



rijksuniversiteit
groningen

faculteit ruimtelijke
wetenschappen

Bachelorproject

Succesfactoren van Publiek-Private Samenwerkingen in DBFM-infrastructuurprojecten



Colofon

Titel	Succesfactoren van Publiek-Private Samenwerkingen in DBFM-infrastructuurprojecten
Auteur	Stijn Wolfkamp. S3217809
Bachelor	Technische Planologie
Instelling	Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Datum	11 juni 2019
Supervisor	dr. S. Verweij
Tweede corrector	dr. T. Busscher
Bron voorpagina	BAM PPP (2017)

Samenvatting

De Publiek-Private Samenwerking (PPS) in de vorm van een DBFM-contract is een vorm van een contractuele samenwerking tussen één of meerdere publieke- en private partijen waar volgens de literatuur veel voordelen uit te halen vallen. Tegelijkertijd wordt DBFM gezien als een complexe vorm van samenwerken. Om de voordelen van een DBFM-contract te benutten is het van belang om te weten wat belangrijk is om de complexe samenwerking tot een goed eind te kunnen brengen. Er is echter relatief weinig onderzoek gedaan naar welke factoren een rol spelen bij het succesvol implementeren van PPS-projecten tijdens de realisatiefase. In dit onderzoek staat daarom de volgende onderzoeksvraag centraal: *“Welke factoren in de realisatiefase van wegenprojecten verklaren het projectsucces van Publiek-Private Samenwerkingen in de vorm van DBFM-contracten?”*

Uit de literatuur is gebleken dat de factoren communicatie, vertrouwen, monitoring en contractmanagement bijdragen aan een hoger projectsucces. Deze bevindingen zijn met kwalitatief, vergelijkend onderzoek getoetst in twee DBFM-projecten. De casestudies A12 Utrecht Lunetten - Veenendaal en de N33 Assen - Zuidbroek zijn geanalyseerd. Uit de analyse blijkt dat voor beide projecten een hoog projectsucces is behaald. De verwachtingen uit de literatuur worden dan ook grotendeels bevestigd. Hieruit blijkt dat de beschikbare literatuur goede inzichten geeft in welke succesfactoren bijdragen aan projectsucces.

Er zijn drie grote verschillen tussen de cases gevonden. Externe communicatie met belanghebbenden verliep bij de N33 minder goed dan bij de A12. Daarnaast lag het aantal opgetreden onvoorziene omstandigheden en risico's bij de N33 hoger dan bij de A12. Tot slot bleek de opgestelde risicoverdeling minder optimaal te zijn bij de N33.

Twee belangrijke verschillen met de verwachtingen voor projectsucces uit de literatuur komen uit dit onderzoek naar voren.

- 1). De manier waarop tijdens monitoring fouten gemeld worden door de opdrachtgever wordt belangrijker gevonden dan verwacht wordt in de theorie.
- 2). Om contractmanagement soepeler te laten verlopen is het opstellen van een geschikte risicoverdeling in de aanbestedingsfase belangrijker dan aangegeven wordt in de theorie. Een goede voorbereiding blijkt bij wijze van spreken 'het halve werk'.

Inhoudsopgave

Colofon.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
1. Introductie	5
2. Theoretisch kader.....	7
2.1 Projectsucces definiëren	7
2.2 Factoren	7
2.3 Conceptueel model	8
2.4 Communicatie.....	9
2.5 Vertrouwen	10
2.6 Monitoring	11
2.7 Contractmanagement	12
3. Methoden	13
3.1 Casestudy 1: A12 Utrecht Lunetten - Veenendaal	13
3.2 Casestudy 2: N33 Assen - Zuidbroek	14
3.3 Dataverzameling	15
3.4 Respondentenselectie.....	16
3.5 Ethische overwegingen.....	16
3.6 Data-analyse	17
4. Resultaten.....	18
4.1 Communicatie.....	18
4.2 Vertrouwen	20
4.3 Monitoring	21
4.4 Contractmanagement	22
5. Conclusie.....	24
6. Discussie	26
Referenties.....	27
Bijlagen	32
Bijlage 1 Interviewprotocol	32
Bijlage 2 Gehanteerde vragenlijst bij de interviews	33
Bijlage 3 Gebruikte codebomen tijdens data-analyse.....	36

1. Introductie

De Publiek-Private Samenwerking (PPS) is een onderwerp waar in de literatuur veel aandacht naar uitgaat. Het begrip deed zijn intrede in de jaren '80, toen er werd gekeken naar de mogelijkheid om overheidsbeleid te realiseren door een samenwerking tussen publieke en private organisaties (Sanders, 2014). Door de tijd heen is er meer dan één omschrijving van een PPS geformuleerd. Dit maakt het moeilijk om een PPS te definiëren (Klijn e.a., 2015; Sanders, 2014). Volgens Klijn e.a. (2015) en Sarmiento & Renneboog (2014) wordt er een gangbare definitie gegeven door Grimsey & Lewis (2004). Hier wordt een PPS gedefinieerd als een duurzame contractuele relatie tussen twee of meer partijen waarvan minstens één een publieke partij is, waarin door zowel publieke als private partijen middelen ingebracht worden tijdens de samenwerking. Verder worden verantwoordelijkheden en risico's gedeeld, met het oog op het leveren van openbare infrastructuur op basis van producten en/of diensten.

Volgens de theorie zijn de belangrijkste voordelen van een PPS dat de efficiëntie en kwaliteit van een infrastructuurproject verhoogd worden, voor eenzelfde of lager geldbedrag. Dit wordt gerealiseerd door het verdelen van mogelijke risico's, zodat deze bij de partij komen te liggen die ze het beste kan managen (Eversdijk & Korsten, 2015; Sanders, 2014). Een DBFM-contract wordt gezien als een contract waarin deze voordelen goed kunnen worden benut (Rijkswaterstaat, 2011). Het voordeel van zo'n geïntegreerde contractvorm is dat er door dit contract gelijke doelen voor de publieke en private partij ontstaan, aangezien geen oplevering van goede kwaliteit geen uitbetaling betekent (Rijkswaterstaat, 2011). Aan de andere kant is het een erg complexe vorm van samenwerking door veel onzekerheden en risico's voor de private partij (Kwak e.a., 2009).

Om de voordelen van een PPS in de vorm van een DBFM-contract optimaal te kunnen benutten, is het van belang om te weten wat belangrijk is om de complexe samenwerking tot een goed eind te kunnen brengen. Er is in de literatuur al veel aandacht besteed aan wat van belang is om rekening mee te houden tijdens de eerste projectfasen zoals de aanbestedingsfase (Hueskes e.a., 2016; Verweij, 2015). Daarentegen is de realisatiefase van PPS-projecten relatief weinig onderzocht. Het is daarom van belang om te bestuderen hoe PPS-projecten succesvol kunnen worden geïmplementeerd (Verweij, 2015).

Om aan dit gat in de literatuur invulling te kunnen geven zal in dit onderzoek worden gekeken naar het verloop van de realisatiefase van twee PPS-projecten in de vorm van DBFM-contracten. Door middel van literatuurstudie zal bekeken worden van welke factoren er verondersteld wordt in de realisatiefase bij te dragen aan een succesvolle samenwerking in de vorm van projectsucces. Communicatie, vertrouwen, monitoring en contractmanagement blijken hier een rol in te spelen (Wang e.a., 2017; Xiong e.a., 2018). Deze veronderstellingen zullen empirisch worden getoetst aan de hand van een vergelijkende analyse tussen twee casestudies. De twee projecten die geanalyseerd worden, betreffen de A12 Utrecht Lunetten - Veenendaal en de N33 Assen - Zuidbroek.

Het doel van het onderzoek is het verklaren van welke factoren bijdragen aan een succesvolle samenwerking in een PPS in de vorm van een DBFM-contract in wegenprojecten. Hierbij is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Welke factoren in de realisatiefase van wegenprojecten verklaren het projectsucces van Publiek-Private Samenwerkingen in de vorm van DBFM-contracten?”

Met de volgende deelvragen:

- Welke invloed heeft communicatie op het projectsucces van DBFM-contracten?
- Welke invloed heeft vertrouwen op het projectsucces van DBFM-contracten?
- In hoeverre is goede monitoring van het proces van belang voor projectsucces van DBFM-contracten?
- Speelt contractmanagement een grote rol op het uiteindelijke projectsucces van DBFM-contracten?

In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, worden de succesfactoren en andere belangrijke begrippen voorzien van meer scherpheid. De methode van empirisch onderzoek wordt toegelicht in hoofdstuk 3, waar eveneens de cases geïntroduceerd worden. De resultaten uit het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 4, waarna afgesloten wordt met een conclusie en discussie in hoofdstuk 5 en 6.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal er eerst gekeken worden naar wat wordt verstaan onder projectsucces en welke succesfactoren daar een bijdrage aan leveren volgens de literatuur. De relaties tussen de succesfactoren en projectsucces worden gevisualiseerd in het conceptueel model. Vervolgens volgt een toelichting op de succesfactoren die in dit onderzoek behandeld worden, communicatie, vertrouwen, monitoring en contractmanagement.

2.1 Projectsucces definiëren

Voordat er verder kan worden gegaan met het onderzoeken van de succesfactoren van een PPS die een rol spelen tijdens de realisatiefase is het van belang dat er wordt gekeken naar wat projectsucces precies inhoudt. Van Aken (1996) geeft aan dat door verschillende auteurs is geprobeerd te omschrijven wat projectsucces inhoudt, maar dat geen van de pogingen hem tevreden stelt. Voor het definiëren van projectsucces gebruikt hij een actordefinitie, waarbij de tevredenheid van actoren een grote rol speelt. Zijn definitie, die overigens ook gebruikt wordt door Sarmiento & Renneboog (2014), luidt als volgt:

“Projectsucces is de mate waarin het projectresultaat betrokken actoren tevreden stelt” (Van Aken, 1996, p.90).

Met het projectresultaat wordt gerefereerd aan het eindproduct wat in handen ligt wanneer het project klaar is. De actoren zijn alle betrokken individuen, groepen en andere organisaties die bij het project betrokken geweest zijn (Van Aken, 1996). Door het aanhalen van de betrokken actoren geeft Van Aken aan dat projectsucces niet alleen kan worden beoordeeld op basis van het op tijd afleveren van een project volgens de afgesproken voorwaarden. Er kunnen immers altijd wijzigingen optreden tijdens de realisatiefase, wat niet direct het projectsucces in de weg hoeft te staan (Van Aken, 1996). De actoren bestaan samenvattend uit de publieke partij als opdrachtgever, de opdrachtnemer, de belanghebbenden en de gebruikers (Van Aken, 1996).

De definitie van Van Aken zal in dit onderzoek gebruikt worden als definitie voor projectsucces.

2.2 Factoren

Met de gekozen definitie van projectsucces in gedachten kan de basis gelegd worden richting het bepalen van welke factoren van belang zijn om projectsucces te verhogen tijdens de realisatiefase van DBFM-contracten. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe de keuze tot stand gekomen is om de factoren communicatie, vertrouwen, monitoring en contractmanagement te behandelen.

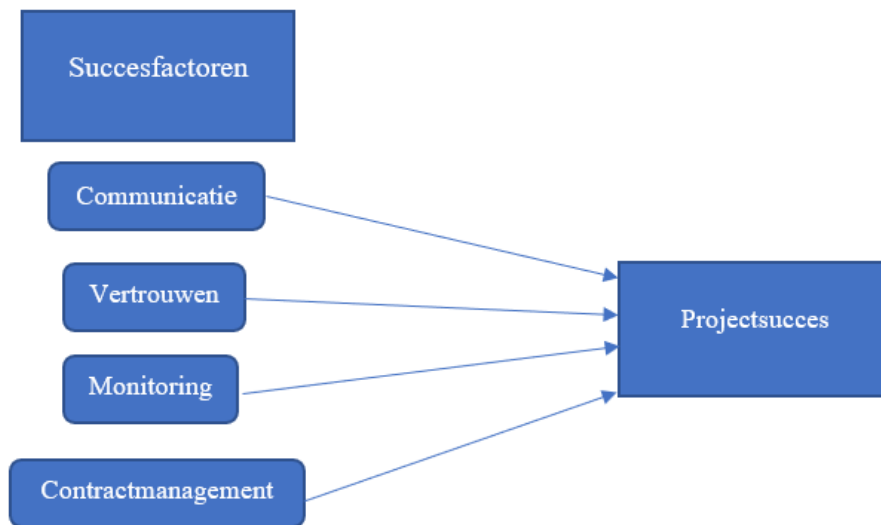
In de literatuur wordt veel geschreven over zogenaamde Critical Success Factors voor een PPS. Volgens twee literatuuronderzoeken zijn de succesfactoren onder te verdelen in diverse groepen, respectievelijk organisatorische-, contractuele-, management- en institutionele succesfactoren (Xiong e.a., 2018; Wang e.a., 2017). Voor de realisatiefase blijken vooral organisatorische factoren belangrijk voor projectsucces (Xiong e.a., 2018). Ahmadabadi & Heravi (2019), Lousberg (2012), Wang e.a. (2017) en Warsen e.a. (2018) geven aan dat niet alleen ‘harde’ institutionele factoren, zoals het halen van de gestelde doelen in het contract, maar een samenhangend geheel van goede resultaten en goede samenwerking zullen resulteren in een geslaagde PPS. Uit het literatuuronderzoek van Wang e.a. (2017) en Xiong e.a. (2018)

blijkt dat van alle genoemde organisatorische factoren communicatie en vertrouwen als belangrijke factoren worden genoemd. Deze factoren worden daarom meegenomen in dit onderzoek. Monitoring blijkt namens de contractuele factoren een belangrijk aandeel te hebben in projectsucces (Liu e.a., 2015; Oyedele, 2013; Sanders, 2014; Wang e.a., 2017). Gezien het feit dat monitoring actief gebeurt tijdens de realisatiefase wordt deze factor meegenomen in dit onderzoek. Vanuit de management factoren wordt door Liu e.a. (2015) beschreven dat facility management tijdens de realisatiefase bijdraagt aan een goede samenwerking. Dit facility management is vergelijkbaar met contractmanagement zoals beschreven wordt in Wang e.a. (2017). Contractmanagement wordt daarom meegenomen in dit onderzoek.

