er duidelijkheid gecreëerd wat met de term in dit onderzoek wordt bedoeld. Vandaar dat de term samenwerken wordt uitgelicht en aan de hand daarvan wordt een definitie opgesteld. In de literatuur wordt aangegeven dat elke samenwerking anders is en dat het een begrip is met verschillende definities (Mattessich & Monsey, 1992; Gray, 1989; Hudson et al., 1999; Kaats & Opheij, 2012). In dit deel worden verschillende definities van samenwerking uit de literatuur geanalyseerd. Op basis daarvan is een algemene definitie voor de term samenwerken gevormd. Daarbij is gekeken naar de overeenkomsten tussen de verschillende definities en zijn de belangrijkste aspecten samengevoegd.

De makkelijkste manier om een definitie van samenwerken te vinden is door het woordenboek te pakken. In het woordenboek van Van Dale wordt de betekenis "*met elkaar, met verenigde krachten werken, gemeenschappelijk aan een zelfde taak werken*" als definitie gegeven (Geerts & Heestermans, 1992, p. 2630). In het woordenboek van Koenen wordt 'samenwerken' gedefinieerd als "*gezamenlijk, in onderling overleg werken*" (Boer, 1999, p. 955). De definitie in de Van Dale heeft het over 'verenigde krachten' en 'gemeenschappelijk'. Partijen werken dus samen aan een taak in een samenwerking waar ze hun krachten bundelen. Een gewaardeerde definitie omtrent samenwerken is die van Egan (1998). Egan geeft aan dat de partijen samen werken om de prestaties te verbeteren door gezamenlijke doelen, geschillen op te lossen en elkaar continue te verbeteren. De nadruk ligt hier ook op gezamenlijke doelen en elkaar verbeteren. Boer (1999) heeft het over gezamenlijk, ook wel gemeenschappelijk. Boer geeft aan dat er samen gewerkt wordt door in onderling overleg te werken aan een taak. Heidekamp (2008) verheldert de term 'taak': het is een taak wat een partij alleen niet zou kunnen oplossen. Heidekamp (2008) geeft aan dat partijen gaan samenwerken, als een partij datgene niet alleen kan oplossen. In een samenwerking moeten partijen aan de ene kant iets inleveren, maar aan de andere kant levert dat ook weer iets op (Kolk, 2015). Dit geldt onder andere voor de belangen van de partijen. Niet elk belang van elke partij kan een prioriteit worden in een samenwerking. Kaats & Opheij (2012) geven aan dat de belangen van de partijen in zo hoog mogelijke mate moeten worden uitgevoerd. Dit kan gedaan worden doordat de partijen gezamenlijk werken aan oplossingen, invullingen, definities en beperkingen van de samenwerking en samen een heldere ambitie vast stellen (Bremekamp et al., 2009; Kaats & Opheij, 2012).

Bult-Spiering (2003) baseert haar definitie omtrent samenwerking op Luscuere (1978). Bult-Spiering (2003) vindt dat een samenwerking een relatie is tussen verschillende organisaties of partijen die het gemeenschappelijke goed en individuele belangen in ogenschouw houden. Belangrijke punten uit deze definitie is dat de samenwerking bewust omtrent verplichtingen is aangegaan om zo een bepaald doel te verwezenlijken, die individueel niet behaald zou zijn. Net als Heidekamp (2008) geeft Bult-Spiering (2003) aan dat partijen samenwerken, omdat een partij het individueel niet op kan lossen. Kolk (2015) dat partijen iets moeten inleveren, maar dat dan ook weer iets oplevert. Dit komt naar voren in de definitie van Bult-Spiering (2003), want zij benoemt dit als 'wederzijdse verplichtingen'. Partijen gaan in een samenwerking verplichtingen aan, waar ze allen aan moeten houden. Bult-Spiering geeft net als Heidekamp (2008) aan dat een samenwerking plaats vindt, omdat een goed eindresultaat niet haalbaar zou zijn, als de partijen de taak individueel uit zou oefenen.

Net zoals Bult-Spiering hebben Gray & Warwood (1991, p. 146) hun definitie gefundeerd op andere onderzoeken omtrent samenwerking. Hun onderzoek van verschillende theorieën heeft geleid tot de volgende definitie: *"Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms, and structures, to act or decide on issues related to that domain."*

Volgens Gray & Warwood (1991) vindt er een samenwerking plaats als partijen met eenzelfde probleem samen komen om te handelen of te beslissen omtrent het probleem. Zij geven daarnaast aan dat er gemeenschappelijke regels en normen zijn. Het gezamenlijk aanpakken van een probleem komt overeen met de definitie uit het Van Dale woordenboek. De gemeenschappelijke regels en normen zijn verplichtingen waar de partijen aan te houden hebben, net zoals de wederzijdse verplichtingen uit de definitie van Bult-Spiering. Hierdoor worden het gezamenlijk aanpakken en wederzijdse verplichtingen belangrijke elementen van de definitie van samenwerken.

Naast het gezamenlijk samenwerken en wederzijdse verplichtingen wordt in de literatuur het onderlinge vertrouwen een zeer belangrijke factor geacht in een samenwerking (Nootboom, 2002; Kiewit-Kester, 2008 en Bremekamp et al., 2009). Dit vertrouwen fungeert als basis van de relatie en het resultaat. Geen tot weinig vertrouwen resulteert in een slechte relatie en een slecht eindresultaat. Een goed vertrouwen zorgt voor een goede relatie en een goed eindresultaat (Nootboom, 2002). Een samenwerking wordt soms formeel vastgelegd in contracten. Aan de contracten is af te lezen hoe de vertrouwensband is. Een contract dat gericht is op wat de partijen samen willen bereiken en op welke manier ze dat willen doen, getuigt van een vertrouwensrelatie. Is het contract namelijk vooral gericht op het indekken van risico's, dan is er waarschijnlijk minder vertrouwen (Kiewit-Kester, 2008). Smith et al. (1995) maken een onderscheid tussen formele en informele samenwerking. In een formele samenwerking staat het contract centraal en de samenwerking is dan meer een onderhandeling. Dit wordt vooral gedaan bij infrastructuurprojecten. Een informele samenwerking ontstaat juist uit de samenkomst en het gedrag van individuen. Hierbij speelt vertrouwen een centrale rol. In de literatuur wordt vertrouwen als een belangrijke factor gezien bij samenwerken.

Galavazi (2012) heeft grondig onderzoek gedaan naar samenwerken. Op basis van een literatuuronderzoek heeft Galavazi (2012, p. 44) een definitie van samenwerken geformuleerd: *"Samenwerking is een doelgerichte relatie tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere organisatie, om wederzijds voordeel te behalen en te komen tot het sneller bereiken van strategische doelstellingen."*

Galavazi legt de nadruk op het combineren van elkaars krachten, opdat alle partijen voordeel halen uit de samenwerking. Dit heeft raakvlak met de definitie uit het Van Dale woordenboek. In die definitie staat 'verenigde krachten'. Elkaars krachten bundelen om zo tot een goede oplossing te komen voor een probleem. Ook in deze definitie komen wederzijdse verplichtingen naar voren. Door het combineren van elkaars kennis, kunde, ervaring en middelen ontstaan er gemeenschappelijke regels en normen. Gray & Warwood (1991) en Bult-Spiering (2003) kaarten deze factor ook aan.

Nu enkele definities van verschillende onderzoekers uitgelicht zijn, kan een definitie worden geformuleerd. De aspecten die het duidelijkst naar voren komen in de onderzochte definities en de aspecten die veelal overeenkomen zijn gebruikt om de definitie op te stellen. De belangrijkste aspecten zijn:

- Gemeenschappelijk een taak uitvoeren
- Wederzijdse verplichtingen
- Vertrouwen
- Combineren elkaars krachten

Door deze aspecten samen te voegen, is er voor dit onderzoek de volgende definitie van samenwerken geformuleerd:

"Twee of meerdere partijen die elkaars krachten bundelen en gezamenlijk op basis van vertrouwen en wederzijdse verplichtingen een taak uitvoeren om tot een resultaat te komen die individueel voor de partijen niet haalbaar is."

3.2 Publiek-private samenwerking

In het vorige deel is de term samenwerken gedefinieerd, maar de specifiekere vorm van samenwerken die in dit onderzoek onderzocht wordt, PPS, moet ook worden gedefinieerd. In dit deel is eerst ingegaan hoe PPS zich in Nederland heeft ontwikkeld. Daarnaast is een definitie geformuleerd aan de hand van verscheidene PPS definities vanuit de literatuur. PPS heeft twee vormen: de contractvorm en de alliantie. Deze twee vormen zijn beiden met elkaar vergeleken. Samenwerken is een complex gebeuren, vandaar dat de complexiteit in een PPS ook besproken is. Als laatst is er nog in gegaan op de kritiek die bestaat vanuit de literatuur op PPS. Zo is de achtergrond van PPS verduidelijkt, een duidelijke definitie gedefinieerd voor dit onderzoek en is aangegeven waar bij PPS vooral opgelet moet worden.

Voor de duidelijkheid voor dit onderzoek is het van belang dat helder wordt gemaakt wat een PPS is en welke specifieke definitie we er van hebben. Wat houdt een PPS eigenlijk in? Het is een samenwerkingsvorm, maar welke aspecten maken PPS speciaal? In de traditionele manier van werken bij infrastructuurprojecten regelde het Rijk alles zelf. Het ontwierp, financierde, bouwde en beheerde het project. Met PPS wordt een omschakeling gemaakt, waarbij de private partijen een grotere rol gaan spelen bij het infrastructuurproject. De overheid richt meer op de regie van het project door de randvoorwaarden op te stellen en het einddoel te specificeren. Het is aan de private partijen om daar zo goed mogelijk invulling aan te geven. Door middel van een aanbestedingsfase wordt het consortium gekozen die in de ogen van de overheid het project het best kan uitvoeren. Hoe deze procedure verloopt, wordt in Paragraaf 3.3 uitgelicht. Het gekozen consortium kan binnen de opgestelde randvoorwaarden vrij bewegen om zo naar eigen visie het einddoel te verwezenlijken (Kenniscentrum PPS, 2002). PPS bestaat uit twee varianten. Die varianten worden verderop in deze paragraaf vergeleken en uitgelegd.

De overheid werkt samen met private partijen, omdat de overheid daar voordelen in ziet. Vergeleken met de traditionele manier stellen Bin & Dikhooff (2011) en Eversdijk & Korsten (2008) dat PPS enkele voordelen heeft. Het kan door de overheid goed als instrument gebruikt worden om een

betere prijs-kwaliteit te creëren voor het project. Private partijen kunnen het project namelijk sneller realiseren, wat ten goede komt van het overheidsbeleid. Daarnaast kunnen de private partijen mede zorgen voor een project met dezelfde kwaliteit tegen lagere kosten of een kwalitatief beter project voor dezelfde kosten (Kenniscentrum PPS, 2002; Eversdijk & Korsten, 2008; Bin & Dikhooff, 2011).

3.2.1 PPS in Nederland

Publiek-private samenwerking kent in de Europese Unie een snelle groei en dat geldt zeker voor de infrastructuurprojecten (Deloitte, 2009). Dat geldt ook voor Nederland, maar dat was niet altijd zo. PPS heeft een lange voorgeschiedenis in Nederland. In de jaren tachtig stond PPS onder de aandacht van de Nederlandse politiek. In het regeerakkoord van het kabinet Lubbers II werd PPS gezien als een middel om als overheid met het bedrijfsleven samen te werken aan onder andere infrastructuurprojecten. Hoewel PPS jarenlang op de Rijksagenda heeft gestaan, heeft het pas midden jaren negentig prioriteit gekregen. Wat heeft geresulteerd in een ontwikkeling van PPS in de laatste twee decennia. In die twee decennia is gebleken dat PPS ook wordt gebruikt bij infrastructuurprojecten. Hierdoor is PPS redelijk ontwikkeld, omdat het veelvuldig ingezet wordt voor infrastructuurprojecten (Klijn & Twist, 2006; Klundert, 2008; PPS Netwerk Nederland, 2015d). Hoewel PPS zich steeds meer ontwikkelt door de vele infrastructuurprojecten, zijn er nog steeds onduidelijkheden omtrent PPS bij infrastructuurprojecten. Veel onderzoeken omtrent PPS richten zich op de meerwaarde of de voor- en nadelen van PPS (Klijn & Twist, 2006; Bin & Dikhooff, 2011; Bouma, 2011). Een onduidelijkheid is hoe de samenwerking precies verloopt in een PPS project, zeker met het oog op veranderingen in de rollen van zowel de publieke als de private partijen. De opdrachtgever moet afstappen van haar traditionele rol en de opdrachtnemer moet meer proactief zijn (Bouma, 2011; PPS Netwerk Nederland, 2015c).

3.2.2 Definitie PPS

Wat PPS globaal betekent, is in het voorgaande stuk beschreven. Voor dit onderzoek is het van belang dat PPS ook specifiek gedefinieerd wordt. Op die manier is duidelijk wat de term PPS inhoudt in dit onderzoek. Tijdens het literatuuronderzoek naar de term PPS werden er tal van definities gevonden. In vele opzichten leken de definities op elkaar, alleen verschilden ze op enkele aspecten. Het is daardoor ook niet vreemd dat uit de literatuur naar voren komt dat PPS eigenlijk een containerbegrip is. Er is in de literatuur geen brede overeenstemming over de precieze definitie van PPS (Kaats & Opheij, 2012; Dominguez & Zlatkovic, 2014). Bin & Dikhooff (2010) geven aan dat PPS ruwweg te maken heeft met het overeenkomende doelen publieke en private doelen en de verdeling van risico's, kosten en opbrengsten. Enkele definities die gevonden zijn in de literatuur zijn geanalyseerd en vergeleken. Er is gekeken naar de overeenkomsten en de belangrijkste aspecten in elke definitie. Hierop is een algemene definitie van PPS gevormd. Er zijn definities gekozen die opgezet zijn door publieke partijen en door wetenschappelijke onderzoekers, al dan niet vanuit private partijen. Daarnaast zijn zowel recente definities als gedateerde definities gebruikt.

Toen PPS opkwam in Nederland, werd het Kenniscentrum PPS opgericht. Dit was de instelling waarin alle kennis van en over PPS gevestigd was. Deze instelling is tegenwoordig opgeheven, maar heeft altijd een goed zicht gehad op wat PPS nu precies is. Het Kenniscentrum PPS had zodoende ook een definitie opgesteld. Deze definitie had veel overeenkomsten met de al eerder opgestelde definitie van Kouwenhoven (1991). Beiden gaan uit van een samenwerking tussen publieke en private partijen, waarbij de identiteit en verantwoordelijkheden behouden blijven tijdens het realiseren van het project. Het Kenniscentrum PPS specificeert de term nog iets meer door ook de contractueel vastgelegde verdeling omtrent taken en risico's te noemen (Bouma, 2011). Dat de samenwerking een contract betreft, wordt onderstreept door Bult-Spiering (2003). De verdeling van onzekerheden wordt in andere definities uitgebreid naar verdeling van risico's, kosten en opbrengsten (Klijn &

Teisman, 2000; Bult-Spiering, 2003; Dominguez & Zlatkovic, 2014). De literatuur geeft dus aan dat in een PPS een contractuele verdeling plaats vindt van deze aspecten.

Meerdere definities gaan in op de samenwerking tussen publieke en private partijen, alleen sommige geven ook aan dat het een 'duurzame' samenwerking is (Klijn & Teisman, 2000; Edelenbos & Klijn, 2007; Wolting, 2008). Hier wordt bedoeld dat de samenwerking bij een PPS voor een lange periode is. Een belangrijk punt, omdat men anders met elkaar omgaat bij een samenwerking voor een korte periode dan bij een lange periode (Wettenhall, 2008). Het aspect tijd is belangrijk in dit onderzoek, daarom is dit aspect verderop in deze paragraaf uiteengezet. De samenwerking tussen de partijen wordt in de literatuur afgespiegeld als "gemeenschappelijk", "samen" en "partnerschap" (Klijn & Teisman, 2000; Bult-Spiering, 2003; Eversdijk & Korsten, 2008). Dit duidt erop dat de partijen in samenspel het project uitvoeren en dat men partners van elkaar is.

Bult-Spiering (2003) geeft aan dat er samen aan een onderling overeengekomen doelstelling gewerkt wordt. Klijn & Teisman (2000) en Edelenbos & Klijn (2007) beamen dit en geven aan dat het om gemeenschappelijke doelen gaat. Echter, een recente definitie van Dominguez & Zlatkovic (2014) spreekt dit tegen. Het doel is om publiek goedgekeurde uitkomst en/of een publieke dienst te leveren. De private partijen leveren dus een dienst voor het publiek belang. Echter, in verhouding worden gemeenschappelijke doelen vaker gebruikt in PPS definities in de wetenschappelijke literatuur. Vandaar dat hier ook aan wordt genomen dat de partijen een gemeenschappelijk doel na streven.

Verscheidene definities van PPS uit de literatuur zijn uitgelicht en daardoor is duidelijk geworden welke aspecten belangrijk zijn voor de definitie van PPS. Uit literatuur blijkt dat PPS een containerbegrip is, dus hoe de definitie ook is opgebouwd, de definitie is geen algehele definitie. De definitie die hier in dit onderzoek is gevormd, geldt dus alleen binnen dit onderzoek. De belangrijkste aspecten die uit de literatuur naar voren zijn gekomen, zijn:

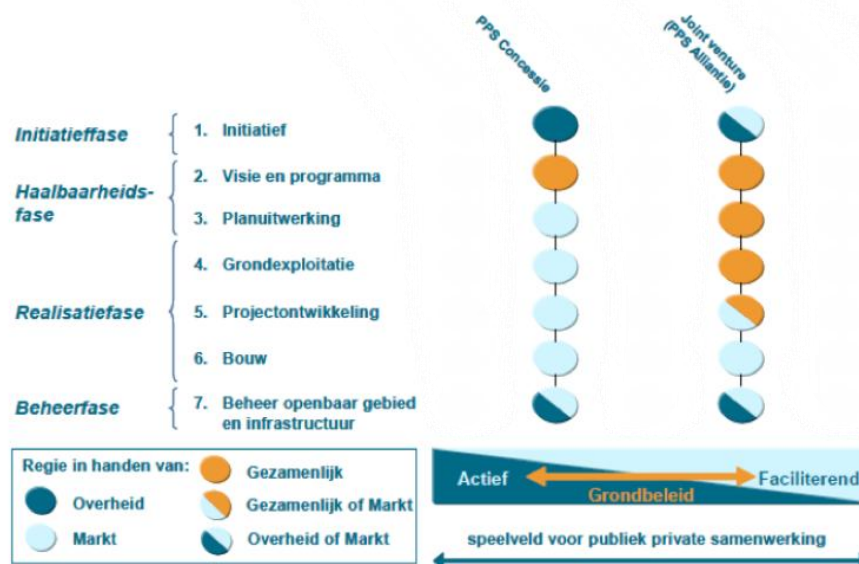
- Contractuele verdeling risico's, kosten en opbrengsten
- Lange periode
- Partners
- Gemeenschappelijk doel

De aspecten samen vormen de kern van de definitie van PPS in dit onderzoek. De definitie van PPS is als volgt geformuleerd: *"Eén of meer publieke partijen en één of meer private partijen gaan als partners voor een lange periode een contractuele (ver)deling aan van de risico's, kosten en opbrengsten om een gemeenschappelijk doel te realiseren."*

3.2.3 Twee vormen PPS: alliantie & concessie

Een PPS kan op twee verschillende manieren uitgevoerd worden. Aan de ene kant is er de alliantie vorm van PPS en aan de andere kant heb je de concessie variant (Hof, 2006). Eversdijk en Korsten (2008) geven aan dat dit een grote discussie is in PPS, alliantie versus concessie. Alliantie wordt gezien als de 'logica van verbinden' en concessie wordt gezien als de 'logica van scheiden'. Het logica van verbinden schetst het ideale beeld van PPS, waarbij de private en publieke partijen elkaar vroegtijdig vinden en complementeren. Zij gaan gezamenlijk doelen verwezenlijken en zijn verbonden door onderling vertrouwen en de partijen zijn afhankelijk van elkaar. Bij de logica van scheiden definieert de publieke partij het project en wordt er een duidelijke verdeling van taken en risico's gemaakt in een contract. Dit contract verbindt de partijen met elkaar. Eversdijk en Korsten (2008) vinden dat er een hiërarchie is bij het concessie model en geven aan dat de 'logica van verbinden' nauwelijks zichtbaar is geweest in de praktijk. Vooral infrastructuurprojecten worden uitgevoerd via het concessie model. Hoewel men graag wil dat het alliantie model de boventoon voert, is het vooral het concessiemodel dat gebruikt wordt in de praktijk (Gijzen, 2009). Beide modellen verschillen van elkaar op het punt "hoe" de samenwerking is opgezet (zie Figuur 3). Hieronder zijn de modellen uitgelicht, waardoor duidelijk wordt wat de verschillen zijn tussen de twee vormen van PPS. Als eerst is de alliantie variant uitgelicht, waar daarna de toelichting volgt op de concessie variant.

Figuur 3: Mate van samenwerking in alliantie en concessie model



Bron: Gijzen, 2009, bewerkt door auteur.

Alliantie

In het Van Dale Woordenboek staat bij de term alliantie de volgende betekenis: "bondgenootschap...;-samenwerkingsverband..." (Geerts & Heestermans, 1992, p. 165). Dit geeft aan dat het een hechte samenwerking is, omdat men bondgenoten van elkaar is. Gezamenlijk is daardoor de kern in de definitie van alliantie. In bijna alles wat bepaald of uitgevoerd moet worden wordt in goed overleg of samen gedaan. De partijen in de PPS voeren een gezamenlijke besluitvorming, zo ook bij het vinden van een oplossing bij een probleem. Hierin is ook te zien dat een alliantie model meer gericht is op procesmanagement. Er wordt gezocht naar een doel of oplossing en door activiteiten van de partijen te verbinden kan resultaat behaald worden. De partijen werken 'horizontaal' met elkaar, waardoor er een gevoel van gelijkwaardigheid heerst tussen de partijen. Resultaat wordt behaald door gezamenlijk het gehele proces te doorlopen. Dit proces bestaat in het begin uit zoeken naar ambities, later wordt dit omgezet in gezamenlijke realisatie van

de gevonden ambities. Wat bij een alliantie bepalend is dat de partijen een heldere communicatie naar elkaar hebben evenals het verbinden van ambities en doelen (Klijn & Twist, 2006; Keuter, 2007; Bin & Dikhooff, 2011).

