

An aerial photograph of a modern waterway project. A wide canal flows through a green landscape. A bridge with two white cylindrical towers and a dark metal railing spans across the canal. A road with a white dashed line runs alongside the canal. A small boat is visible in the upper part of the canal. The scene is bright and clear, showing the integration of infrastructure with nature.

De rol van perceptie in het samenwerken aan de toekomst van de Nederlandse sluisen

Een case study van het DBFM-project Nieuwe Keersluis Limmel

J.T. Janssen
s1923471

Begeleider:
J. J. Willems, MSc

Sociale Planologie
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Rijksuniversiteit Groningen

22-08-2016



rijksuniversiteit
groningen

De rol van perceptie in het samenwerken aan de toekomst van de Nederlandse sluizen

Een case study van het DBFM-project Nieuwe Keersluis Limmel

Masterthesis

Josephus Theodorus Janssen, s1923471

Begeleider: J.J. Willems, MSc

Tweede beoordelaar: dr. M.A. van den Brink



Master Sociale Planologie
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Rijksuniversiteit Groningen
Augustus 2016

Voorwoord

Bij deze presenteer ik u mijn masterthesis, na jaren studeren in Groningen de afsluiting van mijn master Sociale Planologie. Een periode waarin ik veel heb geleerd, veel nieuwe mensen heb leren kennen en ook mezelf heb kunnen ontwikkelen. Zowel op het gebied van studie, als op het gebied van de vele dingen die ik ernaast heb mogen doen. Sociale Planologie bleek daarbij een studie die bij uitstek bij mij paste. Aan het begin niet helemaal wetend wat te verwachten, bleek het een interessant vakgebied waarvan ik hoop dat ik er nog jaren met plezier in kan werken.

Gedurende mijn studie, zowel de bachelor als de master, bleven bepaalde vraagstukken meer interesse opwekken dan andere. Zo heb ik mij altijd geïnteresseerd in de interpretaties van mensen. Conflicten die overal ter wereld opdoemen zonder dat echt duidelijk wordt waarom. Mensen die zich enorm druk kunnen maken over zaken waar anderen de importantie niet van inzien. De perceptie van mensen, wat hen beweegt en waar zij hun meningen op baseren, heeft altijd mijn aandacht getrokken. In dit onderzoek wilde ik deze interesse combineren met een andere interesse, die voor de wereld om mij heen. Als kind opgegroeid aan de IJssel, hebben rivieren daar altijd een rol in gespeeld. Ik wilde dan ook graag een onderzoek doen waarbij ik mijn steentje kan bijdragen aan de inrichting van Nederland, en dan met name onze waterwegen. Maar ik wilde dit graag combineren met mijn interesse in de percepties van de mens. Door onderzoek te doen naar de manier waarop het bouwen van een nieuwe keersluis tot stand komt en na te gaan hoe daarbij de samenwerking optimaal kan blijven, ondanks de aanwezigheid van percepties, heb ik kunnen voldoen aan deze wens en kan ik deze scriptie presenteren.

Bij het tot stand komen van deze masterthesis wil ik ook graag mijn begeleider bedanken, Jannes Willems, die altijd bereikbaar is geweest voor vragen en hulp, wanneer dit nodig bleek te zijn. Ook wil ik de respondenten bedanken, die tijd voor mij hebben vrijgemaakt en bereid waren mij enthousiast te woord te staan over hun project. Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken die mij altijd hebben gesteund, net zoals alle anderen die mij hebben geholpen met het tot stand brengen van dit eindresultaat.

Nu zal het afwachten zijn wat de toekomst mij brengt. Ik heb de basis in Groningen gelegd en ik hoop dat ik daar de rest van mijn leven op zou kunnen voortborduren.

Met vriendelijke groet,

Jordy Janssen

Augustus 2016

Abstract

In dit onderzoek is antwoord gegeven op de vraag wat de rol van percepties van de verschillende stakeholders binnen het project Nieuwe Keersluis Limmel is en hoe hiermee kan worden omgegaan ter verbetering van de samenwerking, zodat dit ook in toekomstige projecten te gebruiken is.

Het blijkt dat percepties afhankelijk zijn van discours en taalgebruik en deze spelen dan ook een grote rol in de samenwerking. Uiteindelijk is bij het behalen van een goede relatie het sociaal kapitaal belangrijk. Dit is onder te verdelen in *bonding* en *bridging*, waarbij de eerste staat voor verbondenheid binnen de organisatie, de ander voor verbondenheid tussen organisaties.

In het Sluizenprogramma wat is opgezet wordt gewerkt met DBFM-contracten. Deze kennen een zeer lange contractperiode en daarom is het opbouwen van een goede relatie belangrijk. Mensen moeten lang met elkaar door een deur kunnen. Daarom is het relevant om te onderzoeken hoe percepties hier geen negatieve invloed op uitoefenen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat percepties, discours en taalgebruik inderdaad een rol spelen in de samenwerking in het project. Hierbij valt op dat er binnen de organisatie zelf ook nog verschillende discoursen bestaan, verdeeld over afdelingen. Door deze samen te brengen ontstaat *bonding*, maar de individuele percepties en de verschillen in discours en taalgebruik werken hierbij niet bevorderend. Hoewel dit ook geldt bij de *bridging* tussen organisaties, kan hier ook gebruik gemaakt worden van de verschillende discoursen, door soortgelijke afdelingen en functies van beide zijdes aan elkaar te koppelen. Zo kunnen discours en taalgebruik ook een versterkend effect hebben op de *bridging*.

Discours en taalgebruik blijken inderdaad een negatieve invloed te hebben op de samenwerking, maar kunnen, mits goed gebruikt, ook een versterkend effect hebben. De verschillen tussen afdelingen binnen organisaties blijken namelijk belangrijker dan de verschillen tussen markt en overheid. Door de juiste personen te koppelen kan hier gebruik van gemaakt worden. Percepties zijn menselijk en kunnen derhalve niet genegeerd worden. Zij zullen altijd een invloed houden en moeten dus gemanaged worden. Door deze zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen kunnen problemen tot een minimum beperkt worden. Zoveel mogelijk en zo vroeg mogelijk communiceren is hierbij essentieel, bij voorkeur in een informele sfeer.

Trefwoorden: Perceptie, discours, taalgebruik, DBFM, sociaal kapitaal, bonding, bridging, Sluizenprogramma

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Abstract	7
Afkortingen.....	13
Figuren.....	13
Tabellen	13
1. Introductie.....	15
1.1 Samenwerking Rijkswaterstaat met marktpartijen.....	15
1.1.1 DBFM-contracten	15
1.1.2 Mogelijke barrières in de samenwerking	15
1.1.3 Wantrouwen tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen	15
1.2 Wetenschappelijke context – Bonding & bridging.....	16
1.2.1 Percepties.....	16
1.3 Maatschappelijke context – Waterkerende kunstwerken in Nederland	17
1.4 De Nieuwe Keersluis Limmel	17
1.4.1 Het Sluizenprogramma.....	18
1.5 Relevantie van het onderzoek.....	18
1.6 Doelstelling.....	19
1.6.1 Hoofdvraag en deelvragen	19
1.7 Leeswijzer	19
2. Theoretisch kader.....	21
2.1 Inleiding.....	21
2.2 Governance & government.....	21
2.1.1 Governance triangle	22
2.3 Aanloop naar DBFM-contracten.....	23
2.3.1 Blauwdrukplanning.....	23
2.3.2 Publiek-private samenwerking (PPS).....	24
2.4 DBFM-contracten	25
2.4.1 Design, Build, Finance and Maintain (DBFM).....	25
2.4.2 Voordelen.....	26
2.4.3 Nadelen	26
2.4.4 Verschillen RAW-bestek & DBFM-contracten	26

2.4.5	Governance triangle	27
2.5	Samenwerking	28
2.5.1	Sociaal kapitaal	29
2.5.2	Bonding & bridging	30
2.6	Perceptie	33
2.6.1	Het begrip	33
2.6.2	Percepties in projecten	34
2.6.3	Managen van percepties	34
2.6.4	Percepties in sociaal kapitaal	35
2.6.5	Discours	36
2.6.6	Discours in projecten	36
2.6.7	Taalgebruik	38
2.7	Verbanden	40
2.8	Conclusie	42
3.	Methodologie	43
3.1	Inleiding	43
3.2	Case studies	43
3.2.1	Nieuwe Keersluis Limmel	43
3.2.2	Het Sluizenprogramma	44
3.3	Kwalitatief onderzoek	45
3.3.1	Focusgroep, interviews en beleidsdocumenten	45
3.3.2	De focusgroep	46
3.3.3	De interviews	46
3.3.4	De beleidsdocumenten	49
3.4	Analyseren	49
3.4.1	Coderen	50
3.4.2	Verwerken	51
4.	Resultaten	53
4.1	Bonding	53
4.1.1	De verbondenheid van een hecht team	53
4.1.2	Gevarieerde mensen met gevarieerde percepties	54
4.1.3	Discours: verschillen tussen afdelingen	56
4.2	Bridging	60
4.2.1	Bridging: belangrijk tot op zekere hoogte	60

4.2.2	Percepties als basis van vertrouwen en wantrouwen.....	62
4.2.3	Een discours van de overheid en van de markt	64
4.3	Managen van percepties	68
4.3.1	Communicatie als basis van bonding	68
4.3.2	Bridging door middel van informeel contact.....	71
4.4	Afsluiting.....	74
5.	Discussie	77
5.1	Bonding.....	77
5.1.1	Niet zomaar een goede bonding	77
5.1.2	Negatieve percepties door onvoldoende informatie	78
5.1.3	Effecten merkbaar van meerdere discourses	78
5.1.4	Af en toe miscommunicatie	79
5.2	Bridging.....	79
5.2.1	Volledige bridging niet gewenst	79
5.2.2	Verband tussen percepties en vertrouwen.....	80
5.2.3	Verschillende belangen van overheid en markt.....	81
5.2.4	Taal kan ook verbinden	81
5.3	Conceptuele modellen	82
5.4	Manieren voor het managen van percepties.....	84
5.4.1	Percepties managen bij bonding	84
5.4.2	Percepties managen bij bridging	85
5.5	Afsluiting.....	86
6.	Conclusie	87
6.1	Deelvragen.....	87
6.2	Hoofdvraag	88
6.3	Reflectie.....	89
6.3.1	Persoonlijke reflectie.....	89
6.3.2	Methodologische reflectie	90
6.3.3	Wetenschappelijke reflectie.....	92
6.4	Aanbevelingen	93
	Literatuurlijst	95
	Bijlage I – Geïnterviewde respondenten	101
	Bijlage II – Vragenlijst interviews.....	103

Afkortingen

BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
D&C	Design & Construct
DBFM	Design, Build, Finance & Maintain
EPC	Engineering, Procurement & Construction
HSL	Hogesnelheidslijn
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
ISO	International Organization for Standardization
KLC	Keersluis Limmel Company B.V.
MLC	Maintenance Term Company
PPS	Publiek-Private Samenwerking
RAW-bestek	Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
RWS	Rijkswaterstaat
SPC	Special Purpose Company

Figuren

- Figuur 1, Toestand waterkerende kunstwerken
- Figuur 2, *Governance triangle*
- Figuur 3, Visuele weergave RAW-bestek
- Figuur 4, Visuele weergave DBFM-contracten
- Figuur 5, Posities RAW-bestek en DBFM-contracten in *governance triangle*
- Figuur 6, De verhouding tussen *bridging & bonding*
- Figuur 7, Verschillende discoursen binnen de *bonding*
- Figuur 8, Relatie tussen percepties, discours en taalgebruik
- Figuur 9, *Bonding* en de invloed van percepties
- Figuur 10, *Bridging* tussen Rijkswaterstaat en een marktpartij
- Figuur 11, Effecten van *bonding* en *bridging* op een DBFM-project
- Figuur 12, Verhoudingen tussen de respondenten
- Figuur 13, Nieuwe situatie sociaal kapitaal
- Figuur 14, *Bonding* binnen de organisatie
- Figuur 15, De rol van percepties, discours en taalgebruik bij *bridging*

Tabellen

- Tabel 1, Categorieën van de coderingen
- Tabel 2, Categorieën van effecten van discoursen

1. Introductie

1.1 Samenwerking Rijkswaterstaat met marktpartijen

1.1.1 DBFM-contracten

In de aankomende jaren moet er een groot aantal natte kunstwerken, zoals sluizen, bruggen en andere bouwwerken in ons netwerk van waterwegen, vervangen worden (Projectteam VONK, 2012). Rijkswaterstaat ervoor gekozen dit georganiseerd aan te pakken. Hierbij is gekozen om gebruik te maken van Design, Build, Finance & Maintain (DBFM)-contracten. Deze moeten ervoor zorgen dat de markt meer ruimte krijgt om met haar eigen innovatieve ideeën te komen en deze te kunnen ontwikkelen (Willems & Busscher, 2014b). Dit in tegenstelling tot het verleden, waar Rijkswaterstaat zelf verantwoordelijk was voor zaken als de financiering en het ontwerp. Destijds, met het zogeheten RAW-bestek, was het de opdrachtgever, in dit geval Rijkswaterstaat, die het product nauwkeurig specificeerde, met een beperkte rol voor de aannemer tot gevolg. Deze kon namelijk slechts een prijs bieden, waarvan vervolgens de laagste gekozen werd (Vulperhorst, 2011). Dit had vaak tot gevolg dat de aannemers te laag boden en er vervolgens alsnog meer betaald moest worden. Met de DBFM-contracten worden de ontwerp- en financiële verantwoordelijkheden meer bij de markt gelegd. Dit heeft echter gevolgen voor de manier van samenwerken. Belangrijkste verandering hierin is dat de samenwerking niet na de bouw ten einde is, maar vanaf het ontwerp tot het onderhoud duurt. Uiteindelijk resulteert dit in een contractduur van meer dan 30 jaar. Dat heeft tot gevolg dat de samenwerking ook voor een dergelijk lange periode goed moet zijn. Er zijn echter allerlei barrières die de samenwerking in gevaar kunnen brengen, zoals percepties, discours en taalgebruik.

1.1.2 Mogelijke barrières in de samenwerking

Volgens Rijkswaterstaat (2014a) kan samenwerking met marktpartijen en kennisinstellingen leiden tot innovatie, door middel van innovatiegericht inkopen. Dit houdt in dat bij de aanbesteding al rekening wordt gehouden met het stimuleren van ontwikkelingen, om tot een win-win-verhouding te komen.

Probleem hierbij is volgens Willems & Busscher (2014b) dat marktpartijen niet snel open kaart spelen in verband met de aanbestedingsprocedure. Hierdoor ontstaat het gevaar van 'het wiel opnieuw uitvinden'. De marktpartijen zien elkaar als concurrenten, wat de procedure voor bepaalde projecten kan vertragen en kennis verloren kan laten gaan. Dit zou voorkomen kunnen worden met behulp van een betere samenwerking. Willems & Busscher (2014a) concluderen dat er meerdere barrières zijn die dit verhinderen. Zo zouden de samenwerkingsverbanden momenteel per project opnieuw afgesloten worden, waardoor de opgedane kennis verdeeld is over een groot aantal stakeholders. Doordat er in de toekomst een grote vervangingsopgave ligt, zullen stakeholders sneller kennis opdoen, aangezien er meer projecten gerealiseerd gaan worden.

1.1.3 Wantrouwen tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen

Een andere barrière die Willems & Busscher (2014a) geven is dat er een bepaalde mate van wantrouwen heerst tussen de marktpartijen en Rijkswaterstaat. Het gaat voornamelijk om contracten naleven, waarbij Rijkswaterstaat de risico's probeert af te schuiven op de markt en de kansen zelf wil grijpen. Er bestaat tussen Rijkswaterstaat en de markt nog altijd een beeld van opdrachtgever en opdrachtnemer, terwijl wanneer zij elkaar meer als gelijkwaardigere gesprekspartners gaan zien met dezelfde doelen, er meer innovaties kunnen worden gerealiseerd (Willems & Busscher, 2014a). Ook Leslie (2006) noemt wantrouwen één van de belangrijkste barrières voor een goede samenwerking tussen markt en overheid. Zij noemt dit *the problem of mindsets*. Dat houdt in dat er in een samenwerking rekening gehouden moet worden met de

vooroordelen, persoonlijkheden en benaderingen van mensen. Bij DBFM-contracten is de samenwerking veel belangrijker dan voorheen, aangezien de contractduur veel langer is dan bij andere contractvormen. Daarom moet ervoor gezorgd worden dat alle deelnemers voor een lange periode samen door één deur kunnen (Eversdijk & Korsten, 2009; Van Heuckelum et al., 2007). Bovendien werken er in een project met een dusdanig complex contract veel verschillende mensen. Al deze mensen zullen hun eigen kijk op de wereld hebben (Holloway & Hubbard, 2001; Tuan, 2003). Dit heeft ook invloed op hoe zij het project zien en hoe zij denken dat het project het beste uitgevoerd kan worden. Bovendien heeft het ook invloed op hoe de deelnemers elkaar zien. Binnen Rijkswaterstaat en binnen een marktpartij werken veel verschillende personen die allemaal dezelfde kant op zullen moeten willen om als één geheel de onderhandelingen in te gaan. Vervolgens moeten alle betrokken stakeholders, zowel van Rijkswaterstaat als van de marktpartijen, voor een lange tijd samenwerken in het project.