De institutionele- en overige management factoren zijn meer van belang tijdens de aanbesteding. Aangezien dit onderzoek zich focust op de succesfactoren die tijdens de realisatiefase een rol spelen, zullen deze institutionele- en management factoren niet meegenomen worden in dit onderzoek.

In de volgende paragrafen worden de factoren communicatie, vertrouwen, monitoring en contractmanagement verder toegelicht. Eerst wordt in figuur 1 het conceptueel model van dit onderzoek getoond.

2.3 Conceptueel model



Figuur 1: Conceptueel model

Het conceptueel model in figuur 1 geeft de relatie weer tussen de succesfactoren en projectsucces. De pijlen in het midden geven de verklarende relatie weer. In onderstaande paragrafen worden de verklarende succesfactoren verder toegelicht.

2.4 Communicatie

Het begrip communicatie is een breed begrip, waar verschillende definities kunnen gelden. Met enkele definities wordt geprobeerd om zo helder mogelijk te krijgen over welke communicatie in dit onderzoek gesproken wordt. De definitie luidt als volgt: Communicatie suggereert dat publieke en private partijen open, consistent en tijdig moeten overleggen en vergaderen, intern en met elkaar (Silvestre & Araújo, 2012). Deze geparafraseerde definitie van communicatie geeft enige richting. In deze definitie wordt echter ook interne communicatie genoemd. Er is namelijk een verschil tussen interne- en externe communicatie.

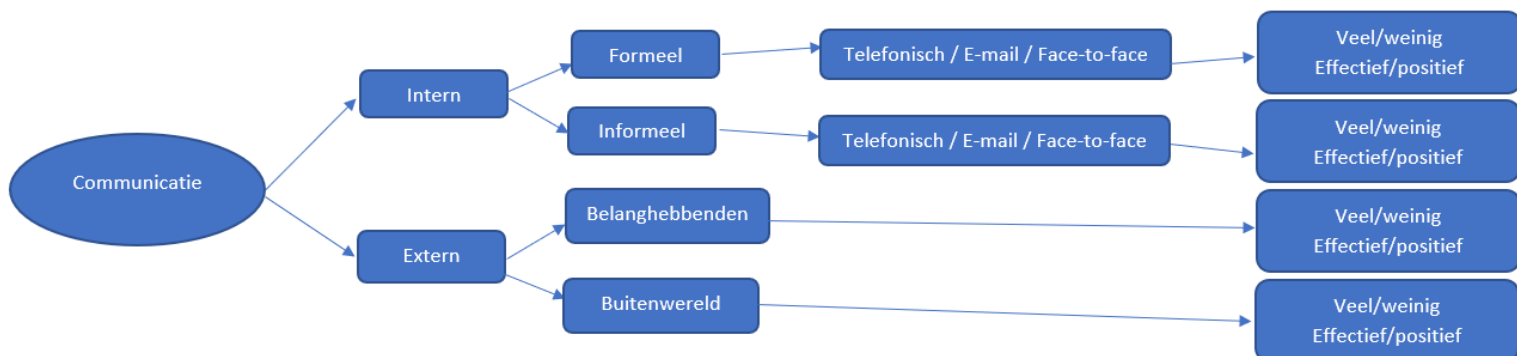
Volgens Koeleman (2018) is interne communicatie “het bewust delen van boodschappen en de ontvangst en interpretatie ervan. Bij het interpreteren van die boodschappen speelt de context van de organisatie een belangrijke rol” (p.18). De definitie van Koeleman verwijst naar interne communicatie binnen de verschillende afdelingen van een publieke- of private partij. In een PPS is er echter ook sprake van communicatie tussen de publieke- en private partij. Aangezien er in dit onderzoek vooral gekeken wordt naar de communicatie tussen de publieke- en private partij, wordt communicatie tussen de partijen gezien als de interne communicatie.

Bij grote contractvormen zoals DBFM-contracten is er meer communicatie dan alleen tussen de publieke- en private partijen. Zo wordt er in de loop van het project gecommuniceerd met andere partijen, bijvoorbeeld alle stakeholders die betrokken zijn als financiers, belangengroepen zoals de gemeenten of provincies, bewoners etc. Communicatie met deze partijen valt onder de categorie externe communicatie (Koeleman, 2018). Externe communicatie mag niet uit het oog verloren worden, om zoveel mogelijk informatie vanuit de omgeving te verzamelen en onvoorziene omstandigheden te voorkomen (Verweij e.a., 2017). Koeleman (2018) geeft aan dat communiceren lastig blijft. Uitspraken kunnen op andere manieren geïnterpreteerd worden, wat kan leiden tot miscommunicatie. Zowel intern als extern. De kans is groter dat dit gebeurt wanneer er via e-mail gecommuniceerd wordt, aangezien er dan geen nuances weergegeven kunnen worden. Een goede werksfeer creëert binding in en tussen organisaties. Volgens Koeleman (2018) wordt hierdoor meer communicatie gestimuleerd. De verwachting is dat interne- en externe communicatie belangrijk zijn om het projectsucces te verhogen.

Naast interne- en externe communicatie is er een verschil te onderscheiden in de soorten communicatie. Communicatie kan op een formele- en informele manier plaatsvinden. Formele communicatie wordt toegepast op momenten die georganiseerd worden vanuit de publieke- en private partij. Vergaderingen, brieven, e-mail en publicaties in de pers zijn voorbeelden van formele communicatie (Ali & Abdollahi, 2010). Formele communicatie binnen een organisatie volgt veelal een bepaalde hiërarchie van verschillende schakels en heeft als belangrijkste doel om te helpen gestelde doelen te realiseren (Øgaard e.a., 2008). Informele communicatie daarentegen, is vooral gebaseerd op sociale relaties tussen personen onderling in een organisatie (Ali & Abdollahi, 2010). Door informele communicatie door middel van zogenaamde been op tafel overleggen, telefoontjes en e-mails kunnen werknemers praten over de voortgang van het project, problemen waar tegenaan gelopen wordt en andere verhalen etc. wat dan tot voldoening leidt bij de werknemers (Ali & Abdollahi, 2010). Koeleman (2018) geeft aan dat face-to-face contact erg belangrijk is bij het creëren van een goede werkrelatie. Informele communicatie vult het gat wat formele communicatie op de officiële momenten niet in kan vullen (Ali & Abdollahi, 2010). Er wordt dan ook verondersteld dat de combinatie van formele- en informele

communicatie bijdraagt aan projectsucces, waarbij een voorkeur voor face-to-face contact aanwezig is.

In figuur 2 is de operationalisatie van de factor communicatie gevisualiseerd.



Figuur 2: Operationalisatie factor communicatie

2.5 Vertrouwen

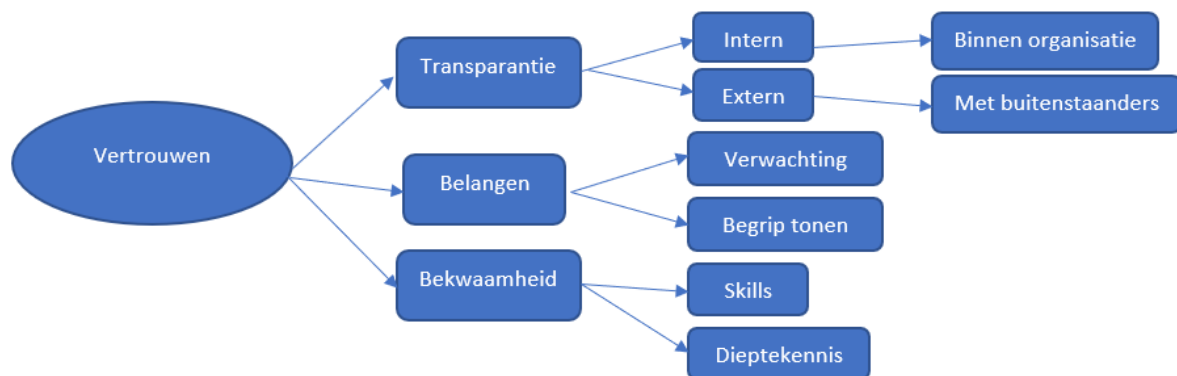
Vertrouwen is een van de ‘zachte’ factoren die niet in contracten is vastgelegd, maar wel bijdraagt aan een succesvolle samenwerking en het verlagen van de transactiekosten tijdens het project (Hueskes e.a., 2016; Lousberg, 2012; Reeves, 2008). Warsen e.a. (2018) hebben een uitgebreide definitie van vertrouwen geformuleerd. “Er is overeenstemming over het idee dat wanneer je iemand vertrouwt, je verwacht dat de ander zich zal onthouden van opportunistisch gedrag, zelfs als de gelegenheid zich voordoet. De vertrouwende actor gaat ervan uit dat de ander rekening houdt met zijn/haar interesses, hoewel hij/zij er nooit zeker van kan zijn” (p. 1167).

Iemand vertrouwen brengt automatisch risico’s met zich mee, aangezien je volgens de definitie nooit zeker kan zijn dat het verwachtingspatroon daadwerkelijk plaats gaat vinden (Warsen e.a., 2018). Echter, aangezien een PPS een complexe vorm van samenwerking met een bepaalde tijdsdruk is (Klijn, 2009; Kwak e.a., 2009; Verhees, 2015), wordt doorgaans niet gefocust op alle mogelijke scenario’s wanneer de andere partij het vertrouwen schendt. Dit berekenen en analyseren van scenario’s, waar in een PPS eigenlijk niet over nagedacht zou moeten worden, kost tijd en geld. Vertrouwen is daarom van belang om het projectsucces in de realisatiefase te verhogen (Warsen e.a., 2018). Om vertrouwen te kweken is het van belang voor beide partijen om een goed beeld te krijgen van elkaars wederzijdse verwachtingen en doelstellingen (VROM, 2018). Deze kennis is essentieel voor het bereiken van nieuwe oplossingen (Warsen e.a., 2018). De verwachting is dat het belang van deze factoren ook in het empirisch onderzoek wordt aangekaart.

Vertrouwen in de competenties en skills van een partij, oftewel bekwaamheid, vormt het begin van de vertrouwensrelatie. Als de ene partij het idee heeft dat de andere partij bekwaam is voor het uitvoeren van haar taken, dan wekt dit een gevoel van vertrouwen op bij de andere partij (Doney & Cannon, 1997; Lousberg, 2012). Naast het vergroten van vertrouwen wordt er begrip gecreëerd wanneer de andere partij laat zien over bepaalde kwaliteiten en skills te beschikken. Dit wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor een goede samenwerking en projectsucces (Doney & Cannon, 1997).

Een hoge mate van vertrouwen zorgt er daarnaast voor dat de uitwisseling van informatie en kennis gestimuleerd wordt. Andersom zorgt het delen van deze informatie weer tot het

verbeteren van de vertrouwensrelatie en wordt er begrip voor elkaar gecreëerd. Een toename in het delen van informatie betekent dat de transparantie tussen de publieke- en private partij toeneemt. Kortgezegd wordt met transparantie verwezen naar de beschikbaarheid en toegang tot informatie over kosten, overeenkomsten en geleverde prestaties van openbare dienstverlening (Reynaers, 2013). Transparantie kan onderverdeeld worden in interne- en externe transparantie. Beide vormen worden belangrijk geacht tijdens de realisatiefase om projectsucces te bewerkstelligen. Interne transparantie is de mate van beschikbaarheid van informatie en de mogelijkheid om conclusies te trekken door de publieke- of private partij (Xiong e.a., 2018). Externe transparantie verwijst naar de hoeveelheid interne informatie wat zichtbaar is voor het externe publiek (Xiong e.a., 2018). Onderstaande visualisatie (figuur 3) geeft de operationalisatie van de factor vertrouwen weer.