Een andere benaming voor alliantie is een partnerschap of een joint venture. Hiermee wordt nogmaals versterkt dat in dit model het vooral gaat om samen het proces te doorlopen. In een alliantie wordt eerst een partner gekozen en daarna wordt gezamenlijk het plan opgesteld (Eversdijk & Korsten, 2008). Het project is dus gebaseerd op het zoeken naar overeenkomstige en complementerende belangen en ambities. Een dergelijk project is vaak een som van verscheidene deelprojecten. Deelprojecten worden samengevoegd om zo meerwaarde te creëren. Deze synergie van de partijen leidt tot meerwaarde wat ten goede komt voor zowel de partijen als voor het resultaat van het project (Klijn & Twist, 2006; Keuter, 2007; Galavazi, 2012).

Een alliantie is dus een samenwerkingsvorm waarbij de partijen horizontaal met elkaar samenwerken. Waarbij de publieke partij eerst een geschikte private partner zoekt op het gebied van ambities en belangen. Daarna stelt men samen met die private partner het plan op. De partijen lopen daarna gezamenlijk het gehele proces van samengevoegde deelprojecten, ambities en uitvoering door.

Concessie

De naam concessie is afkomstig van de vorm van de samenwerking. De partijen werken namelijk samen op basis van een contract. Met dat contract geeft de publieke partij de private partij het recht om inkomsten te innen (concessie), terwijl de private partij voor een lange periode een dienst ter beschikking stelt, zoals bijvoorbeeld het beschikbaar houden van een vernieuwde snelweg tot aan het eind van het contract (Bouma, 2011). De private partijen financieren het project, maar krijgen een publieke vergoeding voor het beschikbaar stellen van de dienst, een zogenoemde beschikbaarheidsvergoeding (Deloitte, 2009). In het contract wordt ook een heldere verdeling van de risico's, kosten en winst duidelijk vastgelegd (Bin & Dikhooff, 2011). Daarnaast legt de publieke partij in dat contract ook vast welk probleem er speelt en wat men uiteindelijk verlangt. De private partijen moeten uiteindelijk aan die verwachtingen voldoen. Hoe ze daaraan voldoen, dat is aan de private partijen. Er is dus vrijheid voor de private partijen om het project in te vullen, wat in hun ogen het beste resultaat geeft binnen het budget (Keuter, 2007; Verhees, 2013).

De twee vormen van PPS verschillen van elkaar. Waar in de alliantie (bijna) alles gezamenlijk gedaan wordt, wordt bij een concessie het meeste uitbesteed aan de private partijen. Het uitbesteden aan private partijen is een belangrijk punt in het concessie model. Door een marktmechanisme toe te passen wordt concurrentie bevordert. Private partijen willen het project uitvoeren en daardoor maken zij een zo goed mogelijk plan tegen zo laag mogelijke kosten. Hierdoor wordt publiek geld zo goed mogelijk besteed. De private partijen leveren hogere kwaliteit tegen dezelfde kosten of zij leveren een even goede kwaliteit tegen lagere kosten (Bin & Dikhooff, 2011; PPS Kenniscentrum, 2012).

Na de aanbesteding en de inhoud van de ontwerpfase zijn de private partijen verantwoordelijk voor het de gehele uitvoering van het project. Op de traditionele manier zou de publieke partij het project uitvoeren, maar in het concessie model zijn de private partijen verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, de financiering en het beheer van het project. De publieke partij neemt in plaats van de (traditionele) uitvoerende rol, nu de regie rol op zich. Kort gezegd heeft de publieke partij een plan en wil dit uitbesteden. De gekozen private partijen vullen het plan in. De overheid besteedt dus meer uit, dan dat men gezamenlijk bezig is naar een doel toe te werken. Hierdoor ontstaat in tegenstelling tot de alliantie vorm, een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Op die manier kan er niet gesproken

worden van gelijkwaardigheid tussen de partijen (Keuter, 2007; Eversdijk & Korsten, 2008; Bin & Dikhooff, 2011). Sommige onderzoekers geven zelfs aan dat door de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie het concessiemodel niet eens gezien mag worden als een PPS. In een PPS moet de partijen op een gelijkwaardig niveau samenwerken, er moet dus in hun ogen geen hiërarchie in de samenwerking bestaan (Klijn & Teisman, 2005; Ham & Koppenjan, 2012).

Een concessie is dus een samenwerkingsvorm waarbij de publieke partij het probleem specificeert en het plan uitbesteedt aan de private partijen die daar de beste invulling aan kan geven. De publieke partij heeft een regisserende rol en de private partijen hebben een uitvoerende rol, waardoor een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie ontstaat. Hierdoor is het concessie model juist gericht op projectmanagement, dit betreft specificeren van de doelen en de projectplanning. De private partijen zijn verantwoordelijk voor het grootste gedeelte van het project: het ontwerp, de financiering, onderhoud en de bouw (Klijn & Twist, 2006).

Tabel 4: Vergelijking aspecten alliantie en concessiemodel

Alliantie model	Concessie model
Horizontale samenwerking	Opdrachtgever-opdrachtnemer relatie
Gezamenlijke definitie project en samenwerking	Overheid definieert en privaats realiseert
Wederzijds vertrouwen	Duidelijk contract
Procesmanagement	Projectmanagement

3.2.4 PPS en complexiteit

De samenleving van vandaag de dag is een complexe met veel onzekerheden. De huidige ruimtelijke ordening en infrastructuurbeleid hebben rekening te houden met die dynamiek. Kaats & Opheij (2012) geven ook aan dat een samenwerking ook zeer dynamisch is en continue opnieuw bekeken moet worden. Een samenwerking is daardoor steeds in beweging. Het is niet vreemd dat er vele onderzoeken zijn die aandacht hebben voor de complexiteit in relatie tot samenwerkingen op het gebied van ruimtelijke ordening (Bremekamp et al., 2009; Giezen, 2013; Roo et al., 2012; Verhees, 2013). Complexiteit heeft net als PPS geen eenduidige definitie. De term complexiteit kan kortweg eenvoudig beschreven worden als "ingewikkeld" (Verhees, 2013). Maar daar wordt de term tekort mee gedaan. Iets is complex als het bestaat uit "ongelijksoortige of ongelijkwaardige delen of factoren" (Geerts & Heestermans, 1992, p. 557). Toch moet hier iets dieper op de term ingegaan worden. De term complexiteit wordt in de wetenschappelijke literatuur van de ruimtelijke ordening veelal samen genoemd met termen als de maatschappij, steden en het planningssysteem (Allmendinger, 2009). Voor alle termen gelden dezelfde aspecten. De centrale aspecten van complexiteit zijn:

- Veel afhankelijke actoren die non-lineaire interactie hebben met elkaar
- Zelforganisatie
- Dynamisch
- Aanpassen en evolueren (Waldrop, 1992; Cilliers, 1998).

Echter, het is van belang om rekening te houden met de complexiteit in projecten. Een consequentie van "complexiteit" is dat een kleine verandering in belangrijke aspecten later voor grote consequenties kan zorgen in een project (Taleb, 2010; Verhees, 2013)

Complexiteit speelt dus een rol in de huidige samenwerkingen in de ruimtelijke ordening. Maar wat is complexiteit in relatie tot PPS? Eerder is aangegeven dat bij PPS contracten moeten worden opgesteld, de kosten, winst en risico's verdeeld moeten worden en dat het een samenwerking voor een lange termijn is. Deze drie punten worden gezien als een antwoord op complexiteit door middel van PPS. In contracten moeten veel zaken vooraf worden vastgelegd, zoals onder andere de kwaliteit

van het project en de verdeling van de risico's. Alles wat in het contract is vastgesteld, is gedurende het gehele contract van kracht. Het moeilijke hieraan is dat eventuele nodige veranderingen gedurende het project niet eenvoudig door te voeren zijn. Hetzelfde geldt voor de verdeling van de kosten, winst en risico's. Dit gebeurt vooraf en is lastig aan te passen na het vast stellen van die verdeling (Dominguez & Zlatkovic, 2014).

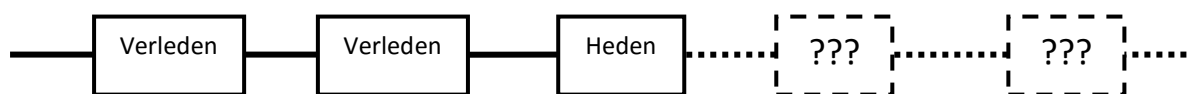
Om die veranderingen toch mogelijk te maken gelet op complexiteit, geven Dominguez en Zlatkovic (2014) aan dat partijen elkaar moeten vertrouwen en transparant naar elkaar moeten zijn. Op die manier kan het een vloeiender proces worden, wat tevens bij draagt aan de samenwerking tussen de partijen. Kamminga (2009) beaamt het belang van onderlinge transparantie. Een goede interactie tussen de partijen leidt tot het succesvol realiseren van het project. Dus door samenwerking kan er met complexiteit omgegaan worden, door onderlinge transparantie en onderling vertrouwen. Veel onderzoekers zien PPS dan dus ook als een goede manier om om te gaan met complexiteit. De huidige samenleving wordt gezien als een complex netwerk en doordat publieke en private partijen samen werken en samen beslissen over de besluitvorming, kan complexiteit goed begeleidt worden (Ham & Koppenjan, 2002; Edelenbos & Klijn, 2007; Roo et al., 2012).

3.2.5 *The shadow of the future*

Een ander complex aspect is de lange termijn van projecten en van samenwerking, waarbij samenwerking gezien moet worden als een proces. Hoewel samenwerken een statische term is, kan het proces van samenwerking door de tijd heen wel veranderen (Grimsey & Lewis, 2004). Samenwerking is dus dynamisch, maar hoe wordt er door de tijd heen met complexiteit om gegaan?

Beleidsmakers voelen zich niet comfortabel om over de onzekerheden die de toekomst te bieden heeft na te denken. Daardoor krijgt de toekomst niet de aandacht die het verdient én nodig heeft (Schoemaker, 2006). Bij het zoeken naar de onduidelijkheid hoe de samenwerking verloopt in de toekomst, komt de volgende term naar voren, '*the shadow of the future*'. Dit is een term vanuit de speltheorie '*Prisoner's Dilemma*'. Deze theorie is een model dat de relatieve voordelen van wel samenwerken en niet samenwerken weergeeft. De ruimtelijke variant zet het probleem van samenwerken af tegenover conflicten tussen de partijen (Lloyd, 1995; Helfrich, 2015). Het belangrijkste punt van '*the shadow of the future*' is dat er onzekerheid is over hoe de samenwerking verloopt over een lange termijn. Bij een lange termijn samenwerking gedragen de partijen zich anders dan bij een samenwerking op korte termijn (Wettenhall, 2008; Domingues & Zlatkovic, 2014).

Figuur 4: The shadow of the future



Bron: Niezink, 2009, bewerkt door auteur.

Bij een samenwerking over een korte termijn richten partijen zich vooral op hun individuele belangen en doelen. Doordat de partijen zich individualistisch opstellen, belemmert dit de vertrouwensband, het behalen van de gezamenlijke doelen en de inzet voor de onderlinge relatie (Eriksson & Laan, 2007). Bij een samenwerking op lange termijn zijn partijen juist meer gericht om samen te werken. Dit met het besef dat de partijen elkaar nog nodig hebben. Nalatend gedrag van de ene partij kan resulteren in gebrekkig gedrag bij de andere partij, waardoor het gezamenlijke einddoel in gevaar komt. Hierdoor kan de samenwerking in gevaar komen. Dat moet vermeden worden bij een samenwerking op lange termijn, omdat de partijen in die lange periode elkaar nog nodig kunnen hebben (Axelrod, 1984; Dal Bó, 2005).

3.3 DBFM

In Paragraaf 3.2.3 is al in gegaan op wat het PPS concessie model inhoudt. In een concessiemodel bestaan meerdere contractvormen (Verhees, 2013). Dit onderzoek gaat echter in op één specifieke concessie variant, namelijk de DBFM. Het is van belang dat alle aspecten van deze variant helder zijn, zodat duidelijk is hoe DBFM in Nederland werkt, hoe de samenwerking georganiseerd wordt en welke aspecten van de samenwerking belangrijk zijn voor dit onderzoek. Belangrijke aspecten van DBFM zijn de fasen in het project, de publieke en private organisatie van de samenwerking en de levenscyclusbenadering. In dit hoofdstuk zijn die aspecten uiteengezet en verduidelijkt.

3.3.1 DBFM in Nederland

Vanaf het begin van het tweede millennium worden er DBFM projecten opgezet in Nederland. Dit beperkt zich niet alleen tot infrastructuur, want ook in het vastgoed is het een vaak gebruikte variant. Defensie, de zorgsector en Rijkswaterstaat gebruiken DBFM ook om hun vastgoed te laten bouwen. De opkomst van DBFM werd versterkt doordat de maatschappij aangaf dat de overheid grote projecten niet goed kan beheersen. Door DBFM te integreren in het realiseren van grote bouwprojecten, werden ook private partijen betrokken. Die brachten kennis en ervaring met zich mee omtrent het beheersen van grote bouwprojecten. Om te kijken hoe effectief DBFM is in Nederland, is er gekozen om eerst enkele pilotprojecten op te zetten. Als deze pilots positief uit de test kwamen, kon DBFM verder doorgevoerd worden. De voordelen waren al snel zichtbaar. In het begin waren de voordelen dat het project binnen budget en tijd was opgeleverd en dat er een hogere kwaliteit werd behaald. Naarmate er meer DBFM projecten succesvol werden opgeleverd, kwamen er meer voordelen naar voren (Rijksoverheid, 2010).

De positieve pilots zorgden ervoor dat meer DBFM projecten opgezet werden en ook werd een lijst met toekomstige projecten opgesteld. Hierdoor kregen zowel Nederlandse als internationale private partijen interesse in DBFM projecten. Nederland kan zich inmiddels meten met landen die vroeger voorop liepen met PPS en DBFM, zoals Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Dat heeft twee redenen. In de vroegere PPS "toplanden" is er bezuinigd op overheidsgeld dat bestemd was voor nieuwe PPS projecten. Daarnaast is er in die landen juist een opkomende "afkeer" tegen PPS, omdat er soms geen goede risicoafspraken zijn gemaakt tussen overheid en private partijen en doordat een project vaak niet werd beoordeeld vanuit het oogpunt van de belastingbetaler (Rijksoverheid, 2014).

PPS verliest dus wat kracht in deze Europese landen, terwijl PPS juist in Nederland sterker wordt. De kracht van PPS is onder andere te danken aan het '*value for money*' principe. Er wordt meer kwaliteit geleverd voor minder geld en komt ten goede aan de belastingbetaler. Door de DBFM projecten in de laatste 15 jaar heeft het Rijk een goed en sterk format van het DBFM contract en de aanbestedingsprocedure kunnen opzetten. Deze kunnen gebruikt worden voor toekomstige DBFM projecten, wat dan meer voorspelbaarheid en lagere transactiekosten geeft. Tegelijkertijd doen het Rijk en de private partijen kennis en ervaring op met DBFM. Dit heeft ertoe geleid dat er voor de toekomst, zowel op de korte als lange termijn, nieuwe infrastructuurprojecten klaar staan om uitgevoerd te worden. De kredietcrisis heeft DBFM geen stop toe kunnen brengen. In de kredietcrisis heeft het Rijk zich flexibel opgesteld en had zo een goed antwoord op de beperkingen die de kredietcrisis met zich mee bracht (Rijksoverheid, 2012).

3.3.2 Definitie DBFM

Het moge duidelijk zijn dat DBFM een afkorting is. De letters DBFM staan voor Design (ontwerp), Build (bouw), Finance (financiering) en Maintain (onderhoud). Deze termen staan voor de taken die de private partijen overnemen van de overheid voor een lange termijn periode. In een contract worden deze taken geïntegreerd en overgedragen aan de private opdrachtnemer. In veel projecten komt voor dat de private opdrachtnemer uit een consortium bestaat. Dit consortium is een aandachtspunt in DBFM en is daarom in een speciale paragraaf verderop in dit hoofdstuk uitgelicht (Gijzen, 2009; Rijksoverheid 2010; Verhees, 2013).

Bij een DBFM is het contract een belangrijk principe, waarin de overheid vooraf scherp moet formuleren wat de gewenste output is, wat de risico's zijn en welke private partijen het project het best kunnen beheersen en uitvoeren met het oog op de belastingbetaler (Rijksoverheid, 2012). Een belangrijk punt in DBFM is ook de financiering en de bekostiging van het project. De private partijen financieren het project, maar de overheid betaalt de private partijen een beschikbaarheidsvergoeding voor het aanbieden van een dienst, bijvoorbeeld het openstellen van een weg voor gebruikers. Hierdoor bekostigt de overheid het project (Gijzen, 2009; Rijksoverheid, 2012; Verhees, 2013). Het doel van DBFM is door een heldere verdeling van publieke en private verantwoordelijkheden tot een effectief en efficiënt resultaat te komen. De overheid heeft een regisserende en toetsende rol. Naast het contract opstellen, toetst de overheid ook of de private partijen de afgesproken diensten en prestaties leveren. Dit wordt periodiek gedaan, waardoor een goed toezicht is op de uitvoering van de private partijen (Eversdijk & Korsten, 2009; Galavazi, 2012).

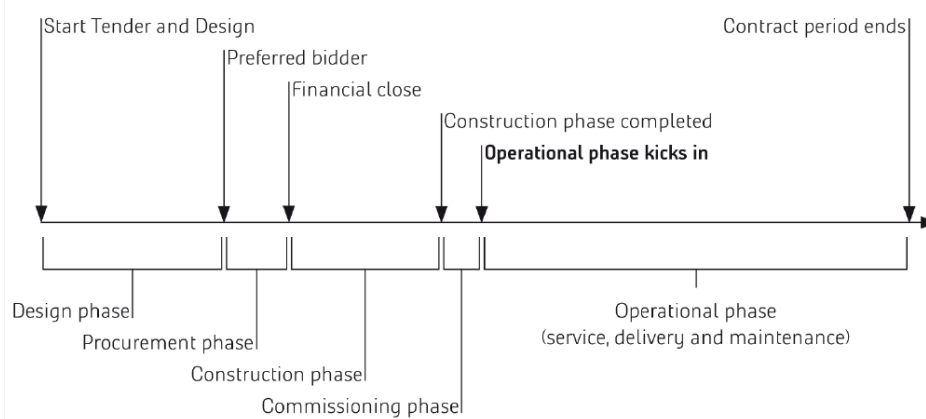
Doordat DBFM veel weg heeft van het concessiemodel, kan een deel van de kennis over het concessiemodel worden meegenomen in de definitie van DBFM. Verder is nog naar voren gekomen dat het contract in DBFM belangrijk is. Daarin staan de scheiding van de taken en verantwoordelijkheden over een lange periode en het beoogde resultaat. De private partijen financieren het project en de overheid bekostigt het project. Hierdoor is de volgende definitie van DBFM geformuleerd:

"Een DBFM is een contractvorm voor de lange termijn, waarin een duidelijke scheiding is te vinden tussen taken, verantwoordelijkheden en financiën van de publieke en de private partijen. De overheid toetst periodiek de geleverde diensten en afspraken van de private partijen. Positieve toetsing kan leiden tot beschikbaarheidsvergoeding van de overheid aan de private partij(en)."

3.3.3 Fasen in DBFM

Een DBFM project komt niet tot stand in één fase, maar in hoofdlijn bestaat een DBFM project uit drie fasen. Namelijk de aanbestedingsfase, de realisatiefase en de onderhoudsfase. Weihe (2008) heeft een overzicht gemaakt van de fasen op een tijdlijn (Figuur 5). Elke fase heeft zo zijn eigen specifieke eigenschappen en dat heeft invloed op de samenwerking tussen de partijen. Door elke fase toe te lichten en in te gaan op de belangrijkste eigenschappen, zijn de fasen in een DBFM project verheldert. Zo zijn belangrijke aspecten in de aanbestedingsfase de aanbesteding en contractmanagement. In de realisatiefase de toetsing en beschikbaarheidsvergoeding en in de onderhoudsfase wederom het contract en de relatie tussen de publieke en private partijen (Kenniscentrum PPS, 2006; Deloitte, 2009; Kaats & Opheij, 2012; Rijksoverheid, 2012).

Figuur 5: Fasen in DBFM



Bron: Weihe, 2008; Verhees, 2013.

3.3.3.1 Aanbestedingsfase

In deze fase wordt de basis gelegd voor het DBFM project. De overheid neemt initiatief om het project op te zetten. Ze gaat onderzoeken of het project gewenst en haalbaar is in PPS vorm. Dit wordt berekend door het PPC (*Public Private Comparator*). Dit instrument vergelijkt alle voor- en nadelen van het project. Van hieruit kunnen conclusies opgemaakt worden of het project via een PPS uitgevoerd kan worden of niet. Door een verkenning aan de overheidszijde wordt op hoofdlijnen de projectresultaten, kosten en kwaliteit opgesteld. Na de verkenning wordt het project op de markt gebracht, oftewel aanbesteden. Dit moet gedaan worden voor elke opdracht die de overheid wilt laten uitvoeren door private partijen. De voorbereiding van de aanbestedingsprocedure en de vormgeving van het DBFM contract zijn complex in juridisch en financieel opzicht (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2005; Ministerie van VROM, 2005; Kenniscentrum PPS, 2006; Verhees, 2013).

Een aanbestedingsvorm die vaak gebruikt wordt, is de concurrentiegerichte dialoog (zie Figuur 6). Dit onderzoek licht om die reden alleen de concurrentiegerichte dialoog uit. Deze aanbestedingsvorm wordt alleen gebruikt bij PPS projecten die gekenmerkt worden als 'bijzonder complex'. Een project kan gekenmerkt worden als bijzonder complex als de overheid tekort schiet in haar expertise over technische, juridische of financiële voorwaarden. Een gemiddeld PPS project wordt in de praktijk al gezien als bijzonder complex (Pijnacker Hordijk et al., 2004; Ministerie van VROM, 2005; Rijksoverheid, 2009). Het voordeel van de concurrentiegerichte dialoog is om de financiële en juridische onzekerheden weg te nemen. Dit wordt nu eenmaal in een DBFM door de private partijen op zich genomen. Welke private partijen de overheid het project gunt, ligt aan de dialoog.

De overheid gaat met verschillende geïnteresseerde private partijen afzonderlijk en gescheiden in gesprek om zo vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Door de dialoog verduidelijkt de overheid haar Programma van Eisen aan de private partijen en daar kunnen de private partijen naar eigen inzicht zo goed mogelijk op inspelen. De overheid gebruikt hierbij het instrument PSC (*Public Sector Comparator*). Dit vergelijkingsinstrument zet de concrete private biedingen af tegen de kosten en risico's van als de overheid het project zou uitvoeren. Wie het best inspeelt op de gunningscriteria van de overheid, met het oog op 'value for money', krijgt het project gegund. Door gebruik te maken van het PSC zoekt de overheid naar het bod met de beste prijs-kwaliteitverhouding. Aan de andere kant heeft de dialoog tussen de overheid en de private partijen ook een positieve invloed op de samenwerking. Tijdens de dialoog komen de belangen van de verschillende partijen naar boven en daar kan dan rekening mee worden gehouden (Pijnacker Hordijk et al., 2004; Ministerie van VROM, 2005; National IST Research Directors Forum Working Group, 2006; Rijksoverheid, 2009; Deloitte, 2009; Verhees, 2013; Kerkdijk, 2014).