1.2 Wetenschappelijke context – Bonding & bridging

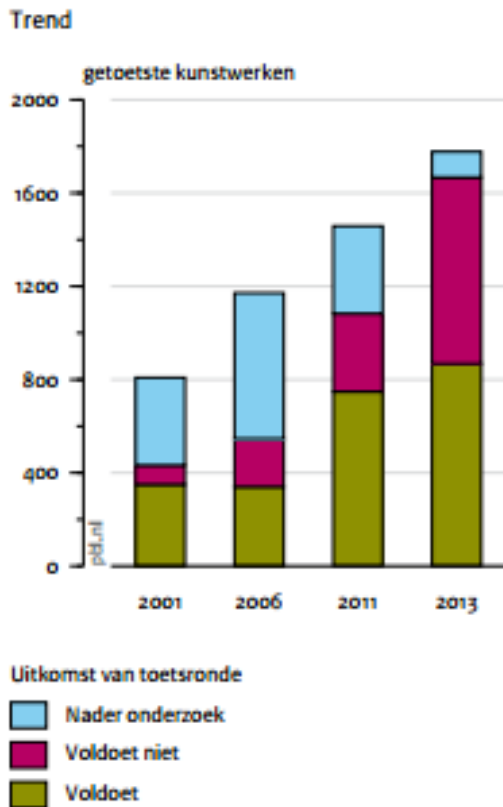
Voor het begeleiden van de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de marktpartijen moet er gekeken worden naar de mogelijke barrières tussen beiden. Om de barrière van wantrouwen weg te nemen, moet er rekening gehouden worden met *the problem of mindsets*. Hiervoor moet het sociaal kapitaal verbeterd worden, wat betekent dat het vertrouwen in elkaar juist wel goed is. Dat zorgt voor een efficiëntere samenwerking (Coffé & Geys, 2005; De Pater et al., 2005). Dit sociaal kapitaal moet niet alleen binnen een organisatie optreden, maar ook tussen organisaties. Putnam (2000) noemt deze twee vormen *bonding & bridging*. Het wantrouwen wat wordt benoemd door Willems & Busscher (2014a) en Leslie (2006) moet omgezet worden in vertrouwen tussen marktpartijen en Rijkswaterstaat, wat door middel van *bridging* een sterk verband kan worden (Putnam, 2000). Echter, dit is afhankelijk van de mensen die in het project werken en van hun vooroordelen en persoonlijkheden (Leslie, 2006). Als deze perceptie over de andere partij en over de samenwerking positief wordt, zal ook het vertrouwen daarin positief worden. Daarom moet er rekening gehouden worden met deze percepties om het wantrouwen te kunnen wegnemen.

1.2.1 Percepties

Percepties managen is belangrijk om tot een goede samenwerking te komen, want het zorgt ervoor dat het wantrouwen afneemt. Om percepties te kunnen managen moeten ze eerst begrepen worden. Begrippen die veel effect hebben op percepties zijn discours en taalgebruik. Een discours kan gezien worden als de interpretaties en praktijken van een sociale groep (Doel, 2010; De Pater et al., 2005). Dit vormt voor een belangrijk deel de percepties van een individu uit een dergelijke sociale groep. Mensen uit de ene sociale groep zullen dan ook beter kunnen communiceren dan mensen uit een andere sociale groep (Wiertzema & Jansen, 2011). Als in een project mensen uit verschillende discourses met elkaar samen moeten werken kan dit effect hebben op de samenwerking. Dat geldt ook voor het taalgebruik van mensen. Dat hangt af van hun perceptie en discours en zou miscommunicatie kunnen veroorzaken, omdat deze verschillend is voor ieder individu (Anderson, 2010; Knox & Marston, 2010). Vervolgens zou dat er weer voor kunnen zorgen dat het vertrouwen verminderd. Percepties, maar ook discours en taalgebruik zijn dan ook belangrijke begrippen om rekening mee te houden bij het creëren van sociaal kapitaal, wat op zijn beurt nodig is om de samenwerking te verbeteren. Zeker bij een langdurig project als een DBFM-contract is het belangrijk om rekening te houden met de barrière van wantrouwen.

1.3 Maatschappelijke context – Waterkerende kunstwerken in Nederland

Op 10 september 2014 berichtte nu.nl dat bijna de helft van de sluisen en gemalen in Nederland niet meer aan de eisen voldoet. Liefst 45 procent zou onveilig zijn en dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van drie jaar eerder. Sinds 2001 neemt het aantal waterkerende kunstwerken dat niet meer aan de eisen voldoet gestaag toe (Kuiper & Van der Schuit, 2014), zoals is te zien in figuur 1.



Figuur 1, Toestand waterkerende kunstwerken (Kuiper & Van der Schuit, 2014)

Hoewel er steeds meer kunstwerken goedgekeurd worden naarmate er meer worden getoetst, blijkt het aandeel niet meer veilige kunstwerken toe te nemen. Bovendien worden er steeds meer woningen in buitendijkse gebieden gebouwd (Kuiper & Van der Schuit, 2014). Dat betekent dat het verstreckende gevolgen kan hebben als deze natte kunstwerken niet meer aan de eisen voldoen. Daarnaast is het hoofdvaarwegennet van Nederland belangrijk voor het scheepvaartverkeer en het vervoer van goederen. Dit systeem van aangepaste rivieren en kanalen verbindt de havens van Rotterdam en Amsterdam met de rest van het land, maar ook met Duitsland, België en andere delen van Europa (Hijdra et al., 2014). In dit complexe net van vaarwegen bevinden zich rond de 650 zogeheten 'natte kunstwerken', waaronder schut- en spuisluisen, natte bruggen, stuwen, gemalen en stormvloedkeringen worden gerekend (Projectteam VONK, 2012), waarvan volgens Hijdra et al. (2014) 139 sluiskolken. Het grootste aantal hiervan is aangelegd aan het begin of halverwege de vorige eeuw, bovendien zouden de natte kunstwerken een ontwerplevensduur hebben van 80 tot 100 jaar, wat betekent dat veel van deze kunstwerken de komende decennia aan het einde van hun ontwerplevensduur zal zitten (Projectteam VONK, 2012). Veel hiervan zullen dus vervangen

moeten worden. Bij dergelijke projecten komen verschillende partijen kijken. Voor de uitvoering, zoals het ontwerp en de realisatie, gebruikt Rijkswaterstaat partijen vanuit de markt, zoals aannemers (Willems & Busscher, 2014a).

1.4 De Nieuwe Keersluis Limmel

Ook de huidige keerschutsluis Limmel, nabij Maastricht is aan vervanging toe. Belangrijke reden hiervoor is dat de huidige sluis niet beschikbaar is voor grotere binnenvaartschepen (Rijkswaterstaat, 2015e). Deze sluis ligt in het Julianakanaal, wat de poort vormt tot de Maasroute. Dit is een belangrijke verbinding tussen Nederland en industriegebieden in België, Duitsland en Frankrijk (Rijkswaterstaat, 2015b). Door deze verbinding beschikbaar te maken voor grotere schepen kan het uitgroeien tot een van de belangrijkste scheepvaartverbindingen in Europa. Bovendien zijn er in de periode 2000-2012 in het Maasstroomgebied, van Maastricht tot Roermond en Venlo, relatief veel woningen gebouwd in buitendijkse gebieden, waardoor ook de veiligheid een belangrijkere rol speelt

(Kuiper & Van der Schuit, 2014). In paragraaf 3.2.2 zal verder ingegaan worden op het project Nieuwe Keersluis Limmel, wat centraal staat in dit onderzoek.

1.4.1 Het Sluizenprogramma

Een belangrijke strategie die gebruikt wordt bij de grote vervangingsopgave die eraan komt is om “*programmatisch invulling te geven aan het inschakelen van de markt en de kenniswereld ten behoeve van innovatie*” (Rijkswaterstaat, 2014a, p.11). Voordelen van zo’n programmatische aanpak zijn onder andere de mogelijkheid voor Rijkswaterstaat om speciaal budget en personeel ervoor vrij te maken. Bovendien kunnen risico’s met partners worden gedeeld en kunnen innovaties beter getest en ontwikkeld worden voordat ze grootschalig worden toegepast. Daarnaast kunnen opgedane ervaringen omtrent samenwerken en nieuwe contractvormen makkelijker worden gecommuniceerd naar andere projecten die programmatisch gekoppeld zijn. Dus probeert Rijkswaterstaat projecten vaker te bundelen in programma’s, zodat stakeholders langer betrokken zijn en de DBFM-contracten maken marktbedrijven langer betrokken bij de desbetreffende projecten (Willems & Buscher, 2014a).

Om in de ‘natte sector’ te beginnen met aanbesteding via DBFM-contracten, is het Sluizenprogramma opgezet. Dit wordt in een programmatische aanpak gedaan om de efficiëntie in contractvoorbereiding te verhogen. Bovendien moet de programmavorm zorgen voor standaardisatie en uniformiteit, waarbij de leercurve tussen de projecten en de inzet van de schaarse capaciteit moeten worden gewaarborgd. Het Sluizenprogramma bestaat uit vijf projecten die als DBFM op de markt worden gezet, namelijk de Nieuwe Keersluis Limmel, Uitbreiding Sluis Eefde, 3^{de} Kolk Beatrixsluis, Zeetoeegang IJmond en de Zeesluis Terneuzen. Bovendien zal er intensief worden samengewerkt met het project Afsluitdijk (Rijkswaterstaat, 2012b). Later is besloten dat het project Zeesluis Terneuzen niet via DBFM zal worden aanbesteed, maar het blijft wel deel uitmaken van het programma. Het eerste project dat zal worden gerealiseerd is de Keersluis Limmel, waarmee het de eerste keer is dat een waterbouwproject met een DBFM-contract gerealiseerd gaat worden (Rijkswaterstaat, 2015b). Vandaar dat dit project nader wordt geanalyseerd in dit onderzoek. In de paragrafen 2.3 en 2.4 zal verder ingegaan worden op de verschillende contractvormen die Rijkswaterstaat heeft gebruikt en die bij het Sluizenprogramma van toepassing zijn. Paragraaf 3.2 verklaart nader hoe het Sluizenprogramma in elkaar zit en gaat dieper in op het project Nieuwe Keersluis Limmel.

1.5 Relevantie van het onderzoek

Aangezien het Sluizenprogramma met het project Nieuwe Keersluis Limmel begint, is het relevant om hier te onderzoeken of de connectie tussen de begrippen perceptie, discours en taalgebruik daadwerkelijk optreedt en inderdaad belangrijk is voor het vormen van sociaal kapitaal tussen Rijkswaterstaat en de marktpartijen. Door aan te tonen welke rol dit speelt en in hoeverre er *bonding & bridging* dient te ontstaan, kan er bijgedragen worden aan projecten in de toekomst. Zoals Rijkswaterstaat (2014a) aangeeft, is het Sluizenprogramma geïnstalleerd zodat projecten van elkaar kunnen leren. De ervaringen die uit dit onderzoek naar voren komen omtrent de invloeden van percepties, discours en taalgebruik op de samenwerking tussen markt en overheid kan dan ook meegenomen worden naar de andere projecten binnen het programma, maar ook naar andere projecten in de toekomst. De lange contractduur van DBFM-projecten vraagt om een extra focus op samenwerking, maar ook in andere contractvormen kunnen de ervaringen uit het project Nieuwe Keersluis Limmel relevant zijn.

1.6 Doelstelling

Zoals in de voorgaande paragrafen naar voren is gekomen, lijkt de barrière van wantrouwen een belangrijk probleem te zijn bij de samenwerking binnen projecten. Voor het slagen van een project zou juist het sociaal kapitaal hoog moeten zijn, maar deze is afhankelijk van de percepties van mensen binnen het project. Deze percepties zelf zijn afhankelijk van het discours en taalgebruik waaruit mensen komen. Het is dan ook relevant om te onderzoeken wat het effect van percepties is op projecten en daarom luidt de doelstelling van dit onderzoek als volgt:

“De doelstelling van dit onderzoek is om na te gaan welke invloed percepties hebben op de samenwerking binnen DBFM-contracten en hoe eventuele problemen die hierdoor ontstaan te verminderen zijn, zodat het in de toekomst te gebruiken is voor meerdere projecten.”

1.6.1 Hoofdvraag en deelvragen

Om deze doelstelling te bereiken zal geprobeerd worden antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

“Wat is de rol van percepties in de samenwerking tussen de verschillende stakeholders in het project Nieuwe Keersluis Limmel en hoe kan hiermee omgegaan worden ter verbetering van de samenwerking, zowel in dit project als in toekomstige projecten?”

Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn een aantal deelvragen opgesteld:

- *Wat is het belang van bonding binnen de organisatie in een project?*
- *Welke rol spelen perceptie, discours en taalgebruik op de bonding?*
- *Wat is het belang van bridging tussen de organisaties in een project?*
- *Welke rol spelen perceptie, discours en taalgebruik op de bridging?*
- *Hoe kunnen percepties het best gemanaged worden bij bonding?*
- *Hoe kunnen percepties het best gemanaged worden bij bridging?*

1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit 6 hoofdstukken. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader uitgelegd. Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen, allereerst wordt uitgelegd welke contractvormen gebruikt worden, waarom en hoe de geschiedenis hiervan in elkaar steekt. Dit zal aan de hand van *governance & government* gebeuren, waarna met de *governance triangle* van Martens (2007) beschreven wordt wat het verschil tussen beide is. Vervolgens wordt door middel van een chronologische volgorde van de contractvormen van Rijkswaterstaat beschreven hoe zij uiteindelijk bij DBFM-contracten zijn aanbeland. In het tweede deel van hoofdstuk 2 wordt de nieuw gecreëerde situatie door de nieuwe contracten gekoppeld aan theoretische begrippen. Het gewenste sociaal kapitaal wordt uitgelegd en het verschil tussen *bonding & bridging* naar Putnam (2000) wordt uitgelicht aan de hand van de effecten die het heeft op samenwerking binnen projecten. Vervolgens worden deze begrippen gekoppeld aan perceptie. Aanvankelijk wordt ingegaan op wat dit inhoudt, om vervolgens de relatie tot *bridging & bonding* te zoeken. Tot slot zullen de begrippen discours en

taalgebruik uitgelegd worden en de relevantie hiervan uitgezocht. Uiteindelijk sluit hoofdstuk 2 af met het zoeken en visualiseren van de verbanden tussen de behandelde begrippen en de te verwachten gevolgen voor de samenwerking binnen een DBFM-project.

Hoofdstuk 3 zal ingaan op de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Eerst wordt verantwoord waarom er gekozen is voor een kwalitatief onderzoek door middel van interviews, vervolgens gaat het hoofdstuk in op het nut van een case study. Daarna zal uitgelegd worden welke case study in dit geval gebruikt wordt, het project Nieuwe Keersluis Limmel, en waarom deze. Vervolgens wordt ook uitgelegd hoe dit project in elkaar zit en wie er waarom van belang was om te interviewen voor dit onderzoek. Ook wordt uitgelegd dat er een focusgroep is gebruikt en beleidsdocumenten zijn geanalyseerd. Daarnaast wordt de samenstelling van het Sluizenprogramma waar het deel vanuit maakt verhelderd. Tot slot zal duidelijk gemaakt worden hoe de data die is voortgekomen uit de interviews is geanalyseerd en verwerkt tot hoofdstuk 4.

Nadat uitgelegd is hoe de data tot stand is gekomen, zal in hoofdstuk 4 deze data worden geanalyseerd en gepresenteerd. Door gebruik te maken van quotes van uit de interviews, focusgroep en beleidsdocumenten worden de begrippen uit hoofdstuk 2 behandeld. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de volgorde zoals is beschreven in de visualisatie uit hoofdstuk 2. Door de quotes dusdanig te gebruiken wordt er geprobeerd een lopend verhaal te maken wat de gestelde aannames in de theorie moet bevestigen dan wel ontkrachten.

Het onderzoek vervolgt met hoofdstuk 5, waarin de resultaten uit hoofdstuk 4 worden gekoppeld aan de theorie uit hoofdstuk 2. Door de conceptuele modellen te volgen wordt bediscussieerd, op basis van de gevonden quotes zoals behandeld in hoofdstuk 4, waarom de resultaten wel of niet overeenkomen met de verwachte theorieën uit hoofdstuk 2. Ook zal worden gepresenteerd welke maatregelen er genomen kunnen worden zodat omgegaan kan worden met percepties, discours en taalgebruik.

Uiteindelijk moet op deze manier antwoord gegeven worden op de hoofdvraag en deelvragen in hoofdstuk 6, zoals werden weergegeven in hoofdstuk 1. Op die manier worden er conclusies getrokken die zijn voortgekomen uit dit onderzoek. Tot slot zal worden gereflecteerd op het gedane onderzoek en worden behandeld wat goed en minder goed ging. Vervolgens zal er worden ingegaan op mogelijke vervolgonderzoeken en aanbevelingen waar in dit onderzoek tegenaan is gelopen.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de theoretische onderbouwing van het onderzoek. Het eerste deel (paragraaf 2.2 tot en met 2.4) gaat dieper in op de contractvorm en de geschiedenis daarvan, het tweede deel (paragraaf 2.5 tot en met 2.7) gaat over de samenwerking met als kernonderwerp percepties. Het hoofdstuk zal eindigen met een conclusie in paragraaf 2.8.

Allereerst zal er uitgelegd worden wat *governance* en *government* zijn en welke verschillen hiertussen bestaan, waarbij gebruik gemaakt wordt van de *governance triangle*. Aan de hand van een geschiedenis door het Nederlandse infrastructuurbeleid wordt duidelijk dat er een transitie plaats heeft gevonden van *government* naar *governance* in de loop der jaren. Duidelijk wordt dat er steeds meer aandacht is voor samenwerking tussen overheid en markt. Aanvankelijk is er met het RAW-bestek, wat in paragraaf 2.3.1 nader toegelicht wordt, nog weinig interactie, maar door de toenemende aandacht voor publiek-private samenwerking neemt dit toe. De overheid werkt steeds meer samen met de markt, bijvoorbeeld in DBFM-contracten. Aan de hand van het analyseren van de voor- en nadelen hiervan komt naar voren dat samenwerking en communicatie van groot belang is voor het slagen van een DBFM-project.

In het tweede deel van het theoretisch kader wordt de samenwerking uitgelicht. Samenwerking brengt zowel positieve als negatieve kanten met zich mee. Sociaal kapitaal geeft aan hoe onderling vertrouwen ervoor kan zorgen dat de samenwerking verbeterd wordt. Dit sociaal kapitaal bestaat uit twee delen, namelijk *bonding & bridging*. Maar samenwerking is ook onderhevig aan percepties. Deze percepties worden weer beïnvloed door discours en taalgebruik, waar mensen afhankelijk van zijn in hun communicatie. Hier zal in paragraaf 2.6.3 dieper op worden ingegaan. Tot slot zullen alle begrippen nog eens duidelijk met elkaar in verband gebracht worden met behulp van een conceptueel model, waarna verder in dit onderzoek kan worden nagegaan welke rol percepties hebben gespeeld en spelen bij het project Nieuwe Keersluis Limmel.