Figuur 3: Operationalisatie factor vertrouwen

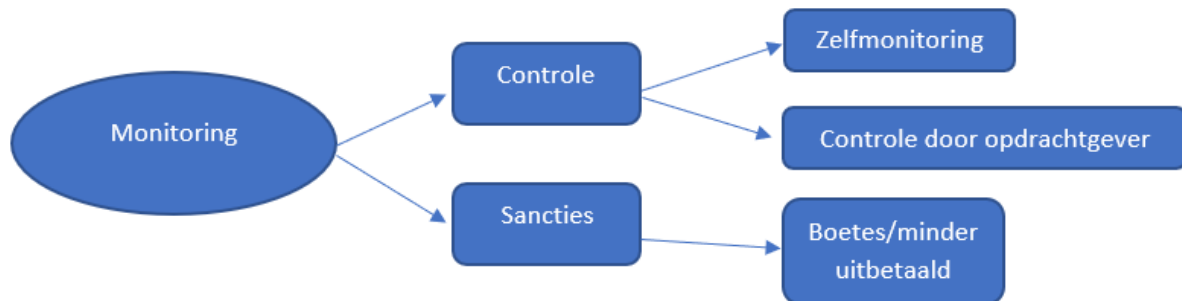
2.6 Monitoring

Nadat het DBFM-contract is opgesteld, is het voor het vergroten van projectsucces van belang dat tijdens de realisatiefase de gemaakte afspraken en gestelde doelen nageleefd worden. Om te peilen of alle doelstellingen op schema lopen wordt er tijdens een DBFM prestatie monitoring toegepast (Liu e.a., 2015; Liyanage & Villalba-Romero, 2015).

Prestatiemonitoring is het proces van toezichthouden, controleren en het verzamelen van informatie over prestaties (Stanton, 2000). Dit gebeurt in verschillende vormen. Allereerst reflecteert de private partij zelf op haar eigen werkzaamheden in de vorm van zelfmonitoring (Oyedele, 2013; Stanton, 2000). Ook de publieke partij moet zich houden aan opdrachtgeversverplichtingen. Binnen de publieke partij wordt er, net als bij de private partij een vorm van zelfmonitoring toegepast. Daarnaast monitoren de partijen de prestaties van elkaar onderling. Vooral de publieke partij monitort hoe de private partij ervoor staat (Oyedele, 2013). Rijkswaterstaat doet dit door middel van Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB).

Eerder werd een meer terughoudendere houding gehanteerd door Rijkswaterstaat, waardoor er meer afstand ontstond tussen de private en publieke partij. Een belangrijk standpunt van SCB is om niet op afstand te controleren, maar met meer betrokkenheid door een proactieve houding en dus samenwerking (Duurzaam Gebouwd, 2019). De verwachting is dat monitoring de samenwerking verbetert wanneer er grote betrokkenheid namens de publieke partij plaatsvindt. Op die manier worden bijvoorbeeld op tijd verbeterpunten aangekaart en kunnen deze eerder opgelost kunnen worden (Duurzaam Gebouwd, 2019). De terughoudendere houding zal, ten opzichte van de proactieve aanpak, naar verwachting daarom minder bijdragen aan

projectsucces. Ook het aantal gegeven boetes of andere sancties door de opdrachtgever tijdens de realisatiefase is een graadmeter voor projectsucces. Hoe hoger het aantal boetes, des te lager het projectsucces zal worden ervaren (Oyedele, 2013). Bovenstaande punten worden gevisualiseerd in figuur 4.

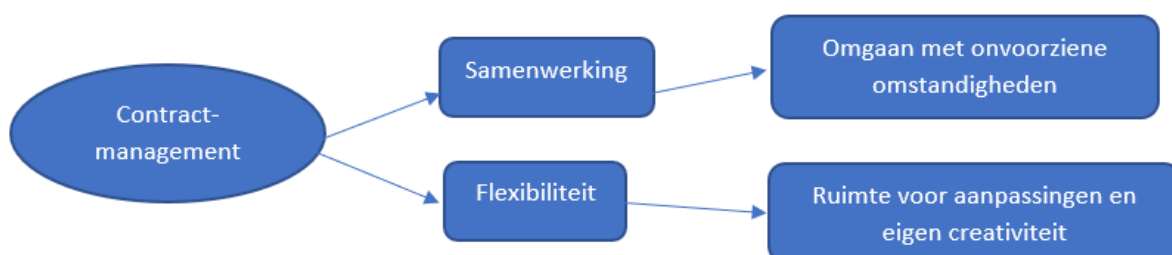


Figuur 4: Operationalisatie factor monitoring

2.7 Contractmanagement

Tijdens de realisatiefase van een project zullen er naar alle waarschijnlijkheid onvoorziene omstandigheden optreden, waar men weinig of geen rekening mee heeft gehouden tijdens het opstellen van het contract. Dat kan gebeuren, het gaat er vervolgens om hoe er met dit soort verschijnselen omgegaan wordt (Verweij, 2018; Wang e.a., 2017). Indien er sprake is van een strakke planning van een project, kan de complexiteit van het project vergroot worden wanneer er vertraging plaatsvindt om onvoorziene omstandigheden op te lossen. Voor projectsucces is het van belang dat de risico's die voortvloeien uit onvoorziene omstandigheden, zo snel mogelijk opgelost worden zodat er geen extra tijdsdruk op de planning van het project ontstaat (Owens e.a., 2012).

Dit kan gerealiseerd worden door goed contractmanagement (Liu e.a., 2015). Het contract zelf is opgesteld voorafgaand aan de aanbestedingsfase, maar kan op verschillende manieren gemanaged worden. Flexibiliteit speelt bij onvoorziene omstandigheden een grote rol (Wang e.a., 2017). De hoeveelheid aan ruimte om wijzigingen aan te brengen in geval van onvoorziene omstandigheden kan het oplossen van deze omstandigheden vergemakkelijken. Naast deze flexibiliteit in het contract speelt bereidheid om elkaar te helpen een rol. Dat wil zeggen wanneer de private partij met een probleem kampt en de publieke partij het makkelijker op kan lossen, dat de publieke partij in actie komt om de private partij te hulp te schieten zonder dat het per definitie in het contract vermeld staat (Xiong e.a., 2018). Een hogere bereidheid om elkaar te helpen zorgt voor een hogere efficiëntie tijdens het oplossen van onvoorziene omstandigheden, wat tot meer projectsucces leidt (Wang e.a., 2017; Xiong e.a., 2018). De factor contractmanagement is verder uitgewerkt in figuur 5.



Figuur 5: Operationalisatie factor contractmanagement

3. Methoden

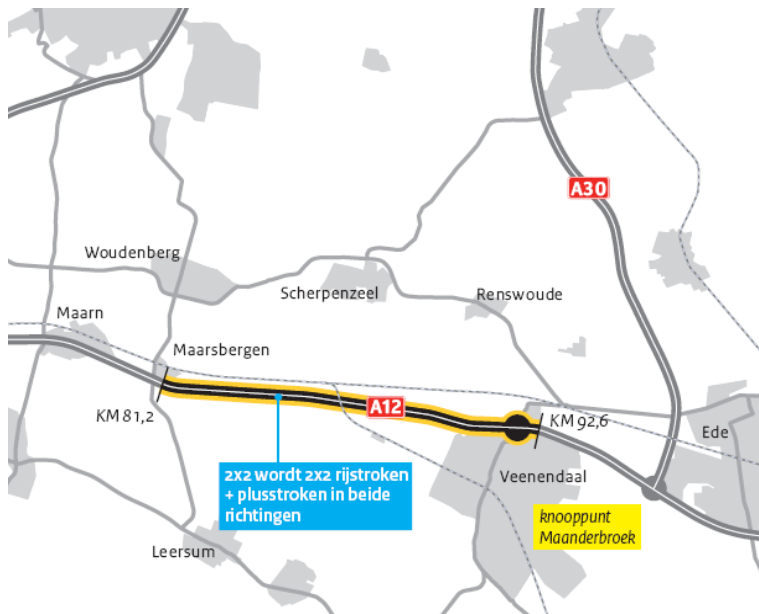
Om de gevonden resultaten uit het theoretisch kader te kunnen toetsen in de praktijk, worden er twee bestaande DBFM-projecten geanalyseerd. De projecten die tijdens het onderzoeksproces zijn bestudeerd betreffen de A12 Utrecht Lunetten - Veenendaal en de N33 Assen - Zuidbroek. In onderstaande paragrafen worden beide projecten kort geïntroduceerd. Vervolgens worden het benaderen van respondenten en het proces van dataverzameling besproken. Tot slot wordt er kort ingegaan op de data-analyse.

3.1 Casestudy 1: A12 Utrecht Lunetten - Veenendaal

De A12 tussen Utrecht, knooppunt Lunetten, en Veenendaal is oorspronkelijk opgeleverd als 2x2 rijstroken. Dit traject bedraagt ongeveer 30 kilometer en maakt deel uit van een belangrijke verbindingroute tussen de Randstad en de Duitse grens. Dit maakt de A12 één van de belangrijkste snelwegen in Nederland (BAM PPP, z.d.). Daarnaast is de A12 een belangrijke schakel voor doorgaand- en regionaal forensisch verkeer. Deze combinatie zorgt ervoor dat de A12 een veel gebruikte weg is (BAM Infra Nederland, 2013). Dit leidde tot veel opstoppingen en files. In 2006 was het traject Utrecht – Arnhem zelfs als vierde opgenomen in de File top 50 (VID, 2006). Hierdoor werd besloten om de weg uit te breiden met meer rijstroken en/of plusstroken (Planviewer.nl, z.d.). Figuur 6 en 7 geven de specifieke aanpassingen per traject weer. De gegadigde die de aanbesteding op basis van EMVI gewonnen heeft, is het consortium Poort van Bunnik, bestaande uit diverse BAM-groepen (Koninklijke BAM Groep nv, 2010). De A12 is na afloop van de realisatiefase in 2012 in de prijzen gevallen. In 2013 werd de Bouwpluim uitgereikt op basis van het goede verloop van de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en Poort van Bunnik (BAM Infra Nederland, 2013).



Figuur 6: Overzichtskartaal van de aanpassingen per traject op de A12 Utrecht Lunetten - Maarsbergen (Planviewer.nl, z.d.)



Figuur 7: Overzichtskartaal van de aanpassingen op de A12 Maarsbergen - Veenendaal (Planviewer.nl, z.d.)

3.2 Casestudy 2: N33 Assen - Zuidbroek

De N33 is een rijksweg gelegen in Drenthe en Groningen (figuur 8). De weg wordt gezien als een belangrijke verbindingroute tussen Assen en de Eemshaven. Ondanks dat is de weg opgeleverd als enkelbaans autoweg. Deze combinatie zorgde ervoor dat de N33 niet berekend was op het verkeersaanbod (Rijkswaterstaat Noord-Nederland, 2010). Verder werd de N33 beschouwd als een onveilige weg. Dit werd bevestigd aangezien de N33 erg hoog stond op de lijst van gevaarlijkste wegen (Rijkswaterstaat Noord-Nederland, 2010). Om in te spelen op het verhogen van de verkeersveiligheid, is besloten om de N33 te verdubbelen naar 2x2 rijstroken en knooppunten Assen en -Zuidbroek tot volwaardige verkeersknooppunten om te toveren (Verkeerskunde.nl, 2012). Daarnaast ontstaat er een betere doorstroming op het traject, wat met het oog op de toekomst gunstig kan zijn voor de Eemshaven (Rijkswaterstaat Noord-Nederland, 2010). De gegadigde Poort van Noord won de aanbesteding van het project. Dit consortium bestaat volledig uit BAM groepen (Verkeerskunde.nl, 2012). De realisatiefase is gestart in 2013, waarna het traject volledig beschikbaar voor verkeer was in 2014. De volledige oplevering vond plaats in 2015 (PPS Netwerk, 2012).



Figuur 8: Overzichtskartaal van het traject van de N33 Assen – Zuidbroek (Heijbroek, 2012)

3.3 Dataverzameling

Het proces van dataverzameling is gericht op het beantwoorden van de vraag welke factoren in de realisatiefase bijdragen aan het projectsucces van een PPS in de vorm van een DBFM-contract. Om dit goed te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om tot een zo goed mogelijk inzicht te komen of de succesfactoren uit de theorie ook in de praktijk een grote rol spelen voor projectsucces. Voor dit onderzoek is daarom gekozen om gebruik te maken van kwalitatief, vergelijkend onderzoek. Kwalitatief onderzoek helpt om in dit onderzoek in te gaan op de hoe- en waarom vragen (Rihoux, 2006). Dit is geschikt voor het beantwoorden van de vraag welke factoren het projectsucces van een PPS verklaren. Kwalitatief, vergelijkend onderzoek biedt daarnaast de mogelijkheid om op detailniveau de twee cases te onderzoeken, maar tegelijkertijd kunnen de resultaten van de twee cases worden gegeneraliseerd (Gerrits & Verweij, 2016). Zo kan de data getoetst worden op de vermelde verwachtingen uit het theoretisch kader.

Om ervoor te zorgen dat er zoveel mogelijk bruikbare data verzameld kon worden, zijn er semigestructureerde interviews afgenomen. Volgens Clifford e.a. (2016) is het afnemen van een interview geschikt als het nuttig is om te weten hoe mensen over specifieke zaken denken. Face-to-face contact zorgt ervoor dat de antwoorden gedetailleerder zullen zijn dan bijvoorbeeld bij afgenomen enquêtes, aangezien de mogelijkheid er is om door te vragen naar achterliggende gedachten en voorbeelden (Clifford e.a., 2016). Hierdoor wordt het mogelijk om in dit onderzoek tot een betere, gedetailleerdere vergelijking tussen de A12 en N33 te komen. Bij kwantitatief onderzoek is dat niet het geval en is daarom niet geschikt voor dit onderzoek.