Figuur 6: Schematisch overzicht concurrentiegerichte dialoog



Bron: Rijksoverheid, 2009

Levenscyclus benadering

Bij een DBFM project is het doel om zo effectief en efficiënt mogelijk het project uit te voeren. De levenscyclusbenadering is uitermate geschikt om te gebruiken in een DBFM project. In deze benadering wordt getracht om het proces te optimaliseren voor onderhoud en beheer gedurende de gehele levenscyclus van het project. De overheid kiest het ontwerp en uitvoering op basis van een financiële afweging tussen de aanvankelijke investeringskosten en de toekomstige onderhoudskosten. (Korsten & Eversdijk, 2008; The Institute of Asset Management, 2012). In het ontwerp gaan de belangen parallel lopen, doordat de levenscyclus benadering mee wordt genomen. Door de lange periode dat het contract loopt en de boetes voor niet geleverde diensten in de beheerfase nemen de private partijen hun verantwoordelijkheid om het project zo goed mogelijk uit te voeren naar de eisen van de overheid. Dit stimuleert private partijen om het project zo duurzaam mogelijk uit te voeren. Private partijen kunnen zo rekening houden met de kwaliteit van de materialen die ze gaan gebruiken, als ze weten dat ze het project voor een lange termijn moeten onderhouden. Als private partijen hogere kosten maken door kwalitatief betere materialen te gebruiken, verdienen ze die investering terug in de lagere kosten voor het onderhoud (Klijn & Twist, 2006; Verhees, 2013). Door de toegang tot de kennis en ervaring van de private partijen omtrent de uitvoering, kan de overheid een betere keuze maken op het gebied van de financiën. Hierdoor worden de totale kosten van het project lager. Het doel van de levenscyclusbenadering is dus zo laag mogelijke kosten te voor het totale project (Bult-Spiering, 2003; Commissie Private Financiering van Infrastructuur, 2008).

3.3.3.2 Realisatiefase

Na het ondertekenen van het contract kan spoedig begonnen worden met de bouw van het project. Het project is aangekomen in de realisatiefase. In deze fase wordt duidelijk dat de private partijen de traditionele taken van de overheid hebben overgenomen. De private partijen zijn in deze fase verantwoordelijk voor de projectontwikkeling en de bouw. De overheid zit evenals de financiers

bovenop het proces door de diensten en afspraken van de private partijen periodiek te toetsen (Kenniscentrum PPS, 2006; Eversdijk & Korsten, 2009). In de bouw van een project gaat vaak niet alles in één keer goed en dit geeft onzekerheden. Mogelijk moeten er wijzigingen in het contract komen om de eisen of kwaliteit aan te passen aan de huidige tijd. Dit heet contractmanagement.

Contractmanagement

Voor een succesvol en een up to date project is contractmanagement van belang. De partijen toetsen of de afgesproken kwaliteit die vast is gesteld in het contract geleverd wordt. Daarnaast gaat het ook om hoe de private partijen omgaan met wijzigingen van de overheid omtrent verouderde eisen en specificaties. In de bouw van een project gaat vaak niet alles in één keer goed en dit geeft onzekerheden. Wijzigingen zijn dus eerder regel dan uitzondering om het contract aan te passen aan de huidige tijd. Gedurende de lange looptijd van het contract is het daarom van belang om goed te blijven samenwerken en transparant naar elkaar te zijn. Dit is ook een onderdeel van het eerder genoemde contractmanagement (Rijksoverheid, 2012; Rijksoverheid, 2014).

Het is belangrijk dat de partijen transparant zijn op drie niveau's, waar duidelijke informatie en communicatie een grote rol spelen. Ten eerste moet de operationele contractbeheersing in goede mate worden uitgevoerd. Dit betekent dat de overheid de geleverde diensten en afspraken van de private partijen professioneel toetst en dat op basis van positieve toetsing vergoedingen terecht uit worden gekeerd. Het tweede niveau is belangrijk voor het vloeiende verloop van het projectproces, namelijk de beheersing van risico's en het implementeren van wijzigingen in het contract. Door de lange looptijd van het contract zullen de specificaties en eisen verouderd zijn en zullen dan aangepast moeten worden. Deze wijzigingen moeten nauwkeurig beoordeeld en getoetst worden. De veranderingen hebben namelijk invloed op het basiscontract en wellicht andere projecten die erbij gemoeid zijn. Als laatst moet het systeem die aangeeft wie voor welke zaken verantwoordelijk is, helder zijn. Daarin is het ook belangrijk dat helder is hoe een partij haar geleverde diensten rechtvaardigt tegenover de andere partij. Naast het systeem is er ook het besef dat er geleerd kan worden van deze en andere DBFM projecten. Daarvoor moet een strategie opgezet worden om die ervaringen van alle projecten te verzamelen en ook te gebruiken om zo nog verder het contractmanagement te verbeteren voor toekomstige projecten (Rijksoverheid, 2012; Rijksoverheid, 2014).

3.3.3.3 Onderhoudsfase

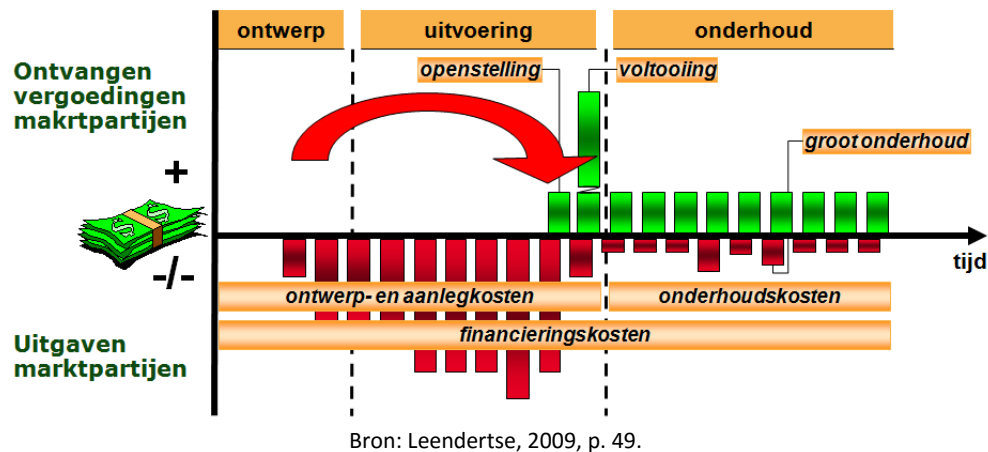
De samenwerking beperkt zich in deze fase tot het beheer. In de onderhoudsfase, ook wel de exploitatiefase genoemd, is de bouw voltooid en is de dienst ter beschikking gesteld. De private partijen voeren waar nodig onderhoud uit, maar wel op een manier dat de gebruiker er het minst last van heeft. De private partijen worden namelijk betaald naar de beschikbaarheid van de geleverde dienst, ook wel de beschikbaarheidvergoeding genoemd. De betaling van de beschikbaarheidvergoeding is een belangrijk onderdeel, zowel in deze fase als in gehele project. Hier verdienen de private partijen hun financiering terug. Zoals eerder gezegd, de private partijen financieren, de overheid bekostigt het project (Leendertse, 2009; Rijksoverheid, 2010).

Beschikbaarheidvergoeding

Een belangrijk onderdeel voor de private partijen. Bij een goede beschikbaarheid van de dienst verdienen de private partijen een vergoeding. Als de dienst onbeschikbaar is, dan staan daar (hoge) boetes op en zullen de kosten hoger zijn voor de private partijen (Verhees, 2013). Leendertse (2009, p. 49) geeft schematisch goed weer hoe de beschikbaarheidvergoeding betaalt wordt. Aan het eind van de realisatiefase, wanneer de bouw gerealiseerd is, ontvangen de private partijen periodiek een vergoeding voor de openstelling van de dienst. In de overige overgebleven jaren van het contract betaalt de overheid de private partijen een beschikbaarheidvergoeding (de groene staven in Figuur

7). De private partijen moeten wel onderhoud plegen aan de dienst en wellicht af en toe (on)voorziene hogere kosten maken om de dienst kwalitatief weer goed te maken (de rode staven in Figuur 7)(Kenniscentrum PPS, 2006; Gijzen, 2009). Voorheen had de overheid, als opdrachtgever in de traditionele manier, een bewakende rol. Door deze specifieke vorm van financieren en bekostigen in DBFM vervullen de verschaffers van eigen vermogen (de aandeelhouders) en vreemd vermogen (de banken) een belangrijke bewakende rol richting de (andere, uitvoerende) private partijen. Zij leggen druk op de private partijen om haar taken goed en op tijd uit te voeren, opdat zij hun financiën weer terug krijgen.

Figuur 7: Schematische weergave beschikbaarheidvergoeding in DBFM project



3.3.4 Consortium

Wanneer de overheid het project gunt aan de private partijen, zijn die private partijen eigenlijk gebundeld. Zij vormen samen een consortium. Door kennis van de markt en de financiën kan het consortium kiezen voor de meest optimale financieringsstructuur voor het project, wat ten goede komt aan het project (Rijksoverheid, 2014). Bregman & Win (2005) beschrijven de vier meest voorkomende argumenten om een consortium op te richten. Het zorgt voor flexibiliteit, omdat men gezamenlijk een rechtshandeling uit kan voeren zonder dat elke partij afzonderlijk daarover een besluit hoeft te nemen. Daarnaast creëert men één centraal punt waar men terecht kan voor zaken. Het consortium is zo het gezicht van de private partijen. Het opzetten van een consortium zorgt ook voor een maximum grens qua financieel risico. Als laatst geeft het consortium de private partijen ook belastingvoordeel.

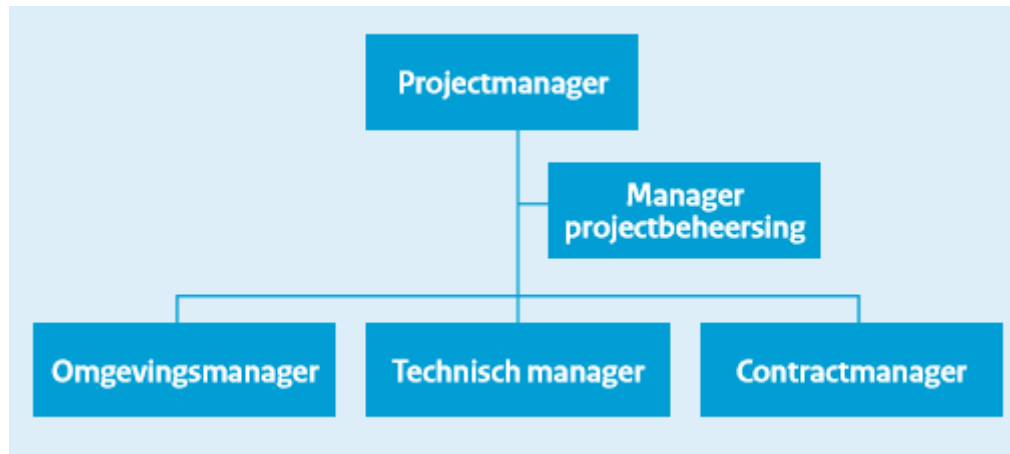
Organisatiestructuur in DBFM

Om zicht te krijgen hoe zo'n consortium in elkaar zit, is de organisatiestructuur van een consortium uitgelicht. Om meer duidelijkheid te verschaffen in dit onderzoek is de organisatiestructuur ingevuld naar de twee cases. Alvorens de organisatiestructuur van een consortium uitgelicht wordt, is eerste de organisatiestructuur van de publieke kant beschreven. Die is eenvoudig en is ook uitgelicht om zo voor beide partijen de organisatie helder te hebben.

Het projectteam bij de publieke partij staat onder leiding van de projectmanager, ook wel projectdirecteur genoemd. De taken van een projectmanager zorgt voor een goede projectplanning en zorgt voor een goed gecontroleerde uitvoering van het project. Daarnaast speelt de projectmanager ook een belangrijke rol in het versterken van het gevoel en de afstemming binnen het team. In een project zijn er zes hoofdtaken te onderscheiden. Deze moeten worden ingevuld door één persoon of één team. Hoewel Rijkswaterstaat streeft naar een algemene

organisatiestructuur voor integrale projecten (zie Figuur 7), kunnen organisaties per project op details verschillen. In hoofdlijnen komen de organisatiestructuren overeen, maar verschillen op hoe de taken worden verdeeld in de organisatie. De taken zijn technisch (outputspecificatie), financieel (PPC, PSC en betalingsmechanisme), juridisch (aanbesteding en inhoud contract), omgeving (contact met publieke en private stakeholders), contractmanagement en procesmanagement (Rijksoverheid, 2009).

Figuur 7: Schematische weergave van de organisatiestructuur bij een integraal project van Rijkswaterstaat



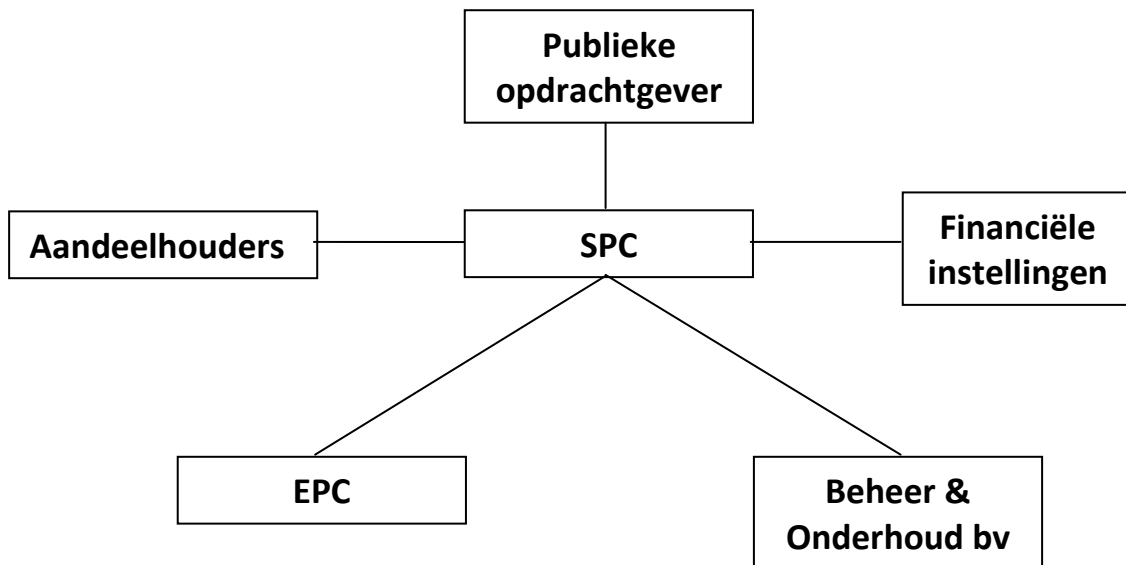
Bron: Rijksoverheid, 2009, p.12.

Aan de private kant zit de organisatiestructuur een stuk ingewikkelder in elkaar. Dit komt mede door de verschillende onderaannemers, aandeelhouders en financiële instellingen waaruit een consortium bestaat. Grofweg bestaat de organisatie uit zes delen (zie Figuur 8):

1. SPC: de opdrachtnemer van het DBFM project.
2. Financiële instellingen: verantwoordelijk voor het vreemd vermogen.
3. Beheer en onderhoud bv: onderaannemer voor beheer en onderhoud.
4. EPC: onderaannemer voor ontwerp en bouw.
5. Aandeelhouders, verantwoordelijk voor het eigen vermogen.
6. Publieke opdrachtgever (Oostveen, 2013; Hamdan et al., 2014).

Bij een project zoals DBFM, wordt het consortium ingericht als een speciale projectvennootschap. Dit wordt in het Engels de Special Purpose Company genoemd, oftewel de SPC. De SPC is de kern van het consortium en sluit het DBFM contract af met de publieke opdrachtgever. De SPC regelt ook de financiering en dat wordt gedaan door vreemd vermogen (Financiële instellingen) en eigen vermogen (Aandeelhouders). De EPC (Engineering Procurement and Construction) is verantwoordelijk voor het ontwerp en de bouw van het project. Naast dat het ontwerp en de bouw een onderaannemer hebben, heeft ook het beheer en onderhoud een onderaannemer (Oostveen, 2013; Hamdan et al., 2014). Nu de delen van de organisatie aan de private kant helder is, kan er terug gekoppeld worden naar de functie van de heer Dirksen (zie pagina 13). De heer Dirksen is de voorzitter van de aandeelhoudersvergadering van de SPC en leidt de vergaderingen met de betrokken actoren in de SPC. Zij vergaderen over de stand van zaken van het project en het op tijd aflossen van de leningen.

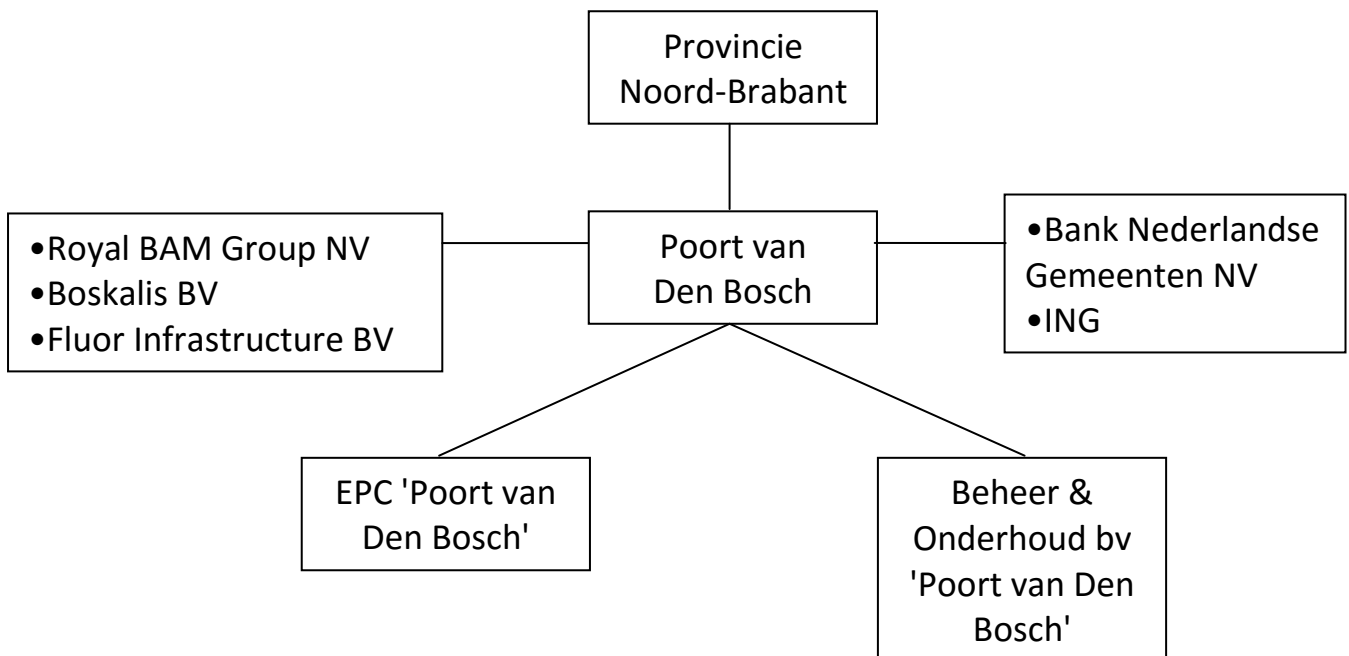
Figuur 8: Schematische weergave organisatiestructuur DBFM project aan de private kant



Bron: Verhees, 2013, bewerkt door auteur.

Aan de hand van Figuur 8 zijn de organisatiestructuren van de twee cases ingevuld. Hierdoor zijn de verhoudingen en de relaties tussen de verschillende takken per cases gevisualiseerd. Bij de case A59 is de standaard organisatiestructuur aangehouden (zie Figuur 9). Bij de schematische weergave van de organisatiestructuur bij de case A59 zijn geen aanmerkingen te plaatsen. Er is namelijk een 1-op-1 verhouding tot de standaard organisatiestructuur.

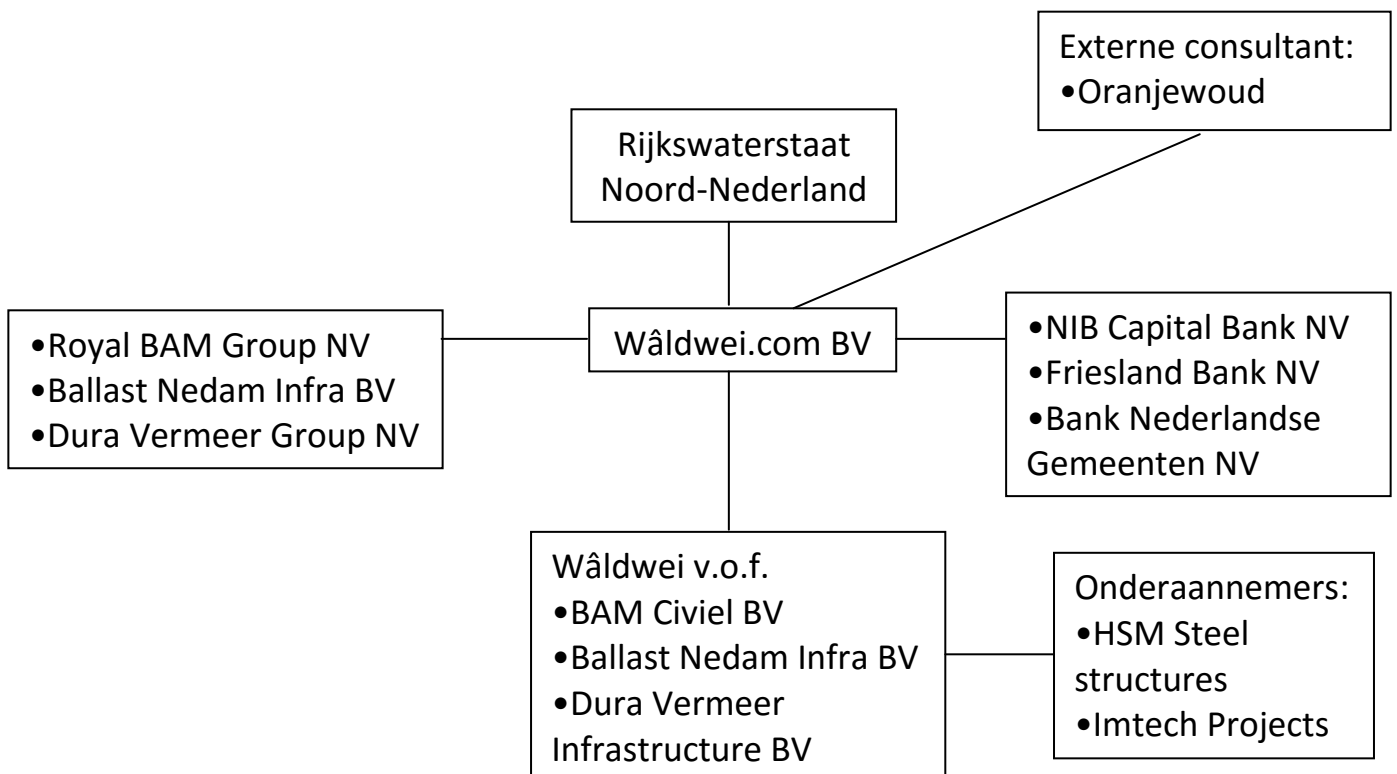
Figuur 9: Schematische weergave organisatiestructuur case A59



Bron: Meer, 2011, bewerkt door auteur.