2.2 Governance & government

Bij *governance* is er sprake van beleid waar de verantwoordelijkheid niet alleen bij overheden ligt, maar ook bij andere actoren zoals belangengroepen of particuliere partijen die worden betrokken bij de besluitvorming. Dit heeft tot gevolg dat er een nadrukkelijke interactie plaatsvindt tussen de particuliere organisaties en individuen met de overheid, waarbij zij samen zorgen voor een onderlinge afstemming. *Governance* is een ontwikkeling vanuit *government*, waarbij de overheid iets decreet aan de burgers en bedrijven in het gebied oplegt (Heeres et al., 2012; Van Leeuwen & Van Tatenhove, 2010; De Pater et al., 2005; Van Schijndel et al., 2011; Voogd et al., 2012). Nadeel hiervan is dat onderwerpen die door de overheid niet belangrijk geacht worden, niet worden meegenomen en bovendien zal de overheid alleen de snelle veranderingen van de hedendaagse wereld niet kunnen bijbenen in het beleid (Innes & Booher, 2010; Van Schijndel et al., 2011). Daarnaast zouden beslissingen teveel afhangen van de persoonlijke voorkeuren van de bestuurders die bepalen. Dit werkt een idee van partijdigheid op bij stakeholders, waardoor het vertrouwen in de overheid minder wordt (Innes & Booher, 2010). Deze redenen zorgen ervoor dat er steeds meer focus wordt gelegd op *governance* in plaats van *government*. *Governance* moet er namelijk wel voor zorgen dat er een flexibele, aanpasbare en holistische aanpak ontstaat. Bovendien zal het grote aantal van participanten zorgen voor een breder gedragen gevoel van eigenaarschap (Getimis, 2010).

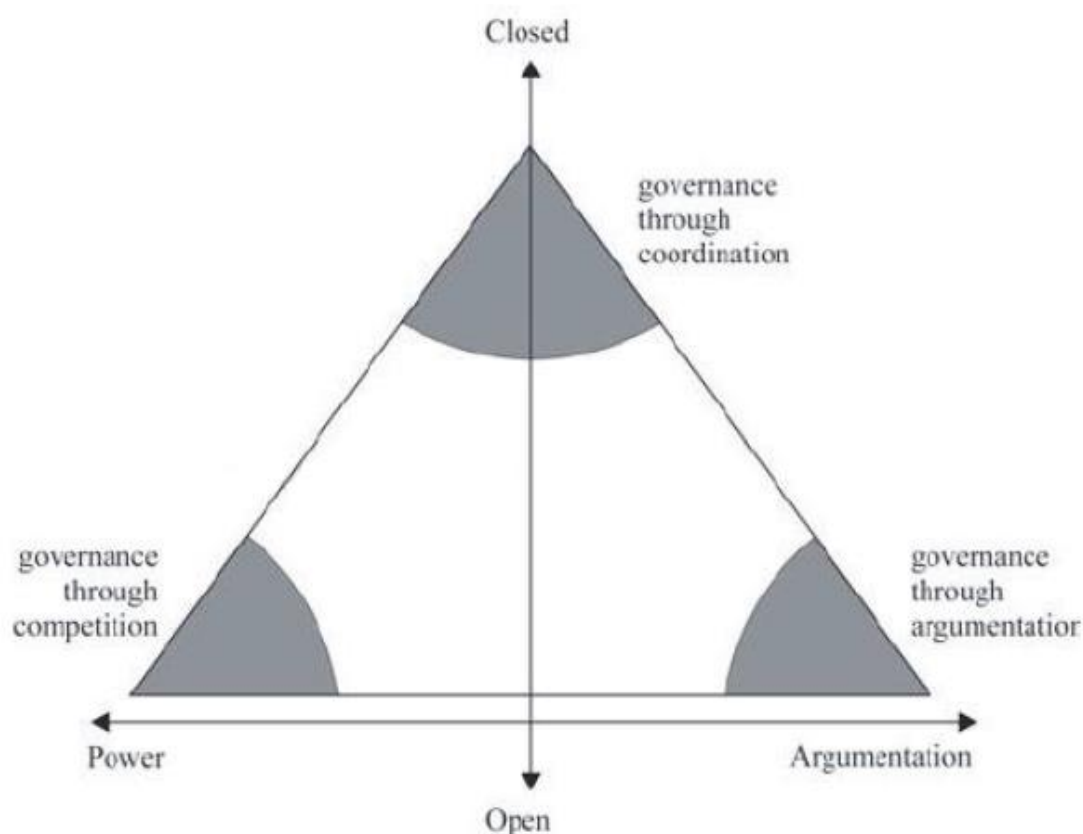
Daarom geeft Issalys (2007) aan dat *governance* gaat over het erkennen en bevorderen van de diversiteit van de stakeholders. Spit & Zoete (2009) definiëren *governance* als beleid “*gebaseerd op het vermogen om met andere overheden en met private partners tot een gezamenlijk plan te komen, met commitment van alle betrokkenen*” (p. 97). Ook Heeres et al. (2012) gebruiken een soortgelijke definitie, namelijk een bestuursstijl “*in which vertical and horizontal coalitions of public and private actors collaborate to arrive at shared development visions*” (p. 154). *Governance*-processen zijn zeer variërend, zowel tussen landen en regio’s, maar ook tussen verschillende beleidsterreinen. Dit zou onder andere komen door de gevarieerde rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren, zowel tussen als binnen projecten (Martens, 2007).

2.1.1 Governance triangle

Martens (2007) onderscheidt drie ideale vormen van *governance*, namelijk *governance through coordination*, *governance through competition* en *governance through argumentation*.

Bij *governance through coordination* draait het erom dat het bestuursorgaan boven de samenleving staat en geacht wordt dusdanig te besturen dat het ten goede komt aan de samenleving (Martens, 2007). De enige actors die de autoriteit hebben om beslissingen te maken, maken deel uit van de overheid en zij is dus de verantwoordelijke. Deze vorm van *governance* heeft veel weg van *government*. In de *governance through competition* is sprake van een competitie tussen de verschillende actoren. De overheid acteert nog steeds als leidende factor, maar zal ook bemiddelen tussen de belangen van de verschillende groepen. Alle partijen hebben dan ook de overheid nog steeds nodig. Wel hebben zij hun eigen doelen en beleid en degene die de beste papieren heeft zal de grootste kans hebben dat hij zal overleven. Hierbij geldt dat “*cooperation with other actors will only occur if it suits both sides. It is neither a goal nor a prerequisite for governance activities*” (Martens 2007, p. 45). De ideologische basis van dit model is dat het uitgangspunt van de markt het nastreven van het eigenbelang is en dat dit uiteindelijk zal leiden tot het beste resultaat voor de samenleving als geheel (Martens, 2007). De derde vorm van *governance*, *governance through argumentation*, is gebaseerd op de communicatie tussen actoren; alle stakeholders hebben inspraak. Er wordt dan ook samen gezocht naar acties en strategieën. Het doel is om iedere fase of ontwikkeling te realiseren door middel van een onderbouwde dialoog en overeenstemming tussen alle stakeholders (Martens, 2007). Het idee hierachter is dat beleid een proces moet zijn van argumentatie tussen alle betrokken stakeholders. In het ideale geval speelt macht geen enkele rol en is het proces puur gebaseerd op goede argumenten. Het uiteindelijke doel is om met dialoog tot overeenstemming te komen in iedere fase van ontwikkeling.

Op basis van de hierboven genoemde drie ideale modellen heeft Martens (2007) een figuurlijke weergave gemaakt in de vorm van een driehoek, met op de hoeken de meest extreme vormen, weergegeven in figuur 2. Verticaal is de verdeling af te lezen van een gesloten naar een open overheid, met ruimte voor andere actoren. Horizontaal wordt de besluitvorming weergegeven op basis van machtsverschillen tot argumentatie.



Figuur 2, *Governance triangle* (Martens, 2007)

In de volgende paragrafen wordt uitgelegd hoe het Nederlandse beleid met betrekking tot de infrastructuur is veranderd in de loop van de geschiedenis. Daarbij zal gekeken worden welke rol *governance* en *government* hierin gespeeld hebben. Uiteindelijk wordt uitgelegd wat DBFM-contracten zijn en waarom hierbij sprake is van *governance*. De *governance triangle* van Martens (2007) zal worden gebruikt om de verandering van het oude beleid naar het Sluizenprogramma te verduidelijken. Dit zal worden uitgelegd in paragraaf 2.4.5.

2.3 Aanloop naar DBFM-contracten

2.3.1 Blauwdrukplanning

Volgens Spit & Zoete (2009) krijgt de Nederlandse planning voornamelijk op het gebied van waterwerken internationale allure. Al vanaf de zeventiende eeuw zorgt de strijd tegen het water voor een opvallend grote aandacht voor de ruimtelijke omgeving in Nederland, deze moest namelijk bestand zijn tegen de gevaren van de zee en rivieren. Aanvankelijk lokaal, pas vanaf de negentiende eeuw verschoof de aandacht naar regionaal en nationaal. Vervolgens nam de impact van de nationale overheid op de ruimtelijke inrichting na de Tweede Wereldoorlog aanzienlijk toe. Net als de woningbouwprojecten waren ook de infrastructuurprojecten grootschalig en moesten ze zo snel mogelijk gerealiseerd worden. Toen werd er nog veel gebruik gemaakt van blauwdrukplanning, waarbij de overheid bepaalde wat er waar gebeurde. Dit zorgde ervoor dat in de infrastructuur de overheid verantwoordelijk was voor het ontwikkelen van de plannen, het realiseren en het onderhouden. Hierdoor had Rijkswaterstaat van begin tot eind de controle (Heeres et al., 2012; Lenferink et al., 2013). Deze blauwdrukplanning was een manier om snel en efficiënt zoveel mogelijk te bouwen. Hierbij werd gebruikgemaakt van het zogeheten RAW-bestek (Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw). Dit was een nauwkeurige opgave met een

gedetailleerd technisch ontwerp, inclusief een berekening van de benodigde materialen en tijd. Hier konden bedrijven een bod op doen en degene die het voor het minste geld deed mocht het uitvoeren. Onderhoud werd vervolgens apart uitbesteed (Lenferink et al., 2013; Vulperhorst, 2011). Vanaf de jaren zestig groeide de druk van belangengroeperingen om ook sociale aspecten mee te nemen bij het realiseren van grote projecten. Zij wilden dat er niet langer alleen maar zo efficiënt mogelijk gebouwd werd, maar dat er ook rekening gehouden werd met de wensen van de belanghebbenden. Hier werd aanvankelijk geen gehoor aan gegeven, wat tot onvrede bij de bevolking leidde en ervoor zorgde dat de kloof tussen markt en overheid nog groter werd. Spit & Zoete (2009) noemen deze periode een 'intermezzo-periode', waarin de overheid en de markt tegenover elkaar stonden. Ook in de infrastructuursector ontstond weerstand van de bevolking, onder meer vanwege de vervuiling en de veiligheid door het toenemende verkeer. Ook de invloed van de projecten op de omgeving en natuur werd als negatief ervaren (Heeres et al., 2012). De overheid had de regie in handen en was de centrale actor in planning, planprocedures en financiering. Pas in de jaren 1980 nam de overheid weer gas terug. Door de economische recessie, hierdoor heeft de overheid zelf minder te besteden, veranderingen in de maatschappij en in de politieke partijen werd er gezocht naar een minder centralistische overheidsstructuur, waarbij onder andere een grotere rol weggelegd moest worden voor marktpartijen (Heeres et al., 2012; Spit & Zoete, 2009). Dit was een belangrijke ontwikkeling richting een nieuwe manier van werken, waarbij de overheid niet langer alleen bepaalde hoe projecten eruit kwamen te zien, maar er een samenwerking ontstond tussen overheid en markt. Ook Voogd et al. (2012) noemen de economische recessie als een belangrijke reden; door meer samen te werken met marktpartijen zouden grote gewenste projecten gerealiseerd kunnen worden die zonder de steun van private beleggers financieel niet haalbaar waren, omdat de overheid zelf destijds niet genoeg geld had. Om marktpartijen zover te krijgen dat ze ook financieel mee zouden doen met projecten, moest ook naar hun eisen geluisterd worden, in tegenstelling tot bij de blauwdrukplanning hebben zij nu ook een onderhandelingspositie. Voordeel hiervan zou zijn dat de plannen meer aansluiting zouden hebben bij maatschappelijke ontwikkelingen. Geleidelijk werden andere partijen expliciet bij de planvorming betrokken. Daarnaast zorgen de verschillende visies en oplossingen van de verschillende partijen voor een strategischere en flexibelere aanpak en de belangen van de actoren worden beter meegenomen in het planningsproces (Heeres et al., 2012). Hier zal nader op ingegaan worden in paragraaf 2.5 over samenwerking. Toch werd in de infrastructuursector nog tot ver in de jaren 1990 gewerkt volgens het RAW-bestek (Lenferink et al., 2013).

2.3.2 Publiek-private samenwerking (PPS)

In paragraaf 2.3.1 is beschreven dat er steeds meer samenwerking optreedt tussen de markt en overheid. Deze manier van samenwerking wordt publiek-private samenwerking (PPS) genoemd (Spit & Zoete, 2009; Voogd et al., 2012). Vanaf de jaren 1980 groeide de aandacht voor PPS vanwege bezuinigingen van de overheid en de wens om de rol van de staat te verminderen (Klijn, 2009). Voogd et al. (2012) noemen het een uitgangspunt voor PPS om te ontstaan dat er op de één of andere manier een meerwaarde moet worden gecreëerd voor zowel het project als voor de private en publieke partijen. Dit kan op meerdere manieren. De twee belangrijkste zijn het concessiemodel en het alliantiemodel. Bij het concessiemodel gaat het om aanbesteden, de overheid gaat contracten aan met private partijen voor de uitvoering van een project. Bij het alliantiemodel gaan de publieke en private partijen een samenwerking aan, meestal in de vorm van een gemeenschappelijke ontwikkelingsmaatschappij. In paragraaf 2.4 zal hier nog dieper op worden ingegaan. De eerste plannen van Rijkswaterstaat die te maken hebben met PPS zijn de realisatie van vijf autotunnels, een hogesnelheidslijn naar Parijs en een goederenlijn naar Duitsland, de Betuwelijn. Als eerst worden twee tunnels gebouwd waarbij de overheid de private actoren betaald per auto die door de tunnel rijdt. Na evaluatie van deze projecten bleken ze duurder dan verwacht, waardoor aanvankelijk de aandacht voor PPS verminderde (Klijn, 2009). Na onderzoek naar PPS-projecten in andere landen

bloeiende de aandacht weer op (Spit & Zoete, 2009). Toch concludeerde het Kenniscentrum (2001, in Klijn, 2009) dat ondanks dat er in veel projecten vooruitgang was geboekt, dit niet erg snel ging. Zij noemen daarvoor vier redenen: 1) verschillende publieke actoren in een project hebben vaak verschillende visies, 2) publieke actoren hebben moeite om duidelijke, bruikbare doelstellingen te formuleren, 3) de motivatie om private actoren te betrekken verminderd zodra subsidies zijn verleend, en 4) private actoren kunnen niet altijd in alle planfasen meedoen. Met name het eerste punt dat hier genoemd wordt is van toepassing in dit onderzoek. Dit probleem heeft te maken met percepties, waar in paragraaf 2.6 dieper op wordt ingegaan. Klijn (2009) noemt later commentaar op PPS dat het om te kleine projecten gaat, waardoor de opbrengsten ook te klein waren. Bovendien werden er te weinig projecten gerealiseerd. Later verschoof de aandacht met PPS-projecten van zoveel mogelijk geld besparen naar het verhogen van de kwaliteit (Klijn, 2009).

2.4 DBFM-contracten

2.4.1 Design, Build, Finance and Maintain (DBFM)

Voogd et al. (2012) onderscheiden vijf verschillende fasen in een PPS-project, namelijk een initiatieffase, voorbereidingsfase, financieringsfase, uitvoeringsfase en een beheer/exploitatiefase. Hierbij zullen de voorbereidingsfase en de financieringsfase in principe al zelden gescheiden zijn. Een project is namelijk een zaak van passen en meten. Uit paragraaf 2.3.1 blijkt echter dat de andere onderdelen aanvankelijk apart waren, zo deed de overheid de voorbereiding en financiering, mocht een marktpartij dit uitvoeren en werd het beheer later apart uitbesteedt (Lenferink et al., 2013; Van Heuckelum et al., 2007). Een manier van PPS om deze fasen nader tot elkaar te brengen zijn Design, Build, Finance and Maintain (DBFM)-contracten. Bij een DBFM-contract is er één opdrachtnemer, aangewezen door de overheid, verantwoordelijk voor het ontwerpen, bouwen, financieren en onderhouden van een publiek object, in plaats van meerdere private partijen (Eversdijk & Korsten, 2009; Lenferink et al., 2013). Daarom is bij DBFM-contracten sprake van een concessiemodel, zoals uitgelegd in paragraaf 2.3.2 (Voogd et al., 2012). Er wordt namelijk nog steeds een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie aangegaan tussen de overheid en de marktpartijen, in tegenstelling tot bij een alliantiemodel. Bovendien definieert de overheid nog steeds het project, waarna de private partij gekozen wordt. Bij DBFM dient die private partij dit project vervolgens nog wel zelf te ontwerpen (Verhees et al., 2015). Belangrijk doel van deze contracten is om bedrijven te stimuleren om tijdens het ontwerp al na te denken over de onderhoudskosten en met eigen innovatieve ideeën en ontwikkelingen te komen (Van Heuckelum et al., 2007; Willems & Busscher, 2014a). Een belangrijk kenmerk van DBFM is volgens hen ten opzichte van de traditionele contracteringsaanpak dat de overheid geen object of product koopt, maar betaald voor een geleverde dienst. Zo moet deze dienst voldoen aan functionele eisen in plaats van producteisen, want inhoudt dat het uiteindelijke resultaat een aantal functies moet hebben en hierbij strikte eisen zijn opgesteld, maar de aannemer is vervolgens zelf verantwoordelijk voor het ontwerp dat moet leiden tot het halen van deze functionele eisen (Eversdijk & Korsten, 2009). Hierbij is samenwerking van belang. Er moet namelijk een duidelijke, intensieve samenwerking tussen de overheid en de marktpartij ontstaan, aangezien de contractduur veel langer is dan bij andere contractvormen, omdat gedurende het ontwerp, de bouw en het onderhoud er samengewerkt wordt met dezelfde partij. Er moet dan ook voor gezorgd worden dat alle partijen dusdanig lang samen door één deur kunnen. Daarom zal paragraaf 2.5 verder ingaan op het onderhouden van een goede samenwerking. Bovendien zorgen deze contracten er weer voor dat de marktpartijen onderling gaan samenwerken, waarbij grotere bedrijven weer klussen uitbesteden aan kleinere, gespecialiserdere bedrijven. Uiteindelijk wordt er zo een balans gezocht waarin risico's worden neergelegd bij diegene die ze het best kan beheersen, in plaats van allemaal op dezelfde partij (Eversdijk & Korsten, 2009; Van Heuckelum et al., 2007).