Het semigestructureerde interview is een vorm van interviewen waarbij niet alleen vooraf bedachte vragen gesteld worden. Er is ruimte om iets af te wijken van de onderwerpen indien het relevant voor de dataverzameling is. Er wordt een topiclijst opgesteld met verschillende onderwerpen die behandeld worden. Dit geeft sturing aan het interview, waardoor de

belangrijke onderwerpen behandeld worden. De samenhang van de data wordt hierdoor vergroot (Clifford e.a., 2016).

3.4 Respondentenselectie

In tabel 1 is een overzicht gecreëerd van de functies van de respondenten bij de projecten en de details van de gesprekken. Er is geprobeerd om een representatieve weergave van het verloop van de samenwerkingen te creëren. De respondentenselectie was er dan ook op gericht om voor beide projecten respondenten met verschillende functies te interviewen. Verschillende rolhouders uit het Integraal Projectmanagement (IPM) zijn geïnterviewd. Doordat vanuit verschillende oogpunten data verzameld is omtrent de samenwerking in beide PPS-projecten, is de saturatie omtrent de kwaliteit van de data vergroot.

Project	Instantie	Rol bij het project	Datum	Plaats	Tijdsduur
A12	Rijkswaterstaat	Projectmanager	03-05-2019	Utrecht	60 minuten
	Rijkswaterstaat	Contractmanager	13-05-2019	Telefonisch	60 minuten
N33	Rijkswaterstaat	Contractmanager	29-04-2019	Assen	60 minuten
	Rijkswaterstaat	Technisch Manager	13-05-2019	Groningen	60 minuten
	BAM	Omgevingsmanager	10-05-2019	Groningen	60 minuten
A12 + N33	BAM	Projectmanager	03-05-2019	Bunnik	90 minuten
	BAM	Contractmanager	20-05-2019	Assen	60 minuten

Tabel 1: Overzicht van de functies van de geïnterviewde respondenten

De respondenten van zowel Rijkswaterstaat als BAM zijn via e-mail benaderd voor een interview. Zes van de zeven interviews zijn face-to-face afgenomen, waarvan één in een openbare ruimte. Eén interview is vanwege praktische overwegingen telefonisch afgenomen.

Namens BAM zijn twee interviews afgenomen met respondenten die betrokken geweest zijn bij beide projecten. Het interview met de projectmanager van BAM heeft 90 minuten geduurd, om beide projecten te kunnen bespreken. Het interview met de contractmanager heeft daarentegen wel 60 minuten geduurd, omdat de respondent aangaf minder lang betrokken geweest te zijn bij de A12 dan bij de N33. Hierdoor is besloten om wel beide projecten te bespreken, maar dit lukte binnen de 60 minuten.

3.5 Ethische overwegingen

Een ethische overweging waar tijdens en na het afnemen van de interviews rekening mee gehouden diende te worden is de privacy van de respondenten. Verkregen informatie van de respondenten mag vervolgens niet in hun nadeel gebruikt worden in volgende interviews. Wanneer tijdens één van de interviews naar andere respondenten gevraagd werd, dan werd aangegeven dat hier niet op ingegaan kon worden. De respondenten werden voorafgaand aan het interview op de hoogte gesteld dat het interview vertrouwelijk is. Middels een interviewprotocol (zie bijlage 1) kregen de respondenten de gelegenheid om aan te geven of men anoniem wilde blijven tijdens het onderzoek en of het akkoord was dat de interviews opgenomen werden voor coderingsdoeleinden. De gehanteerde vragenlijst is te vinden in bijlage 2. Om de privacy van de respondenten te waarborgen, zijn er pseudoniemen aan de

respondenten gekoppeld die ook weergegeven worden bij het bespreken van de resultaten van de data in hoofdstuk 4.

3.6 Data-analyse

Na het afnemen van de interviews begint het proces van data-analyse. De interviews zijn opgenomen middels een opnamerecorder. Na afloop zijn alle interviews getranscribeerd in Microsoft Word. Tijdens de data-analyse is de data in het transcript gecodeerd met hulp van het programma Atlas-TI. Om structuur in de data aan te brengen werden door middel van codebomen codes toegekend aan vergelijkbare resultaten in de interviews. De gebruikte codebomen zijn te vinden in bijlage 3. Aan de hand van de data uit de interviews is een vergelijkende analyse tussen de twee cases toegepast.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten uit het kwalitatief, vergelijkend onderzoek besproken. Dit wordt besproken in de volgorde van de opgestelde deelvragen over communicatie, vertrouwen, monitoring en contractmanagement. Per deelonderwerp worden de variabelen uit de operationalisatie geanalyseerd. De analyse wordt weergegeven in tabellen, waarin met plussen en minnen de realisatiefases van de A12 en N33 vergeleken worden met elkaar en met de verwachtingen uit de literatuur. Parafrases van de geïnterviewde respondenten worden getoond om belangrijke overeenkomsten of verschillen in de data te versterken. De parafrases worden alleen toegevoegd als meer dan één respondent vergelijkbare uitspraken gedaan heeft, zodat de representativiteit van de quotes verhoogd wordt. Het pseudoniem RWS geeft aan dat het een respondent van Rijkswaterstaat betreft, anderzijds betekent BAM dat de respondent namens BAM betrokken geweest is bij één van beide projecten.

4.1 Communicatie

Communicatie blijkt een ontzettend belangrijke factor te zijn voor een goede samenwerking. Alle zeven respondenten gaven aan dat er door de hele organisaties heen veel met elkaar gecommuniceerd wordt. Een vergelijking van de succesfactor communicatie is gemaakt in tabel 2.

Communicatie	Theorie	A12		N33	
		Publiek	Privaat	Publiek	Privaat
Interne communicatie					
Interne communicatie algemeen	+	+	+	+	+
Communicatie: Face-to-face	++	++	++	++	++
Communicatie: E-mail	+/-	+	+/-	+/-	-
Communicatie: Telefonisch	+/-	-	+/-	-	-
Communicatie: Combinatie	+	+	++	+	+
Soort: Formeel	+	+	+	++	+
Soort: Informeel	+	+	+	+	++

Communicatie	Theorie	A12		N33	
		Publiek	Privaat	Publiek	Privaat
Externe communicatie					
Belanghebbenden	+	+	+	+/-	-
Buitenwereld	+	+	+	+	+

Legenda Communicatie	
++	Wordt erg belangrijk gevonden voor projectsucces en positief ervaren
+	Is toegepast, draagt bij aan projectsucces en wordt positief ervaren
+/-	Is toegepast, draagt bij aan projectsucces en wordt wisselend ervaren
-	Is toegepast, draagt bij aan projectsucces en wordt niet positief ervaren

Tabel 2: Resultaten factor communicatie

De resultaten geven aan dat bij de A12 en N33 de interne communicatie over het algemeen goed is verlopen en dat er een goede werksfeer heerste. Face-to-face contact heeft daar een belangrijk aandeel in, men zocht elkaar snel op tijdens beide realisatiefases. Bij beide projecten lagen de kantoren van Rijkswaterstaat en BAM relatief dicht bij elkaar in de buurt. Stimuleren om elkaar snel op te zoeken werd daarom eenvoudiger en werd dan ook veel toegepast (BAM-2,

RWS-1, RWS-4). Poort van Bunnik en Poort van Noord bestonden enkel uit BAM-groepen. Dit blijkt bijgedragen te hebben aan de interne communicatie binnen de private partij, aangezien samenwerking moeizamer wordt wanneer er meerdere bedrijfsculturen betrokken zijn in een consortium (BAM-2, RWS-3).

Communicatiemiddelen e-mail en telefoon worden minder beschouwd als factoren voor projectsucces. De meerderheid van de respondenten bevestigt dat miscommunicatie hier makkelijker kan ontstaan dan bij face-to-face contact, aangezien er geen nuances weergegeven kunnen worden. Deze communicatiemiddelen mogen echter niet uitgevlakt worden aangezien deze ook nodig zijn tijdens de realisatiefase. Onderstaande parafrase geeft een uitspraak weer die in vergelijkbare vormen terugkwam in alle interviews. Daarnaast komt de parafrase overeen met uitspraken in de literatuur dat projectsucces niet geoptimaliseerd wordt met één communicatiemiddel.

Je hebt iedere vorm van communicatie nodig. Wanneer iets erg dringend is, kies je ervoor om het persoonlijk te vertellen in een formele setting als een vergadering. Minder urgente dingen kunnen tussendoor gedeeld worden. Mailen is daarnaast handig als iets op papier moet komen. Bellen kan om kort iets te bespreken. Zo kies je voor iedere situatie de meest geschikte vorm van communicatie. - BAM-1.

Formele- en informele overleggen kwamen veelvuldig voor tijdens beide projecten. De balans van beide soorten communicatie draagt bij beide projecten bij aan projectsucces. Naast de formele communicatie blijkt dat vooral de informele communicatie ook erg belangrijk was voor een goede samenwerking en een goede sfeer. In de Been op Tafel overleggen was meer ruimte om inhoudelijke argumenten te bespreken, terwijl formele overleggen vooral werden gebruikt om dingen vast te leggen in het contract (BAM-3).

Naast interne communicatie is er ook veel gebruik gemaakt van externe communicatie tijdens beide projecten. Veel communicatie met de buitenwereld heeft ervoor gezorgd dat het aantal klachten uit de omgeving gedaald is. Bewoners overtuig je door oprecht en eerlijk te zijn over wat er gaat gebeuren en waarom (BAM-2). Bij de A12 is de communicatie met belanghebbenden zoals de gemeente en provincie goed verlopen. Bij de N33 is de relatie met de belanghebbenden in het algemeen goed geweest, maar de communicatie is minder goed verlopen dan bij de A12. Er zijn momenten van miscommunicatie opgetreden met de gemeente over gestelde eisen bij kunstwerken (RWS-3) of eerder gemaakte beloftes bijvoorbeeld bij de rotonde bij Assen (BAM-2) Het gevolg was dat de ontwerpen aangepast moesten worden. Duidelijkheid is daarom van belang om miscommunicatie te voorkomen en om uiteindelijk meer projectsucces te creëren.

4.2 Vertrouwen

Respondenten uit beide cases benadrukken dat om projectsucces te verhogen er vertrouwen nodig is. Wanneer men achterdochtig wordt en gaat twijfelen aan de andere partij dan gaat het ten koste van de efficiëntie (BAM-1, RWS-2). In tabel 3 is de vergelijking weergegeven van het vertrouwen tijdens de realisatiefases van beide projecten.

Vertrouwen	Theorie	A12		N33	
		Publiek	Privaat	Publiek	Privaat
Bekwaamheid	+	+	+	+	+/-
Begrip tonen voor elkaars belangen	+	+	+	+	++
Verwachtingen	+	++	++	++	++
Transparantie: Intern	+	+	+	+	+
Transparantie: Extern	+	+	+	+	+

Legenda Vertrouwen	
++	Wordt erg belangrijk gevonden voor projectsucces en positief ervaren
+	Is aanwezig, draagt bij aan projectsucces en wordt positief ervaren
+/-	Is aanwezig, draagt bij aan projectsucces en wordt wisselend ervaren

Tabel 3: Resultaten factor vertrouwen

Opvallend is dat bij het woord vertrouwen veel wordt gerefereerd naar het opbouwen van goede relaties. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, dus het ontwikkelen van vertrouwensrelaties heeft tijd nodig (BAM-2). Daarnaast wordt het formuleren van gelijke doelen en uitspreken van elkaars verwachtingen erg belangrijk gevonden voor uiteindelijk projectsucces. Op die manier weten beide partijen wat van elkaar verwacht kan worden en op die manier wordt duidelijkheid gecreëerd.

Uit tabel 3 valt op te maken dat zowel bij de A12 als de N33 veel vertrouwen over en weer was. Het basisvertrouwen was aanwezig en er werd geprobeerd om zo transparant mogelijk te zijn naar elkaar en de buitenwereld toe. Wanneer men ergens tegen aan loopt, is het volgens de publieke- en private partijen van belang om dit ook aan te kaarten en niet te lang te wachten. (BAM-1, BAM-2, RWS-1, RWS-3).

Samenwerken is mensenwerk. Goede mensen zijn daarin belangrijk. Met goede mensen bedoel ik dat je in de gaten hebt dat ze gedreven zijn en over veel skills beschikken. Een samenwerkingsgerichte aanpak is daar belangrijk in. Daarnaast is een goede klik erg belangrijk. Wanneer dat er is, dan wordt samenwerken veel makkelijker en daarnaast ook leuker. - RWS-4.

Goede mensen wordt in bovenstaande parafrase genoemd. In meerdere interviews kwam naar voren dat het belangrijk is dat men weet wat van elkaar kan worden verwacht. Later is het belangrijk dat men kan vertrouwen dat deze doelen met behulp ieders competenties behaald kunnen en gaan worden. Dat mensen bekwaam worden geacht om het project binnen de planning af te kunnen ronden. In het algemeen is dat over en weer aanwezig geweest. Zowel bij de A12 als N33 werd genoemd dat de beide organisaties professioneel handelden (BAM-2, RWS-3). Desondanks hebben zich momenten voorgedaan bij de N33 waar vraagtekens ontstonden over bepaalde keuzes die gemaakt werden.