Waar de organisatiestructuur van de case A59 overeenkomt met de standaard organisatiestructuur, verschilt die bij de case N31 op enkele punten (zie Figuur 10). Ten eerste heeft Wâldwei.com (SPC) een externe consultant, Oranjewoud, erbij betrokken. Een extra schakel in het goed beheersen van het project en de aflossing van de financiering. De grootste wijziging is bij de EPC en het Beheer en Onderhoud bv. Bij de case N31 is Wâldwei v.o.f. gecreëerd door die twee takken samen te voegen. Wâldwei v.o.f. is hierdoor verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, het beheer en het onderhoud. Een v.o.f. is een vennootschap onder firma. Hierbij gaan twee of meer partijen samenwerken in één onderneming (Belastingdienst, 2015). De Wâldwei v.o.f. heeft ook onderaannemers ingehuurd om te helpen bij taken of taken uit te voeren die boven de kennis ligt van het Wâldw Wâldwei v.o.f. Ondanks de verschillen komen de organisatiestructuren van de twee cases in hoofdlijnen met elkaar overeen.

Figuur 10: Schematische weergave organisatiestructuur case N31



Bron: Meer, 2011, bewerkt door auteur.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

Na het uiteenzetten van de theorie omtrent samenwerken, PPS en DBFM, is het nu tijd om te kijken hoe deze theorie in de praktijk "neerslaat". De informatie uit het onderzoek is afkomstig van de interviews met betrokken personen van de twee case studies. Deze analyses geven antwoord op de deelvragen en de onderzoeksvraag van dit onderzoek. De onderzoeksinformatie over de case studies is verwerkt in Hoofdstuk 2.3. Daar komt deze informatie het best tot zijn recht. In dit hoofdstuk zijn in volgorde de volgende onderwerpen geanalyseerd: samenwerken, PPS, DBFM en de korte versus lange samenwerking. Dit hoofdstuk richt zich op de eerste drie deelvragen van dit onderzoek:

1. Wat betekent samenwerken?
2. Wat houdt PPS in?
3. Wat houdt DBFM in?

Naast deze drie deelvragen is ook ingegaan op de '*shadow of the future*', die in de theorie naar voren kwam. Het beantwoordt geen specifieke deelvraag, maar wordt wel gezien als nodige toevoeging om zo DBFM volledig te begrijpen. Elke paragraaf sluit af met een korte samenvatting, zodat de resultaten in de paragraaf nog even kort en bondig herhaald worden.

4.1 Samenwerken

In Hoofdstuk 3.1 is aan de hand van dominante aspecten uit de wetenschappelijke literatuur een definitie van samenwerken geformuleerd. Die aspecten zijn: gemeenschappelijk een taak uitvoeren, wederzijdse verplichtingen, vertrouwen en het combineren van elkaars krachten. In deze paragraaf is onderzocht of die aspecten overeenkomen met de aspecten die in het onderzoek gevonden zijn.

Eerder in het theorie gedeelte is al aangegeven dat de term samenwerken verschillende definities kan hebben. Dat blijkt ook zo te zijn in het onderzoek. Er zijn geen twee definities hetzelfde, maar er zijn wel overeenkomsten te zien in de aspecten vanuit de theorie en de praktijk. Dit ligt vooral bij de kern van samenwerken, namelijk het gezamenlijk doen. Samen op een gelijkwaardige basis aan hetzelfde doel werken (Beuving, 2015; Bruining, 2015; Dirksen, 2015; Munnik, 2015; Rooij, 2015; Verweij, 2015). Hierbij staat het project waar je samen aan werkt voorop. Daarnaast kwam uit de interviews ook sterk naar voren dat een samenwerking alleen goed kan werken als je van elkaar ook begrijpt wat de achterliggende belangen zijn (Dirksen, 2015; Mali, 2015; Rooij, 2015; Verweij, 2015). Je moet goed begrijpen wat de ander bedoelt en waarom degene bijvoorbeeld "nee" zegt. Als je het achterliggende belang begrijpt, dan verloopt de samenwerking beter. Het begrijpen van elkaars belangen is wel afhankelijk van het onderling vertrouwen en de transparantie naar elkaar toe (Bruining, 2015; Munnik, 2015; Verweij, 2015). Je moet vertrouwen in de ander hebben, anders ben je vaak met elkaar in discussie. Door transparantie en duidelijke communicatie ontstaat er vertrouwen tussen de partijen (Bruining, 2015; Verweij, 2015). Naast vertrouwen komt ook het benutten van elkaars krachten naar voren (Hillen, 2015; Verweij, 2015). De ene partij de taken laten doen die zij het beste kan en andersom. Zo vereen je de krachten van beide partijen, wat de samenwerking ten goede komt.

Het gezamenlijk doen, het onderling vertrouwen en elkaars krachten benutten zijn aspecten die overeenkomen met de aspecten uit de theorie. Een belangrijk aspect in het onderzoek, maar wat niet in de theorie naar voren kwam, was dat men begrip heeft voor het achterliggende belang van de andere partij. Dit aspect is meegenomen in de vernieuwde definitie van samenwerken. De twee aspecten die niet in het onderzoek naar voren kwamen, wederzijdse verplichtingen en het opzetten van het proces van samenwerken, zijn ter discussie gesteld na de data analyse van de interviews. Hoewel er geen steun vanuit het onderzoek is voor het aspect wederzijdse verplichtingen, blijft dit aspect wel een belangrijk deel in de definitie van samenwerken. In de theorie speelt dit aspect namelijk een grote rol, waardoor gekozen is om dit aspect te behouden. Vanuit de theorie kwam ook

naar voren dat partijen samenwerken om zo hun doel te kunnen realiseren, omdat dat individueel niet mogelijk is. Dit aspect is in de ogen van de onderzoeker een belangrijk aspect voor de term samenwerken. Dit is de primaire reden waarom partijen gaan samenwerken (Heidekamp, 2008). Hoewel dit niet in het onderzoek naar voren komt, acht de onderzoeker dit wel van waarde voor de definitie van samenwerken.

4.2 PPS

In Hoofdstuk 3 is uitgelicht welke aspecten van belang waren voor de definitie van PPS. Deze aspecten zijn net zoals bij de vorige paragraaf vergeleken met de aspecten die in het onderzoek naar voren komen. Een korte terugblik naar de aspecten vanuit de theorie komt hier van pas: contractuele verdeling risico's, kosten en opbrengsten, lange periode, partners en een gemeenschappelijk doel. Deze vier aspecten vormen de definitie van PPS in dit onderzoek. In het onderzoek is niet zo zeer gezocht naar aanvullingen op de definitie, maar meer gezocht naar welke aspecten belangrijk zijn in PPS. Naast onderzoek naar de belangrijkste aspecten voor PPS, is ook onderzocht op welke punten PPS zich kan verbeteren. Deze punten zijn van belang om te begrijpen wat de kracht van PPS is en waar nog verbeteringen in gemaakt kunnen worden. Zo ontstaat een completer beeld van wat PPS inhoudt.

Uit theorie blijkt dat PPS net zoals samenwerken geen eenduidige definitie heeft. Dit wordt beaamt vanuit het onderzoek. PPS is een containerbegrip, waarbij een publieke partij samen met een consortium iets gaat ontwikkelen (Dirksen, 2015; Hillen, 2015). De aspecten die uit het onderzoek naar voren komen en de aspecten uit de theorie vormen samen de inhoud van PPS. Er is geen vernieuwde definitie van PPS geformuleerd, maar er is duidelijk gemaakt welke aspecten belangrijk zijn in een PPS.

Belangrijke aspecten PPS

Uit onderzoek blijkt dat het duidelijk is dat de private sector anders werkt dan de publieke sector. Privaat is gewend aan snelle besluitvorming en snelle uitvoering, waar de publieke partijen zich juist moeten houden aan procedures. Een voorbeeld hiervan is dat de private partijen bij de A59 al zijwegen afsloten om aan de weg te gaan werken, terwijl de vergunning nog niet goed gekeurd was door de publieke partij (Munnik, 2015). Dit is geen groot probleem geworden in de samenwerking, maar dat laat wel goed het verschil zien tussen beide partijen. Hoewel de culturen verschillen, kwam uit dit onderzoek naar voren dat in een PPS project de partijen heel gelijkwaardig met elkaar bezig zijn (Dirksen, 2015). Waar de aannemer vroeger alleen een uitvoerende taak had, heeft de aannemer nu meer en belangrijke taken uit te voeren. Het gevoel is er bij de private kant dat de aannemer meer gewaardeerd wordt door de publieke partij. De partijen zitten meer als partner in een project, dan als opdrachtgever en opdrachtnemer (Mali, 2015). In de theorie kwam ook naar voren dat de partijen samenwerken als partners in een PPS (Klijn & Teisman, 2000; Bult-Spiering, 2003; Eversdijk & Korsten, 2008).

De andere cultuur bij private partijen leidt ook tot een ander belangrijk aspect van PPS. Doordat de private partijen in een vroeg stadium betrokken worden bij het project, kunnen zij al vanaf het begin meedenken over het ontwerp en zorgen voor optimalisatie van het project. Waar vroeger alleen het idee van het Rijk telde, tellen nu ook de ideeën van de private partijen. Dit zorgt voor een mix van de beste ideeën voor het project, oftewel het project is geoptimaliseerd (Dirksen, 2015). Als laatst komt in het onderzoek naar voren dat in PPS de risico's bij de partij worden neergelegd die de risico's het best kan beheren (Hillen, 2015). Door het slim de risico's te verdelen over de partijen, worden de risico's zo goed mogelijk beperkt. Uit dit onderzoek blijkt ook dat vanuit de praktijk ook de aanmoediging is om de risico's neer te leggen bij de partij die de risico's het best kan beheren. Sommige risico's in bijvoorbeeld het ontwerp of bij het onderhoud kunnen beter beheerd worden

door de private partijen. Door hun innovatie en hun focus op het kostenplaatje dammen zij die risico's eerder en beter in dan de publieke partij (Dirksen, 2015; Hillen, 2015, Munnik, 2015). Een praktijkvoorbeeld is dat de private partijen een brede middenberm realiseerden bij de A59, zodat de weggebruikers geen hinder ondervonden bij het maaien van de middenberm. Hierdoor is het risico dat de weggebruikers hinder ondervinden van het maaien ingedamd door de private partijen. Rooij (2015) geeft aan dat de publieke partij daar niet op was gekomen. Dat is de kracht van de private partijen en de kracht van de risicoverdeling. "*Het heeft bewezen dat het goed kan werken...*" (Munnik, 2015).

Kritische blik op PPS

Uit onderzoek blijkt dat men positief is over PPS, maar er zijn ook wat kanttekeningen te plaatsen. In de theorie is besproken dat PPS twee vormen kent: alliantie en concessie. Dirksen (2015) geeft aan dat alliantie de échte PPS is. Daar deel je alles samen, zowel de risico's als de winst en het verlies. Concessie wordt gezien als de variant waar in kleine mate wordt samengewerkt. De echte samenwerking ontbreekt in de PPS-concessie, aldus Mali (2015). In de theorie legden ook Klijn & Teisman (2005) en Ham & Koppenjan (2012) de samenwerking van de concessie variant op de weegschaal. Daarnaast geven Eversdijk & Korsten (2008) aan dat er geen gelijkwaardigheid is tussen de partijen in een concessie. Hoewel het aspect in PPS samenwerken als partners een belangrijk aspect is, is dat in de concessie variant niet het geval. Het is duidelijk dat zowel in de theorie, als in de praktijk kritisch naar de concessie variant gekeken wordt als het om "samenwerken" gaat.

4.3 DBFM

Ook voor de definitie van DBFM zijn de belangrijkste aspecten in de theorie uitgelicht. Die aspecten worden net zoals de vorige twee paragrafen vergeleken met de aspecten die naar voren komen in het onderzoek. DBFM is een samenwerkingsvorm die valt onder het concessie model. De belangrijke aspecten van DBFM zijn: opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, duidelijk contract, publieke partij definieert doelstelling, private partij voert uit, levenscyclusbenadering en projectmanagement. Deze aspecten geven weer wat DBFM inhoudt en wat de kracht van DBFM is. Naast de kracht van DBFM is er ook kritiek op DBFM. Door op de inhoud, de kracht en de verbeterpunten van DBFM in te gaan, is er een completer beeld gecreëerd omtrent DBFM.

Belangrijke aspecten DBFM

DBFM zijn vier letters die staan voor de taken van de private partijen. Zowel vanuit de theorie als de praktijk wordt DBFM gezien als een integrale benadering. De private partijen nemen alle facetten mee die in een project moeten gebeuren: ontwerp, bouw, financiering en onderhoud (Dirksen, 2015). Hieruit kan al opgemaakt worden dat DBFM uit gaat van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. De publieke partij geeft de opdracht, de private partijen voeren het project uit. Dit is zowel de theorie als de praktijk. Uit onderzoek blijkt ook dat de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer van belang is. Daar staat of valt het project mee. De opdrachtgever en opdrachtnemer moeten samen aan het proces werken. Hierbij is het belangrijk dat de partijen de belangen van elkaar begrijpen en dat de partijen een goed gevoel hebben voor elkaar (Beuving, 2015; Dirksen, 2015; Hillen, 2015; Verweij, 2015).

Hoewel de partijen in het project hun eigen taken hebben, vindt Verweij (2015) dat private partijen zo veel mogelijk werk moeten uitvoeren voor de overheid. Het neerleggen van een Rijksweg en het verzorgen van het onderhoud van die Rijksweg, zijn taken die door private partijen uitgevoerd kan worden. De publieke partij moet echter wel haar verantwoordelijkheden blijven nemen. Hillen (2015) specificeert die taken van de private partijen. De kwaliteit van de private partij moet ingezet worden daar waar ze dat beter kan dan de publieke partij. Verweij (2015) en Hillen (2015) pleiten dus voor een toename van de taken van de private partijen, maar Hillen (2015) noteert dat het alleen taken

moeten zijn die de private partijen beter kunnen uitvoeren dan de publieke partij. Verweij (2015) en Mali (2015) geven enkele aspecten aan. Zo is het doel dat de kwaliteit van de weg de gehele contractduur van hoge kwaliteit is. Doordat de private partijen voor alles in het project verantwoordelijk zijn, ontzorgen de private partijen de publieke partij. Mali (2015) geeft daarnaast aan dat de kosten heel transparant zijn in een DBFM. Bij het aanleggen van infrastructuur op de traditionele manier waren de kosten nooit helder. De publieke partij kan niet helder aangeven waar alle financiën vandaan komen, maar bij een DBFM is het kostenplaatje duidelijk en transparant (Mali, 2015). Bijkomstige aspecten van DBFM zijn dus: hoge kwaliteit van het geleverde product, private partijen ontzorgen de publieke partij en de kosten zijn transparant.

Een belangrijke fase in DBFM is de aanbestedingsfase. De aanbestedingsfase heeft als belangrijke aspecten de concurrentiegerichte dialoog en de levenscyclusbenadering. In de concurrentiegerichte dialoog worden in een vroeg stadium de private partijen betrokken. Door private partijen vroeg te betrekken kan een project geoptimaliseerd worden (Dirksen, 2015). In deze dialoog leren de publieke en private partijen wat ze aan elkaar hebben en wordt het duidelijk of beide partijen elkaars wensen en belangen begrijpen. Deze concurrentiegerichte dialoog is van belang voor het hele verloop van het project. Het is hierin zeer belangrijk dat de partijen goed communiceren, zaken op elkaar afstemmen en elkaars belangen en eisen begrijpen (Dirksen, 2015; Hillen, 2015). In de aanbestedingsfase is ook de levenscyclusbenadering belangrijk. In de theorie komt naar voren dat deze benadering gebruikt wordt om aan de voorkant van het project alles goed te bepalen voor het gehele project. Hierdoor blijven de totale kosten van de het hele project zo laag mogelijk (Bult-Spiering, 2003; Commissie Private Financiering van Infrastructuur, 2008). Het blijkt dat deze benadering in de praktijk ook veel steun krijgt. Verweij (2015) geeft zelfs aan dat het bij de gedachte van DBFM hoort. Hoe beter je het vooraf bedenkt, hoe minder onkosten je er later in het project aan hebt. Private partijen zorgen voor de innovatie aan de voorkant van het contract. De bedoeling is dat de gehele contractduur het product van topkwaliteit is en het moet functioneren met zo weinig mogelijk belemmeringen. Door dit van te voren goed in te calculeren, worden veel kosten en ellende bespaard (Dirksen, 2015; Rooij, 2015). Deze optimalisatie van het project wordt ook beïnvloed door de lange samenwerkingsperiode en het contract. Door de lange periode van samenwerken moet vooraf ook al goed worden nagedacht over het ontwerp en het onderhoud. De private partijen worden door deze lange periode een soort van verplicht om dit vooraf al te optimaliseren. Het contract bevat daarnaast alle eisen en daar moet aan het einde van het contract aan voldaan worden. Als er iets mis gaat of er zijn onduidelijkheden, dan kunnen de partijen terug vallen op het contract. Het contract blijft de basis van de samenwerking in een DBFM (Bruining, 2015; Mali, 2015).

DBFM is dus een integrale benadering waarbij de private partij het ontwerp, bouw, financiering en onderhoud overneemt van de publieke partij. Samenwerking tussen de partijen is belangrijk voor het project, daar staat of valt het mee. In die samenwerking moeten de partijen begrip hebben voor elkaars belangen en een goed gevoel hebben bij elkaar. Een sterk aspect is dat de publieke partij ontzorgd wordt door de private partij. Dit wordt versterkt door het credo dat de kwaliteit van de private partij ingezet moet worden daar waar ze dat beter kan dan de publieke partij. Kenmerken van DBFM zijn ook nog dat de kwaliteit van het geleverde product hoog is en de kosten transparant zijn. Als laatst zijn de concurrentiegerichte dialoog en het contractmanagement twee belangrijke aspecten van DBFM die in de aanbestedingsfase afspelen.

Kritische blik op DBFM

Uit de interviews blijkt dat velen DBFM als een goed model zien om samen te werken aan infrastructuurprojecten (Bruining, 2015; Hillen, 2015; Verweij, 2015). Echter zijn ook hier enkele kanttekeningen te plaatsen. De publieke partij zit met de onzekerheid over de toekomstvastheid van het project. Het project zal bij de overdracht van goede kwaliteit zijn. Maar voor hoelang kan die goede kwaliteit gegarandeerd worden? Wellicht moet er binnen enkele jaren groot onderhoud gedaan worden, wat veel geld kost. Er zou een soort van garantie in moeten zitten dat de kwaliteit van het product gegarandeerd wordt tot vijf of tien jaar na overdracht (Rooij, 2015). Dat geeft de publieke partij meer zekerheid qua onderhoudskosten. Dan zijn er veel aanmerkingen rondom het contract. Uit de interviews blijkt ook dat bij DBFM de partijen vooral op de letter van het contract zitten in plaats van de geest van het contract. Hierdoor wordt er een "wij versus jullie" gecreëerd in plaats van "samen". DBFM is op basis van een contract, maar het blijft mensenwerk (Bruining, 2015; Dirksen, 2015; Hillen, 2015). In een DBFM is het belangrijk dat je begrip krijgt voor elkaars belangen. Dit is noodzakelijk voor de eisen in het contract. Die eisen moeten duidelijk zijn en de achterliggende gedachte daarvan moet helder zijn voor iedereen. Als dat niet gebeurt kan het contract anders geïnterpreteerd worden. Dit zorgt voor verwarring en dat komt niet ten goede van de samenwerking (Dirksen, 2015).

Hoewel bij DBFM iedere partij haar taken heeft, wordt er toch voor gepleit om meer samen te doen. Hillen (2015) en Bruining (2015) benadrukken voor een stukje alliantie in DBFM. Samen kijken naar de risico's voor de lange periode. Samen de onzekerheden zo goed mogelijk uit het project filteren. Het aannemersconsortium is soms "te enthousiast" en neemt daardoor te veel hooi op haar vork. Hierdoor nemen ze meer risico's op zich dan ze kunnen beheersen (Hillen, 2015). Samen naar de risico's kijken kan daarbij helpen. Samen kijken naar de risico's kan ook helpen bij het behouden van deskundigheid aan de publieke kant. Doordat de publieke partij geen gedetailleerde taken meer heeft, vloeit de (technische) kennis daarover weg uit de publieke kant. Dit is een gevaar voor als de publieke kant het project moet gaan toetsen. De deskundigheid moet wel aanwezig zijn bij de publieke partij om te toetsen of de private partijen hun werk goed doen (Verweij, 2015). Als laatst gaat Hillen (2015) ook nog in op de scope van een project. De stabiliteit van die scope bepaalt of het wel of niet geoorloofd is om een DBFM uit te voeren. Als de scope veel interacties heeft, bijvoorbeeld een snelweg met veel op- en afritten, dan kunnen er veel veranderingen plaatsvinden gedurende het project. Hierdoor ontstaan veel risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de prijsvorming en de eisen. Als er dus risico's zitten aan het stabiel houden van de scope van de DBFM, dan moet de vraag gesteld worden of het verstandig is om het project uit te voeren in DBFM (Hillen, 2015).

4.4 Korte versus lange samenwerking

In de theorie is ingegaan op een bijzonder aspect van PPS, namelijk de '*shadow of the future*'. Het belangrijkste punt van '*the shadow of the future*' is dat er onzekerheid is over hoe de samenwerking verloopt over een lange termijn. Bij een lange termijn samenwerking gedragen de partijen zich anders dan bij een samenwerking op korte termijn (Wettenhall, 2008; Domingues & Zlatkovic, 2014). Bij een samenwerking op korte termijn richten partijen zich namelijk vooral op hun individuele belangen en doelen. Deze individualistische instelling belemmert het onderlinge vertrouwen, de onderlinge relatie en daardoor ook het behalen van het gezamenlijke doel (Eriksson & Laan, 2007). In de cases is daarom ook onderzocht of er verschillen zijn tussen het gedrag van partijen tijdens een samenwerking op korte en op lange termijn.