2.4.2 Voordelen

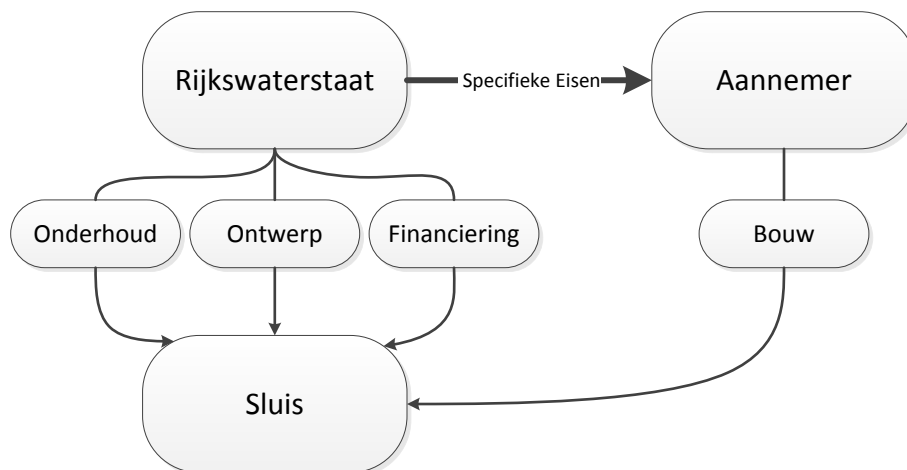
Eversdijk & Korsten (2009) noemen een aantal voordelen van DBFM. Zo zou er zogeheten 'efficiencywinst' kunnen worden behaald, doordat de verschillende bouwdisciplines ontwerp, bouw, financiering en onderhoud in één contract zijn samengevoegd. Hierdoor zal de private ondernemer eerder in staat zijn via eigen innovatie de kosten van investering, realisatie en langdurig onderhoud te optimaliseren. Uit een onderzoek van Rosenberg & Koopmans (2004) naar de mogelijkheden voor de sluis bij de Zeetoeegang IJmuiden kwam al naar voren dat gebruik van DBFM goedkoper uit zal pakken. Daarnaast zullen de private partijen voor de financiering banken moeten gebruiken, wat een extra partij oplevert die let op de kosten. Ook dit zal de efficiency verder moeten verbeteren. Verder zullen de risico's beter verdeeld worden, de risico's kunnen namelijk bij de partij neergelegd worden die ze het beste kan beheersen (Eversdijk & Korsten, 2009). De risico's worden dus verdeeld op basis van draagkracht. Dit in tegenstelling tot voorheen, toen de overheid zoveel mogelijk risico's bij de markt wilde neerleggen. Reynaers & Verweij (2014) noemen het een voordeel voor de overheid dat ze zich terug kan treden en de uitvoering kan regisseren op afstand, terwijl de markt het werk doet.

2.4.3 Nadelen

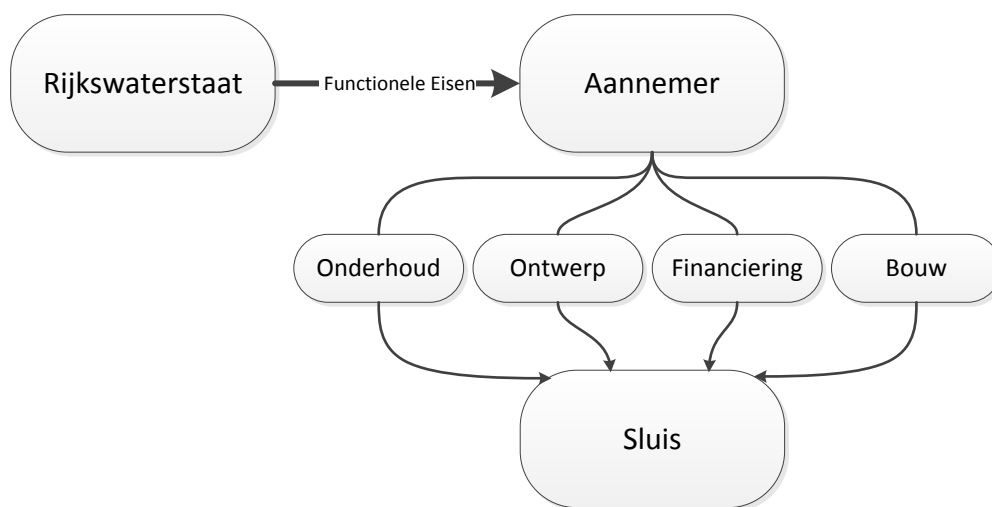
Toch lijken er ook nadelen te zitten aan DBFM. Bij de voordelen werd gesuggereerd dat de betrokkenheid van banken goed is voor de efficiency van projecten, aangezien deze ook op de kosten letten. Echter, dat kan ook gezien worden als nadeel. De bank zal namelijk weinig risico's willen lopen en daardoor kan zij innovatie in de weg staan. Nieuwe ontwikkelingen herbergen namelijk altijd risico's (Eversdijk & Korsten, 2009). Verder beweren Eversdijk & Korsten (2009) dat er aan DBFM-projecten een hoge juridische en financiële complexiteit kleeft. Dat zou een langere aanbestedingsprocedure met zich meebrengen, wat hogere kosten betekent. Bovendien zijn opdrachtnemers niet altijd in staat om te reageren op andere stakeholders, zoals de omgeving van een bouwproject. Bij klachten van omwonenden wordt alleen aan de strakke planning gedacht, wat de frustraties bij andere stakeholders verder verhoogd, wat uiteindelijk zal leiden tot een grotere vertraging (Reynaers & Verweij, 2014). Hoewel de samenwerking met meerdere partijen verschillende voordelen met zich meebrengt, zorgt het er ook voor dat er veel communicatie nodig is. Hier zouden onduidelijkheden kunnen ontstaan. Zo kan het gebeuren dat er verschillende interpretaties ontstaan over wat er wordt gevraagd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bovendien neemt met meer stakeholders ook de kans op conflicten toe (Van Heuckelum et al., 2007; Reynaers & Verweij, 2014). De toegenomen kans op conflicten door communicatie en interpretatie zal in dit onderzoek centraal staan. In paragraaf 2.5 over samenwerking zal verder in worden gegaan op de problemen en voordelen die zich met samenwerken kunnen voordoen, waarbij communicatie en interpretatie extra onder de loep worden genomen.

2.4.4 Verschillen RAW-bestek & DBFM-contracten

In figuur 3 is een visuele weergave te zien van de traditionele manier van aanbesteding bij een sluis, via het RAW-bestek. Rijkswaterstaat wijst een aannemer aan, die vervolgens de sluis bouwt, waarvoor hij hele specifieke eisen krijgt aangereikt van Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat is zelf degene die het ontwerp aanlevert en voor de financiering zorgt. Ook zal Rijkswaterstaat verantwoordelijk zijn voor het onderhoud na afloop. Het enige waar de aannemer verantwoordelijk voor is, is de bouw zelf. In figuur 4 is te zien hoe de aanbesteding verloopt bij een DBFM-contract. Hierin wijst Rijkswaterstaat alleen nog een aannemer aan, die vervolgens zelf zorgt voor een ontwerp, dat vervolgens bouwt en financiert en ook na afloop verantwoordelijk is voor het onderhoud. Hier geeft Rijkswaterstaat voor al deze onderdelen slechts functionele eisen waar de aannemer zich aan dient te houden.



Figuur 3, Visuele weergave RAW-bestek

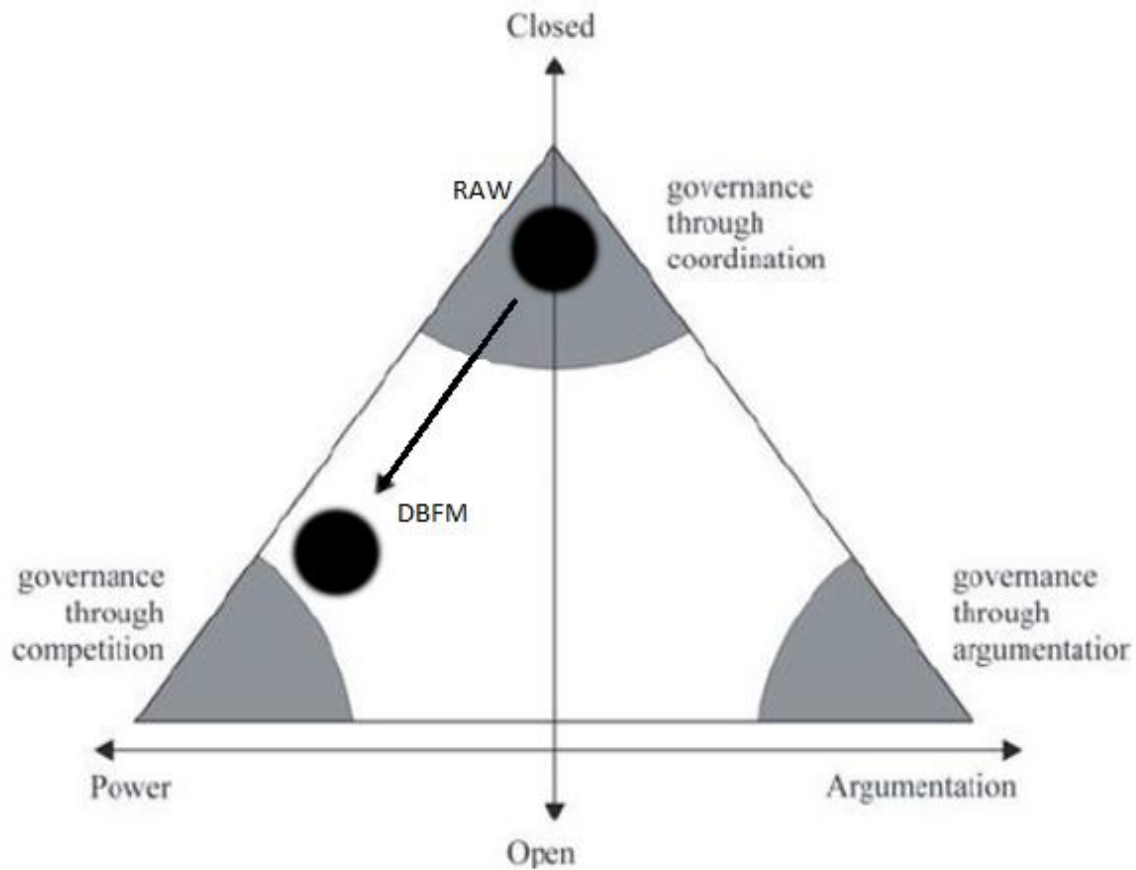


Figuur 4, Visuele weergave DBFM-contracten

2.4.5 Governance triangle

In de *governance triangle* uit figuur 2 is bij de introductie van de DBFM-contracten een verschuiving te zien van bovenin richting linksonder. De oude manier van aanbesteding, het RAW-bestek (Vulperhorst, 2011), was voornamelijk gebaseerd op *governance through coordination*, Rijkswaterstaat besliste wat er gebeurde en de aannemers hadden dit uit te voeren. Het beleid zelf werd op een erg gesloten manier vastgesteld. Toen de DBFM-contracten werden ingevoerd, kwamen er marktpartijen bij kijken. Er ontstond zo een meer open vorm van beleid voeren. Deze open manier wordt in het geval van DBFM op een *governance through competition* manier uitgevoerd en niet op een *governance through argumentation* manier. Het is namelijk niet het geval dat alle stakeholders samen om tafel gaan om ieder afzonderlijk punt in het proces te bespreken en door middel van argumentatie tot een gezamenlijke conclusie komen. Er wordt juist één marktpartij gekozen die het meest geschikt wordt geacht om zowel het ontwerp als de bouw, financiering en het onderhoud uit te voeren. Het komt er dus op neer dat er één partij de beste kaarten in handen heeft, het gaat dan niet alleen om de laagste prijs bieden, maar ook om samenwerking. Bovendien is het de overheid die coördineert welke partij uiteindelijk het contract krijgt, wat ook een kenmerk is van *governance through competition*. Wel moet hier een kanttekening bij geplaatst worden. De overheid is namelijk ook nog steeds degene die het contract opstelt en de eisen definieert. Hoewel het invullen van deze

eisen nu aan de marktpartij wordt overgelaten, krijgen zij nog niet de vrijheid om zelf te bepalen wat de beste eisen zijn om een project te realiseren. Het gaat er bij de introductie van DBFM-contracten dan ook om dat er een verschuiving richting *governance through competition* plaatsvindt vanuit *governance through coordination*. Dat wil niet zeggen dat de nieuwe situatie betekent dat er nu volledig sprake is van *governance through competition* en DBFM helemaal linksonder in de figuur zit, maar dat deze zich ergens langs de lijn tussen beide bevindt. In figuur 5 is te zien waar het oude RAW-bestek zich bevond in de *governance triangle* en welke kant de DBFM-contracten op gaan.



Figuur 5, Posities RAW-bestek en DBFM-contracten in *governance triangle*

Op deze manier ontstaat er veel meer communicatie tussen de overheid en de markt. Bovendien gaan verschillende marktpartijen samenwerken binnen het contract. Dit heeft zeker voordelen in de vorm van nieuwe inzichten, maar met communicatie ligt ook altijd gevaar op de loer. Door afwijkende percepties van de partijen kunnen tegenstrijdige inzichten ontstaan. Dit betekent dat de komst van DBFM-contracten ervoor zorgt dat percepties een nadrukkelijker rol gaan spelen in projecten en het is dan ook relevant hier meer aandacht aan te geven. Hier zal later dieper op ingegaan worden.

2.5 Samenwerking

Zoals in de voorgaande paragrafen duidelijk is geworden, is samenwerking van groot belang bij het slagen van DBFM-contracten, aangezien deze contractvorm zo lang duurt. Zowel samenwerking tussen de overheid en marktpartijen, maar ook binnen deze organisaties zelf. Deze samenwerking kan verschillende positieve ontwikkelingen teweeg brengen, maar er zijn ook negatieve kanten aan

samenwerking. De komende paragrafen zullen ingaan op het sociaal kapitaal, wat onder te verdelen is in *bridging* en *bonding* en een belangrijke rol speelt bij samenwerking.

2.5.1 Sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal houdt in dat partijen veel vertrouwen in elkaar hebben. Dit zorgt ervoor dat samenwerking veel efficiënter kan (Coffé & Geys, 2005; Felício et al., 2014; De Pater et al., 2005; Stewart, 2005). Daarnaast zal sociaal kapitaal ervoor zorgen dat de samenwerking versterkt wordt (López-Fernández & Sánchez-Gardey, 2010; Stewart, 2005). Het is dan ook relevant voor een organisatie hoe het vertrouwen hoog gehouden kan worden, want er zal altijd naar gestreefd worden om efficiënt te werken (Felício et al., 2014). Bovendien kan vertrouwen ervoor zorgen dat partijen niet voor verassingen komen te staan, ze kunnen op elkaar vertrouwen dat zaken in het project goed uitgevoerd worden (Koppenjan & Klijn, 2004; Stewart, 2005). Ook Granovetter (1973) noemt wederzijds vertrouwen een belangrijk onderdeel van goede banden. In paragraaf 2.6 zal de rol van percepties, discours en taalgebruik op het vertrouwen nader toegelicht worden. Voogd et al. (2012) beschrijven sociaal kapitaal als *“de potentiële sociale hulpbronnen die voortvloeien uit het bezit van een netwerk van relaties”* (p. 174). Sociaal kapitaal komt tot stand door gedeelde normen, regels en netwerken van gedrag en communicatie en zorgt voor onderlinge erkenning en vertrouwen (Balducci & Calvaresi, 2005; Gualini, 2001). Hier komt duidelijk naar voren dat sociaal kapitaal onder invloed staat van discours en taalgebruik, wat verder wordt besproken in de paragrafen 2.6.5, 2.6.6 en 2.6.7.

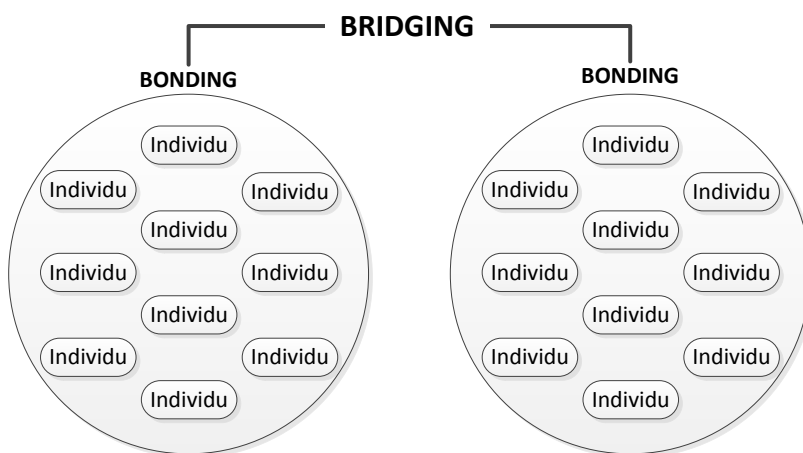
Volgens López-Fernández & Sánchez-Gardey (2010) heeft een gevarieerde groep mensen effect op het sociaal kapitaal, aangezien iedereen zijn eigen kennis, vaardigheden en capaciteiten heeft. Dit heeft zijn gevolgen voor de onderlinge relatie en komt omdat ieder mens anders is. Iedereen heeft namelijk zijn eigen percepties. Ook Felício et al. (2014) noemen persoonlijke karakteristieken als belangrijke factoren voor sociaal kapitaal. Paragraaf 2.6 zal hier verder op ingaan. De Pater et al. (2005) leggen aan de hand van de regio rondom de Italiaanse stad Sassuolo uit waarom sociaal kapitaal bevorderlijk kan zijn voor de samenwerking. In deze regio zaten honderden kleine keramiekbedrijven. Ondanks dat dit een kleinschalige ambachtelijke nijverheid betrof, groeide de industrie hier spectaculair aan het eind van de jaren zeventig. De Pater et al. (2005) noemen hiervoor een viertal redenen, namelijk organisatie, cultuur, kennis en regio. Het hebben van een gezamenlijke cultuur in de regio zou zorgen voor meer sociaal kapitaal, aangezien mensen elkaar eerder zullen begrijpen en vertrouwen. Gualani (2001) geeft aan dat dit niet alleen maar een randvoorwaarde aan het begin van een project hoeft te zijn, maar dat het ook tijdens een project kan ontstaan. Hij noemt sociaal kapitaal dan ook een belangrijk onderdeel bij het creëren van een goede samenwerking. Dit zou ook zo kunnen werken voor DBFM-contracten, als er meer sociaal kapitaal ontstaat tussen Rijkswaterstaat en de marktpartijen of tussen de marktpartijen onderling. Door een gezamenlijke cultuur te creëren zal ook binnen het project meer begrip voor elkaar en onderling vertrouwen ontstaan. Putnam (2000) waarschuwt ook voor negatieve kanten van sociaal kapitaal. Als er een groter vertrouwen ontstaat tussen de verschillende partijen zullen ze ook eerder mee gaan als een partij fout zit, waardoor het mogelijk is dat het hele project niet de beste kant op gaat.