Vanuit opdrachtgeverskant wordt soms snel gedacht dat alle keuzes die door de aannemer voorgesteld worden gebaseerd zijn op het geld. Daar zit soms wat natuurlijke argwaan. Terwijl het juist in ons belang ook belangrijk is om een kwalitatief goed product af te leveren. In dat soort gevallen moeten er meer argumenten aangedragen worden om te laten zien dat het ook kwalitatief een goede keuze is. - BAM-3.

Deze momenten hebben echter geen grote invloed op de relatie gehad tussen beide partijen. Het laat zien dat er, ondanks dat het vertrouwen in het algemeen hoog was, kritisch werd gekeken naar alle keuzes die gemaakt werden. Dit is enigszins logisch, maar laat ook zien dat er niet altijd vertrouwen was dat de beste keuzes voor het project gemaakt werden.

Wanneer de resultaten van beide projecten met de theorie worden vergeleken, dan blijkt dat de veronderstelde benodigde variabelen om vertrouwen te creëren bij de A12 en N33 grotendeels aanwezig zijn en ook als positief ervaren worden.

4.3 Monitoring

Monitoring vanuit zowel de opdrachtgever als de zelfmonitoring heeft frequent plaatsgevonden tijdens de realisatiefases, om zo veel mogelijk fouten en vertragingen tijdens de realisatie te voorkomen (BAM-1). Uiteindelijk heeft dit voor de A12 en N33 bijgedragen aan het behalen van de belangrijke mijlpalen en deadlines, waardoor het aantal opgelegde sancties bij beide projecten laag is gebleven. In tabel 4 zijn de resultaten uit de interviews weergegeven.

Monitoring	Theorie	A12		N33	
		Publiek	Privaat	Publiek	Privaat
Controle door opdrachtgever	+	+	+/-	+	+/-
Zelfmonitoring	+	+	++	+	++
Sancties	Weinig	Weinig	Weinig	Weinig	Weinig

Legenda Monitoring	
++	Wordt erg belangrijk gevonden voor projectsucces en positief ervaren
+	Is toegepast, draagt bij aan projectsucces en wordt positief ervaren
+/-	Is toegepast, draagt bij aan projectsucces en wordt wisselend ervaren

Tabel 4: Resultaten factor monitoring

Met name zelfmonitoring blijkt bij beide projecten een belangrijke rol gespeeld te hebben voor het uiteindelijke projectsucces. Door zelf in een vroeg stadium fouten te ontdekken, kan ervoor gezorgd worden dat het aantal optredende risico's zo laag mogelijk blijven. Hierop wordt geanticipeerd door geconstateerde fouten proactief te melden aan Rijkswaterstaat en vervolgens oplossingsgericht te handelen (BAM-2, BAM-3). Ook Rijkswaterstaat is bij de A12 en N33 scherp geweest op het uitvoeren van de opdrachtgeversverplichtingen (RWS-1, RWS-2, RWS-4). Vanuit de aannemerskant werd aangegeven dat de maandelijkse bijeenkomsten soms veel tijd kostten om voor te bereiden en intensief waren (BAM-1, BAM-2, BAM-3). Dit zorgde ervoor dat het niet altijd positief ervaren werd, maar door de goede sfeer tijdens beide projecten zijn hier verder weinig moeilijkheden ontstaan.

De inzichten uit de literatuur over dat een proactieve opdrachtgever een grotere bijdrage levert aan projectsucces dan een terughoudendere opdrachtgever worden bevestigd. Rijkswaterstaat gaf tijdens de monitoring ruimte aan de aannemer om zelf de aangetroffen aandachtspunten te

verbeteren. Het gaat er met name om hoe slecht nieuws gebracht wordt. Berichten met gevoelige inhoud moeten worden aangekondigd en het liefst face-to-face toegelicht worden (BAM-2). Project Follow-Ups droegen bij beide projecten hieraan bij. Daarmee werd gestimuleerd om veel contact met elkaar te houden.

4.4 Contractmanagement

Tijdens de realisatiefase is het onvermijdelijk dat er onvoorziene omstandigheden op gaan treden. Alle respondenten geven aan dat het van belang is om op zo'n moment oplossingsgericht te handelen en samen te zoeken naar een oplossing. De drive om samen snel tot oplossingen te komen, was aanwezig bij beide projecten (BAM-1, RWS-4). Tabel 5 visualiseert een overzicht van de resultaten op het gebied van contractmanagement.

Contractmanagement	Theorie	A12		N33	
		Publiek	Privaat	Publiek	Privaat
Flexibiliteit	+	+	+	+	+
Omgang met onvoorziene omstandigheden	+	+	+	+	+
Risicoverdeling	+	+	+	+/-	-
Aantal onvoorziene omstandigheden	Weinig	Weinig	Weinig	Meer	Meer

Legenda Contractmanagement	
++	Wordt erg belangrijk gevonden voor projectsucces en positief ervaren
+	Is aanwezig, draagt bij aan projectsucces en wordt positief ervaren
+/-	Is aanwezig, draagt bij aan projectsucces en wordt wisselend ervaren
-	Is aanwezig, draagt bij aan projectsucces en wordt niet positief ervaren

Tabel 5: Resultaten factor contractmanagement

Wanneer onvoorziene omstandigheden optraden werd er geprobeerd om problemen klein te maken. Zo klein tot niemand meer kijkt naar hoe ze ontstaan zijn, maar naar de oplossingen gekeken wordt (BAM-1, RWS-1). Soms kunnen kleine issues hier relatief snel door opgelost worden. Soms treden er echter grotere verschijnselen op waardoor er vertraging ontstaat. Ook dan is het voor het genereren van projectsucces van belang om creatief te zijn in het zoeken naar oplossingen en dat men elkaar hierbij helpt. Ook al staat het niet als verplichting in het contract. Een best-for-project benadering vanuit beide partijen is dan gewenst (RWS-2).

Inzichten uit de literatuur over het belang van flexibiliteit in zowel het handelen van de publieke- en private partijen als flexibiliteit in de contractstukken worden omarmd. Daarnaast komt bij de A12 en N33 nadrukkelijk naar voren dat de basis voor goed contractmanagement en daarom ook voor projectsucces ligt bij het opstellen van een geschikte risicoverdeling. Dit speelt een aanzienlijke rol in het voorkomen van- en voldoende inspelen op onvoorziene omstandigheden. Een goede voorbereiding tijdens de aanbestedingsfase blijkt bij wijze van spreken 'het halve werk' (BAM-2, BAM-3, RWS-3).

De resultaten van beide projecten met betrekking tot communicatie, vertrouwen en monitoring komen grotendeels overeen in positieve zin. Bij het aantal onvoorziene omstandigheden en de risicoverdeling zijn echter duidelijk verschillen te zien. De A12 heeft tijdens de realisatiefase weinig te maken gehad met onvoorziene omstandigheden of risico's die optraden. Er zijn wel risico's opgetreden, maar minder dan initieel verwacht (BAM-1). Bij de N33 zijn meer risico's

opgetreden waar van tevoren niet van verwacht werd dat ze voor zouden komen. Deze hebben ook geld gekost. Vanuit aannemersperspectief werd aangegeven dat er in de aanbesteding risico's zijn aanvaard, terwijl deze niet volledig gemanaged kunnen worden door de private partij. De risicoverdeling was daarmee vergeleken met de A12 minder optimaal en daarnaast was er voor de N33 minder risicoreservering opgenomen in het budget dan voor de A12 (BAM-1, BAM-3).

De opgetreden onvoorziene omstandigheden zijn bij zowel de A12 als de N33 relatief goed opgelost, aangezien er geen grote gevolgen ontstaan zijn. De N33 is uiteindelijk mede door de extra betalingen minder winstvol voor de private partij geworden dan de A12 (BAM-1, BAM-2, BAM-3) en heeft dan ook een lager projectsucces ervaren. De verwachting uit de literatuur dat projectsucces vermindert door het optreden van onvoorziene omstandigheden wordt in deze situatie bevestigd.

5. Conclusie

Tijdens dit onderzoek is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag “*Welke factoren in de realisatiefase van wegenprojecten verklaren het projectsucces van Publiek-Private Samenwerkingen in de vorm van DBFM-contracten?*”. Uit de literatuur is voortgekomen dat de factoren communicatie, vertrouwen, monitoring en contractmanagement van belang zijn om in de realisatiefase projectsucces te vergroten. Deze factoren zijn opgenomen in aparte deelvragen. Kwalitatief, vergelijkend onderzoek door middel van twee casestudies, respectievelijk de A12 Utrecht Lunetten - Veenendaal en de N33 Assen - Zuidbroek, is toegepast waarin gekeken wordt welke invloed de succesfactoren uitoefenen op het projectsucces van DBFM-contracten in de realisatiefase.

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de resultaten van de A12 en de N33 van de factoren communicatie, vertrouwen en monitoring grotendeels vergelijkbaar zijn met elkaar en met de verwachtingen uit de literatuur. Hieruit blijkt dat de beschikbare literatuur over het algemeen goede inzichten geeft over welke succesfactoren bijdragen aan projectsucces.

Zowel interne- als externe communicatie hebben in beide projecten bijgedragen aan projectsucces en zijn over het algemeen positief ervaren. Een combinatie van communicatiemiddelen heeft bij beide projecten bijgedragen aan projectsucces, waarin face-to-face contact de voorkeur krijgt. Formeel- en informeel overleg dragen samen bij aan projectsucces.

Vertrouwen was bij beide projecten ruimschoots aanwezig. Dit was het gevolg van de hoge mate van transparantie, gemeenschappelijke doelen, begrip voor elkaar en uitgesproken verwachtingen. Samenwerken is mensenwerk, waardoor het voor projectsucces belangrijk blijkt om een goede klik te hebben met ‘goede mensen’. Een basisvertrouwen in de bekwaamheid van de andere partij was in beide gevallen aanwezig en hoog. Bij de A12 werd dit iets positiever ervaren dan bij de N33, maar dit leidde bij de N33 niet tot grote verslechtering van de opgebouwde vertrouwensrelaties.

Tijdens de realisatiefases van de A12 en N33 is monitoring toegepast om fouten snel te kunnen ontdekken en op te lossen om het proces tot een goed eind te brengen. Met name zelfmonitoring heeft bij beide projecten een belangrijke rol gespeeld voor het uiteindelijke projectsucces. Beide projecten bevestigen de verwachtingen uit de literatuur dat controle door de opdrachtgever op een proactieve manier meer bijdraagt aan projectsucces dan een terughoudendere opdrachtgever.

Het belang van flexibiliteit in contractstukken en de organisaties voor projectsucces wordt aangekaart door de literatuur. Dit wordt bevestigd door de respondenten van beide projecten. Er werd dan ook in beide gevallen oplossingsgericht te werk gegaan om onvoorziene omstandigheden snel op te lossen.

Uit de vergelijkende analyse zijn enkele verschillen tussen de A12 en de N33 naar voren gekomen. Ten eerste, communicatie met belanghebbenden verliep bij de N33 minder goed dan bij de A12, waardoor er op verschillende momenten miscommunicatie plaatsgevonden heeft. Het aantal opgetreden onvoorziene omstandigheden en risico's lag bij de N33 hoger dan bij de A12. Daarnaast bleek de opgestelde risicoverdeling minder optimaal te zijn bij de N33. Om de problemen die hieruit ontstonden op te lossen, moesten meer kosten gemaakt worden. Wanneer alle plussen en minnen bij elkaar opgeteld worden dan blijkt dat de A12 hoger scoort op de

succesfactoren voor projectsucces dan de N33. De drie genoemde verschillen zijn bepalende factoren geweest waardoor de N33 minder winstvol voor de private partij geworden is dan de A12 en daarom ook een lager projectsucces heeft ervaren. Al met al blijken beide projecten in relatief hoge mate van projectsucces genoten te hebben.

Over twee resultaten wordt in de theorie minder gesproken. Volgens de respondenten blijkt ten eerste dat respondenten hogere waarde geven aan de manier waarop tijdens monitoring door de opdrachtgever fouten gecommuniceerd worden dan de theorie. Ten tweede, om contractmanagement soepeler te laten verlopen is het opstellen van een geschikte risicoverdeling in de aanbestedingsfase belangrijk. Dit speelt een aanzienlijke rol in het voorkomen van en voldoende inspelen op onvoorziene omstandigheden. Een goede voorbereiding blijkt bij wijze van spreken 'het halve werk'.

6. Discussie

Tot slot wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de mogelijke kwaliteitsbeperkingen van het onderzoek en mogelijke aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.