Als de verwachting van een project is dat alle problemen in de bouwfase en de problemen daarna al onder controle zijn, dan past een korte samenwerking. Projecten met weinig onzekerheden en weinig complexiteit kunnen dus worden uitgevoerd door middel van een korte samenwerking. Indien

een project op lange termijn wordt uitgevoerd, dan zijn er onzekerheden over de toekomst van de samenwerking, oftewel '*shadow of the future*'. Hoe zal de samenwerking verlopen en hoe stellen de partijen zich het gehele project op? Dat zijn vragen die voort komen uit deze onzekerheid. Bij een korte samenwerking is het voor de partijen makkelijker om hard op de eisen te zitten. Doordat partijen in een lange samenwerking nog een lange tijd met elkaar moeten werken, moet daar gelaveerd worden tussen de eisen zonder de essentie van de eisen te veranderen (Rooij, 2015). De tijd, het projectbelang en de wetenschap dat je het nog heel lang samen moet blijven doen, hebben ervoor gezorgd dat de partijen zich voor elkaar inzetten in de langdurige samenwerking in de cases. Het is namelijk moeilijker om twintig jaar met elkaar te blijven samenwerken dan een halfjaar. Voor het project is het belangrijker dat je voor een lange termijn voortdurend goed met elkaar bezig bent, dan de realisatie van het product (Dirksen, 2015; Mali, 2015). De onderlinge relatie tussen de partijen moet dus goed zijn en de partijen moeten elkaar niet onder druk zetten. De partijen hebben elkaar nog nodig in de lange termijn samenwerking. Als de onderlinge relatie vooral een strijdrelatie is, dan worden het nog zware jaren qua samenwerking (Rooij, 2015).

Een lange samenwerking is dus een duurzame relatie, waarin je automatisch meer investeert in de mens. Met de betrokken mensen moet je namelijk nog jaren samenwerken (Munnik, 2015). Al zijn het niet altijd dezelfde mensen, in de cases komt namelijk een nadeel van zo'n langdurige samenwerking naar voren. In die lange periode zijn er wisselingen van mensen. Hiermee moet je weer een band mee opbouwen en moet het achterliggende verhaal omtrent de belangen opnieuw uitgelegd worden (Beuving, 2015). Naast dit nadeel, heeft de lange periode ook een groot voordeel. Als de private partijen in het ontwerp al rekening houden met het onderhoud, dan is het onderhoud relatief goedkoop en makkelijk. Hierdoor kan het product consequent op niveau worden gehouden (Dirksen, 2015; Hillen, 2015; Munnik, 2015). Dit kan teruggekoppeld worden naar de levenscyclusbenadering. De private partijen nemen vooraf het hele proces mee in hun ontwerp, zodat verderop in het proces weinig extra kosten hoeven gemaakt te worden. Deze voorziene blik en het zorgen voor minder kosten helpt bij de relatie tussen de partijen. Hierdoor is '*the shadow of the future*' deels ingedamd in de case study's.

In de vorige paragrafen is in gegaan op de inhoud van de termen samenwerken, PPS en DBFM. Daar is de link gelegd tussen theorie en praktijk. . Uit het onderzoek komen een aantal kanttekeningen op PPS en DBFM naar voren. Deze kanttekeningen zijn meer gericht op de inhoud van PPS en DBFM, dan op de samenwerking. Daarnaast is er een toelichting gegeven op de term '*the shadow of the future*' in deze cases. De vorige paragrafen zijn er dus juist om een betere beeld te krijgen over wat precies de uiteengezette termen inhouden. Die hebben antwoord gegeven op de deelvragen wat samenwerken, PPS en DBFM inhouden. In dit onderzoek staat echter de samenwerking in DBFM centraal en die is uitgelicht in de volgende paragrafen. De onderzoeksresultaten geven antwoord op de vragen hoe de samenwerking verliep tussen de partijen, hoe de samenwerking zich heeft ontwikkelt in DBFM en hoe de samenwerking is in elke fase van DBFM.

Hoofdstuk 5 Case study: A59 Rosmalen-Geffen

In de hoofdstukken 5 en 6 zijn de twee cases geanalyseerd. Hier is ingegaan op de laatste drie deelvragen van dit onderzoek:

4. Hoe werken de actoren samen in DBFM?
5. In hoeverre verschilt de samenwerking per fase van het project?
6. In hoeverre ontwikkelt de samenwerking zich in DBFM?

Per case is de samenwerking tussen de partijen en de ontwikkeling van de samenwerking onderzocht. Daarnaast is ook onderzocht hoe elke case geëvalueerd wordt door de geïnterviewde personen. Hierdoor ontstaat een compleet beeld hoe de samenwerking is tussen partijen in een DBFM en hoe de samenwerking daarin verloopt.

5.1 Samenwerking partijen

In een DBFM samenwerking is belangrijk dat de partijen empathie voor elkaar hebben en snappen waarom mensen zeggen wat ze zeggen. Dat komt voort uit een belang (Rooij, 2015). Hierbij is het goed dat de belangen van elkaar duidelijk zijn en dat de belangen uitgelijnd zijn. Dit zorgt voor een goede verstandhouding tussen de partijen en dat is belangrijk voor de samenwerking in DBFM (Mali, 2015). Daarnaast geeft Rooij (2015) aan dat je problemen op een goede manier oplost en niet het mes op elkaars keel zet. De samenwerking moet "gemoedelijk gaan".

Als partijen er niet uit komen bij "wijziging contract", dan wordt de oude eis uitgevoerd. Maar als je steeds puur op het contract gaat zitten, dan werkt dat niet. Het blijft gewoon mensenwerk (Munnik, 2015). Je moet met elkaar samenwerken en verder kijken dan het contract. Echter, kan er soms ook een moment in de samenwerking ontstaan dat de private partij haar verantwoordelijkheid moet nemen en individueel het probleem moet uitvoeren. Elkaar met alles helpen dat hoort niet bij de samenwerking in een DBFM (Mali, 2015). Toch moet hier een goede balans in worden gevonden, zeker omdat de A59 een pilot project is. Dit brengt voor alle betrokken partijen onduidelijkheden en onzekerheden met zich mee. Bij de A59 heeft de publieke partij om die reden in het begin meer samen gewerkt met de private partijen dan nodig was (Rooij, 2015). Puur om elkaar te helpen om een zo goed mogelijk resultaat neer te zetten. Dit gaat tegen het kenmerk van DBFM in, dit is een samenwerking op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Mali (2015) geeft zelfs aan het gevoel te hebben dat de partijen het echt samen doen bij de A59. De relatie tussen de partijen is wel afhankelijk van vertrouwen. Uit dit onderzoek blijkt dus dat de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie in DBFM niet zo strikt is als het zich voor doet. Hierbij geven Munnik (2015) en Hillen (2015) aan dat de samenwerking goed is tussen de partijen bij de A59.

Samenwerking binnen de publieke partij

Eerder is vastgesteld dat de publieke partij meer samenwerkte dan nodig was. Dat deed ze vooral bij de vertaling van de eisen naar het contract. De publieke partij stelde de eisen op voor het ontwerp, het beheer en de overdracht. Echter, voor de private partijen was het onwennig om alleen met eisen te werken. Om een zo goed mogelijke vertaling van die eisen in het contract te krijgen, heeft de publieke partij geholpen bij de omzet van deze eisen in het contract (Rooij, 2015). Daarnaast wordt hier ook de harde kant van de publieke partij zichtbaar. Zij stelt eisen en daar heeft de private partij zich ook aan te houden. De grenzen zijn aangegeven door de publieke partij en bij overtreding van die grenzen konden er sancties volgen. Dit maakte de samenwerking niet zwaar, maar op deze manier was voor iedereen de grens duidelijk waar binnen gewerkt moest worden (Munnik, 2015). Duidelijk naar elkaar zijn, is iets wat beide partijen in zien (Mali, 2015). Hoewel in de huidige fase van het project, de onderhoudsfase, weinig te bespreken is, is er bij de partijen wel de behoefte om elkaar regelmatig te spreken (Rooij, 2015). Dit siert de onderlinge relatie tussen partijen.

Hoewel de publieke partij bij deze samenwerking meer heeft gedaan dan nodig was, hebben ze nog in vergelijking met de traditionele manier minder taken. De publieke partij toetst in DBFM alleen de kwaliteit van de dienst die de private partijen leveren (Munnik, 2015). Deze vermindering van taken zorgde voor wat sceptische blikken van de publieke partij richting DBFM. Het was dus wennen voor de publieke partij om niet het hele project de regie in handen te hebben. Echter, toen voor DBFM was gekozen, werkte de publieke partij positief mee aan een stabiel project. Mede doordat Minister Zalm zijn voorkeur had uitgesproken om de A59 via DBFM uit te voeren (Hillen, 2015).

Samenwerking tussen de private partijen

Het consortium heeft een grote verantwoordelijkheid om zowel het ontwerp, als de bouw, als de financiering als een integraal project op te zetten. Die integraliteit moet door iedereen binnen het consortium begrepen worden en uitgedragen worden in de taken die men uitvoert. Hillen (2015) beschrijft dit met een metafoor: "*Als je gaat barbecueën, dan moet je wel de satépen door de stukjes vlees prikken en niet er naast. Je moet wel snappen dat het allemaal aan elkaar moet en ook in de goede volgorde. Niet de ui als laatst, maar dat het er tussen hoort. Dat het een integrale hap is.*" Bij de A59 heeft het consortium deze verantwoordelijkheid goed op zich genomen en uitgevoerd. Doordat het een pilot project was, wilden de private partijen zich bewijzen. Fluor snapte de mechanismen en BAM en Boskalis waren de partijen met DBFM- en bouwervaring. Dat maakte dit consortium sterk. Ze wilden graag laten zien dat zij de A59 als DBFM succesvol konden uitvoeren en beheren (Hillen, 2015; Mali, 2015). Door de commerciële insteek van de private partijen blijft winst een belangrijk punt. Bij de A59 waren de partijen open naar elkaar en zijn er goede afspraken gemaakt over de marges. Dit is belangrijk voor het project, omdat daar de basis wordt gecreëerd van de onderlinge samenwerking. Deze samenwerking is dus anders dan de samenwerking met de opdrachtgever (Mali, 2015).

5.2 Ontwikkeling van de samenwerking

Dat samenwerken niet vanzelfsprekend is, is nu duidelijk. Het gaat in een samenwerking om dat je problemen op een goede manier voor alle partijen kan oplossen. Elkaar tegen komen is niet erg, de afloop daarvan is wel belangrijk (Mali, 2015). Het doel van dit onderzoek is om te kijken hoe de samenwerking gedurende het hele project verloopt en ontwikkelt. Dit is onderzocht aan de hand van de drie fases van DBFM: de aanbestedingsfase, de realisatiefase en de onderhoudsfase. In elke fase is de ontwikkeling van de samenwerking geanalyseerd. Om de kracht van de samenwerking uit te leggen, is zowel de kwaliteit, als de mate van samenwerken in DBFM onderzocht. Daarnaast is aangegeven in hoeverre de ingewikkeldheid van PPS een rol speelde in die fase. De ingewikkeldheden van PPS komen voort uit de theorie en waren als volgt: het contract, de lange termijn en de verdeling van de winst, kosten en risico's.

Aanbestedingsfase

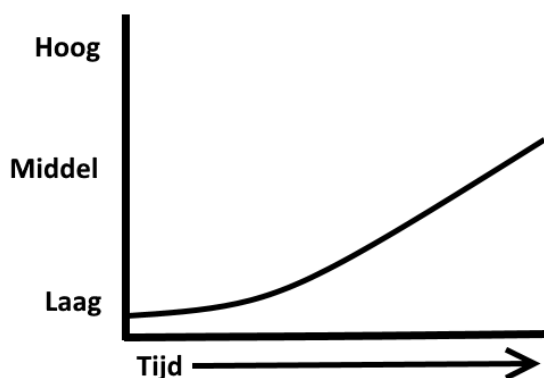
Doordat de A59 een pilot project was, waren de partijen nog zoekende naar elkaar en de juiste manier van samenwerken. Een belangrijk punt bij de A59 was "wat bedoelt de ander nou precies?" en de vertaling van de eisen naar het contract (Rooij, 2015). De partijen dachten in het begin elkaar te begrijpen. Echter, toen een extra dialoofase werd ingezet, werd duidelijk dat men elkaar nog niet helemaal begreep. In die '*clarification*' werden de contracten met elkaar door genomen om te kijken of iedereen alles snapt, maar dat was niet het geval. Door deze dialoofase was voor de private partijen de vraag van de opdrachtgever helder en begreep de publieke partij met welke onzekerheden de private partijen zaten (Hillen, 2015). Zo zaten de partijen meer op één lijn en begrijpen ze elkaar meer.

Bij de vertaling van het contract heeft de provincie Noord-Brabant goedkeuring gezocht bij Rijkswaterstaat omtrent de manier waarop ze de eis in het contract hadden gezet (Munnik, 2015; Rooij, 2015). Daarbij gaf Rijkswaterstaat feedback, waardoor er een goede vertaling van de eisen in

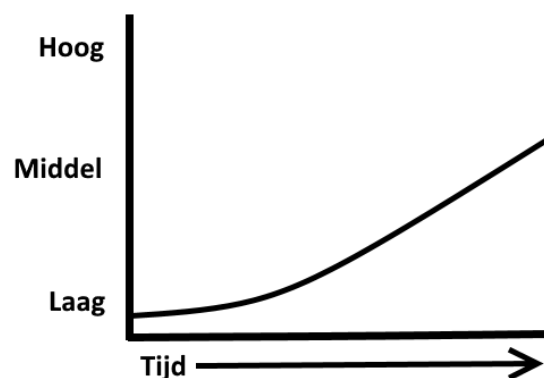
het contract kwam. De provincie Noord-Brabant geeft aan dat die samenwerking vanaf het begin goed was (Munnik, 2015). Daarnaast riep de provincie Noord-Brabant de hulp in van juristen met PPS ervaring uit Engeland om het contract op te stellen. De publieke partij heeft zich dus goed laten adviseren daarover. Dit heeft ook geholpen toen hulp geboden werd aan de private partijen voor de vertaling van het contract (Munnik, 2015).

Dit pilot project had voor alle partijen wel iets nieuws en daardoor was er een soort onzekerheid in het begin. De publieke partij heeft deze onzekerheid weg genomen door de hulp van zowel Rijkswaterstaat als juristen met PPS ervaring in te schakelen. Dit resulteerde in een goede vertaling van de eisen naar het contract. Hoewel men dacht elkaar te begrijpen, was een extra dialoofase toch nog van meerwaarde. Hier bleken sommige eisen toch anders opgevat te zijn. De partijen hebben in deze dialoofase elkaar gevonden en begrepen. Dit gaf een boost aan de kwaliteit van de samenwerking. Zowel de kwaliteit als de mate van samenwerken groeiden hierdoor tot een gemiddeld niveau (zie Grafiek 1.1 en Grafiek 1.2). De problematiek in de aanbestedingsfase is het contract. De publieke partij schakelde hier externe hulp voor in, zodat de vertaling van de eisen naar het contract goed was. Dit was voor zowel de publieke partij als de private partij voordelig. Hierdoor was er in deze fase een goede samenwerking tussen de partijen.

Grafiek 1.1: Mate van samenwerking in de aanbestedingsfase van de A59



Grafiek 1.2: Kwaliteit van samenwerking in de aanbestedingsfase van de A59

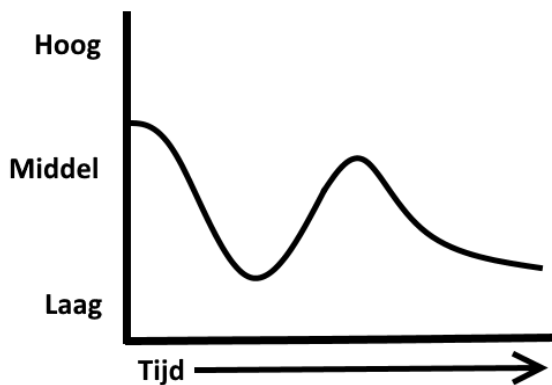


Realisatiefase

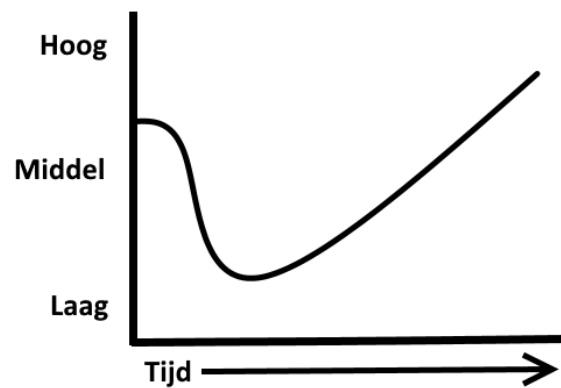
De realisatiefase is een complexe fase waar de meeste spanningen zijn. Deze spanningen kwamen vooral in het begin van de realisatiefase naar voren. Hierdoor verliep de samenwerking tussen de partijen wat stroef (Munnik, 2015). De private partijen worden gestimuleerd door zowel vergoedingen als sancties om haar werkzaamheden conform contract uit te voeren. Ze krijgen een beschikbaarheidsvergoeding voor het openstellen van de weg. Als de weg is afgesloten door bijvoorbeeld werkzaamheden, dan staan er juist hoge sancties tegenover (Dirksen, 2015). Die sancties zijn nodig, omdat de private partijen te maken hebben met verantwoordelijkheden en regels waar ze zich aan moeten houden. Een voorbeeld van een sanctie bij de private partijen is dat de private partijen al zijwegen van de A59 afsloten zonder dat de daarvoor benodigde vergunningen waren goedgekeurd. De private partijen zijn door sancties van de opdrachtgever terecht gewezen. Op deze manier is de grens aangegeven door de opdrachtgever (Munnik, 2015). Dit voorbeeld kan worden teruggekoppeld naar dat je elkaar kan tegenkomen in een samenwerking, maar dat de partijen er ook samen uit kunnen komen (Hillen, 2015; Munnik, 2015). Nadat de partijen uit deze dip zijn gekomen, is de rest van de realisatiefase goed verlopen (Hillen, 2015).

Dit stroeve begin kwam de samenwerking niet ten goede. De partijen zijn toen bij elkaar gekomen om er van een afstand naar te kijken. Het management heeft toen op tijd ingegrepen, voordat de boel kon escaleren. De partijen praatten samen met elkaar om alles nogmaals te verduidelijken. De mate van samenwerken groeide hierdoor weer sterk. De partijen hebben samen de handen in één geslagen om de samenwerking weer een boost te geven. Zowel de mate als de kwaliteit van de samenwerking kenden een dip aan het begin van de realisatie, maar door samen uit die dip te komen, groeiden de mate en de kwaliteit (zie Grafiek 2.1 en 2.2). Na de dip voerden beide partijen hun eigen taken uit, zodat de mate van samenwerking verder daalde. De kwaliteit van de samenwerking bleef wel groeien, want de samenwerking verliep beter dan voorheen en dat zorgt voor een goede relatie (Hillen, 2015). De problematiek in deze fase is het contract.

Grafiek 2.1: Mate van samenwerking in de realisatiefase van de A59



Grafiek 2.2: Kwaliteit van samenwerking in de realisatiefase van de A59



Onderhoudsfase

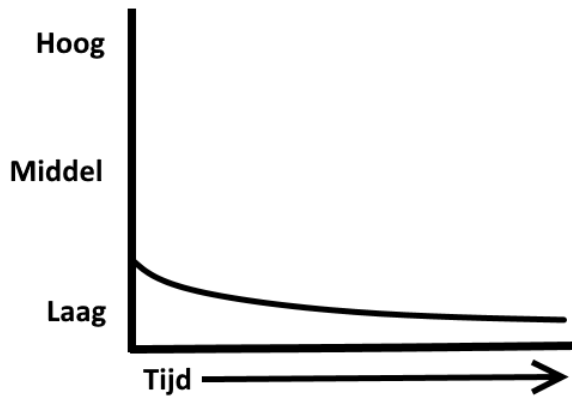
De langst durende fase is de onderhoudsfase. Echter, hier zijn bij de A59 de minste problemen en spanningen te vinden. De weg is gerealiseerd, de partijen hebben een goede verstandhouding en de onderhoudsmanager zorgt voor een goed beheer en onderhoud. Die zorgt ervoor dat het product op niveau blijft. Dat op niveau houden van het opgeleverde product is wel van zeer groot belang voor de private partijen. Zij krijgen namelijk betaald naar de mate van beschikbaar houden van het product. Het financiële belang van de aannemer speelt in deze fase een grote rol (Mali, 2015; Munnik, 2015).

In de eerste jaren van de onderhoudsfase gebeurt er weinig, omdat het product nieuw is opgeleverd en kwalitatief van hoog niveau is. Daarnaast zijn er ook weinig wettelijke aanpassingen die doorgevoerd moeten worden. Door de innovatiekracht van de private partijen is er aan de voorkant al rekening gehouden met het onderhoud. Hierdoor zijn slechts kleine onderhoudsbeurten nodig en worden de grote onderhoudsbeurten uitgesteld. Zo is er efficiënter omgegaan met maatschappelijk geld (Munnik, 2015; Rooij, 2015). Dit kan weer teruggekoppeld worden naar een element van DBFM, namelijk de levenscyclusbenadering. Het project is zo effectief en efficiënt mogelijk uitgevoerd.

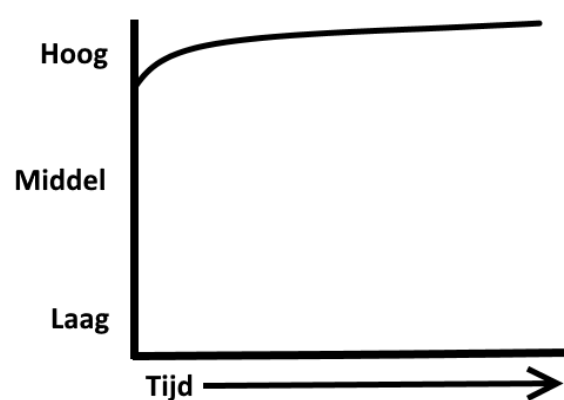
Rooij (2015) geeft wel aan dat er ook zaken in de onderhoudsfase waren waar aan de voorkant niet aan was gedacht. Zo was er bijvoorbeeld de wettelijke aanpassing van de gemiddelde snelheid op een Rijksweg, van 100 km/u naar 130 km/u. De weg is gebouwd op 100 km/u, dus aanpassingen waren nodig bij deze wettelijke wijziging. Dit zorgde voor extra werk en kosten, maar dit alles is goed verlopen. Mede door de goede verstandhouding tussen de partijen (Rooij, 2015). De partijen pakten beide hun eigen taken op en voeren die naar behoren uit. Alles gaat op de automatische piloot. De kwaliteit van de samenwerking is hoog, omdat de partijen een goede verstandhouding hebben en problemen gezamenlijk en snel oplossen (Munnik, 2015). De mate van de samenwerking neemt af in de onderhoudsfase. Beide partijen voeren hun taken uit en werken alleen nog samen waar echt

nodig is (zie Grafiek 3.1 en 3.2). Mali (2015) geeft aan dat de relatie en het contact tussen de partijen goed is en dat de private partijen hun werk goed op orde hebben. Daarnaast geeft Mali aan dat er weinig problemen zijn en door de automatische piloot loopt de samenwerking soepel. Doordat het soepel verliep, is er in de ogen van de geïnterviewden geen problematiek in de onderhoudsfase.