Een hoger sociaal kapitaal zou bevorderlijk zijn voor de samenwerking. Dat een goed onderling vertrouwen en efficiëntere samenwerking gewenst is binnen een project, kan moeilijk worden ontkent. Toch betekent dat niet dat goed sociaal kapitaal een garantie is voor succes. Zoals Putnam (2000) terecht aangeeft, bij blindelings vertrouwen in de andere partij zal er ook minder kritisch naar beslissingen gekeken worden en ontstaat het gevaar dat er te makkelijk vanuit gegaan wordt dat partijen de juiste keuzes maken, met tunnelvisie tot gevolg. Dit betekent dat het voor de beste oplossing van een project niet altijd wenselijk is om zoveel mogelijk sociaal kapitaal te verkrijgen. Voor de samenwerking echter, lijkt sociaal kapitaal wel degelijk belangrijk, want een gebrek aan vertrouwen of zelfs wantrouwen zorgt voor een negatieve sfeer die ervoor zorgt dat de efficiëntie

achteruit gaat, omdat partijen moeizaam communiceren en juist alle beslissingen willen controleren, wat zeer tijdrovend zal zijn. Sociaal kapitaal is voor de samenwerking belangrijk, maar voor de creativiteit kan het een negatief effect hebben. In dit onderzoek staat de optimalisatie van de samenwerking centraal, dus daarbij zal het streven naar sociaal kapitaal als wenselijk gezien worden. Volgens Gualini (2001) kan dit ook ontstaan tijdens een project, maar zoals Felício et al. (2014) en López-Fernández & Sánchez-Gardey (2010) aangeven, is dat ook afhankelijk van de persoonlijke factoren van de mensen in het project. Het is dan ook maar de vraag in hoeverre sociaal kapitaal in projecten daadwerkelijk realiseerbaar is. Paragraaf 2.6 zal daar meer aandacht aan besteden.

2.5.2 Bonding & bridging

Putnam (2000) onderscheidt twee vormen van sociaal kapitaal, *bridging* en *bonding*. *Bonding* zorgt ervoor dat individuen zich verbonden gaan voelen met een bepaalde groep. Vaak zijn dit sterke verbanden met groepen waar je vandaan komt, bijvoorbeeld van je thuisomgeving. Volgens Granovetter (1973) worden relaties sterker naarmate je vaker met elkaar in contact komt. In een project zou dat kunnen betekenen dat mensen die uit dezelfde organisatie komen, bijvoorbeeld Rijkswaterstaat, zich verbonden gaan voelen. Bovendien komen mensen binnen de projectgroep veel met elkaar in contact, wat volgens Granovetter (1973) zal betekenen dat de relaties sterker worden. Echter, een organisatie is geen thuisomgeving, maar iets wat pas later in het leven is ontstaan. Het lijkt dan ook aannemelijk dat de *bonding* hier minder sterk is dan diepere relaties. Bovendien zijn organisaties zeer complex met allerlei verschillende afdelingen, wat ervoor kan zorgen dat de *bonding* niet zomaar een feit is. Paragraaf 2.6.5 en 2.6.6 over discours zullen hier verder op ingaan. Toch lijkt het met het oog op sociaal kapitaal wel wenselijk voor de samenwerking om zoveel mogelijk *bonding* te creëren. Watson (2004) beschrijft *bonding* als een manier van sociaal kapitaal die naar binnen is gericht, wat wil



Figuur 6, De verhouding tussen *bridging* & *bonding*

zeggen dat deze is gefocust op gelijksoortigheid binnen de groep en het creëren van een sterkere, voor de groep exclusieve identiteit. Dit zal ervoor zorgen dat de inwendige interactie en solidariteit groter wordt, omdat het groepsgevoel sterker wordt. Het zorgt op die manier voor een hoger sociaal kapitaal binnen de groep. In paragraaf 2.5.1 is echter besproken dat het creëren van gelijksoortigheid ook kan leiden tot tunnelvisie. Daarnaast zal in paragraaf 2.6 besproken worden dat iedereen verschillend is, wat ook al naar voren kwam in paragraaf 2.5.1 (Felício et al., 2014; López-Fernández & Sánchez-Gardey, 2010). Gelijksoortigheid zal dan ook niet helemaal bereikt kunnen worden. Wel is *bonding* gebaseerd op discours en taalgebruik, dus sociaal kapitaal dat is ontstaan doordat mensen uit dezelfde achtergrond komen en op dezelfde manier praten. Paragrafen 2.6.5, 2.6.6 en 2.6.7 gaan hier verder op in. Dat zorgt ervoor dat *bonding* ondanks de verschillen tussen individuen makkelijker zal ontstaan dan *bridging*, omdat er naast die verschillen ook veel overeenkomsten zijn tussen de individuen.

Bridging gaat juist over de verbanden tussen deze groepen. Dit wordt door Watson (2004) beschreven als sociaal kapitaal waarbij het koppelen van externe actoren voorop staat. Dit betekent bij *bridging* dat groepen waar onderling *bonding* heeft opgetreden, nu connecties zoeken met andere groepen. Deze verhouding is weergegeven in figuur 6. Dat zal het creëren van nieuw sociaal kapitaal tot gevolg hebben, maar het is wel moeilijker tot stand te brengen (Putnam, 2000). Dit komt omdat *bridging*, in tegenstelling tot *bonding*, niet ontstaat vanuit een gedeelde achtergrond, discours of taalgebruik. Voor het creëren van *bridging* kunnen vooroordelen, die onderhevig zijn aan percepties, obstakels zijn. Watson (2004) noemt dat gevaar '*the potential for creating strong out-group antagonism*' (p. 208). Daarmee wordt bedoeld dat wanneer een groep mensen met dezelfde vooroordelen bij elkaar komt, er een risico bestaat dat zij een gemeenschappelijk negatief beeld over andere groepen zouden kunnen krijgen. Hierbij spelen percepties van mensen een rol, waar paragraaf 2.6 dieper op ingaat. Deze opvatting is relevant voor projecten, omdat bij de samenwerking tussen de markt en overheid vooroordelen ervoor kunnen zorgen dat Rijkswaterstaters een negatief beeld hebben over aannemers en vice versa. Hieruit kan wantrouwen ontstaan en zorgt er derhalve voor dat het sociaal kapitaal vermindert.

Wanneer er wel *bridging* optreedt, zal dit meer opleveren, want het brengt verschillende groepen bij elkaar en dus kunnen zij van elkaars sterke kanten profiteren. Op die manier kan er van elkaar geleerd worden en kunnen nieuwe mogelijkheden verkend worden (Felício et al., 2014). Bovendien zullen contacten die ontstaan door *bridging* volgens Granovetter (1973) meer waard zijn, doordat ze meer mensen zullen bereiken. Hij beschrijft dat fenomeen als '*the strength of weak ties*'. Dat houdt in dat connecties met mensen die dichtbij je staan uiteindelijk minder op zullen leveren, want zaken die worden uitgewisseld, bijvoorbeeld innovaties, worden direct in de hechte groep mensen uitgewisseld. Deze groep kan gezien worden als een groep met *bonding*. Doordat deze mensen elkaar waarschijnlijk beter zullen kennen, zouden zij hun nieuwe innovaties waarschijnlijk met dezelfde groep delen, waardoor het een minder aantal mensen zou kunnen bereiken. Een innovatie zal daardoor alleen maar in de eigen projectgroep blijven. Bij *bridging*, een *weak tie*, zoals Granovetter (1973) het zal beschrijven, worden innovaties verder weggebracht, omdat deze connecties heeft met andere *bonding*-groepen. Dit wordt samengevat als "*weaker ties can be seen to be more effective in bridging social distance*" (Granovetter, 1973, p. 1369). Zo zal een innovatie meer mensen bereiken wanneer er sprake is van een goede *bridging*, bijvoorbeeld zowel mensen in de marktpartij, als bij Rijkswaterstaat. Deze opvattingen over *bridging* kunnen gecombineerd worden met de kritiek op het creëren van sociaal kapitaal, zoals werd besproken in paragraaf 2.5.1. Door veel vertrouwen in elkaar en veel gelijksoortigheid, ontstaat er een gebrek aan creativiteit. Maar door sociaal kapitaal door *bridging* ontstaat er juist vertrouwen tussen partijen met een verminderde gelijksoortigheid. Dit betekent weliswaar dat het moeilijker tot stand komt (Putnam, 2000), maar ook dat het meer oplevert door de diversiteit (Felício et al., 2014; Granovetter, 1973).

Opvallend hierbij is dat *bridging* door Granovetter (1973) een *weak tie* genoemd wordt, terwijl Putnam (2000) spreekt van een sterker verband. In projecten lijkt de theorie van Granovetter (1973) aannemelijker, omdat het als *bridging* gezien kan worden wanneer de marktpartij, waar zelf *bonding* is opgetreden, *bridging* aangaat met de overheid, waar ook zelf *bonding* is opgetreden. Toch zijn dit wel twee verschillende organisaties en zullen deze ook in DBFM-projecten nog altijd apart blijven, ondanks een intensievere samenwerking. Dat er hiertussen *bridging* optreedt is niet uitgesloten, maar de *bonding* met de eigen organisatie zal vermoedelijk sterker blijven. Het is wel gewenst door het verhoogde sociaal kapitaal tussen de partijen en de diversiteit, maar het zal eerder een *weak tie* naar Granovetter (1973) opleveren dan een sterke band zoals Putnam (2000) beschrijft. Voor een goede samenwerking is het streven naar een zo hoog mogelijk sociaal kapitaal via *bonding* en *bridging* al met al wel degelijk bevorderlijk voor het project.

2.6 Perceptie

2.6.1 Het begrip

Koppenjan & Klijn (2004) beschrijven percepties van mensen als *“the images they have of their environment and of the problems and opportunities within it”* (pp. 48). Een soortgelijke definitie wordt gebruikt door Termeer & Koppenjan (1997): *“A perception is an image through which the complex, ambiguous world which surrounds actors can be made sense of and be acted upon”* (pp.82). Beide definities beschrijven percepties als een beeld dat mensen hebben dat de wereld om hen heen beschrijft. In dit onderzoek betekent dat dat deze mensen ook een dergelijk beeld hebben over het project, het contract, de oplossingen en problemen die hieruit voortkomen en de mensen waarmee zij moeten samenwerken. Bij alles wat mensen doen komt beeldvorming, of perceptie kijken, dus ook als zij gaan samenwerken. Perceptie houdt in dat geen enkel persoon de wereld hetzelfde ziet als iemand anders, want iedereen is uniek. Dat komt omdat de perceptie van iemand is gebaseerd op levenservaring en niemand heeft exact hetzelfde leven gehad als iemand anders (Koppenjan & Klijn, 2004). Hier moet wel bij vernoemd worden dat Koppenjan & Klijn (2004) een belangrijk onderdeel van percepties missen. Er wordt door hen namelijk alleen gesproken over ervaringen die mensen hebben opgedaan die percepties bepalen, maar het is aannemelijk dat ook persoonlijkheid zelf daar een rol in speelt. Tuan (2003) biedt hiervoor uitkomst, hij voegt toe dat perceptie ook gebaseerd is op verbeelding en dat dit ook verschillend is per persoon. Hierdoor zien mensen de wereld niet precies zoals deze is, maar een gedeeltelijke, vervormde en vereenvoudigde vorm. Alle handelingen en beslissingen die we maken zijn op deze variatie van de omgeving, op de percepties, gebaseerd (Holloway & Hubbard, 2001; Koppenjan & Klijn, 2004; Tuan, 2003; Wood & Landry, 2008). Giddens (1984) beschrijft perceptie dan ook als een *“anticipatory schemata whereby the individual anticipates new incoming information while simultaneously mentally digesting old”* (pp. 46). Hiermee wordt bedoeld dat mensen hun percepties gebruiken om te kunnen anticiperen op nieuwe informatie. Hij zegt dat daarbij gebruikt gemaakt wordt van een schema van percepties, maar of deze zo duidelijk geordend zijn bij iedereen is maar de vraag, dan is het concept van een vereenvoudigd wereldbeeld, zoals door Holloway & Hubbard (2001), Koppenjan & Klijn (2004), Tuan (2003) en Wood & Landry (2008) gebruikt wordt, een betere beschrijving. Wel is het zo dat deze theorie van Giddens (1984) zich in projecten ook zo vertaald dat de individuele percepties als basis dienen voor handelingen en beslissingen. Dit heeft dan ook een grote impact op die beslissingen, want er kan niet vanuit gegaan worden dat mensen volledige, accurate en objectieve informatie voor handen hebben, slechts informatie waarvan mensen denken dat die klopt (Holloway & Hubbard, 2001; Schaap & Van Twist, 1997). Koppenjan & Klijn (2004) en Termeer & Koppenjan (1997) noemen dit fenomeen *‘bounded rationality’*. Alle beslissingen en interpretaties die mensen hebben, worden gelimiteerd door onze percepties, beperkte informatie en irrationele gronden als gevoel en loyaliteit.

Door nieuwe informatie en ervaringen zullen deze percepties dan ook continue veranderen (Koppenjan & Klijn, 2004). Dat betekent dat wanneer mensen gaan samenwerken, ieder individu een ander beeld van de wereld heeft en daarmee dus ook van het project, maar ook van elkaar (Koppenjan & Klijn, 2004). Zowel op economisch gebied, sociaal gebied of het milieu en welke onderdelen het belangrijkste zijn (Diduck et al., 2013; De Roo, 1999). Hierdoor kunnen mensen ook verkeerde beelden krijgen waardoor ze andere actoren wel of niet vertrouwen. Dit heeft dan ook gevolgen voor het sociaal kapitaal, zoals in paragraaf 2.5.1 ook al gesuggereerd werd. Ook de oplossingen voor problemen binnen een project zijn onderhevig aan de perceptie van de individuen. Er kan dan ook nooit van een bepaalde theorie met de volle zekerheid worden gezegd dat deze geheel juist of onjuist is. Allmendinger (2009) noemt dat *‘the problem of perception’*. Hierdoor kan bij een samenwerking ook nooit volledige overeenstemming bereikt worden, er zal altijd sprake zijn van een compromis, aangezien niemand exact dezelfde visie heeft. Op deze manier is het ook moeilijk te bepalen wat de risico's zijn in projecten. Het identificeren en karakteriseren van de verwachtingen

van de verschillende stakeholders kan bijdragen aan een gezonde basis voor een rechtvaardigere en meer begripvolle besluitvorming (Baggett et al., 2006).

De theorieën geven gezamenlijk aan dat percepties gaan over een beeld dat een persoon van de werkelijkheid heeft, in plaats van de daadwerkelijke realiteit (Holloway & Hubbard, 2001; Koppenjan & Klijn, 2004; Termeer & Koppenjan, 1997; Schaap & Van Twist, 1997; Tuan, 2003; Wood & Landry, 2008). Het is namelijk onmogelijk dat iedereen volledige kennis heeft over alles. Dit klinkt dan ook aannemelijk. Doordat iedereen op een unieke manier is gevormd door alle ervaringen die beleefd zijn en iedereen afhankelijk is van zijn eigen verbeelding van de wereld, heeft eenieder een andere basis om zijn percepties op te bouwen. Wanneer al deze verschillen bij elkaar moeten komen om samen te werken, klinkt het aannemelijk dat dit tot problemen kan leiden.

2.6.2 Percepties in projecten

Alle actoren in een project hebben dus hun eigen perceptie van de wereld. Zij zullen allen hun eigen kijk hebben op de omgeving, het project, de doelen en de problemen en oplossingen die zij in het project tegen komen, waardoor er veel verschillende beelden binnen een project ontstaan (Koppenjan & Klijn, 2004). Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan verschillen tussen Rijkswaterstaat en de markt, maar ook alle mensen die binnen Rijkswaterstaat werken of binnen een marktpartij hebben allemaal hun eigen percepties. Zij zullen deze percepties dus eerst moeten bundelen zodat ze een gezamenlijk doel nastreven waarmee de samenwerking gestart kan worden met de andere partij. Bij DBFM-contracten komen meer partijen kijken die voor langere tijd samen gaan werken en ook intensiever dan bij bijvoorbeeld het RAW-bestek. Hierdoor zullen de percepties ook een grotere invloed hebben op de samenwerking. Ondanks al deze verschillende inzichten zal er toch een gezamenlijk plan moeten komen. Hierbij zullen mensen die met percepties meer op elkaar lijken eerder geneigd zijn naar elkaar toe te trekken dan mensen met een totaal verschillende perceptie. Dit geldt zowel voor individuen binnen een project, maar ook voor hele partijen. Ook binnen organisaties zelf zal dit spelen, maar ook tussen mensen van verschillende organisaties. In paragraaf 2.6.3 zal hier meer over uitgelegd worden. De perceptie van individuen is deels gebaseerd op waar zij vandaan komen (Anderson, 2010). Het kan dus voorkomen dat mensen uit dezelfde regio eerder geneigd zijn met elkaar op te trekken dan met anderen. Het zou zelfs kunnen dat individuen binnen een project zich meer verbonden voelen met andere individuen op basis van geslacht, klasse of ras, want ook dat heeft invloed op de perceptie (Allmendinger, 2009). Op deze manier ontstaat er *bonding* tussen groepen mensen in een project met soortgelijke percepties (Koppenjan & Klijn, 2004). Er zal ook een mate van *bonding* plaatsvinden bij de stakeholders die behoren tot een bepaalde partij in het project, bijvoorbeeld de overheid of een marktpartij. Zij zullen zich namelijk verbonden voelen met hun eigen partij, die gezamenlijke doelen hebben in een PPS. Bovendien zullen mensen die veel interactie met elkaar hebben, qua percepties naar elkaar toegroeien (Koppenjan & Klijn, 2004). Op die manier zal de *bonding* tussen deze mensen verder toenemen.