Tijdens de interviews werd door respondenten aangegeven dat de realisatiefase van de A12 en de N33 al geruime tijd geleden is. Hierdoor werd er in verschillende interviews meermaals diep nagedacht over voorbeelden. Soms wist een respondent geen concreet voorbeeld meer. Dit kan de nauwkeurigheid van de data beïnvloeden. Op dat soort momenten werd er gevraagd naar voorbeelden in het algemeen, waar meestal wel antwoord op gegeven kon worden. De kwaliteit van de data is hiermee gewaarborgd. Verder is het aantal interviews met zeven aan de beperkte kant geweest. Hierdoor zijn niet alle IPM-rolhouders geïnterviewd. Om tot meer inzichten te kunnen komen, zou toekomstig onderzoek uitgevoerd kunnen worden waarin meer interviews afgenomen worden met de andere IPM-rolhouders binnen Rijkswaterstaat en BAM waar nu niet mee gesproken is. Op deze manier zou een nog completer beeld kunnen ontstaan van hoe de samenwerking ervaren werd vanuit alle IPM-rolhouders.

Waar in dit onderzoek niet op ingegaan wordt, is waarom er tegenwoordig minder DBFM-contracten in uitvoering zijn dan in de periode waarin de A12 en N33 uitgevoerd zijn. Mogelijke oorzaken zijn genoemd door de respondenten tijdens de interviews. Deze zijn echter niet meegenomen in dit onderzoek omdat deze oorzaken niet direct antwoord geven op de gestelde onderzoeksvraag. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het vraagstuk of DBFM in de toekomst vaker terug zou kunnen gaan keren.

Referenties

- Ahmadabadi, A. A., & Heravi, G. (2019). The effect of critical success factors on project success in Public-Private Partnership projects: A case study of highway projects in Iran. *Transport Policy*, 73, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.07.004>
- Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 11.
- BAM Infra Nederland. (2013, maart 1). Project A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal voltooid. Geraadpleegd 12 mei 2019, van <https://www.baminfra.nl/nieuws/project-a12-utrecht-lunetten-veenendaal-voltooid>
- BAM PPP. (2017). A12 Utrecht Lunetten to Veenendaal Motorway. Geraadpleegd 12 mei 2019, van <https://www.bamppp.com/en/our-projects/a12-utrecht-lunetten-to-veenendaal-motorway>
- Clifford, N. J., Cope, M., Gillespie, T. W., & French, S. (Red.). (2016). *Key Methods in Geography* (Third edition). London: SAGE.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Duurzaam Gebouwd. (2019, april). Duurzaam Gebouwd ; Het integrale platform. Thema: Innovatieve samenwerking. Geraadpleegd 30 april 2019, van <http://magazine.duurzaamgebouwd.nl/1#!/contractbeheersing-antea>
- Eversdijk, A., & Korsten, A. F. A. (2015). Motieven en overwegingen achter publiek-private samenwerking. *Beleidsonderzoek Online*, (2). Geraadpleegd van <https://tijdschriften.boombestuurskunde.nl/tijdschrift/bs0/2015/2/Beleidsonderzoek-2015-15>
- Gerrits, L., & Verweij, S. (2016). Qualitative comparative analysis as a method for evaluating complex cases: An overview of literature and a stepwise guide with empirical application. *Zeitschrift Für Evaluation*, 15(1), 7–22.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2004). *Public private partnerships: the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Cheltenham ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Heijbroek, F. (2012). Overeenkomst bereikt over N33 Assen-Zuidbroek. Geraadpleegd 12 mei 2019, van Cobouw.nl website:

- <https://www.cobouw.nl/infra/nieuws/2012/11/overeenkomst-bereikt-over-n33-assen-zuidbroek-101198387?vakmedianet-approve-cookies=1>
- Hueskes, M., Koppenjan, J., & Verweij, S. (2016). Publiek-Private Samenwerking in Nederland en Vlaanderen: een Review van 14 Nederlandse en Vlaamse Proefschriften. *Bestuurskunde*, 25(2), 90–104.
- Klijn, E.-H. (2009). Public–Private Partnerships in the Netherlands: Policy, Projects and Lessons. *Economic Affairs*, 29(1), 26–32. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.2009.01863.x>
- Klijn, E.-H., Reynaers, D. A.-M., & Verweij, S. (2015). *PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: FROM START TO FINISH*. 3.
- Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie strategiën, methoden en rollen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Koninklijke BAM Groep nv. (2010). Rijkswaterstaat gunt wegverbreding A12 Utrecht - Veenendaal aan BAM. Geraadpleegd 13 mei 2019, van <https://www.bam.com/nl/pers/persberichten/rijkswaterstaat-gunt-wegverbreding-a12-utrecht-veenendaal-aan-bam>
- Kwak, Y. H., Chih, Y., & Ibbs, C. W. (2009). Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development. *California Management Review*, 51(2), 51–78. <https://doi.org/10.2307/41166480>
- Liu, J., Love, P. E. D., Smith, J., Regan, M., & Davis, P. R. (2015). Life Cycle Critical Success Factors for Public-Private Partnership Infrastructure Projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(5), 04014073. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000307](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000307)
- Liyanage, C., & Villalba-Romero, F. (2015). Measuring Success of PPP Transport Projects: A Cross-Case Analysis of Toll Roads. *Transport Reviews*, 35(2), 140–161. <https://doi.org/10.1080/01441647.2014.994583>
- Lousberg, L. H. M. J. (2012). *Sturen op haalbaarheid en relatie: Interventies om disfunctionele conflicten bij Publiek Private Samenwerking in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten te voorkomen*. Geraadpleegd van <http://resolver.tudelft.nl/uuid:1521234f-68f0-400b-9ecf-b3c8b113e385>
- Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661–671. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.006>

- Owens, J., Ahn, J., Shane, J. S., Strong, K. C., & Gransberg, D. D. (2012). Defining Complex Project Management of Large U.S. Transportation Projects: A Comparative Case Study Analysis. *Public Works Management & Policy*, 17(2), 170–188.
<https://doi.org/10.1177/1087724X11419306>
- Oyedele, L. O. (2013). Avoiding Performance Failure Payment Deductions in PFI/PPP Projects: Model of Critical Success Factors. *Journal of Performance of Constructed Facilities*, 27(3), 283–294. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CF.1943-5509.0000367](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CF.1943-5509.0000367)
- Planviewer.nl. (z.d.). Verbreding A12: 4.2 De nieuwe situatie. Geraadpleegd 12 mei 2019, van https://www.planviewer.nl/imro/files/NL.IMRO.1581.bpUHRa12-va01/t_NL.IMRO.1581.bpUHRa12-va01_4.2.html
- PPS Netwerk. (2012, oktober 3). Consortium BAM PPP en PGGM verdubbelt de N33. Geraadpleegd 13 mei 2019, van PPS Netwerk website:
<https://www.ppsnetwerk.nl/consortium-bam-ppp-en-pggm-verdubbelt-de-n33/>
- Reeves, E. (2008). THE PRACTICE OF CONTRACTING IN PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS: TRANSACTION COSTS AND RELATIONAL CONTRACTING IN THE IRISH SCHOOLS SECTOR. *Public Administration*, 86(4), 969–986.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00743.x>
- Reynaers, A.-M. (2013). Public Values in Public-Private Partnerships. *Public Administration Review*, 74(1), 41–50. <https://doi.org/10.1111/puar.12137>
- Rihoux, B. (2006). Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Systematic Comparative Methods: Recent Advances and Remaining Challenges for Social Science Research. *International Sociology*, 21(5), 679–706.
<https://doi.org/10.1177/0268580906067836>
- Rijkswaterstaat. (2011). *Samen bouwen aan de toekomst* (p. 24) [Brochure]. Den Haag: PPS Kennispool.
- Rijkswaterstaat Noord-Nederland. (2010). *OTB/MER Verdubbeling N33 Assen - Veendam - Zuidbroek*. 96.
- Sanders, M. (2014). Publiek-Private Samenwerking: Een reparatiestrategie voor falende ordeningsvormen. *Bestuurskunde*, 23(3).
<https://doi.org/10.5553/Bk/092733872014023003009>
- Sarmiento, M., & Renneboog, L. (2014). *Public-Private Partnerships*. 46.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. F. E. de. (2012). Public-Private Partnerships/Private Finance Initiatives in Portugal. *Public Performance & Management Review*, 36(2), 316–339.
<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360208>

- Stanton, J. M. (2000). Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review, and Research Directions. *Human Performance*, 13(1), 85–113.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1301_4
- Van Aken, T. (1996). *De weg naar projectsucces: Eerder via werkstijl dan via instrumenten*. Geraadpleegd van <https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/188242/73251.pdf>
- Verhees, F. (2015, januari 30). Gasthoofdredacteur Frits Verhees - Verkeerskunde: hét multimediale platform voor verkeerskundigen. Geraadpleegd 9 mei 2019, van <http://www.verkeerskunde.nl/gasthoofdredacteur-frits-verhees.39019.lynkx>
- Verkeerskunde.nl. (2012). Rijkswaterstaat en BAM ondertekenen DBFM-contract verdubbeling N33 Assen-Zuidbroek - Verkeerskunde: hét multimediale platform voor verkeerskundigen. Geraadpleegd 13 mei 2019, van <http://verkeerskunde.nl/rijkswaterstaat-en-bam-ondertekenen-dbfm-contract.29580.lynkx>
- Verweij, S. (2015). Achieving satisfaction when implementing PPP transportation infrastructure projects: a qualitative comparative analysis of the A15 highway DBFM project. *International Journal of Project Management*, 33(1), 189–200.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.05.004>
- Verweij, S. (2018). *Meerwaarde door PPS: Welke Meerwaarde? 8*.
- Verweij, S., Teisman, G. R., & Gerrits, L. M. (2017). Implementing Public–Private Partnerships: How Management Responses to Events Produce (Un) Satisfactory Outcomes. *Public Works Management & Policy*, 22(2), 119–139.
<https://doi.org/10.1177/1087724X16672949>
- VID. (2006). VID | File-top50 over 2006. Geraadpleegd 12 mei 2019, van <https://rijkswaterstaatverkeersinformatie.nl/top50.2006.html>
- VROM. (2018). De kracht van samenwerking. Geraadpleegd 14 mei 2019, van <http://www.henkbouwmeester.com/wp-content/uploads/2016/09/De-kracht-van-samenwerking.pdf>
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2017). Public–private partnership in *Public Administration* discipline: a literature review. *Public Management Review*, 20(2), 293–316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1313445>
- Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E. H., Grotenbreg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165–1185.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428415>

Xiong, W., Chen, B., Wang, H., & Zhu, D. (2018). Governing public–private partnerships: A systematic review of case study literature. *Australian Journal of Public Administration*, 78(1), 95–112. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12343>

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewprotocol

Voorafgaand aan de interviews is door de respondenten onderstaand interviewprotocol ingevuld, met uitzondering van het telefonisch afgenomen interview.

Overeenkomst van deelname – Research Ethics Committee (REC)

in onderzoek van Stijn Wolfkamp.

Titel: Succesfactoren van Publiek Private Samenwerkingen in DBFM infrastructuurprojecten.

Het doel van het onderzoek is bekijken welke factoren het succes van een PPS verklaren in de realisatiefase.

- Het is mij duidelijk waar dit onderzoek over gaat
- Ik heb de mogelijkheid tot discussie over dit onderzoek en ben tevreden over de antwoorden die ik gegeven heb.
- Ik begrijp dat deelname aan dit onderzoek vrijwillig is en heb het recht om me terug te trekken uit het onderzoek tot drie weken na het interview en heb het recht om individuele vragen niet te beantwoorden.
- Ik begrijp dat mijn deelname in het onderzoek vertrouwelijk is. Zonder voorgaande toestemming zal geen materiaal in de rapportage worden gebruikt die mij zou kunnen identificeren.
- Ik begrijp dat de data die voortkomt uit het interview gebruikt kan worden in artikelen, hoofdstukken van boeken, gepubliceerd en ongepubliceerd werk en in presentaties.
- Ik begrijp dat alle informatie die wordt verkregen vertrouwelijk zal worden bewaard, zij het op een afgesloten faciliteit of op een met een wachtwoord beveiligde computer of bestand.

Gelieve JA of NEE te omcirkelen bij elk van de volgende stellingen:

Ik stem ermee in dat dit interview zal worden opgenomen voor verwerkings- en coderingsdoeleinden JA / NEE

Ik wens anoniem te blijven tijdens het interview JA / NEE

Wanneer JA:

Mijn voornaam kan worden gebruikt in dit onderzoek JA / NEE

Wanneer NEE:

Een pseudoniem naar mijn keuze kan worden gebruikt JA / NEE

“Ik ga akkoord met deelname in dit individuele interview en bevestig de ontvangst van een kopie van dit toestemmingsformulier”

Handtekening deelnemer: _____ Datum: _____

“Ik ga akkoord met de voorwaarden zoals hierboven uiteengezet en verzeker dat er geen schade wordt toegebracht aan de deelnemer gedurende dit onderzoek”

Handtekening onderzoeker: _____ Datum: _____

Gelieve de volgende informatie in te vullen. Dit e-mailadres zal worden gebruikt om een kopie van de interview notities naar toe te sturen, zodat er de mogelijkheid wordt geboden om correcties te maken.

E-mail: _____

Bijlage 2 Gehanteerde vragenlijst bij de interviews

Bijgevoegd bevindt zich de vragenlijst die als houvast gediend heeft tijdens de afgenomen interviews.