Grafiek 3.1: Mate van samenwerking in de onderhoudsfase van de A59



Grafiek 3.2: Kwaliteit van samenwerking in de onderhoudsfase van de A59



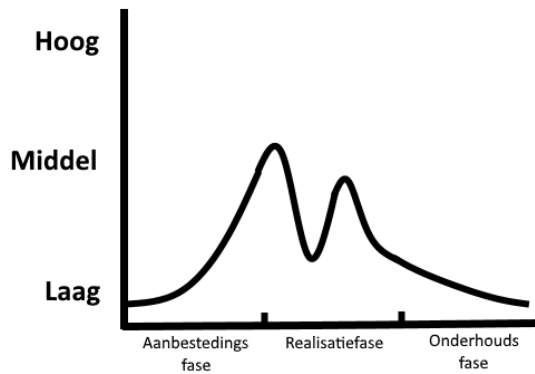
Overzicht van het verloop van de samenwerking bij het project A59

Nu alle fasen zijn geanalyseerd aan de hand van de interviews, is het verloop van de samenwerking helder bij het project A59 (zie Grafiek 4.1 en Grafiek 4.2). In de aanbestedingsfase was het voor beide partijen nieuw en waren ze onzeker. Door de 'clarification' en het om advies vragen van juristen met PPS ervaring was er een goede vertaling van de eisen naar het contract. Dit was belangrijk omdat de problematiek in de aanbestedingsfase het contract was. Zowel de mate als de kwaliteit van de samenwerking groeide naar een gemiddeld niveau. De partijen werkten samen voor de vertaling en hierdoor kregen ze ook een betere relatie. Dit kwam de kwaliteit ten goede.

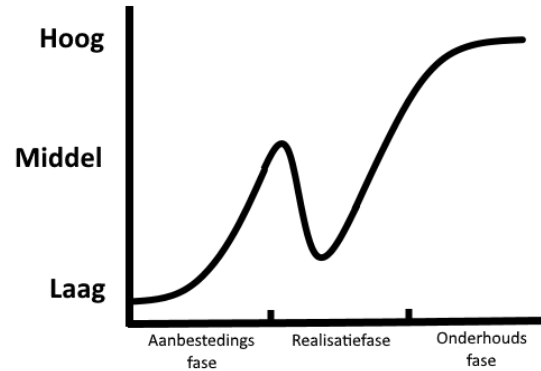
Het begin van de realisatiefase verliep stroef. De publieke partij moest de private partijen de grenzen aangeven door sancties op te leggen. Dit zorgde voor een dip in de samenwerking. Echter, het management van beide partijen is samengekomen, voordat de boel kon escaleren. Dit heeft het project en de samenwerking gered. De mate en de kwaliteit van de samenwerking kenden hierdoor een groei. Verder in de realisatiefase voerden beide partijen hun eigen taken uit naar behoren. Hierdoor daalde de mate van samenwerking en groeide de kwaliteit van de samenwerking.

Deze daling en groei trok zich door naar de onderhoudsfase. Er was een goede verstandhouding tussen de partijen. Het product was naar wens van de publieke partij gerealiseerd en de private partij onderhield het goed. Dit komt mede door de levenscyclusbenadering aan de voorkant van het project. Als er een probleem was, dan werd dat gezamenlijk snel opgelost. Het project ging op de automatische piloot. Hierdoor was de mate van de samenwerking laag en door de goede verstandhouding was de kwaliteit hoog van de samenwerking.

Grafiek 4.1: Overzicht mate van samenwerking bij de A59



Grafiek 4.2: Overzicht kwaliteit van samenwerking bij de A59



5.3 Evaluatie

Als laatst is onderzocht hoe de geïnterviewden personen het project evalueren. Het opgeleverde product is van hoge kwaliteit. De partijen zijn tevreden met het eindresultaat (Hillen, 2015; Munnik, 2015; Rooij, 2015). *"Als je er buiten rond rijdt, dan ziet het er mooier uit dan de rest van de Rijkswegen in Nederland, durf ik te zeggen"* (Munnik, 2015). De partijen zijn ook positief over hoe het project verlopen is. De provincie is blij dat ze toch het project eerder hebben uitgevoerd. Het consortium heeft het DBFM project prima uitgevoerd. Dit project is het visitekaartje van het consortium om aan te tonen dat ze een DBFM infrastructuurproject aan kunnen (Hillen, 2015). Het project was een succes. De realisatie was eerder klaar, het project kende weinig, grote issues en dit project heeft laten zien dat een DBFM echt werkt (Mali, 2015). Mali (2015) verwoordt de samenwerking van de A59 in een notendop: *"De samenwerking is dus niet van hebben we gezellig thee gedronken, maar of we er samen zijn uitgekomen. En we zijn uit alles uitgekomen. Dat kan ook niet anders, want de samenwerking verliep uitstekend."*

Hoofdstuk 6 Case study: N31 Leeuwarden-Drachten

6.1 Samenwerking partijen

In een samenwerking hoeft niet alles soepel te verlopen. Het maakt dan niet uit dat partijen elkaar tegen komen in een samenwerking, als ze maar in staat zijn om het voor alle partijen op een goede manier op te lossen (Dirksen, 2015). Dat wordt gestimuleerd als je gevoel hebt voor de verschillende werkculturen en vertrouwen hebt in elkaar. Als er iets mis gaat, dan hoeft het niet gelijk oorlog te zijn tussen de partijen. Problemen kunnen dan samen opgelost worden. Die vertrouwensband moet wel vanaf het begin goed zijn, anders beïnvloedt dat jarenlang de samenwerking negatief (Beuving, 2015; Bruining, 2015; Verweij, 2015). Verweij (2015) geeft aan dat begrip voor de werkcultuur en de procedures belangrijk is. Procedures aan de publieke kant kosten tijd, maar die tijd is nodig om het maatschappelijk te verantwoorden. Daarnaast zijn de private partijen niet alleen maar gericht op het winstplaatje. Er moet dus begrip zijn voor de beide culturen (Verweij, 2015).

De partijen werken met elkaar samen. Doordat samenwerken door Verweij (2015) wordt gezien als mensenwerk, moeten de partijen verder kijken dan het contract. Soms kan er ook een moment in de samenwerking ontstaan dat de private partij haar verantwoordelijkheid moet nemen en individueel het probleem moet uitvoeren. Dit gebeurde bij de N31 vooral in de realisatiefase. Elkaar met alles helpen dat hoort niet bij de samenwerking in een DBFM (Verweij, 2015). Toch moet hier een goede balans in worden gevonden, want als beide partijen het op hun eigen manier doen dan komt dat het project niet ten goede. Eigenlijk zou de samenwerking alleen maar zichtbaar moeten zijn in het resultaat. Een goed resultaat is een tevreden klant en dat is het belangrijkste (Verweij, 2015). Hoewel dat wel de wens is, bleek dat toch niet zo makkelijk bij de N31. De N31 heeft namelijk last gehad van twee interpretaties van het contract, die van de publieke en private partij. Hierbij was het achterliggende belang belangrijk van waarom die eis op die manier is opgeschreven. Daar heeft de samenwerking een tijdje last van gehad, maar is opgelost door samen het contract door te nemen en te verduidelijken wat de publieke partij met die eis bedoelt (Dirksen, 2015).

Bij de N31 was dat zojuist genoemde mensenwerk aanwezig: "*Dat is eigenlijk een kwestie van in goed vertrouwen met de juiste mensen, die over en weer weten waar ze het over hebben, zorgen dat de weg er goed bij ligt.*" (Verweij, 2015). Bruining (2015) geeft aan dat dat vertrouwen een heel dun lijntje is waar de partijen op lopen. "*Als dat vanaf het begin af aan niet goed gaat, is dat voor jarenlang verpest.*" (Bruining, 2015). Dit vertrouwen kan opgebouwd worden door goede communicatie en transparantie tussen de partijen. Iedereen moet tijdig op de hoogte gesteld worden. Hierdoor ontstaat een vertrouwensband en kan je problemen rustig met elkaar bespreken en oplossen (Beuving, 2015; Verweij, 2015). Bij de N31 is de samenwerking goed tussen de partijen, hoewel dat wel moest worden opgebouwd (Beuving, 2015). De opbouw van de samenwerking is geanalyseerd in paragraaf 6.2.

Samenwerking binnen de publieke partij

Bij de N31 waren er veel wisselingen van de wacht binnen de publieke partij, terwijl die dat juist probeerden tegen te gaan bij de private partijen. Daarmee is er een risico dat het de verkeerde kant opgaat. Elke keer moet het verhaal verteld worden en moet er een vertrouwensband opgebouwd worden. De samenwerking heeft geen schade opgelopen, ondanks de vijf projectmanagers vanuit de publieke partij (Beuving, 2015; Bruining, 2015; Dirksen, 2015). Daarnaast had de publieke partij last om afstand te nemen van haar traditionele rol. Het was een omslag om van bovenop het project te zitten naar alleen het werk van de private partijen te toetsen. Dit kwam doordat niet iedereen vanuit de overheid zich in die nieuwe rol kon vinden (Dirksen, 2015). Echter, Rijkswaterstaat wil juist op lange duur meer werk door de private partijen laten uitvoeren. De visie om de traditionele rol los te laten werd dus door Rijkswaterstaat zelf uitgesproken en langzamerhand door iedereen nageleefd (Verweij, 2015). Ondanks de vele wisselingen van betrokken personen en het moeilijk afstand nemen

van de traditionele rol, blijkt dat de publieke partij wel goed samenwerkt. De publieke partij is open en denkt mee met problemen (Beuving, 2015).

Samenwerking tussen de private partijen

De private partijen in het consortium werkten goed samen. Alle partijen hadden zo hun kwaliteiten en die werden gebundeld. Dat maakten de consortia sterk. De consortia waren met één ding bezig: het project. Die kwam tot stand door een goede samenwerking tussen de private partijen en de juiste mensen neerzetten op het project N31. De funderingen van die samenwerking was empathie voor elkaar hebben, de achtergrond begrijpen van het belang van de ander en de private partijen wilden graag laten zien dat zij een DBFM project succesvol uit kunnen voeren en beheren (Bruining, 2015; Dirksen, 2015). Die ambitie van het consortium om de N31 tot een succes te maken, komt naar voren in het volgende voorbeeld. Bij de N31 is een aquaduct ook een onderdeel van het bouwproject. Bij de bouw daarvan zagen de private partijen daar een fout in de constructie. Hierop namen ze hun verantwoordelijkheid en losten ze het op (Bruining, 2015; Dirksen, 2015). Dit probleem is goed gecommuniceerd met Rijkswaterstaat en opgelost. Naast dat het consortium dit probleem snel wilde oplossen om te laten zien dat ze het tot een succes wilde maken, was ook de financiële prikkel een reden. Bij vertraging zou het consortium een minder hoge beschikbaarheidsvergoeding krijgen (Bruining, 2015). Dat is niet gebeurd bij de N31, omdat het project voor de deadline opgeleverd is.

Net als bij de publieke partij moesten de private partijen ook wennen. Ze maakten nu geen product voor iemand anders, maar voor zichzelf. Het product hebben ze namelijk lang in onderhoud en dat moet zo lang mogelijk van goede kwaliteit zijn (Dirksen, 2015). Het consortium heeft expertise over bijvoorbeeld bijzondere kunstwerken, het neerleggen van asfalt of het onderhoud. Doordat deze kennis aanwezig was, is de uitvoering goed uitgedacht. Dat betaalt zich uit in makkelijker onderhoud in de onderhoudsfase (Beuving, 2015). Dit kan terug gekoppeld worden met de levenscyclusbenadering uit de theorie. Doordat de private partijen hoge kwaliteit nastreefde, hadden de private partijen daar voordelen bij in de onderhoudsfase. Door dit streven wekten de private partijen vertrouwen bij de publieke partij. Dit had positieve invloed op de relatie en de communicatie met de publieke partij (Beuving, 2015). "*Je moet in het begin even zweten, maar daar heb je door de jaren heen heel veel profijt van.*" (Beuving, 2015). Om die relatie met de publieke partij nog beter te maken, hebben de private partijen een meerdaags evenement opgezet. Door dit evenement werden de risico's die de partijen voor ogen hebben, helder. Daarnaast ontstond er ook het gevoel om meer gezamenlijk naar de N31 te kijken. Zo leer je van elkaar en leer je elkaar beter kennen. Dit kwam ten goede van de samenwerking en de relatie (Dirksen, 2015).

6.2 Ontwikkeling van de samenwerking

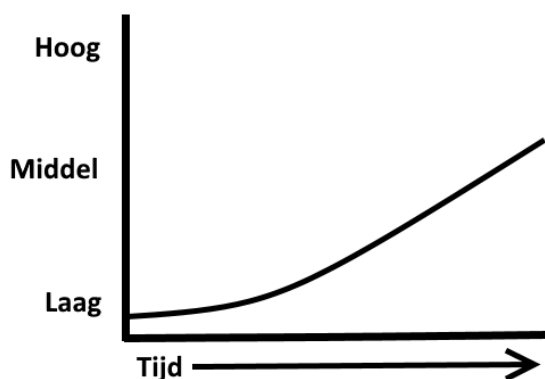
In deze paragraaf is hetzelfde gedaan als paragraaf 5.2: onderzocht hoe de samenwerking verloopt gedurende het gehele DBFM project. Dit gebeurt aan de hand van de drie fases van DBFM: de aanbestedingsfase, de realisatiefase en de onderhoudsfase. De ontwikkeling van de samenwerking is in elke fase geanalyseerd, net als de kwaliteit en de mate van de samenwerking. Als laatst is gekeken welke problematiek van PPS een rol speelde in de betreffende fase. De ingewikkeldheden van PPS zijn opgesteld vanuit de literatuur en zijn als volgt: het contract, de lange termijn en de verdeling van de winst, kosten en risico's.

Aanbestedingsfase

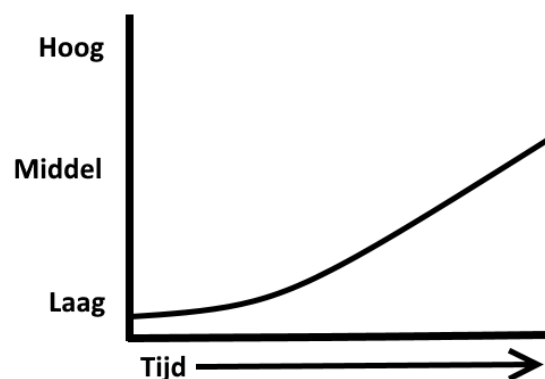
De concurrentiegerichte dialoog is een besproken concept in de theorie. In de praktijk blijkt dit concept belangrijk geweest te zijn. Bij de N31 konden de partijen op deze manier openlijk praten over zaken en elkaar beter leren kennen. Zo is duidelijk geworden wat het belang is van de andere partij en op welke manier zij over zaken denken (Dirksen, 2015). De klik met de andere partij, de

zachte component, wordt steeds belangrijker in een samenwerking. Die bouwt zich op gedurende het hele project, want die component laat zich niet vastleggen in een contract (Dirksen, 2015; Verweij, 2015). Deze 'zachte component' gaat in op de band en de onderlinge relatie met de partijen. Die moeten groeien naarmate het project vordert. Zeker in het begin "*liep iedereen een beetje op eieren*" (Verweij, 2015). Dat is opgelost, doordat de private partijen het initiatief namen om elkaar beter te leren kennen. Er waren discussies omtrent de interpretaties en de eisen van het contract. Door elkaar beter te leren kennen door een meerdaags evenement, werd de basis gelegd tot een gezonde relatie tussen de partijen (Dirksen, 2015). Een gezonde relatie is volgens Dirksen (2015) ook dat je elkaar kan tegen komen in een samenwerking, maar dat je het voor beide partijen goed oplost. Dat is het beste voor alle partijen en ook goed voor de onderlinge relatie gedurende het project. Een voorbeeld uit de N31 is de vertaling van het contract. Dat was een probleem in de aanbestedingsfase, maar daar kwam duidelijkheid over toen de partijen samen openlijk praten over hun interpretatie van de eisen. Dit heeft beide partijen goed gedaan en op lange termijn ook de samenwerking. Hierdoor kan gezegd worden dat de samenwerking in het begin stroef verliep, omdat het nog nieuw was voor de partijen. Hierdoor bleef de mate van samenwerking ook achter. De concurrentiegerichte dialoog en het open naar elkaar zijn, heeft geleid tot meer duidelijkheid. Dit gaf zowel de kwaliteit als de mate van samenwerking een boost (zie Grafiek 5.1 en 5.2). De ingewikkeldheid in de fase is het contract. De vertaling daarvan gaf toch wat problemen, die door communicatie en transparantie is opgelost.

Grafiek 5.1: Mate van samenwerking in de aanbestedingsfase van de N31



Grafiek 5.2: Kwaliteit van samenwerking in de aanbestedingsfase van de N31



Realisatiefase

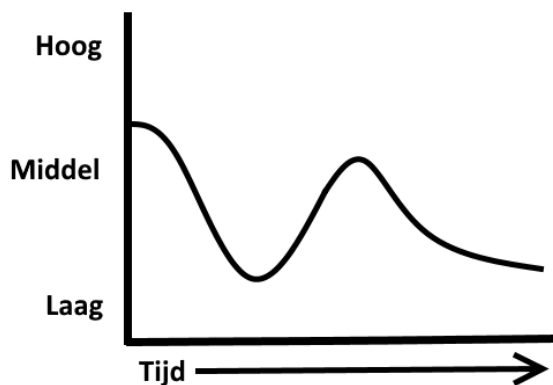
In de tweede fase van DBFM, de realisatiefase, richten de problemen van het project zich vooral op het contract en het ontwerp. Het definitieve ontwerp wordt in deze fase gebouwd, maar dat kan pas worden gebouwd nadat alle vergunningen zijn aangevraagd en goedgekeurd. Hierbij is een intensieve samenwerking met de opdrachtgever van belang om de realisatie soepel en verantwoord te laten verlopen. De opdrachtgever toetst in de realisatiefase de werkzaamheden van de private partijen, zodat wordt onderzocht over de werkzaamheden van de private partijen voldoen aan de eisen van het contract (Dirksen, 2015). De private partijen worden gestimuleerd door zowel vergoedingen als sancties om haar werkzaamheden conform contract uit te voeren. Ze krijgen een beschikbaarheidsvergoeding voor het openstellen van de weg. Als de weg belemmerd wordt door bijvoorbeeld werkzaamheden, dan staan er juist hoge sancties tegenover (Dirksen, 2015).

De problematiek van de realisatiefase komt naar voren in het begin van deze fase. Daar werd namelijk op de letter van het contract gezeten en was het onduidelijk wat van de partijen verwacht werd door de nieuwe taakverdeling. Hoewel het contract helder leek in de aanbestedingsfase, werd

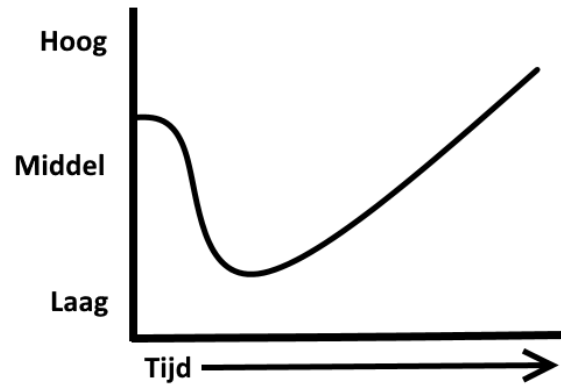
het toch problematisch in de N31. De partijen waren nog steeds onwennig met de nieuwe situatie en het concrete contract. Hierdoor trokken de partijen zich terug in hun traditionele rol. De publieke partij pakte bijvoorbeeld weer de directierol op. Bij de N31 is dit opgelost door met elkaar te praten en te zorgen dat bij alle partijen het besef is dat er een nieuwe taakverdeling is (Beuving, 2015; Bruining, 2015). Het strikt navolgen van het contract en de nieuwe verdeling van taken en risico's maakt de samenwerking in DBFM dus problematisch. Dit gaf in het begin wat strubbelingen bij de N31, maar door samen deze problematiek aan te pakken, is de samenwerking weer op goede voet door gezet.

Ook voor de realisatiefase zijn de mate en de kwaliteit van de samenwerking uiteengezet in grafieken (zie Grafiek 6.1 en Grafiek 6.2). Het blijkt dat in de realisatiefase de partijen nog niet gewend zijn aan de nieuwe taakverdeling en het concrete contract. Dit komt de mate en kwaliteit van de samenwerking niet ten goede. Gelukkig zagen de partijen in dat deze problemen moesten worden opgelost. Dat is gedaan door samen te praten en nogmaals alles te verduidelijken. Dit gaf vooral aan de kwaliteit van de samenwerking een boost. Daarnaast is in de realisatiefase goed te zien dat er een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is in DBFM. De private partijen moeten haar werkzaamheden verantwoorden en naar behoren uitvoeren. Mochten de werkzaamheden als onvoldoende worden beoordeeld na toetsing van de opdrachtgever, dan volgen er sancties. Beide partijen hebben dus duidelijk hun eigen taken en verantwoordelijkheden. De kwaliteit van de samenwerking daalde, maar groeide weer nadat de partijen samen de problemen in de samenwerking oplosten. De mate van samenwerking daalt na de dip wel aanzienlijk in deze fase, omdat de partijen nu duidelijk hun eigen taken hebben en deze afzonderlijk uitvoeren.