2.6.3 Managen van percepties

Percepties kunnen echter ook voor problemen zorgen binnen projecten. Als de percepties namelijk teveel naar elkaar toegroeien, kan dat tot gevolg hebben dat problemen niet meer worden herkend en bepaalde oplossingen niet meer worden gevonden, door een gebrek aan diversiteit (Goodijk, 2012; Koppenjan & Klijn, 2004). Daarnaast kunnen percepties ervoor zorgen dat deelnemers aan een project verschillend tegen problemen aankijken. Het komt voor dat percepties over problemen zo diepgeworteld zitten, dat het een oplossing voor een probleem vinden belemmerd, bijvoorbeeld doordat discussies zichzelf eindeloos gaan herhalen (Koppenjan & Klijn, 2004). Eveneens hebben mensen ook percepties over elkaar, wat zowel positief als negatief kan zijn en dus invloed heeft op de onderlinge samenwerking (Morin, 2011; Termeer & Koppenjan, 1997). Koppenjan & Klijn (2004) veronderstellen dat percepties kunnen veranderen door middel van nieuwe informatie en

ervaringen. Dat betekent dat percepties in projecten ook gemanaged kunnen worden, want ze kunnen worden aangepast, zo kunnen mensen communiceren en op die manier hun percepties bijschaven (Schaap & Van Twist, 1997).

Toch stellen Termeer & Koppenjan (1997) dat het niet makkelijk is om percepties aan te passen. Dat lijkt elkaar tegen te spreken, want Schaap & Van Twist (1997) melden dat percepties juist continue aan verandering onderhevig zijn. De vraag is dan ook of percepties wel te managen zijn. Dat het niet makkelijk zou zijn om percepties aan te passen, zou komen omdat deze afhangen van alle ervaringen en opvattingen van een individu en dat dit dus diepgeworteld zit. Echter, mensen komen elke dag nieuwe ervaringen tegen en dit zal dan ook bijdragen aan de basis waaruit percepties ontstaan. Hoewel percepties dan wel gebaseerd zijn op de solide achtergrond van een persoon, dit zal elke dag licht bijgeschaafd worden, dus percepties zijn wel degelijk continue aan verandering onderhevig. En zolang dat het geval is, hoe klein de dynamiek ook is, kan de verandering gestuurd worden. Percepties managen zou dus wel degelijk mogelijk kunnen zijn. Bovendien heeft dit tot gevolg dat het managen van percepties geregeld geëvalueerd moet worden, want percepties managen is een constant proces. Van het begin tot het eind van het project kunnen percepties veranderen, zowel positief als negatief. Het managen van deze percepties zal dan ook gedurende het hele project aandacht moeten krijgen.

Uiteindelijk geldt dat hoe meer de percepties van mensen in een project gelijkgetrokken worden, hoewel ze nooit exact hetzelfde zullen zijn, hoe makkelijker het wordt om overeenstemmingen te behalen (Koppenjan & Klijn, 2004). Er kan gesproken worden van succesvol gemanagede percepties als de actoren hun percepties dusdanig hebben bijgesteld, dat ze een gemeenschappelijke manier van handelen als beste optie zien om de doelen te bereiken. Als dat bereikt is, zal het project het meest succesvol zijn (Termeer & Koppenjan, 1997). Kritiek op deze veronderstelling is dat, zoals eerder naar voren kwam, volledig op elkaar afgestelde percepties een gebrek aan diversiteit oplevert. Het managen van percepties tot een gedeelde visie is dan wel een ideaalbeeld voor een efficiënte samenwerking zonder conflicten, het zal er wel voor zorgen dat het ten koste gaat van de creativiteit. Percepties managen is dan ook een gecompliceerd vakgebied.

2.6.4 Percepties in sociaal kapitaal

Al deze verschillende percepties creëren dus verschillende vormen van *bonding*, waardoor er overall groepen van *bonding* ontstaan (Koppenjan & Klijn, 2004) en het daardoor onoverzichtelijker wordt, maar het biedt ook kansen. Want door deze groepen samen te brengen ontstaat *bridging*, wat volgens Putnam (2000) het meeste sociaal kapitaal oplevert. Bovendien zouden meer uiteenlopende percepties een tunnelvisie kunnen voorkomen en zorgen voor meer innovaties (Goodijk, 2012; Wood & Landry, 2008). Echter, volgens Koppenjan & Klijn (2004) wordt het proces van *bridging* wel steeds lastiger naarmate de percepties binnen de groepen met *bonding* steeds meer gelijk worden. Mensen met nieuwe ideeën en visies zullen daardoor minder snel toegelaten worden. Dat zou betekenen dat hoe hoger de *bonding* is, hoe lastiger het is om *bridging* te creëren. Dit lijkt overeen te komen met de opvatting van Watson (2004), zoals beschreven in paragraaf 2.5.2, waarin hij aangeeft dat bij *bonding* het gevaar ontstaat van gedeelde, negatieve percepties over de andere partij. Dat lijkt een sterker argument dan het niet openstaan voor nieuwe ideeën en visies, zoals Koppenjan & Klijn (2004) het noemen. Dat wordt juist als positief gezien aan het concept van *bridging*, dus het zou niet voor de hand liggen dat dit de reden is dat *bridging* moeizamer tot stand komt. Dat het vertrouwen groeit in de eigen groep, door middel van *bonding*, en daardoor negatiever gedacht wordt over anderen, zoals Watson (2004) stelt, klinkt aannemelijker. Dit kan er dan vervolgens wel toe leiden dat ideeën van anderen minder snel geaccepteerd worden, maar dit zal veroorzaakt worden door een negatieve perceptie over die anderen in plaats van over de ideeën zelf. Koppenjan & Klijn (2004) leggen dan ook een directe link tussen vertrouwen en percepties: “*We regard trust as a stable perception about*

the intentions of other actors" (pp. 72). Hier wordt mee bedoeld dat bij een goede samenwerking mensen de perceptie van de ander hebben dat deze zich aan de afspraken zal houden en te vertrouwen is, ook als er de mogelijkheid ontstaat om hiervan af te wijken. Percepties zijn dan ook belangrijk bij de vorming van sociaal kapitaal, want als de percepties over de ander goed zijn, zal het vertrouwen in hem toenemen, waardoor er *bonding* of *bridging* kan ontstaan en het sociaal kapitaal hoger wordt. Aan de andere kant kan het er ook toe leiden dat de *bonding* zo hoog wordt, dat de *bridging* moeilijker tot stand komt. Bovendien kunnen negatieve percepties beide processen tegengaan. Controleren van percepties is dan ook belangrijk.

2.6.5 Discours

Een discours zorgt ervoor dat er een bepaalde gedeeltelijke en relatieve kijk op de wereld ontstaat die als normaal gezien wordt binnen een groep (Doel, 2010). Dryzek (1997, geciteerd in Rydin, 2003) beschrijft discours als *"a shared way of apprehending the world"* (pp.46). Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) gebruiken een vergelijkbare definitie van discours: *"Discours is here defined as an ensemble of ideas, concepts, and categories through which meaning is given to social and physical phenomena, and which is produced and reproduced through an identifiable set of practices"* (pp.67; pp.175). Hiermee is het begrip discours nauw verbonden met perceptie. Het is dan ook een zeer relevant begrip in dit onderzoek, omdat het effect van percepties op samenwerking centraal staat. Echter, discours gaat over de interpretaties en praktijken van een sociale groep (Doel, 2010; De Pater et al., 2005; Rydin, 2003). Perceptie gaat over individuen. In principe zou discours geïnterpreteerd kunnen worden als de perceptie van een groep mensen die tot eenzelfde sociale groep behoren. Het discours van deze groep heeft namelijk veel invloed op de perceptie van individuen, Allison (1971, geciteerd in Schaap & Van Twist, 1997) beschrijft dat als *"where you stand depends on where you sit"* (pp.68). Oftewel, je percepties hangen af van het discours waar je vandaan komt. Philo (2011) gaat zelfs zover door te zeggen dat karakters, overtuigingen en gedrag grotendeels zijn vormgegeven door discours, maar dat lijkt wel erg ver te gaan. In paragraaf 2.6.1 werd besproken dat achtergrond en ervaringen bepalen waar je percepties op gebaseerd zijn. Het discours maakt daar ook onderdeel van uit zoals Allison (1971) en Philo (2011) stellen, maar hier kan wel de kritische noot worden toegevoegd dat percepties door veel meer zaken worden beïnvloed dan het discours alleen. Bovendien is het niet onaannemelijk dat personen onderdeel uitmaken van meerdere discoursen, bijvoorbeeld een verschillend discours thuis en op het werk. Op die manier vormt zich de unieke combinatie die mede verantwoordelijk is voor de percepties die voor ieder individu verschillend zijn. Dat ieder discours waar de persoon deel van uit maakt daar een grote invloed op uitoefent, kan beaamd worden. Rydin (2003) zegt dat discours ook wel gezien kan worden als de verbinding tussen percepties en sociale gebruiken. Dat is een opvatting die de relatie van discours en percepties omdraait, waar de discours een gezamenlijk resultaat is van meerdere percepties. De waarheid zal in het midden liggen, waar discours en percepties aan een continue wisselwerking met elkaar onderhevig zijn. Een discoursgroep zal een bepaalde *bonding* voelen. Het discours bepaalt de waarden, normen en regels van een sociale groep en zorgt daarmee voor beperkingen van de perceptie van individuen binnen de groep. Bovendien bepaalt discours wat de gebruiken en omgangsmanieren zijn in het sociale leven (Schaap & Van Twist, 1997). Dit kan voor frictie zorgen als twee verschillende discoursen met elkaar in contact komen en andere gebruiken, normen en waarden aanhangen.

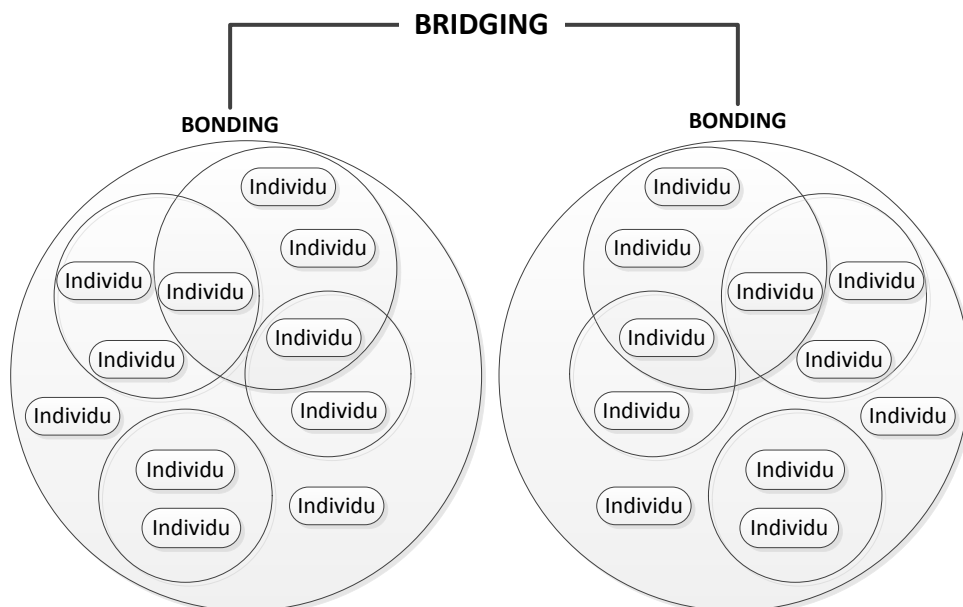
2.6.6 Discours in projecten

In een DBFM-project zou Rijkswaterstaat gezien kunnen worden als een overheidsdiscours, welke wordt beïnvloed door de politiek en het beleid dat nagestreefd dient te worden en daardoor wordt gelimiteerd in haar eigen visies (Healey, 2006). Als Rijkswaterstaat gezien kan worden als een overheidsdiscours, dat rekening dient te houden met de doelstellingen van de overheid, dan kan de marktpartij gezien worden als een marktdiscours, dat rekening dient te houden met de

doelstellingen waar een marktpartij mee kampt, zoals het maken van winst. Deze twee verschillende discoursen hebben hun eigen achtergrond en doelen, waardoor miscommunicatie of conflicten kunnen ontstaan. Bovendien is het mogelijk dat er een mate van wantrouwen tegenover elkaar ontstaat. In een project is het van belang dat deze verschillen zoveel mogelijk overbrugd worden, want discoursen moeten zich aan elkaar aanpassen om gehoord te kunnen worden (Schaap & Van Twist, 1997). Aangezien de partijen naar elkaar toegroeien, kan er *bridging* ontstaan. Vaak is er sprake van een dominante discours (Allmendinger, 2009; Doel, 2010; Papoulias, 2011). Het kan in een project bijvoorbeeld voorkomen dat de overheid geheel de dominantie neemt, waardoor marktpartijen te weinig inbreng kunnen hebben. Of dat één marktpartij bepaalt wat er gebeurt, waardoor anderen niet de kans krijgen hun visie tentoon te spreiden (Healey, 2006).

Een andere manier om het begrip discours uit te leggen is zoals Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) doen. Zij leggen de focus op verschillende belangen tussen discoursen, waarbij als voorbeeld de politiek wordt gebruikt. Met metaforen en verhalen kunnen mensen uit een bepaald discours hun belang zo verkopen dat andere discoursen hier geïnteresseerd in kunnen raken. Deze kenmerken zijn heel typerend voor de politiek, waarbij de ene partij zijn visie wil opdragen aan de andere partij. Dit zou in dit onderzoek ook zo kunnen werken, waarbij verschillende discoursen binnen een projectteam verschillende belangen hebben. Hierdoor kan er frictie ontstaan. Op basis van Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) kan dus geïnterpreteerd worden dat discoursen voornamelijk botsen wanneer hun belangen elkaar kruisen. Marktpartijen en overheden zullen ook andere belangen hebben, dus het kan relevant zijn dat deze problemen ontstaan. Toch zal niet verwacht worden dat de spanningen zo hoog oplopen als Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) doen vermoeden, aangezien dat gebaseerd is op de politiek. Daarbij is het veel meer van belang om de eigen visies door te drukken, terwijl in een project uiteindelijk toch gezamenlijk een sluis gebouwd moet worden en het einddoel dus voor iedereen hetzelfde is.

Echter, Healey (2006) bespreekt dan wel de aanwezigheid van een overheidsdiscours, in paragraaf 2.6.5 werd discours beschreven als de interpretaties en praktijken van een sociale groep (Doel, 2010; De Pater et al., 2005; Rydin, 2003). Het is niet onaannemelijk dat binnen de overheid zelf zich ook meerdere sociale groepen bevinden. Daarbij kan gedacht worden aan verschillende afdelingen, werkniveaus of gezamenlijke koffiegroepen. Daar komt nog bij dat, zoals eveneens in paragraaf 2.6.5 werd gesuggereerd, personen zich in meerdere discoursen tegelijk kunnen bevinden, dus ook in meerdere discoursen binnen de overheid. Wordt er zo naar organisaties gekeken, dan worden processen van *bonding* en *bridging*, zoals was weergegeven in figuur 6, een stuk ingewikkelder. De *bonding* die zich binnen een partij kan vormen, bestaat niet uit allemaal losse individuen, maar uit personen die op hun beurt weer gekoppeld zijn aan anderen via allerlei discoursen. In figuur 7 is weergegeven dat dit een veel complexer geheel met zich meebrengt. Het creëren van *bonding* zal dan een nog lastigere opgave zijn. Dit inzicht brengt de kritiek op Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) ook in een ander daglicht, want als er meer verschillende discoursen zijn, is het aannemelijk dat er wel meer belangen zijn dan alleen het bouwen van een sluis. Verschillende afdelingen bijvoorbeeld zullen andere verantwoordelijkheden hebben. Hoewel het hoofddoel van het project voor iedereen gelijk is, zal er toch sprake zijn van verschillende discoursen met andere belangen, maar verwacht wordt dat deze een minder grote rol zullen spelen dan in bijvoorbeeld de politiek, zoals door Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) werd gebruikt. Een gedetailleerd onderzoek om de met elkaar concurrerende discoursen te identificeren lijkt hier dan ook minder van toepassing. De interpretatie van het begrip discours waarbij het een manier is voor een sociale groep om de wereld te begrijpen en die tot miscommunicaties kan leiden is meer op zijn plaats. Daarbij is het belangrijker te onderzoeken waarom deze miscommunicaties gebeuren en hoe deze voorkomen kunnen worden dan wat het achterliggende doel van een bepaald discours is, want aangenomen mag worden dat alle betrokken discoursen het beste met het project voor hebben.



Figuur 7, Verschillende discourses binnen de bonding

2.6.7 Taalgebruik

Ieder individu heeft zijn eigen manier van spreken. Deze zal afgestemd zijn op de eigen discours, zodat er onderling gecommuniceerd kan worden. Maar zodra meerdere discourses elkaar ontmoeten, kan er onduidelijkheid ontstaan (Wiertzema & Jansen, 2011). Iedereen is namelijk gebonden aan zijn eigen taalgebruik, daardoor is het gebruik van woorden altijd een representatie van wat we echt bedoelen. We zijn gebonden aan taal. Ook wat er in een rapport of onderzoek geschreven wordt, is altijd slechts in woorden uitgedrukt. We kunnen nooit exact duidelijk maken aan elkaar wat we bedoelen (Anderson, 2010; Rydin, 2003; Schaap & Van Twist, 1997). Dat kan dus ook niet in projecten. Dat betekent dat er een kans op miscommunicaties bestaat. Anderson (2010) zegt hierover: *“even though scholars want to ‘get at’ the worlds beyond words, they are confined within the world of representation to communicate it”* (p. 34). Ook Ostrom (1999, in Rydin, 2003) geeft aan dat taal een beperking is in onze communicatie: *“All rules are formulated in human language and depend on the shared meanings assigned to words used to formulate a set of rules”* (pp.51). Volgens Warf (2011) heeft taal een centrale rol in de interpretatie en representatie van mensen op mensen, situaties en plaatsen. Alles wat gecommuniceerd wordt tussen mensen gebeurt via taal. In de woorden van Anderson (2010) en Ostrom (1999, in Rydin, 2003) betekent dat dat alles wat mensen duidelijk willen maken, afhankelijk is van de taal van degene die het duidelijk wil maken. Taal heeft daarmee een diepe invloed op onze kijk op de wereld en de realiteit en kan dan ook niet gezien worden als slechts een neutraal middel om informatie over te brengen (Hajer 2006; Hajer & Versteeg, 2005).