Voorafgaand aan de start van de opname:

- Voorstellen
- Respondent bedanken voor zijn tijd
- Toelichting scriptie
- Uitleg opbouw interview
- Vragen of respondent op tijd staat
- Interviewprotocol
- Starten van de opname

Introductie

Starten met een introductie over het onderwerp van gesprek.

Algemene vragen respondent

1. Rol in het project (Voornaamste). Kort voorstellen.
2. Inhoud/doel van het project
 - De doelen van het project zijn algemeen bekend in de regio. Verkeersveiligheid verhogen, Doorstroom verbeteren richting Eemshaven. Zijn er bij aanvang van het project expliciet gedeelde doelstellingen/ambities geformuleerd? Ambitiedriehoek A12/Risicobeheersplan N33. Zo ja, kunt u een voorbeeld geven?
 - Werd er tijdens de realisatiefase veel terugverwezen naar deze doelstellingen/ambities? Zo ja, op welke manier?
 - Wanneer was de PPS geslaagd naar uw mening?
3. De gunningscriteria voor de private partij zijn gebaseerd op EMVI criteria. Was het direct duidelijk dat BAM de projecten toegewezen zou krijgen of was er nog sprake van enige twijfel tussen twee private partijen?
 - Was het belangrijk voor BAM om deze projecten te krijgen?
4. Hoe was het volgens u gesteld met de samenwerking tussen de partijen? Wat was uw indruk? Waarom?

Specifiek

Communicatie

5. Tijdens een samenwerking wordt er meestal veel gecommuniceerd. Werd er veel gecommuniceerd tussen RWS en BAM?
6. Op welke manier werd er het meest gecommuniceerd? Face-to-face/e-mail/telefoon/
7. Werd er ook op andere manieren gecommuniceerd?
 - Informele setting?
 - Hoe vaak/frequentie?
 - Deze frequentie blijkt in de praktijk voldoende?

8. Dus als ik het goed begrijp werd er vooral op formele/informele manieren gecommuniceerd?
9. Werd de communicatie tussen beide partijen als effectief ervaren? Oftewel was alles duidelijk wat overgebracht werd?
10. Hoe zat het met de sfeer tijdens de communicatie? Gespannen en puur zakelijk of juist ontspannen en tijd voor grapjes?
11. Welke vorm van communicatie beviel u het meest? Zie vergaderingen/been op tafel overleg

Vertrouwen

Als contractmanager is het niet mogelijk om alles op te nemen in het contract. Vertrouwen is een voorbeeld wat moeilijk te meten is aangezien het ook een subjectieve waarde is. Desondanks is vertrouwen erg belangrijk tijdens een samenwerking.

12. Wat draagt volgens u bij aan onderling vertrouwen?
 - Hoe is daar binnen de samenwerking invulling aan gegeven?
13. In hoeverre werd het onderlinge vertrouwen beïnvloed door het feit dat het consortium Poort van Noord bijna volledig uit BAM bestaat, en niet uit allerlei verschillende moederbedrijven?
 - Werd het daardoor makkelijker voor een van beide partijen om ergens tijdens de realisatiefase iets te laten of optimaliseren? Voorbeeld?
14. Werd er veel (vertrouwelijke) informatie gedeeld tussen beide partijen, was een ieder altijd transparant?
 - Geen twijfels om iets te delen?
 - Enig idee waarom dat het geval was? Voorbeeld
15. Werd alle informatie gedeeld tussen de PPS en de buitenwereld? Of werd er zo nu en dan informatie achtergehouden?
 - Voorbeeld en waarom?
16. We hebben het in het begin al kort gehad over de doelstellingen. Naast deze gedeelde doelstellingen heeft iedereen ongetwijfeld ook haar eigen belang. Had men oog voor elkaars belangen tijdens de samenwerking?
 - Of moest ieders eigen belang wijken ten koste van de samenwerking?
17. Is er vertrouwen in elkaars competenties/kennis/skills?
 - Blindelings? Waarop is dat gebaseerd?
18. Ik neem aan dat Rijkswaterstaat een bepaald beeld heeft over welk resultaat BAM levert. Klopt dat?
 - Was de andere partij erop gebrand om een topresultaat neer te zetten?
 - Geen gemakzucht?

Monitoring

Het is belangrijk dat de gemaakte afspraken en verwachtingen ook nagekomen worden. Het onderlinge vertrouwen moet natuurlijk wel terugbetaald worden.

19. Daarom ben ik benieuwd hoe vaak er gecontroleerd werd of de gemaakte afspraken door de andere partij nagekomen werden?
 - Zo ja, hoe vaak en in welke vorm/ Zo niet, waarom niet?
 - Zat men er dicht bovenop?

20. Werd er ook door de andere partij gecontroleerd of Rijkswaterstaat de beloften nakwam?
21. Werd er samen gemonitord in evaluatiegesprekken?
Meer een wij cultuur dan wij/zij?
 - Hoe vaak?
22. Waren beide partijen op de hoogte dat er gemonitord werd?
 - Vooraf afgesproken in contract?
23. Werd de monitoring als storend ervaren?
24. Werd er ook gedaan aan een vorm van zelfreflectie/zelfcontrole?
 - Zo ja, hoe vaak en in welke vorm/ Zo niet, waarom niet?
25. Was er alleen sprake van controle onderling of werd er door een derde partij ook gemonitord hoe het project ervoor stond? Bv. Financiers
26. Zijn er momenten geweest waarop niet alle afspraken/verwachtingen nagekomen zijn?
Bijvoorbeeld het missen van deadlines?
 - Kunt u een van die momenten beschrijven?
27. Wat zijn de gevolgen wanneer dit voorkomt/zou gebeuren?
 - Sancties? Welke soorten? Boetes?
28. Kunt u iets vertellen over in hoeverre het consortium autonoom geweest is naar uw mening?
 - Waarom vindt u dat?

Risicoverdeling

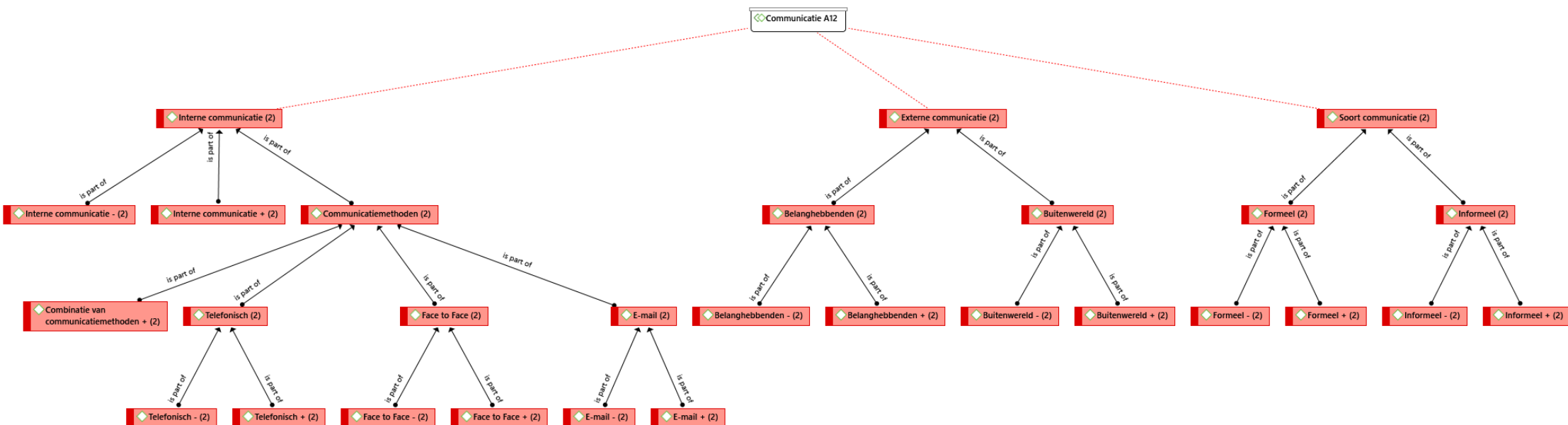
29. Ik heb gelezen dat er voorafgaand aan het project een ambitiedriehoek (A12) en risicobeheersplan (N33) opgesteld is. Kunt u een korte toelichting geven op zo'n risicobeheersplan?
 - Was het duidelijk?
 - Vond iedereen het logisch?
 - Is dit standaard voor DBFM?
30. Heeft dit risicobeheersplan de communicatie tussen beide partijen beïnvloed?
Voorbeeld?
31. Zojuist hadden we het over het niet nakomen van doelstellingen.
 - Hoe ging men daarmee om?
32. Stonden de afgesproken condities in het contract vast of was er ruimte voor aanpassingen tijdens bijvoorbeeld onvoorziene omstandigheden? → Flexibiliteit
 - Was er sprake van onvoorziene omstandigheden?
33. Hoe werd er ingespeeld op andere onvoorziene omstandigheden tijdens de realisatiefase?
 - Voorbeeld van een onvoorziene omstandigheid?

Afsluiting

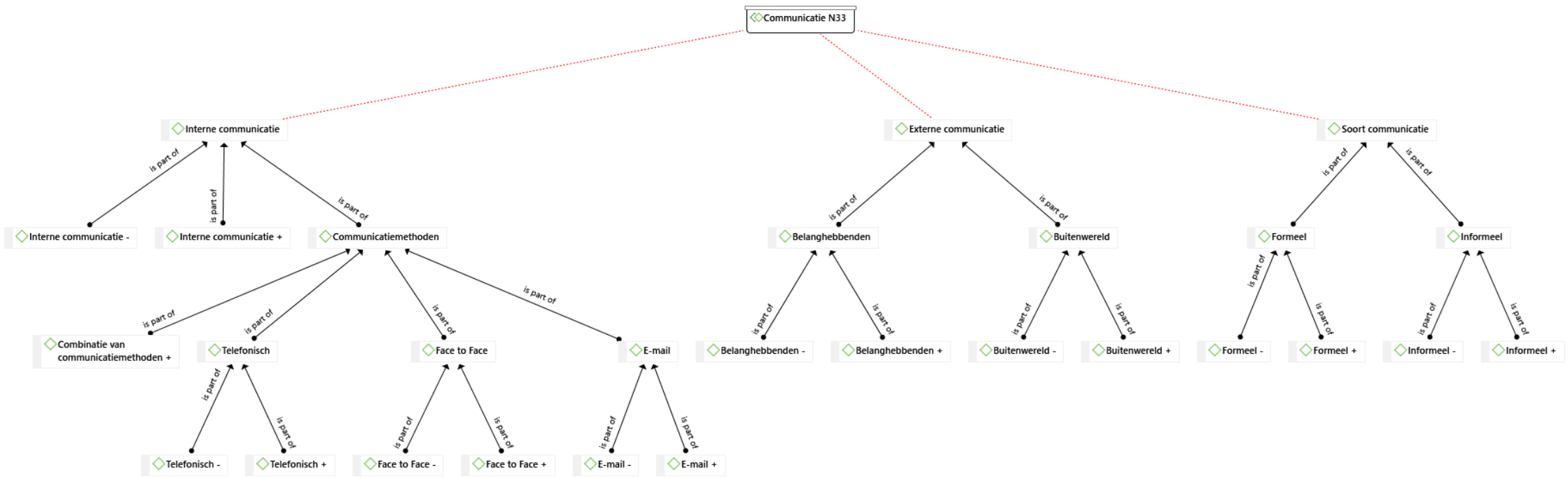
34. Alle onderwerpen zijn behandeld. Heb ik nog iets belangrijks gemist of wilt u nog iets toevoegen?
 - Stopzetten van de opname
 - Vragen hoe de respondent het interview vond
 - Bedanken

Bijlage 3 Gebruikte codebomen tijdens data-analyse

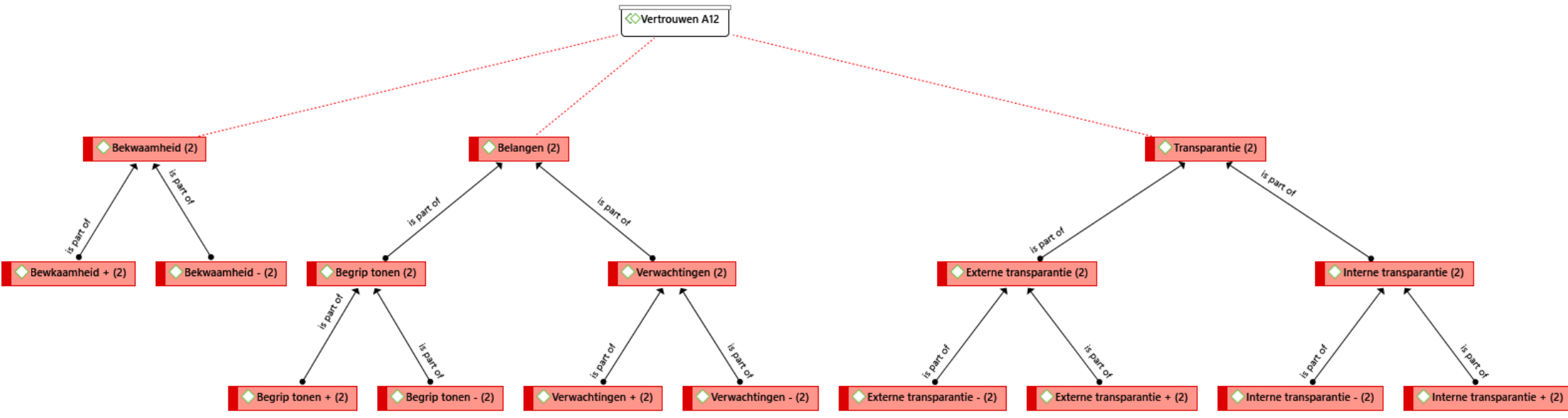
In figuren 9 tot en met 16 worden de tijdens de data-analyse gebruikte codebomen uit Atlas-TI weergegeven. Bij iedere succesfactor is twee keer dezelfde codeboom gebruikt. De resultaten van de A12 zijn gekoppeld aan codeboom 2 en de resultaten van de N33 zijn gekoppeld aan codeboom 1.