Grafiek 6.1: Mate van samenwerking in de realisatiefase van de N31



Grafiek 6.2: Kwaliteit van samenwerking in de realisatiefase van de N31



Onderhoudsfase

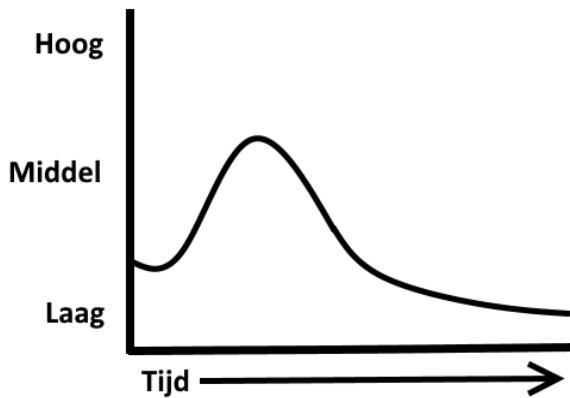
De realisatiefase wordt in het algemeen gezien als de belangrijkste fase. Die fase is wel problematisch, maar eigenlijk is grofweg 10% van een DBFM project realisatie. Je moet daarna nog lang met elkaar door in de onderhoudsfase. Het is dan een kunst om in de onderhoudsfase het netjes te blijven doen en niet met "elkaar in te zakken". Bij de N31 gebeurde dit doordat mensen het gevoel hadden dat het project grotendeels afgerond was. Dat is iets te snel, omdat je in het begin van de onderhoudsfase je de nawerkingen van de realisatie moet afhandelen (Dirksen, 2015). Hier komt de problematiek van de lange termijn naar voren. De lange termijn neemt het risico met zich mee dat niet het gehele project dezelfde mensen op het project zitten. Dat gebeurde dus bij de N31. Doordat er geen problemen waren met de opvolgers, heeft dit de samenwerking niet negatief beïnvloedt (Beuving, 2015).

Na enkele jaren moeten er wijzigingen gedaan worden in het contract door wettelijke aanpassingen en zal het eerste onderhoud gepleegd moeten worden. Een voorbeeld van een wijziging in het contract bij de N31 was het beter vastleggen van de grenzen van beheer en onderhoud. Het was namelijk in het begin van de onderhoudsfase nog niet duidelijk waar de private partijen verantwoordelijk waren voor het beheer en onderhoud (Verweij, 2015). Dat is een leermoment, wat goed is opgelost. Dit zorgde wel voor een dip in de kwaliteit van de samenwerking en een stijging van de mate van samenwerking. Nadat de partijen de grenzen samen hebben verduidelijkt, verliep de onderhoudsfase verder soepel. De geïnterviewden personen zijn het er over eens naarmate men verder in deze fase zit, de samenwerking soepeler verloopt. Er zijn nauwelijks discussies tussen de partijen en het onderhoud verloopt zonder grote strubbelingen (Bruining, 2015; Dirksen, 2015; Verweij, 2015). De mate van samenwerking wordt hier steeds kleiner, doordat het werk voor de private partijen niet complex is en de opdrachtgever heeft daardoor weinig te toetsen en aan te merken.

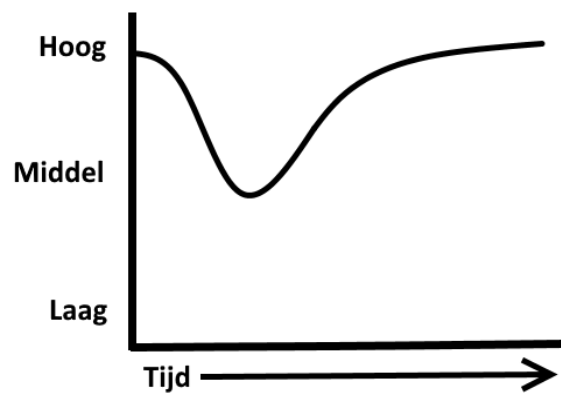
Door de problematiek van de lange termijn is bij de cases de samenwerking op de automatische piloot gegaan. Als er problemen zijn, worden die aan de partijen voorgelegd, besproken en opgelost. In deze automatische piloot zit wel een gevaar. Tijdens deze soepele samenwerking moeten de partijen wel steeds blijven toetsen of de problemen die opgelost worden conform de eisen van het contract zijn. Die eisen moeten altijd gecheckt worden bij nieuw overeengekomen afspraken. Dat de problemen snel en gezamenlijk worden opgelost is een groot pluspunt van de samenwerking in de onderhoudsfase (Bruining, 2015; Verweij, 2015). In de onderhoudsfase zijn er weinig problemen en door de automatische piloot loopt de samenwerking heel soepel. Verweij (2015) beaamt en versterkt dit: "*Eigenlijk, zeg ik, dit is wel zoals je het uiteindelijk graag had willen hebben.*"

Ook voor de onderhoudsfase zijn de mate en de kwaliteit van de samenwerking uitgebeeld in een grafiek (zie Grafiek 7.1 en Grafiek 7.2). Doordat het product nieuw is opgeleverd en van kwalitatief hoog niveau is, lijkt er in het begin weinig samenwerking nodig te zijn. Echter, er zijn nog enkele nawerking van de realisatie die afgehandeld moeten worden. Pas nadat het eerste onderhoud uit wordt gevoerd en het contract gewijzigd moet worden, wordt er meer samengewerkt. De private partijen onderhouden het product goed, waardoor weinig tot geen problemen zijn bij het onderhoud. Dit komt ook mede door de levenscyclusbenadering aan de voorkant van het project. De mate van samenwerking is hierdoor laag in deze fase. De publieke partij toetst de werkzaamheden van de private partijen. Zolang die werkzaamheden conform het contract worden uitgevoerd, verloopt de samenwerking gewoon goed. Zoals het geval is bij de N31. De kwaliteit van de samenwerking is hoog in deze fase. De kwaliteit kende wel een dip in het begin van deze fase, doordat de grenzen van beheer en onderhoud onduidelijk waren. Dit zorgde er ook voor dat de mate van samenwerking ook nog op gemiddeld niveau bleef. Na deze opheldering groeide de kwaliteit weer naar het hoge niveau en daalde de mate van samenwerking. De samenwerking in de onderhoudsfase verloopt soepel en zonder problemen, waarbij de partijen hun eigen taken en verantwoordelijkheden goed uitvoeren. De samenwerking kent daardoor weinig strubbelingen in de onderhoudsfase en dat duidt op een hoge kwaliteit.

Grafiek 7.1: Mate van samenwerking in de onderhoudsfase van de N31



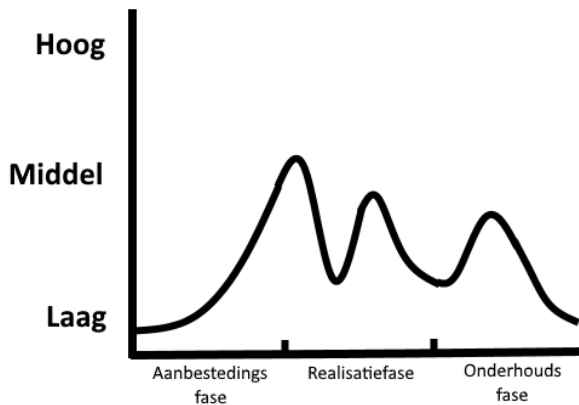
Grafiek 7.2: Kwaliteit van samenwerking in de onderhoudsfase van de N31



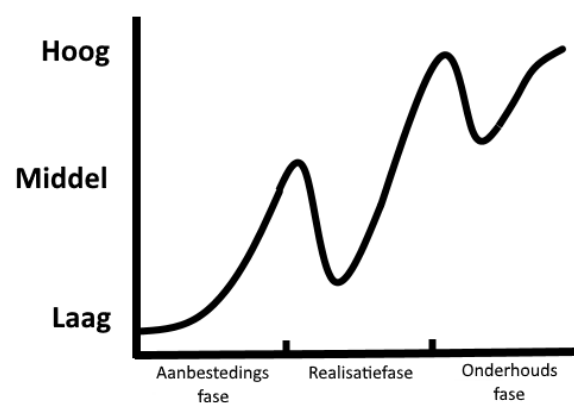
Overzicht van het verloop van de samenwerking bij het project N31

In dit deel is nog eenmaal het hele verloop van de samenwerking bij de N31 bondig doorlopen. De concurrentiegerichte dialoog was een belangrijk onderdeel in de aanbestedingsfase. In deze dialoog leren de partijen elkaar beter kennen. Dit doen ze door openlijk te praten over onder andere hun belangen. Hierdoor werden discussies voorkomen. In het begin waren de partijen voorzichtig, maar na de dialoog was er een groei merkbaar in de samenwerking. Dit kwam ten goede van de mate en de kwaliteit van de samenwerking.

Grafiek 8.1: Overzicht mate van samenwerking bij de N31



Grafiek 8.2: Overzicht kwaliteit van samenwerking bij de N31



Deze groei stopte al bijna direct in de realisatiefase. De partijen gingen op de letter van het contract zitten en de partijen vonden hun nieuwe rol onwennig. Hierdoor ontstond een dip in de samenwerking. De partijen zagen deze dip en hebben de handen ineens geslagen. Hierdoor is er begrip gecreëerd voor de nieuwe taakverdeling. De mate van de samenwerking daalde tijdens de dip, doordat de partijen meer twee kampen werden. De mate groeide weer toen de partijen samen uit deze dip kwamen. Deze dynamiek is ook terug te zien bij de kwaliteit van de samenwerking. Na de dip voerden de partijen hun taken naar behoren uit en hadden ze een goede relatie. Hierdoor daalde de mate en groeide de kwaliteit van de samenwerking.

In de onderhoudsfase waren er in het begin enkele nawerkingen van de realisatie, waaronder onduidelijke grenzen van het beheer en onderhoud. Dit zorgde voor een dip bij de kwaliteit van de samenwerking. De mate van samenwerking groeide juist, omdat de partijen samen moesten werken om de grenzen aan te geven. Nadat de partijen samen de grenzen duidelijk aan hadden gegeven, ging het project op de automatische piloot. Wat resulteerde in een steeds lager wordende mate van samenwerken en steeds hogere kwaliteit van samenwerken.

6.3 Evaluatie

Dirksen (2015) kijkt realistisch naar het project: "*We kunnen geen twintig jaar vooruit kijken, dus het is niet altijd zo gegaan als wij dachten. Maar het saldo van dingen die negatief hebben afgeweken en dingen die positief hebben afgeweken, is absoluut positief.*" Bruining (2015) beaamt dit met de woorden: "*Zonder wrijving, geen glans.*" Ondanks dat er in elke fase wel problemen waren, heeft de samenwerking geleid tot een succesvol project. Niet alleen de samenwerking met de publieke partij, maar ook de onderlinge samenwerking bij de private partijen was sterk. Die samenwerkingen vormen de kracht van het project en hebben gezorgd dat de N31 een succes is geworden (Beuving, 2015; Bruining, 2015; Verweij, 2015).

Hoofdstuk 7 Conclusie

Een onderzoek heeft als doel om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk zijn eerst de deelvragen beantwoord. Aan de hand van die antwoorden wordt het antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Na de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag is er ruimte voor een reflectie. In de reflectie is het proces van het onderzoek besproken. Hierin staat hoe het onderzoek verlopen is

7.1 Beantwoording deelvragen

Dit onderzoek bestaat uit zes deelvragen. Iedere deelvraag belicht een ander aspect van het onderzoek. Alle aspecten samen vormen duidelijk over de centrale onderzoeksvraag. De zes deelvragen zijn als volgt:

1. Wat betekent samenwerken?
2. Wat houdt PPS in?
3. Wat houdt DBFM in?
4. Hoe werken de actoren samen in DBFM?
5. In hoeverre verschilt de samenwerking per fase van het project?
6. In hoeverre ontwikkelt de samenwerking zich in DBFM?

Voor de eerste deelvraag is een definitie van samenwerken opgesteld in de theorie en die is afgezet tegen de onderzoeksresultaten. Hieruit komt naar voren dat de praktijk grotendeels dezelfde definitie hanteert als geformuleerd vanuit de theorie. In de praktijk is één belangrijk aspect naar voren gekomen die gebruikt is als aanvulling voor de definitie van samenwerken. Het begrijpen van elkaars achterliggende belang is belangrijk voor het verdere verloop van de samenwerking. Zo begrijpen de partijen elkaar en weten ze wat bedoeld wordt. Dit aspect is toegevoegd aan de definitie uit de theorie: *"Twee of meerdere partijen die elkaars achterliggende belang begrijpen, elkaars krachten bundelen en gezamenlijk op basis van vertrouwen en wederzijdse verplichtingen een taak uit voeren om tot een resultaat te komen die individueel voor de partijen niet haalbaar is."*

De tweede deelvraag gaat over de inhoud van PPS. Hierdoor worden de aspecten vanuit de theorie en de praktijk besproken en niet zozeer de definitie zelf. Uit de theorie komen vier aspecten naar voren: contractuele verdeling van risico's, kosten en opbrengsten, lange termijn, partners en gemeenschappelijk doel. Deze aspecten komen voort uit onderzoek van tal van wetenschappelijke definities. Dit laat zien dat ook PPS geen eenduidige definitie kent. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het een containerbegrip is. De kern van PPS ligt bij de aandacht en het begrip die er moet zijn voor de verschillende werkculturen bij de private en de publieke partijen. Daarnaast ligt de kracht van PPS ook bij de private partijen. Door de private partijen in een vroeg stadium te betrekken, kan het project geoptimaliseerd worden. Daarnaast moeten de risico's bij de partij neergelegd worden die die risico's het best kan beheersen. Dit zijn de belangrijkste aspecten vanuit de praktijk. Deze aspecten gecombineerd met de aspecten uit de theorie geven een goed beeld van wat PPS inhoudt. Deze aspecten zijn het antwoord op de tweede deelvraag. Echter, er is nog een wrijving geconstateerd bij het thema PPS. In de theorie komt naar voren dat in de concessie variant van PPS geen gelijkwaardigheid is tussen de partijen. In de praktijk is dit gelijkwaardigheidsgevoel tussen de partijen er juist wel. Deze wrijving wordt verder besproken in paragraaf 7.3, de reflectie.

De derde deelvraag gaat in op DBFM. Ook hier is het antwoord een combinatie van de aspecten uit de theorie en de aspecten vanuit de praktijk. DBFM is een variant van het concessie model en heeft daardoor veel overeenkomende aspecten met het contractvormen van PPS. Vanuit de theorie is het belangrijkste aspect het contract. Die geldt voor een lange termijn, waarin een duidelijke scheiding staat beschreven omtrent taken, verantwoordelijkheden en financiën. Daarnaast toetst de publieke partij het werk van de private partij en krijgt op basis daarvan een beschikbaarheidsvergoeding bij

goed werk of een sanctie bij slecht werk. Deze beschrijving van DBFM is gebruikt als definitie in de theorie. Deze definitie blijkt ook overeen te komen met de praktijk. Echter, uit de praktijk komen wel enkele voordelen van DBFM naar voren. In de theorie waren een hogere kwaliteit van de geleverde dienst en het realiseren van de dienst binnen budget en tijd de voordelen van DBFM. In de praktijk is de hogere kwaliteit van de dienst ook genoemd. Daarnaast zijn er nog twee grote voordelen. De markt ontzorgt de publieke partij door veel taken op zich te nemen. Hierdoor kan de publieke partij zich richten op de hoofdlijnen. Het tweede voordeel is dat de kosten zijn transparant. Dit was niet het geval toen de publieke partij nog de infrastructuurprojecten uitvoerde. De definitie van DBFM komt dus overeen met die uit de praktijk en uit de praktijk komen extra voordelen van DBFM naar voren.

De laatste drie deelvragen gaan in op de samenwerking tijdens de case study's. Deelvraag vier gaat in op de samenwerking van de actoren. Door de samenwerkende partijen te onderzoeken kan de relatie tussen de partijen beter begrepen worden. Hier wordt niet alleen gekeken naar de sterkte van de relatie tussen de partijen, maar ook naar de relatie onderling bij de partijen en belangrijke aspecten van elke partij. Tussen de partijen is het gevoel voor elkaar en het begrijpen van de achtergrond van elkaars belang belangrijk. Als die goed zijn, dan kunnen problemen gezamenlijk op een manier opgelost worden. Uit onderzoek blijkt dat de samenwerking vooral mensenwerk is. Dit komt ook naar voren, doordat de partijen op bepaalde momenten meer samenwerken dan nodig is. Dit was het geval bij bijvoorbeeld de A59 het geval bij de vertaling van de eisen naar het contract. De samenwerking tussen de partijen is dus goed in de cases. Vanuit de publieke kant komen twee adviezen: zorg voor één interpretatie van het contract en zorg voor zo weinig mogelijk wisselingen van mensen. Dit komt de samenwerking ten goede. De publieke partij is daarnaast ook bezig om definitief van haar traditionele rol af te stappen. Haar taak is om de kwaliteit van het product te toetsen en niet om het hele project te regisseren. Om elke DBFM in de toekomst dezelfde basis te geven, is de publieke partij bezig met een standaardcontract. De publieke partij moet dus wennen aan haar nieuwe rol, maar probeert daarnaast wel DBFM zo soepel mogelijk te laten verlopen op gebied van samenwerking. Uit dit onderzoek blijkt dat beide partijen de situatie onwennig vonden, wat leidde tot discussies en problemen. De private partijen geven echter aan dat samenwerken mensenwerk is en dat een goede balans gevonden moet worden. Dit is ook gedaan, waardoor gezamenlijk de problemen omtrent de onwennige situatie opgelost zijn. In beide cases is de samenwerking tussen de private partijen onderling goed. Zij begrijpen het proces, werken samen en overleggen goed wie welke taak uitvoert. De private partijen hebben dus onderling een goede samenwerking. De relatie met de publieke partij was in het begin stroef, maar de partijen zijn er samen uitgekomen. Beide partijen stonden dus open voor samenwerking, maar in het begin moest iedereen nog wennen aan de nieuwe situatie. Met deze conclusie is antwoord gegeven op deelvraag vier over hoe de partijen samenwerken in DBFM.

In DBFM hebben de opdrachtgever en de opdrachtnemer zo haar eigen taken en verantwoordelijkheden. Een ideale samenwerking in DBFM is dat de partijen individueel hun taken uit voeren (lage mate van samenwerking), maar wanneer ze samenwerken dat dat snel en soepel verloopt (hoge kwaliteit van samenwerking). Deelvraag vijf richt zich op hoe de samenwerking per fase verloopt. De mate van samenwerken begint laag, omdat de partijen elkaar nog af tasten en willen weten wie de andere partij is. De mate van samenwerking stijgt enorm in de aanbestedingsfase. In die fase werd er namelijk intensief samengewerkt om de vertaling van het contract zo duidelijk mogelijk te krijgen. Dit gebeurde zowel bij de A59 als de N31. Na de aanbestedingsfase voerde elke partij haar eigen taak uit en werd alleen samengewerkt als er problemen waren. In de realisatiefase waren die er wel, maar vooral in het begin. Om die reden daalt de mate van de samenwerking na het begin van de dip in de realisatiefase. Dit gebeurde zowel bij de A59 als de N31. In de onderhoudsfase zet de ontwikkeling van die lijnen zich door. Daar loopt de

samenwerking soepel en voert ook hier elke partij haar eigen taken uit. Problemen worden wel samen opgelost, maar die komen amper voor. Deze ontwikkelingen tekenen de lijn van de mate van samenwerken. De A59 volgt wel dit traject, maar bij de N31 was er nog een kleine dip door nawerkingen uit de realisatiefase. Na de dip daalt de mate naar wel weer naar een laag niveau.

Naast de mate van samenwerking is ook de ontwikkeling van de kwaliteit van samenwerking onderzocht. In de aanbestedingsfase werd duidelijk dat de partijen samen een goed project wilden opzetten. Samen is gekeken naar het contract en zijn onduidelijkheden samen eruit gefilterd. Dit gebeurde zowel bij de A59 als de N31. Dit beloofde veel goeds voor de realisatiefase. Echter, in deze fase bleven de partijen zich onwennig voelen en zaten de partijen op de letter van het contract. Dit zorgde voor een dip in de samenwerking. Uiteindelijk hebben de partijen samen wel stappen gezet om die obstakels te overwinnen en op een goede gezamenlijke manier het project uit te voeren. Hierdoor steeg de kwaliteit van de samenwerking weer. Dit gebeurde zowel bij de A59 als de N31. De stijgende lijn is doorgezet naar de onderhoudsfase. De partijen werken hier minder intensief samen, maar wel op een kwalitatief hoge manier. Als er problemen zijn, dan worden die samen snel opgelost. Deze ontwikkelingen tekenen de stijgende lijn van de kwaliteit van samenwerken. De A59 volgt wel dit traject, maar bij de N31 was er nog een kleine dip door nawerkingen uit de realisatiefase. De kwaliteit van de samenwerking daalde naar een gemiddeld niveau om daarna weer naar een hoog niveau te groeien. Door de mate en de kwaliteit van samenwerking in de fasen uit te lichten is antwoord gegeven op de vijfde deelvraag over hoe de samenwerking verschilt per fase.

Deelvraag zes gaat in op hoe de samenwerking zich ontwikkelt. Uit deelvraag vijf is goed op te maken hoe die samenwerking verloopt. Daarbij kan ook de ontwikkeling opgemaakt worden. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de cases overeenkomen. In de aanbestedingsfase werken de partijen samen voor een zo goed mogelijke vertaling van het contract. In de realisatiefase waren de partijen onwennig met de nieuwe situatie, maar sloegen de handen ineen om uit deze dip te komen. Bij de onderhoudsfase verschillen de cases alleen in het begin van deze periode, maar trekken daarna weer naar elkaar toe. Beide cases hebben nu een lage mate van samenwerken en een hoge kwaliteit van samenwerken. De samenwerking is nu op een ideale situatie. Deze situatie is, ondanks enkele hobbels, bereikt door een goede samenwerkingsrelatie tussen de partijen. Dit geeft aan hoe de samenwerking verloopt in deze DBFM cases. Deze ontwikkeling van de samenwerking in de cases beantwoordt deelvraag zes.

7.2 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag

De antwoorden van de deelvragen zijn de basis voor het antwoord op de centrale onderzoeksvraag. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: "*Hoe verloopt de samenwerking gedurende een DBFM infrastructuurproject?*"

Uit de deelvragen blijkt dat de samenwerking bij beide cases grotendeels overeenkomt. Hoewel de samenwerking in deze cases zo verloopt, wil nog niet zeggen dat de samenwerking van alle DBFM infrastructuurprojecten zo verlopen. Deze cases waren pilots, waarbij de partijen, zeker in het begin, elkaar bij de hand hielden. In de realisatiefase (onwennige situatie nieuwe taakverdeling) en de onderhoudsfase (onduidelijke grenzen beheer en onderhoud) kwamen problemen voor, die in (toekomstige) DBFM infrastructuurprojecten niet meer voor hoeven te komen. Hierdoor kan de samenwerking soepeler verlopen, dan bij deze cases. Het verloop van de samenwerking bij een DBFM infrastructuurproject moet een lage mate van samenwerking en een hoge kwaliteit van samenwerking bereiken, dat is het meest ideale.