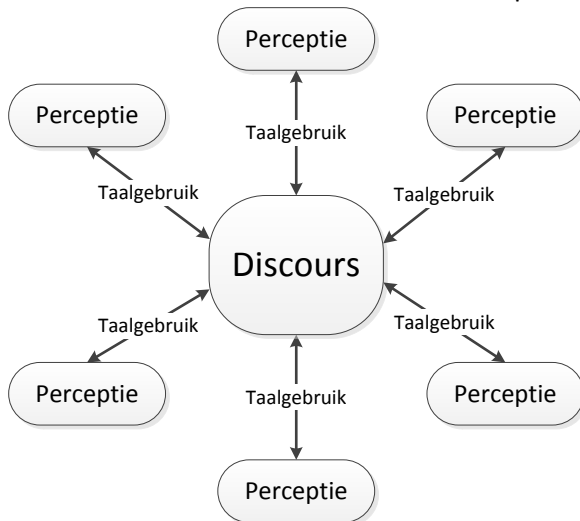
Percepties hebben invloed op het taalgebruik van individuen, want taal is ook een manier om percepties te communiceren met anderen. Daarnaast hebben percepties invloed op het interpreteren van het taalgebruik van anderen, dus hoe mensen een bericht begrijpen is ook verschillend (Schaap & Van Twist, 1997). Oftewel, *“the message undergoes translation and the odds are that it will become distorted and take on a different meaning”* (Schaap & Van Twist, 1997, pp. 69). Doordat mensen berichten eerst moeten vertalen naar hun eigen woorden, bestaat de kans dat delen een andere betekenis krijgen dan de afzender had bedoeld, waardoor er miscommunicatie ontstaat. Schaap & Van Twist (1997) missen in deze probleemstelling nog de beperking van taalgebruik die door Anderson (2010) en Ostrom (1999) werden genoemd. Worden deze theorieën

naast elkaar gelegd, dan kan daaruit opgemaakt worden dat berichtgeving ten eerste door de verzender wordt vertaald in woorden om het te communiceren en vervolgens ook vertaald wordt door de ontvanger in zijn eigen woorden om voor hem duidelijk te maken wat het betekent. Op die manier ondergaan berichten altijd tenminste twee vertalingen en dus bestaat er een reële kans op miscommunicatie. Daarnaast waarschuwt Hajer (2006) voor het gevaar van *'mutual understanding'*. Hiermee bedoelt hij dat er vaak vanuit gegaan wordt dat de ontvanger van een bericht hier dezelfde betekenis in leest als de verzender ermee bedoeld had. Dit zou echter niet waar zijn. Doordat een bericht verschillend geïnterpreteerd kan worden en vertalingen ondergaat is het inderdaad niet zomaar aan te nemen dat de ontvanger dezelfde betekenis aan een bericht ontleent als de verzender, maar zoals Hajer (2006) het stelt, dat dit per definitie niet waar is, lijkt wel erg ver te gaan. Ondanks dat ieder mens verschillend is, kan ervanuit gegaan worden dat bij simpele berichten die tussen personen uit hetzelfde discours uitgewisseld worden het wel degelijk voor kan komen dat deze dezelfde betekenis aan het bericht toekennen. Eerder ging hij er dan ook nog vanuit dat deze verschillende interpretatie vaak op zal treden, in plaats van altijd (Hajer & Versteeg, 2005), en deze eerdere lezing lijkt dan ook aannemelijker, aangezien deze niet volledig uitsluit dat het wel degelijk goed geïnterpreteerd kan worden. Toch zorgt deze theorie er wel voor dat er altijd rekening mee gehouden dient te worden dat de ontvanger een bericht anders interpreteert dan de verzender bedoeld had.

Bovendien is het taalgebruik voor optimale communicatie weer aangepast aan de discours waartoe het individu behoort, bijvoorbeeld door jargon (Hajer, 2006; Koppenjan & Klijn, 2004; Rydin, 2003; Schaap & Van Twist, 1997). Hierdoor kunnen verschillende leden van een bepaald discours met elkaar communiceren, maar zodra er een ander discours bij komt kijken kunnen er miscommunicaties ontstaan (Hajer, 2006; Koppenjan & Klijn, 2004). Schaap & Van Twist (1997) noemen dit *'network dialects'*. Dit heeft onbedoeld weer effect op de perceptie van die anderen en die invloed zal ook weer per persoon anders zijn, omdat zij ook weer ieder een eigen manier hebben om taal te interpreteren. De taal zelf van een groep mensen is al een reflectie van die groep op hoe zij de wereld zien en interpreteren (Knox & Marston, 2010). Uiteindelijk zullen de verschillende discourses met hun taalgebruik steeds dichter bij elkaar moeten komen om een bepaalde kijk te hebben op het project, het is hierbij mogelijk dat er twee verschillende discourses tegenover elkaar staan en in een plan nader tot elkaar komen (Allmendinger, 2009; Healey, 1992; Koppenjan & Klijn, 2004; Schaap & Van Twist, 1997; Wood & Landry, 2008). Dit is ook nodig om elkaar te kunnen begrijpen. Dus ook op het gebied van taalgebruik bestaat er het verschil tussen *bonding* en *bridging*.

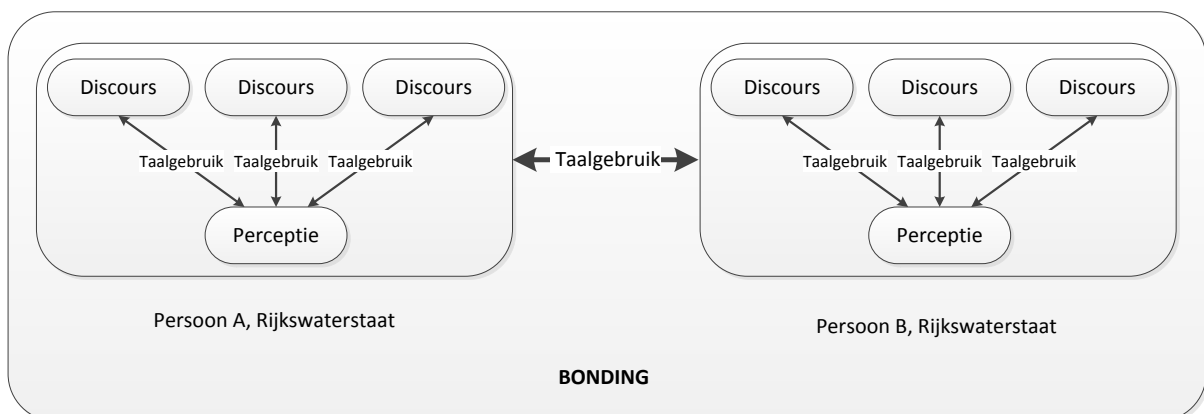
2.7 Verbanden

In dit onderzoek is het de vraag of de percepties van de verschillende actoren in het project Nieuwe Keersluis Limmel invloed uitoefenen op het proces en wat die invloed is en hoe deze gebruikt kan worden ter bevordering van het project. Om hier antwoord op te vinden is het eerst noodzakelijk te onderzoeken hoe het begrip perceptie in elkaar steekt en welke relatie deze heeft met discours en taalgebruik. In figuur 8 is te zien dat er een verbinding is tussen percepties en discours. De percepties van ieder individu hebben continue wisselwerking met het discours waartoe de desbetreffende persoon behoort, zoals in paragraaf 2.6.5 al werd besproken. Het discours wordt gevormd door een resultaat van alle percepties van de deelnemers, terwijl die percepties zelf weer worden beïnvloed door het discours. De communicatie van percepties met anderen binnen het discours verloopt via



Figuur 8, Relatie tussen percepties, discours en taalgebruik

taalgebruik, net als de normen, waarden en regels van een discours worden gecommuniceerd door taal. De communicatie is dus afhankelijk van het taalgebruik van de individuen. Bovendien heeft het invloed op de interpretatie van het discours en daarmee op de percepties zelf. Het taalgebruik waarmee gecommuniceerd wordt heeft daarmee zowel effect op het discours als op de percepties. In paragraaf 2.6.6 werd besproken dat personen tot meerdere discoursen kunnen behoren. Deze figuur 8 is slechts een voorbeeld voor een enkel discours, maar het is aannemelijk dat bij de percepties meer discoursen op dezelfde manier zijn aangesloten.



Figuur 9, Bonding en de invloed van percepties

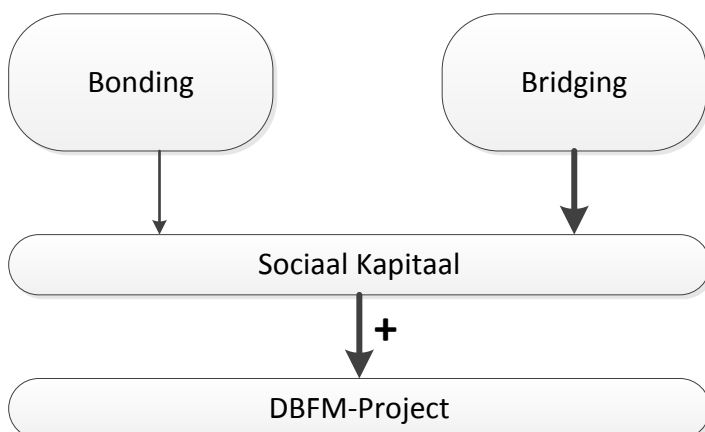
In figuur 9 is vervolgens te zien hoe *bonding* tussen twee personen werkt. Bij die personen treedt een wisselwerking op tussen hun discours, eigen percepties en taalgebruik, op de manier zoals die in

figuur 8 al is laten zien en nu voor een enkel persoon wordt weergegeven. Hier moet wel rekening mee gehouden worden dat, zoals in paragraaf 2.6.6 duidelijk werd en was weergegeven in figuur 7, individuen ook tot meerdere discoursen kunnen behoren. Daarom is aangegeven dat de perceptie van een individu interactie heeft met meerdere discoursen. Tevens is in deze figuur te zien dat 'persoon A' interactie heeft met 'persoon B', beiden van Rijkswaterstaat. Deze interactie zal door middel van taalgebruik tot stand komen en wordt daar dan ook door beïnvloed. Eveneens heeft de interactie invloed op de percepties van beide personen. Als zij intensief en succesvol met elkaar samenwerken, kan er *bonding* optreden, wanneer zij elkaar als een groep gaan zien en zich verbonden gaan voelen. Dit proces zou ook bij de marktpartij kunnen ontstaan.



Figuur 10, *Bridging* tussen Rijkswaterstaat en een marktpartij

In figuren 6 en 7 werd al weergegeven hoe *bridging* en *bonding* zich tot elkaar verhouden, waarbij *bonding* bestaat uit individuen onderling en *bridging* ontstaat na interactie tussen twee groepen van *bonding*. In figuur 10 is te zien hoe zich dat vertaalt naar een project als de Nieuwe Keersluis Limmel. Van Rijkswaterstaat en de marktpartij wordt verondersteld dat er onderling *bonding* is opgetreden en vervolgens kunnen beide partijen samen een verband van *bridging* creëren. Als deze twee partijen zich gezamenlijk ook weer als één groep gaan voelen, bijvoorbeeld als een projectteam, dan is er sprake van *bridging*. Zowel het proces van *bonding* als het proces van *bridging* hebben invloed op het sociaal kapitaal. Zoals te zien in figuur 11, is de invloed van *bridging* echter veel groter, zoals in paragraaf 3.5.2 werd uitgelegd aan de hand van de 'strength of weak ties' van Granovetter (1973). Beiden staan onder invloed van percepties, zoals duidelijk werd in de figuren 8, 9 en 10 en zijn onderdeel van het sociaal kapitaal. Als het sociaal kapitaal groeit en goed gebruikt wordt, kan dat uiteindelijk een positieve uitwerking op de samenwerking binnen het DBFM-project hebben. Samengevat kan met behulp van deze visuele weergaven op basis van de theorie worden gesuggereerd dat percepties invloed op het project hebben en als deze goed benut worden, kunnen deze het project bevorderen.



Figuur 11, Effecten van *bonding* en *bridging* op een DBFM-project

2.8 Conclusie

In dit onderzoek staat de rol van percepties bij de samenwerking tussen de overheid en de markt in een DBFM-project centraal. In dit theoretisch kader is naar voren gekomen dat het beleid van de overheid is verschoven van *government* naar *governance* in de loop der jaren. Waar bij het RAW-bestek nog sprake was van blauwdrukplanning, is er met behulp van publiek-private samenwerking steeds meer interactie met de markt gekomen. Uiteindelijk heeft dat tot het DBFM-contract geleid waar bij het project Nieuwe Keersluis Limmel gebruik van wordt gemaakt. De nieuwe manier van samenwerken met een zeer lange looptijd vraagt om extra aandacht voor de relatie. Sociaal kapitaal moet eraan bijdragen dat deze relatie over een dusdanig lange periode goed blijft. Dit sociaal kapitaal is op te delen in *bridging* en *bonding*. Waar *bonding* mensen verbindt en een groepsgevoel creëert, kan *bridging* een brug slaan tussen dergelijke groepen van *bonding*. Op die manier verhoogt het vertrouwen in elkaar en wordt de relatie hechter. Het proces van *bonding* is onderhevig aan percepties, die voor ieder mens verschillend zijn. Negatieve percepties zullen het sociaal kapitaal in de weg staan, maar positieve zullen dit juist kunnen versterken. Door hier rekening mee te houden en deze te managen, kan er gebruik van gemaakt worden. Uit de percepties van een sociale groep kan een discours ontstaan, die zelf weer effect heeft op de individuele percepties. Binnen een discours, in een project te zien als een overheidsdiscours en een marktdiscours, maar ook verschillende afdelingsdiscoursen, zal eerder *bonding* kunnen ontstaan, omdat de percepties meer op elkaar lijken. Voor een goede *bridging* dienen verschillende *bonding*-groepen naar elkaar toe te groeien, voor beide processen is het nodig dat discoursen dit ook doen. Percepties en discours worden gecommuniceerd door taal. Doordat discoursen verschillend taalgebruik kunnen hebben, kan communicatie tussen discoursen leiden tot problemen. Bovendien worden percepties vertaald naar taal en vervolgens geïnterpreteerd in de eigen taal. Ook dat kan leiden tot miscommunicatie. Voor het slagen van een langdurige samenwerking bij een DBFM-contract lijkt het dus belangrijk om rekening te houden met de percepties, die in een discours kunnen zitten en afhankelijk zijn van taalgebruik. Van daaruit kan een hechte *bonding* ontstaan binnen de eigen partij, wat gebruikt kan worden voor het realiseren van een hechte *bridging* met de andere partij. Zo kan het sociaal kapitaal beter worden en dat kan vervolgens bijdragen aan het slagen van het project.

3. Methodologie

3.1 Inleiding

In de theorie is naar voren gekomen dat er binnen een project sprake kan zijn van verschillende groepen met *bonding* en dat tussen deze groepen vervolgens *bridging* kan ontstaan. Op die manier zou het sociaal kapitaal bevorderd worden, wat goed zou zijn voor de samenwerking binnen het project. Hierbij zou sprake zijn van een overheidsdiscours en een marktdiscours, wat hier invloed op zou hebben, net als de percepties van individuen en de taal die gebruikt wordt. In dit onderzoek is onderzocht of deze verbanden daadwerkelijk van toepassing zijn en of het bevorderen van het sociaal kapitaal door middel van *bridging* en *bonding* inderdaad gewenst is. In dit hoofdstuk zal worden uitgelegd op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. Eerst zal besproken worden waarom er voor een case study is gekozen en waarom degene die gekozen is, vervolgens op welke manier het onderzoek is uitgevoerd en hoe de resultaten verkregen zijn. Tot slot zal uitgelegd worden hoe deze resultaten zijn geanalyseerd om antwoord te krijgen op de in de introductie gestelde hoofdvraag en deelvragen.

3.2 Case studies

Er zal gebruik gemaakt gaan worden van een case study. O'Leary (2010, p.174) noemt een case study *"a method of studying elements of the social through comprehensive description and analysis of a single situation or case"*. Er kunnen verschillende redenen zijn om een case study te gebruiken, zoals cases die een intrinsieke waarde hebben of het bewijzen van een theorie (O'Leary, 2010). Een case study is geschikt om wat dieper op een bepaald onderwerp in te gaan (Bell, 2005; Burnett, 2009). In paragraaf 3.2.1 zal duidelijk gemaakt worden waarom in dit onderzoek sprake is van een case met intrinsieke waarde. Bovendien kan bij een case study op bepaalde gebeurtenissen specifiek ingegaan worden, wanneer verschillende sleutelfiguren uit de desbetreffende case aan het woord komen en zij allen over dezelfde gebeurtenis ondervraagd kunnen worden (Kitchen, 2007). Nadeel van een case study is dat het de vraag blijft in hoeverre de conclusies toepasbaar zijn op andere cases (Burnett, 2009). In paragraaf 3.2.2 zal uitgelegd worden waarom dat in dit geval waarschijnlijk minder van toepassing is. In dit onderzoek zal geprobeerd worden om de samenwerking te verbeteren bij een DBFM-contract, rekening houdend met de percepties. In het theoretisch kader werd gesuggereerd dat het bereiken van een hoger sociaal kapitaal hierbij belangrijk is, wat kan worden onderverdeeld in *bonding* en *bridging* en waarbij percepties, discours en taalgebruik een rol spelen. Met een case study kan worden onderzocht of het bereiken van *bonding* en *bridging* inderdaad belangrijk wordt geacht en welke rol percepties, discours en taalgebruik daar in de praktijk bij spelen. Ook kan worden onderzocht hoe deze zaken gemanaged kunnen worden.