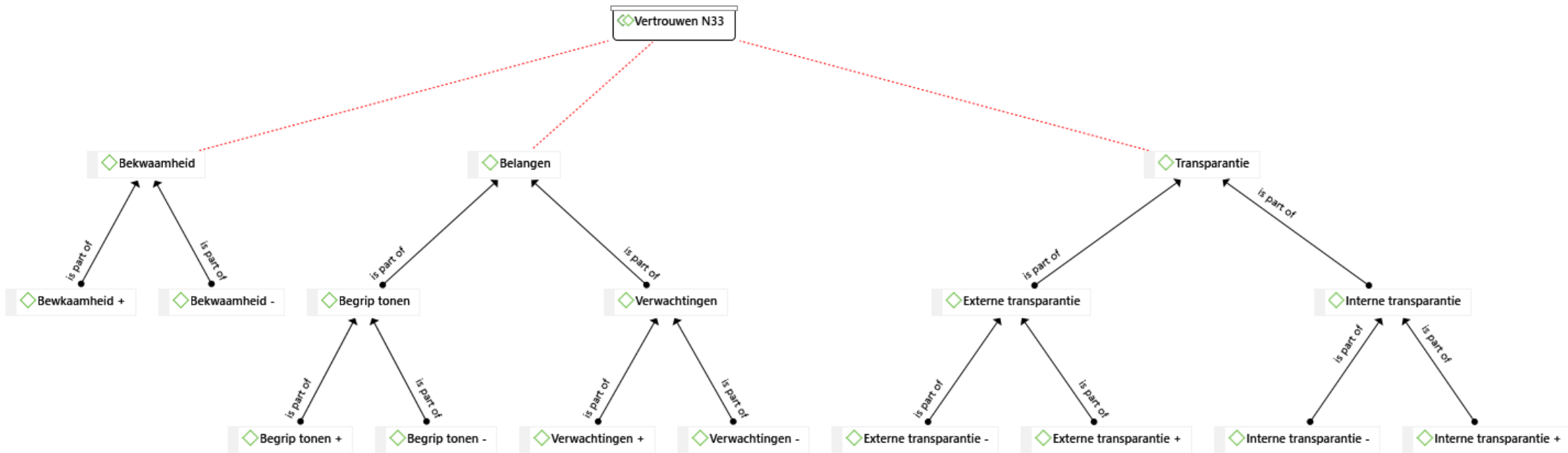
Figuur 9: Codeboom Communicatie A12



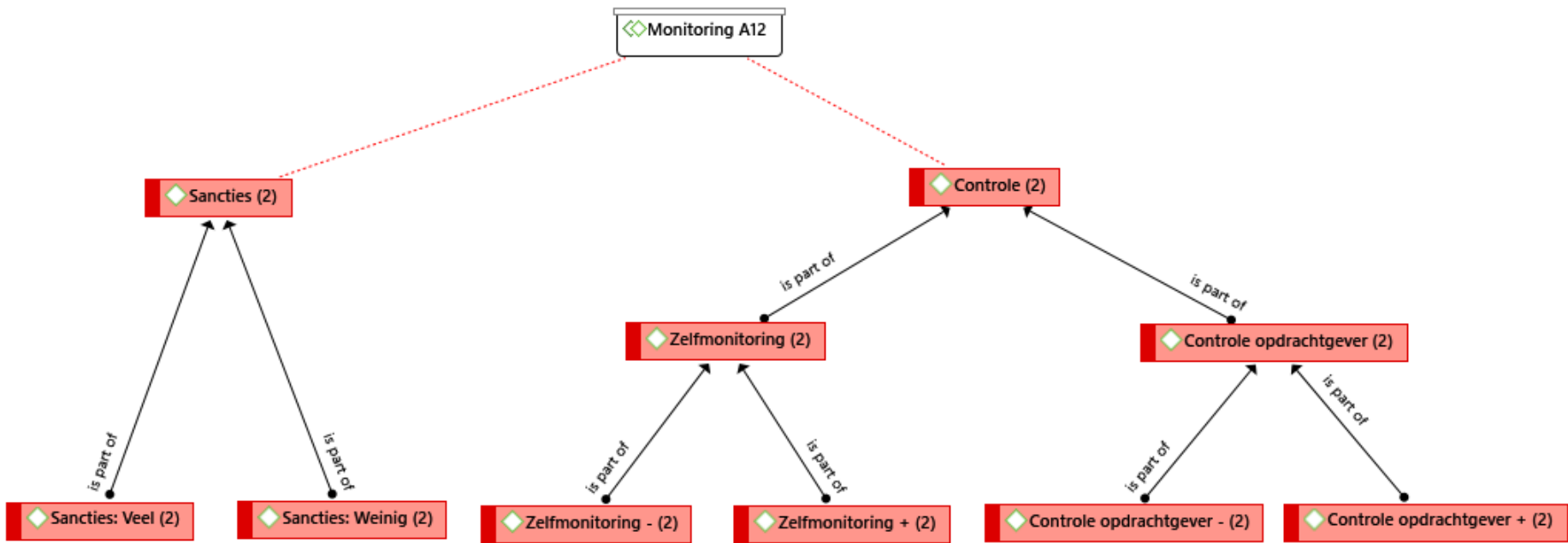
Figuur 10: Codeboom Communicatie N33



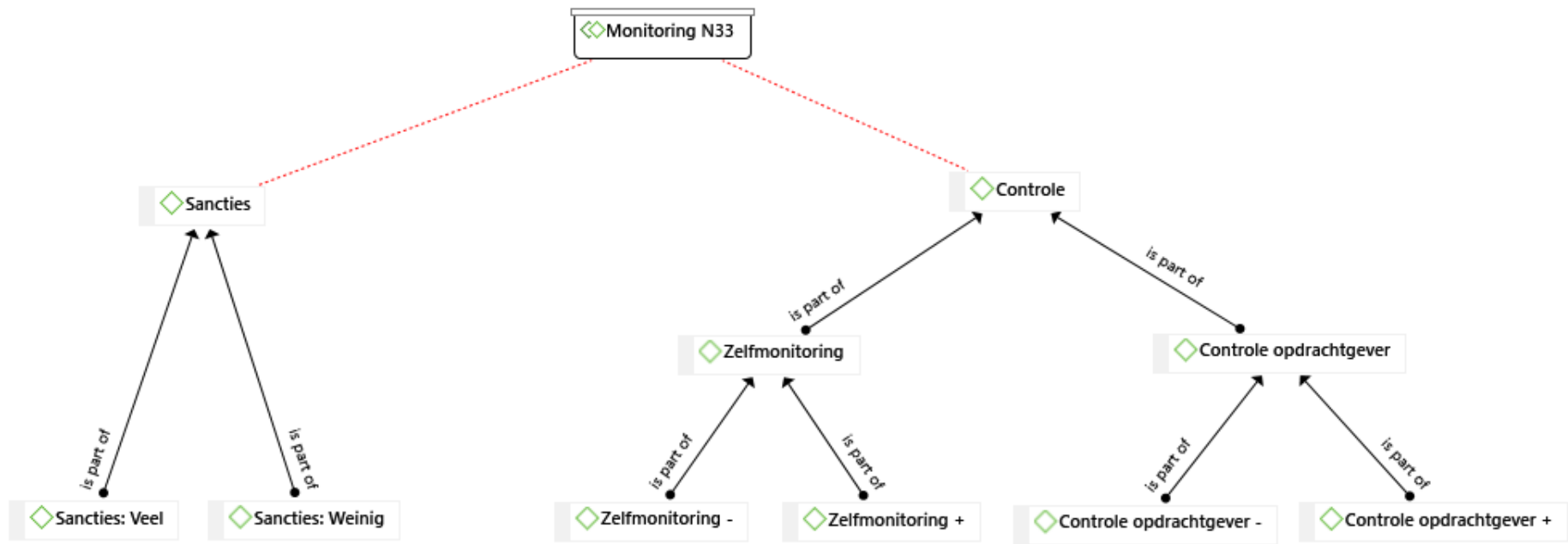
Figuur 11: Codeboom Vertrouwen A12



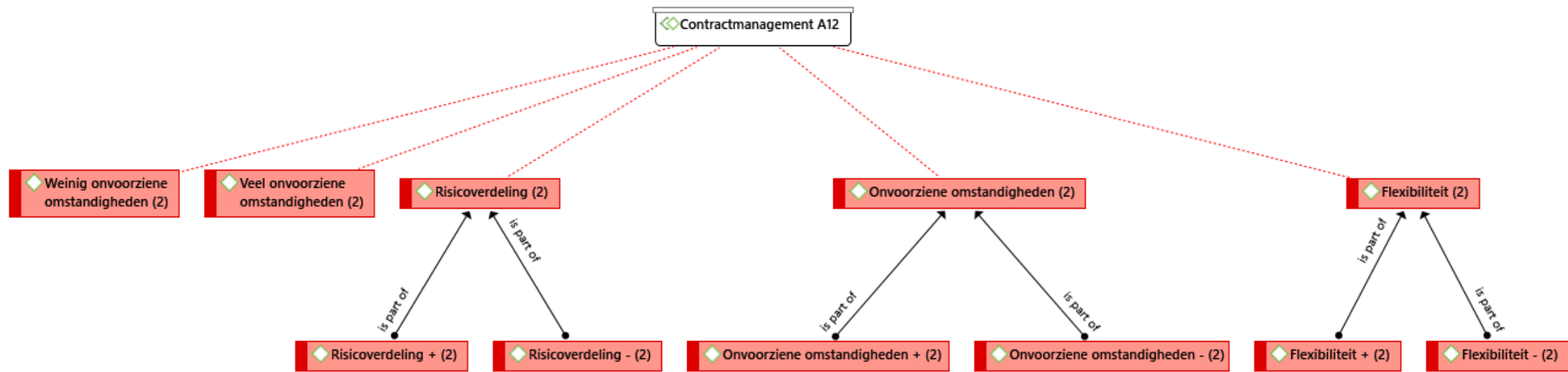
Figuur 12: Codeboom Vertrouwen N33



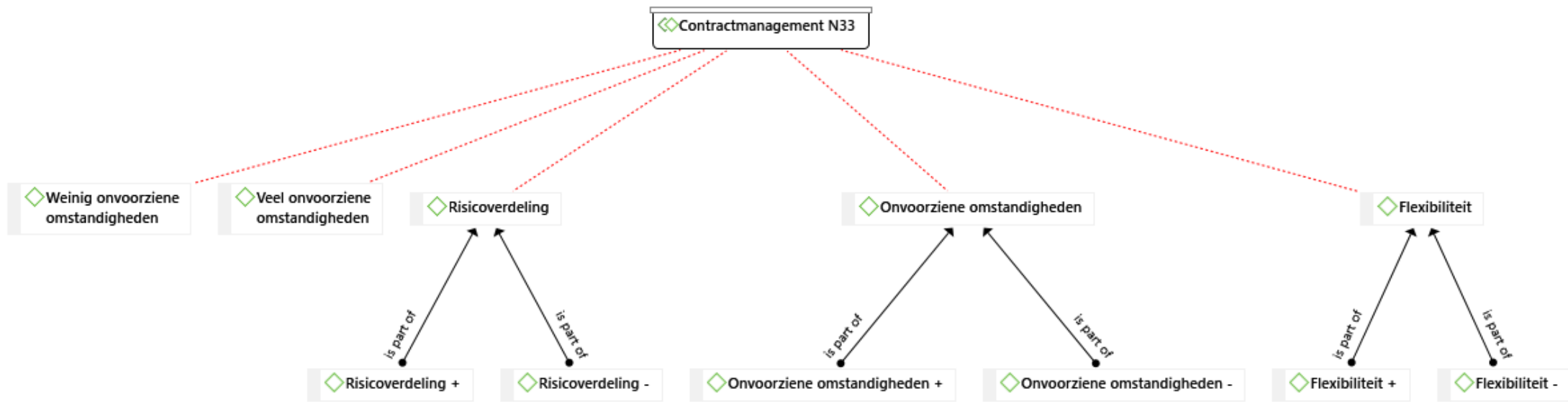
Figuur 13: Codeboom Monitoring A12



Figuur 14: Codeboom Monitoring N33



Figuur 15: Codeboom Contractmanagement A12



Figuur 16: Codeboom Contractmanagement N33