Doordat de cases nog niet zijn afgerond, zijn de uiteindelijke verlopen van de grafieklijnen nog onzeker. Na afronding van de twee onderzochte DBFM projecten kan pas met zekerheid aangegeven worden hoe de mate en de kwaliteit van de samenwerking is. Hier kan echter wel een voorspelling

voor worden gedaan. Aangezien de onderhoudsfase een relatief eenvoudige fase is en de samenwerking soepel verloopt in de cases, naderen de cases de ultieme samenwerking van DBFM. Een samenwerking waarbij de partijen in kleine mate samenwerken, maar als ze samenwerken, die van hoge kwaliteit is. Als kanttekening moet geplaatst worden dat dit pas gebeurt aan het einde van het project. Het ideale is dat de samenwerking het gehele project zo is. Dit ideale beeld mag niet verwacht worden in twee pilot projecten van DBFM op infrastructuur, maar moet een doel zijn voor de volgende DBFM infrastructuurprojecten.

7.3 Reflectie

In het laatste deel van dit onderzoek is terug gekeken op het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten. Daarnaast zijn er ook aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

Het onderzoek zelf verliep redelijk. Er is lang gedaan over het schrijven van de theorie. De onzekerheid over wat relevant is en de onzekerheid of er genoeg literatuuronderzoek is gedaan, nam de overhand. Door de verschillende definities van samenwerken en PPS was veel literatuur nodig om een goed gefundeerde definitie te maken. Dit kostte veel tijd en zorgde voor vertraging in het proces. De semi-gestructureerde interviews verliepen daarentegen vele malen soepeler. Bijna elk benadert persoon stemde gelijk in met een interview. Hierdoor waren de acht interviews snel geregeld. Het opzetten van een topiclist en het afnemen van de interviews verliep goed en zonder problemen. Het uitschrijven van de interviews was een monnikenwerk, wat veel tijd in beslag nam. Nadat de transcripten klaar waren, werden de transcripten goed gekeurd door de desbetreffende persoon. Na goedkeuring en de feedback van de geïnterviewde personen, konden de onderzoeksresultaten geanalyseerd worden. Aan de hand van de topiclist werd de informatie onder elk onderwerp gecategoriseerd. Dit was veel werk, maar leverde tijdsinstaat op bij het uitschrijven van de onderzoeksresultaten en de conclusie. Met enige strubbelingen is dit onderzoek uitgevoerd, maar dat is, in de ogen van de onderzoeker, niet ten koste gegaan van de kwaliteit van dit onderzoek.

Het onderzoek heeft de ontwikkeling van de samenwerking tot en met augustus 2015 onderzocht. Het contract is nog steeds lopende en de partijen gaan richting de overdracht. Er was op het moment van onderzoek nog geen duidelijk beeld van hoe de overdracht zou plaats vinden. Hierbij is het onzeker hoe de mate en de kwaliteit van de samenwerking zich houdt to het einde van het contract. De verwachting is dat ook de overdracht zonder veel problemen zal plaats vinden. Wellicht zal er een hogere mate van samenwerking nodig zijn om alles af te handelen. De kwaliteit van de samenwerking zal geen verrassende uitkomst hebben. Die zal naar verwachting op hetzelfde niveau blijven. Verder onderzoek is nodig om zeker te weten hoe de samenwerking verloopt tijdens de overdracht. Dat onderzoek is dan een aanvulling op dit onderzoek.

Bij de interviews bij de case van de N31 is maar één persoon van de publieke kant geïnterviewd. Doordat het onderzoek ingaat op het algemene verloop van de samenwerking, is aangenomen dat deze onderbelichting in dit onderzoek niet van significante invloed is op de onderzoeksresultaten en daarop volgende conclusie. Bij verder onderzoek naar de samenwerking tijdens de overdracht kan alvast rekening gehouden worden met de evenwichtige afname van interviews aan beide kanten van de partijen.

Als laatst is er een wrijving geconstateerd in dit onderzoek. In de theorie komt naar voren dat in de concessie variant van PPS geen gelijkwaardigheid is tussen de partijen (Keuter, 2007; Eversdijk & Korsten, 2008; Bin & Dikhooff, 2011). Echter, in de praktijk is er juist wel het gevoel dat de partijen gelijkwaardig worden geacht (Dirksen, 2015; Mali, 2015). Dit onderzoek richtte zich niet op dit gelijkwaardigheidsgevoel. Wellicht zou dit een onderwerp voor verder onderzoek kunnen zijn om zo de bevindingen in de literatuur omtrent gelijkwaardig binnen PPS te toetsen aan de praktijk.

Bijlagen

1. Bronnen bij de case study's

A59 Rosmalen-Geffen

Interview Robert de Munnik, kwaliteitsmanager voor interne organisatie Provincie Noord-Brabant, 17 juni 2015.

Interview Kees van Rooij, coördinator Omgevingsmanagement Rijkswaterstaat, 17 juni 2015.

Interview Jos Hillen, voormalig projectdirecteur Poort van Den Bosch , 22 juni 2015.

Interview Pieter Mali, projectdirecteur Poort van Den Bosch, 2 juli 2015.

N31 Leeuwarden-Drachten

Interview Ronald Dirksen, voorzitter AvA SPC, 15 juni 2015.

Interview Krijn Verweij, omgevingsmanager Rijkswaterstaat, 22 juni 2015.

Interview Jan Willem Bruining, projectdirecteur Wâldwei.com, 25 juni 2015.

Interview Otto Beuving, onderhoudsmanager Wâldwei.com, 10 augustus 2015.

2. Literatuurlijst

Allmendinger, P. (2009), *Planning Theory*. New York: Palgrave Macmillan.

Anwar, S. J. (2010), *Regional cooperation in solid waste management in Indonesia. Lessons learned from Bulgaria and Spain*. Groningen: University of Groningen.

Arts, J. (2007), *Nieuwe wegen?: Planningsbenaderingen voor duurzame infrastructuur* [online]. Geraadpleegd op 6-5-2015 via http://www.rug.nl/staff/e.j.m.m.arts/64AH40_Oratie_Arts.pdf

Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

Baarda, D.B., M.P.M. Goede & J. Teunissen (2001), *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Leiden: Stenfert Kroese.

BAM PPP (2015), *A59 motorway*. [online].

Geraadpleegd op 26-8-2015 via <http://www.bamppp.com/projects/a59-motorway>

Belastingdienst (2015), *Vennootschap onder firma (vof)*. Geraadpleegd op 4-2-2016 via http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen/onderneming_starten/voordat_u_start/rechtsvorm/vennootschap_onder_firma_vof

Bin, R.F.F. & H. Dikhooff (2011), *Meerwaarde managen. De invloed van procesmanagement op meerwaarde van publiek-private samenwerking*. Masterthesis Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Boeije, H., H. 't Hart & J. Hox (2009), *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. 8e druk.

Boer, W.Th de (1999), *Koenen Woordenboek Nederlands*. Utrecht: Van Dale Lexicografie. 30e druk.

Bouma, A. (2011), *De planning van wegen in Nederland en de rol van Publiek Private Samenwerking*. Masterthesis Environmental & Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Bregman, A.G. & R.W.J.J. de Win (2005), *Publiek-private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie*. Deventer: Kluwer.

Bremekamp, R, E. Kaats & W. Opheij (2009), *Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken*. In het tijdschrift *Holland Management Review*, 13(127), pp. 2-9.

Bremekamp, R, E. Kaats, W. Opheij & I. Vermeulen (2010), *Succesvol samenwerken; een kompas voor aanbevelingen en betekenisvolle interactie*. In het tijdschrift *Holland Management Review*, 14(130), pp. 2-9.

Bryman, A. (2012), *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Buck Consultants Interational (2004), *Evaluatie DBFM Rijksweg N31*. Den Haag: Ministerie van Verkeer & Waterstaat.

Bult-Spiering, M. (2003), *Publiek-Private samenwerking: De interactie centraal*. Utrecht: Lemma B.V.

Bult-Spiering, M., A. Blanken & G. Dewulf (2005), *Handboek Publiek-Private Samenwerking*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Buuren, A. van, J. Edelenbos, E.H. Klijn & J. Verkerk (2010), *Gebiedsontwikkeling in woelig water: over water governance bewegend tussen adaptief waterbeheer en ruimtelijke besluit-vorming*. Den Haag: Boom Lemma.

Cilliers, P. (1998), *Complexity and Postmodernism*. Londen: Routledge.

Commissie Private Financiering van Infrastructuur (2008), *Op de goede weg en het juiste spoor: Advies van de Commissie Private Financiering van Infrastructuur*. Den Haag: Commissie Private Financiering van Infrastructuur.

Cope, M. (2010), *Coding Transcripts and Diaries*. In Key Methods in Geography (Clifford, N., French, S. & Valentine, G.,). London: SAGE Publications Ltd.

Crowe, S., K. Cresswell, A. Robertson, G. Huby, A. Avery & A. Sheikh (2011), *The case study approach*. In het tijdschrift BMC Medical Research Methodology 11, pp. 1-9.

Dal Bó, P. (2005), *Cooperation under the Shadow of the Future: Experimental Evidence from Infinitely Repeated Games*. In het tijdschrift *The American Economic Review*, 95(5), pp. 1591-1604.

Deelstra, Y., S.G. Nooteboom, H.R. Kohlmann, J. van den Berg & S. Innanen (2003), *Using knowledge for decision-making purposes in the context of large projects in The Netherlands*. In het tijdschrift *Environmental Impact Assessment Review*, 23, pp. 517-541.

Deloitte (2003), *Evaluatie PPS-A59*. Den Haag: Deloitte.

Deloitte (2009), *Benchmark PPS in Vlaanderen. Wat kunnen we leren uit het buitenland?* Brussel: Deloitte.

Dictus, D. (2006), *Samenwerking binnen de Organisatiecultuur van Gemeente Breda*. Tilburg: Gemeente Breda, vakdirectie Sociale Zaken.

Domingues, S. & D. Zlatkovic (2014), *Renegotiating PPP Contracts: Reinforcing the 'P' in Partnership*. In het tijdschrift *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, (2)35, pp. 204-225.

Edelenbos, J. & E. Klijn, E. (2007), *Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration*. In het tijdschrift *Administration & Society* 39, pp. 25-50.

Egan, J. (1998), *Rethinking Construction*. Norwich: HMSO.

Eriksson, P. E. & A.T. Laan (2007), *Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships*. In het tijdschrift *Engineering construction and architectural management*, 14(4), pp. 387-399.

Eversdijk, A.W.W. & A.F.A. Korsten (2008), *De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: de Tweede Coentunnel als illustratie*. In het tijdschrift *Bestuurswetenschappen*, 3, pp. 29-56.

Flart, E. (2011), *Publiek-publieke samenwerking in weginfrastructuurprojecten*. Masterthesis Environmental & Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Galavazi, P. (2012), *Het (on)belang van samenwerking*. Masterthesis Environmental & Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Geerts, G. & H. Heestermans (1992a), *Van Dale. Groot Woordenboek der Nederlanse Taal*. Utrecht: Van Dale Lexicografie. 12e druk.

Giezen, M. (2013), *Adaptive and strategic capacity: navigating megaprojects through uncertainty and complexity*. In het tijdschrift *Environment and Planning B: Planning and Design*, 40, pp.723-741.

Gijzen, M.H.M. (2009), *Zonder loslaten geen concessie*. Masterthesis Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gray, B., & D. Wood (1991), *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*. In het tijdschrift *Journal of Applied Behavioral Science*, 2(27), pp. 139-162.

Grimsey, D. & M. Lewis,(2007), *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham UK/Northampton USA: Edward Elgar.

Hajer, M.A., J.P.M. Tatenhove van & C. Laurent (2004), *Nieuwe vormen van governance*. Bilthoven: RIVM.

Ham, H. van & J. Koppenjan (2002), *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Hamdan, Y., E. Barendregt, M. Hamdan, W. Veekman, M. Jacobs, M. Feijen, T. van der Hoogt, M. Moolhuizen, R. de Win, F. van der Kroef, A. van Wassenaer & L. van Rooijen (2014), *DBFM(O) voor decentrale overheden*. Rotterdam: Rebel.

Heidekamp, A.J. (2008), *Publiek-Private Samenwerking bij de Zuidelijke Ringweg Groningen*. Masterthesis Environmental & Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Helfrich, S. (2015), *The Prisoner's Dilemma*.
Geraadpleegd op 10-10-2015 via <http://prisonersdilemma.sergehelfrich.eu/>

Ho, M. (2014), *Best of both worlds. Een bestuurskundige analyse naar de totstandkoming van Publiek-Private Samenwerking bij transportinfrastructuurprojecten*. Masterthesis Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hof, J. van den (2006), *PPS in de polder*. Utrecht: Copernicus Instituut.

Hudson, B., B. Hardy, M. Henwood & G. Wistow (1999), *In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector*. In het tijdschrift *Public Management* 1, pp. 235-260.

Kaats, E., & Opheij, W. (2012), *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.

Kamminga, Y. (2009). *Bruggen bouwen - praktijkgids voor systematisch samenwerken in bouwprojecten*. Gouda: PSIBouw Praktijkgids.

Kenniscentrum PPS (2002), *Voortgangsrapportage 2002*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Kenniscentrum PPS (2006), *Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel en wanneer niet?* Den Haag: Ministerie van Financiën.

Kerkdijk, L. (2014), *De kritische succesfactoren van DBFM-projecten in Nederland*. Masterthesis Environmental & Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Keuter, M. (2007), *Samenwerken: waar, wanneer en met wie?* Masterthesis Civiele Technologie en Management, Universiteit Twente.

Kiewiet-Kester, J. (2008), *Het ABC van samenwerkingsaspecten*. Cothen: 3D leren en organiseren.

Klijn, E.H. & G.R. Teisman, (2000), *Governing Public-Private Partnerships; analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships*, in: Osborne (ed.) (2000).

Klijn, E.H. & G.R. Teisman (2005), *Public-private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage*. In: Hodge, G.A. & C. Greve (eds.), *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*, Cheltenham, UK, Edward Elgar.

Klijn, E. & M. van Twist (2006), *PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk?* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Klundert, A.F. van de (2008), *Ruimte tussen Overheid en Markt: Met concessies naar transparantie en effectiviteit*. Rijswijk: Habiforum.

Kolk, J. van der (2015), *Verschillende gemeenten, verschillende belangen*. In het tijdschrift *SOMSAMMAG*, pp. 12-13.

Kouwenhoven, V. (1991), *Publiek-private samenwerking: model of model?* Delft: Eburon.

Krishnan, R. (2014), *What is a Public Private Partnership?* [online].

Geraadpleegd op 1-5-2015 via:

https://www.academia.edu/11001435/What_is_a_Public_Private_Partnership_A_definition_that_addresses_the_needs_of_the_practitioner_and_the_concerns_of_the_scholar

Lloyd, A.L. (1995), *Computing bouts of the prisoner's dilemma*. In het tijdschrift *Scientific American*, 272 (6), pp. 110-115.

Lobina, E. & Hall, D. (2006), *Public-Public Partnerships as a catalyst for capacity building and institutional development: lessons from Stockholm Vatten's experience in the Baltic region*. Paper gepresenteerd op het IRC Symposium over *Sustainable Water Supply and Sanitation: Strengthening Capacity for Local Governance*, 26-28 september 2006, Delft, Nederland.

Luscuere, C. (1987), *Samenwerking tussen organisaties: ideologieën en dilemma's*. In het tijdschrift *M&O*, 32, pp. 49-61.

Mattessich, P.W. & B.R. Monsey (1992), *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation.

Meer, J.P. van der (2011), *The Identification Of Key Processes To Control Infrastructural Maintenance Strategies*. Masterthesis Construction Management & Engineering, Universiteit Twente.

Merriam, S.B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2014), *Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl: eerste stappen in de praktijk*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2005), *Resultaten Taskforce PPS/infrastructuur*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Ministerie van VROM (2005), *Aanbestedingsreglement Werken 2005*. Den Haag: Ministerie van VROM.

National IST Research Directors Forum Working Group (2006), *Pre commercial procurement of innovation; a missing link in the European innovation cycle*. Brussel: European Commission.

Nooteboom, B. (2002), *Management van sociaal kapitaal voor leren tussen organisaties*. In P. v. Baalen, M. Weggeman & A. Witteveen, *Kennis en management* (pp. 156-185). Schiedam: Scriptum.

Oost, P. (2009), *Gebiedsontwikkeling en aanbestedingsrecht: Hoe kennis een kans krijgt in een alliantiesamenwerking*. Masterthesis Environmental & Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Oostveen, M. (2013), *M voorop in DBFM*. Masterthesis Environmental and Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Panman, R. (2009), *Gebiedsontwikkeling bij de planning van nationale infrastructuur*. Masterthesis Environmental and Infrastructure Planning, Rijksuniversiteit Groningen.

Pijnacker Hordijk, E., G.W. van der Bend & J.F. van Nouhuys (2004), *Aanbestedingsrecht, handboek van het Europese en het Nederlandse aanbestedingsrecht*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

PPS Netwerk Nederland (2015a), *Projecten Database*. [online].
Geraadpleegd op 20-8-2015 via <http://www.ppsnetwerk.nl/Projecten-Database>

PPS Netwerk Nederland (2015b), *A59*. [online].
Geraadpleegd op 30-8-2015 via <http://www.ppsnetwerk.nl/Projecten-Database/20/>

PPS Netwerk Nederland (2015c), *N31 (Wâldwei)*. [online].
Geraadpleegd op 2-9-2015 via <http://www.ppsnetwerk.nl/Projecten-Database/15/>

PPS Netwerk Nederland (2015d), *Wat is PPS?* [online].
Geraadpleegd op 15-9-2015 via <http://www.ppsnetwerk.nl/Wat-is-PPS>

Poort van Den Bosch (2015), *Historie*. [online].
Geraadpleegd op 30-8-2015 via <http://www.poortvandenbosch.nl/18/260408/PvdBwsmgr.nsf>

Provincie Noord-Brabant & Poort van Den Bosch (2005), *PPS-A59: een nieuwe weg voor de toekomst*. Tilburg: Gianotten.

Roo, G. de & H. Voogd (2007), *Methodologie van planning*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Roo, G. de, J. Hillier & J. van Wezemaal (2012), *Complexity and planning, systems, assemblages and simulations*. England/USA: Ashgate.

Rotmans, J., R. Kemp, & M. van Asselt (2001), *More evolution than revolution: transition management in public policy*. In het tijdschrift *Foresight*, 3(1), pp. 1-17.

Rijksoverheid (2009), *De concurrentiegerichtte dialoog*. Den Haag: Rijksoverheid.

Rijksoverheid (2010), *DBFM(O) Voortgangsrapportage 2010: Minder geld, meer prestatie*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Rijksoverheid (2012), *DBFM(O) Voortgangsrapportage 2012*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Rijksoverheid (2014), *DBFM(O) Voortgangsrapportage 2014*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Rijkswaterstaat & Wâldwei.com (2006), *Tussentijdse procesevaluatie realisatiefase*. [online]. Geraadpleegd op 14-7-2015 via https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/RIKSWATER_2006_0001.pdf

Smith, K., Caroll, S., & S. Ashford (1995), *Intra- and Interorganizational cooperation toward a research agenda*. In het tijdschrift *The Academy of Management Journal*, pp. 7-23.

Soy, S. K. (1997), *The case study as a research method*. Ongepubliceerde paper, University of Texas in Austin.

Taleb, N., (2010), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House Trade Paperback.

The Institute of Asset Management (2012), *Asset Management - an anatomy*. Bristol, United Kingdom: The Institute of Asset Management.

Timmermans, A. (2009), *Bestuurskundig Onderzoek I: Case Study Project*. [online]. Geraadpleegd op 11-7-2015 via <https://studiegids.leidenuniv.nl/courses/show/17631/bestuurskundig-onderzoek-i--case-study-project---rpa-i->

Verhees, F. (2013), *Publiek-private samenwerking: adaptieve planning in theorie en praktijk*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, proefschrift.

Vorst, H.C.M. (1982), *Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen*. Meppel: Boom.

Wâldwei.com (2015a), *Het tracé*. [online]. Geraadpleegd op 2-9-2015 via <http://www.waldwei.com/het-tracé/het-tracé.aspx>

- Waldwei.com (2015b), *Verdubbeling weg van Hemriksein naar Nijega*. [online].
Geraadpleegd op 2-9-2015 via <http://www.waldwei.com/dossier/verdubbeling-weg-van-hemriksein-naar-nijega-.aspx>
- Waldrop, M. M. (1992), *Complexity: The Emerging Science At The Edge Of Order And Chaos*. New York: Simon & Schuster.
- Weihe, G., (2008), *Public-Private Partnerships and Public-Private Value Trade-Offs*. In het tijdschrift *Public Money & Management*, 3(28), pp. 153-158.
- Westerveel, J. (2015), *Vorm volgt functie en ambitie*. In het tijdschrift *SOMSAMMAG*, pp. 33-36.
- Wettenhall, R. (2008), *Public-private mixes and partnerships: A search for understanding*. In het tijdschrift *The Asia Pacific Journal of Public Administration*, 2(30), pp. 119-138.
- Wolting, B. (2008), *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Woltjer, J. (2004), *Consensus Planning in Infrastructure and Environmental Development*. In: G. Linden, & H. Voogd, *Environmental and Infrastructure Planning*, pp. 37-58. Groningen: Geo Press.
- Yesilbas, M. & D. Kanaan (2015), *The Promise and Perils of Public-Private Partnerships* [online].
Geraadpleegd op 8-5-2015 via <http://patimes.org/promise-perils-public-private-partnerships/>
- Yin, R.K. (2009), *Case Study research: Designs and Methods*. Newbury Park: Sage Publications. 4e druk.
- Zaal, G.A.W. van der (1997), *De drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, proefschrift.

3. Topiclijst

Project

- Inhoud van het project (Wat is er gedaan in welk gebied en waarom? Welke actoren?)
- Functie in het project (In welke fase het belangrijkst?)

Samenwerken

- Wat houdt samenwerken in voor u? (Definitie, belangrijke aspecten)

PPS

- Wat houdt een PPS in voor u? (Definitie, belangrijke aspecten, voordelen/nadelen)
- Mening over PPS. Goede samenwerkingsvariant voor infrastructuurprojecten?
 - Welke aanmerkingen?

DFBM

- Wat houdt een DBFM in voor u? (Definitie, belangrijke aspecten, voordelen/nadelen)
- Goede variant voor dit project? Waarom wel, waarom niet?
 - Welke aanmerkingen?
- Hoe verliep de samenwerking gedurende het project?
 - Welke hoogtepunten en/of dieptepunten?
 - Hoe stelden de publieke partijen zich op?
 - Hoe stelden de private partijen zich op?
 - In welke fase wel, welke fase niet? Verschillen daartussen?
 - Zat er een ontwikkeling in de samenwerking? (progressie, verbetering, verslechtering)

Evaluatie

- Hoe evalueert u dit project qua samenwerking en resultaat?
- Sterke punten/verbeterpunten