3.2.1 Nieuwe Keersluis Limmel

In dit onderzoek staat het project Nieuwe Keersluis Limmel centraal. Dit project is interessant als case study voor dit onderzoek, want het is het eerste natte DBFM-project van Rijkswaterstaat. Inmiddels zijn er al meer projecten hiermee gestart, maar de Nieuwe Keersluis Limmel is het verst gevorderd, aangezien deze eerder van start ging. Het wordt dan ook als voorbeeldproject gezien waaruit geleerd moet worden. Deze lessen kunnen in volgende projecten toegepast worden. Er is dan ook voldoende behoefte aan onderzoek naar dit specifieke project. Ten tijde van dit onderzoek was dit project al aanbesteedt en medio 2015 is al begonnen met de bouw (Rijkswaterstaat, 2015d). Het was dus al duidelijk welke partijen erbij betrokken zijn, er was dus meer om te onderzoeken dan bij andere natte DBFM-projecten. Daarom is dit project het meest geschikt om als case study te

onderzoeken en zijn bovendien de andere projecten minder relevant. Daar is namelijk ten tijde van dit onderzoek nog niet veel informatie te halen, dus is het waardevoller om dieper in één project te duiken. Er kan dan ook gesproken worden over een case met intrinsieke waarde. De Nieuwe Keersluis Limmel moet vervangen worden omdat grote binnenvaartschepen niet door de oude keerschutsluis passen, hierdoor wordt het Julianakanaal beter toegankelijk en de Maasroute kan op die manier één van de belangrijkste scheepvaartverbindingen van Europa worden. Daarnaast wordt de sluis voorzien van een nieuwe, veiligere brug voor auto's en fietsen (Rijkswaterstaat, 2016a). Bij de Nieuwe Keersluis Limmel gebruikt gemaakt van een DBFM-contract, zoals besproken in paragraaf 2.4, met een onderhoudsperiode van 30 jaar. De nieuwe sluis zal een waterkering worden, wat inhoudt dat hij als functie heeft het achterliggende land te beschermen bij hoog water.

3.2.2 Het Sluizenprogramma

In dit onderzoek staat het project Nieuwe Keersluis Limmel centraal, wat onderdeel uitmaakt van het Sluizenprogramma. In het Sluizenprogramma bevinden zich zes projecten, waarvan er vijf worden aanbesteed via een DBFM-contract. De sluisen die in het programma vallen zijn de Nieuwe Keersluis Limmel, de Uitbreiding Sluis Eefde, de 3^e Kolk Beatrixsluis, de Zeetoeegang IJmond en de Afsluitdijk. Tot slot is er de Nieuwe Sluis Terneuzen, welke niet via DBFM zal verlopen. Voor de samenwerking omtrent de contractvorm is die laatste minder interessant. Volgens Rijkswaterstaat (2016a) zorgt de programmavorm voor standaardisatie en uniformiteit. Bovendien kan de inzet van mensen en middelen efficiënter gemaakt worden, net als de contractvoorbereiding. Ook is het de bedoeling dat de projecten van elkaar kunnen gaan leren. Het is dus de bedoeling dat de projecten dingen van elkaar overnemen, dus is het argument tegen case studies dat ze niet zomaar toepasbaar zijn in andere situaties, zoals genoemd in paragraaf 3.2, minder relevant, want het is juist de bedoeling van het programma om zaken van elkaar over te nemen. Dat maakt het onderzoeken naar het eerste project van dit programma ook zo interessant. Er wordt naar deze projecten gekeken omdat het voor het eerst is dat de overheid een programma opstelt met DBFM-contracten die plaatsvinden in de natte sector.

In het verleden zijn er al enkele projecten aanbesteed via deze contractvorm. In de periode tussen 1999 en 2009 zijn er al vier infrastructuurprojecten geweest die via DBFM zijn aanbesteed, namelijk de HSL-Zuid Infraprovider, de A59 Rosmalen – Geffen, de Rijksweg 31 Leeuwarden – Drachten en de Tweede Coentunnel. De Rijksweg tussen Leeuwarden en Drachten was de eerste keer dat Rijkswaterstaat opdrachtgever was bij een DBFM-project in december 2003 (Eversdijk & Korsten, 2009). Dit betreft echter allemaal nog 'droge' projecten, het gaat dus om wegen en niet om waterkunstwerken, zoals bijvoorbeeld sluisen. Bovendien waren dit allemaal projecten die los stonden, niet in een programma. Bij de realisatie van de eerste "natte" DBFM-projecten is door middel van dit programma ervoor gekozen om het gezamenlijk op te zetten. Het is de bedoeling dat de opgedane kennis binnen het programma gedeeld wordt. Daarom is het ook interessant om juist deze DBFM-projecten te onderzoeken. Onderzoek naar een project kan dus ook gebruikt worden in de andere projecten. Tevens zullen de komende decennia veel natte kunstwerken aan het einde van hun ontwerplevensduur zitten (Projectteam VONK, 2012), dus dient dit programma als basis voor de toekomst van veel projecten. Bijkomend voordeel is dat het Sluizenprogramma volop bezig is en respondenten dus midden in het proces zitten, wat ervoor zorgt dat er verwacht wordt dat zij geïnteresseerd zijn in de projecten en hun aandacht voornamelijk daarop gefocust zullen hebben. Bovendien zijn de gebeurtenissen allemaal nog vers.

3.3 Kwalitatief onderzoek

Er wordt gekozen om een kwalitatieve onderzoeksmethode te doen. Aangezien dit onderzoek ingaat op DBFM-contracten, zullen alleen projecten waarbij deze contracten zijn gebruikt relevant zijn om dieper op in te gaan. Zoals in paragraaf 3.2 is uitgelegd, is er bovendien voor gekozen om gebruik te maken van een case study. Hierdoor is het aantal respondenten dat gebruikt kan worden beperkt, waardoor kwantitatieve methoden minder voor de hand liggen (O'Leary, 2010). Boeije (2005, p.27) geeft de volgende definitie van kwalitatief onderzoek: *“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen”*. In dit onderzoek staat het begrip perceptie centraal, een begrip wat goed aansluit bij de gegeven definitie van kwalitatief onderzoek. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek is er bij kwalitatief onderzoek meer ruimte voor meningen en beleving van de actoren in plaats van gestandaardiseerde meetinstrumenten (Boeije, 2005; Flowerdew & Martin, 2005; O'Leary, 2010). Aangezien het in dit onderzoek over beleving en interpretatie van deelnemers gaat, is kwalitatief onderzoek geschikter.

3.3.1 Focusgroep, interviews en beleidsdocumenten

Om het onderwerp beter te begrijpen, zal eerst gebruik gemaakt worden van een focusgroep. Voordeel hiervan is dat er op één dag meerdere personen gehoord kunnen worden en daardoor minder tijd kost en dat er meerdere inzichten naar voren komen die in een individueel gesprek misschien over het hoofd waren gezien (Baarda, 2014). Dit is ideaal om het onderwerp te verkennen, aangezien specialisten in rap tempo verschillende inzichten bespreken. Hieruit kan dan bepaald worden welke aspecten het meest interessant zijn om verder te onderzoeken. Om dieper op het onderwerp in te gaan is een focusgroep minder geschikt, aangezien het lastig is deze goed te leiden. Bovendien zal niet iedereen zichzelf voldoende verstaanbaar kunnen maken, waardoor de dominantere personen de overhand zullen krijgen (Baarda, 2014). Daarom zal er ook gebruik gemaakt worden van interviews. Hiermee kan namelijk één op één gesproken worden met specialisten, waardoor zij ieder genoeg ruimte zullen hebben om te spreken. Bovendien is het makkelijker voor de interviewer om het gesprek te sturen en op deze manier de controle te behouden. Nadeel is dat alle respondenten apart interviewen meer tijd in beslag zal nemen (Baarda, 2014; O'Leary, 2010), maar het is op die manier wel makkelijker voor het vinden van respondenten. Het is namelijk een stuk lastiger om ervoor te zorgen dat alle respondenten op hetzelfde moment beschikbaar zijn, zoals bij een focusgroep het geval moet zijn. Er wordt in dit onderzoek gekozen voor interviews in plaats van bijvoorbeeld zogeheten observaties, zoals Fisher et al. (2007) noemen, omdat er dan slechts bij enkele vergaderingen bestudeerd kan worden, terwijl door het interviewen van prominenten een beeld over het gehele proces gecreëerd kan worden. Zij zijn er vanaf begin tot eind bij geweest en hebben zo de invloed van de percepties kunnen ondervinden gedurende het proces. Hierdoor kan met interviewen in dit onderzoek een bredere analyse gemaakt worden. Toch zal het onderzoek niet alleen op interviews en de focusgroep gebaseerd zijn. Om een completer beeld te krijgen van de manier van werken bij Rijkswaterstaat, zullen ook beleidsdocumenten bekeken worden. Hiermee kan bereikt worden dat aspecten die uit de interviews en focusgroep naar voren komen vergeleken kunnen worden met het algemene beleid. Dit zorgt ervoor dat uitspraken gedaan door respondenten veel krachtiger zijn wanneer ook in beleidsdocumenten over dergelijke zaken wordt gesproken en ze dus niet alleen in dit project, maar op veel meer gebieden geconstateerd worden. Het alleen onderzoeken van beleidsdocumenten zonder interviews en focusgroepen is te oppervlakkig, omdat deze zo afgestemd zullen zijn dat ze in meerdere situaties te gebruiken zijn. Als echter observaties van respondenten terug te vinden zijn in dergelijke documenten, zal dat een extra bevestiging zijn dat het belangrijk is.

3.3.2 De focusgroep

Het onderzoek is begonnen met het bijwonen van de focusgroep. Er werd de mogelijkheid geboden om hierbij aanwezig te zijn als toehoorder. Deze focusgroep is derhalve dan ook niet zelf opgezet. Wel gingen grote delen van deze focusgroep over relevante thema's voor dit onderzoek, waardoor bijwonen een welkome aanvulling was. Op deze manier konden al in het begin de meningen van meerdere specialisten gehoord worden en konden meerdere onderzoekers daarvan profiteren. Nadeel van deze opzet was dat er geen mogelijkheid was tot leiden van het gesprek, waardoor ook delen van de discussie over minder relevante zaken gingen. Toch bleek er voldoende nuttige informatie naar voren te komen waarmee ook dit onderzoek geholpen werd. De focusgroep werd gehouden aan de hand van drie hoofdthema's. Het eerste thema ging over de projectmatige manier van werken bij Rijkswaterstaat, het tweede thema was de projectmanagementscope, oftewel de cultuur van het afrekenen op tijd, geld en kwaliteit, en het derde thema was het wederzijds wantrouwen tussen Rijkswaterstaat en de markt. Waar de eerste twee thema's al enkele raakvlakken vertoonden met dit onderzoek en daarmee al tot nuttige inzichten leidde, was vooral het derde thema relevant. Hier gaat het over de *bridging* tussen markt en overheid en de rol die percepties daarin spelen. Deze focusgroep is dan ook een zinvolle aanvulling geweest in dit onderzoek.

De respondenten die deel uitmaakten van de focusgroep waren een zestal specialisten vanuit Rijkswaterstaat. Zij hebben geen directe link met het Project Nieuwe Keersluis Limmel, maar weten wel goed wat er over het algemeen speelt in projecten. Hun visies zullen daarom niet allemaal terug te vinden in dit project, maar als dat wel zo is, versterkt dat de uitkomsten van de interviews ten zeerste. Hun gevarieerde vakgebieden binnen de organisatie zorgen ervoor dat er een compleet beeld ontstaat wat kan bijdragen aan dit onderzoek. De functies van de deelnemers aan deze focusgroep waren:

- Adviseur Afdeling Kennis- en Innovatiemanagement
- Topadviseur Aanleg
- Topadviseur Kennis en Integratie
- Topspecialist Adaptief Watermanagement
- Topspecialist Leefomgeving
- Topspecialist Markt en Inkoop

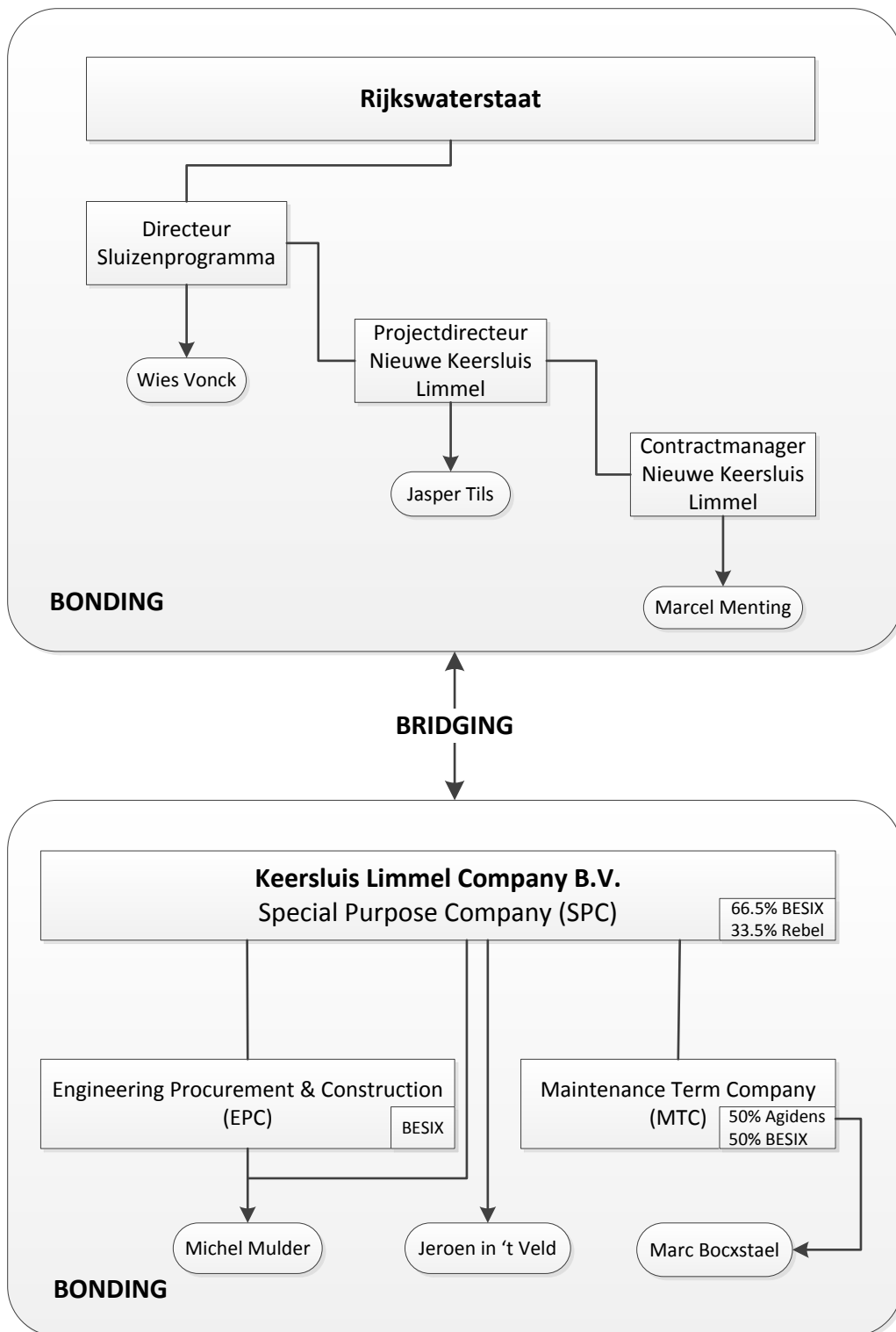
3.3.3 De interviews

In dit onderzoek zal van een semigestructureerd interview gebruik gemaakt gaan worden. In deze vorm is het namelijk mogelijk om de geïnterviewde zelf ook de vrijheid te geven om opvallende zaken aan te kaarten, wat zeker bij persoonlijke begrippen als perceptie van pas kan komen. Aangezien perceptie voor iedereen verschillend is, kunnen hierdoor ook bij ieder gesprek andere zaken ter sprake komen en een semigestructureerd interview biedt daar de ruimte voor. Bovendien kan er eventueel dieper op interessante punten ingegaan worden. Toch zal er van tevoren wel een vragenlijst opgesteld worden, welke te zien is in Bijlage II. Dit is om te voorkomen dat de interviews teveel afdwalen van het onderwerp, maar er kan van de volgorde afgeweken worden gedurende het gesprek, om het natuurlijke verloop in stand te houden (Flowerdew & Martin, 2005; O'Leary, 2010). Bij een gestructureerd interview is hier minder ruimte voor, want dan zal er een standaardlijst opgesteld worden waar geen ruimte is voor afwijkingen. Bij een ongestructureerd interview zullen er juist alleen maar thema's op papier staan, waarna het gesprek slechts gestuurd kan worden. Dit biedt weer teveel vrijheden voor de respondent, waardoor afdwaling op de loer ligt (O'Leary, 2010).

Om de juiste informatie te vergaren is het van belang om met de juiste mensen te praten. Om de percepties binnen het project Nieuwe Keersluis Limmel te begrijpen en vervolgens te gebruiken om DBFM-projecten beter te laten verlopen, is het interessant om met respondenten te praten die veel

hebben geparticipeerd in de samenwerking, niet alleen binnen de eigen partij, maar ook tussen partijen. Om een compleet beeld te krijgen zal met alle belangrijke partijen gesproken moeten worden. Bij het project Nieuwe Keersluis Limmel gaat het om opdrachtgever Rijkswaterstaat, aannemer BESIX en financieel adviseur Rebel. Om zoveel mogelijk respondenten binnen deze organisaties te contacteren is gebruik gemaakt van *gatekeepers*. “*Gatekeepers are those individuals in an organization that have the power to grant or withhold access to people or situations for the purposes of research*” (Burgess, 1984 in Flowerdew & Martin, 2005, p.116). Door in contact te komen met projectmanagers kunnen ook deuren naar andere respondenten geopend worden. In tegenstelling tot de *gatekeepers* zullen de andere werknemers van buitenaf moeilijker te vinden zijn. Via het internet was het mogelijk om in contact te komen met de grote namen binnen het project. Voor andere respondenten is er tevens gebruik gemaakt van *snowballing*, nadat de eerste contacten zijn gelegd. Dit houdt in dat inmiddels gecontacteerde respondenten kunnen helpen bij het in contact komen met nieuwe respondenten (Flowerdew & Martin, 2005).

In figuur 12 is te zien hoe deze respondenten zich tot elkaar verhouden in het project Nieuwe Keersluis Limmel. Het hele sluizenprogramma wordt geleid door de programmadirecteur, Wies Vonck. Onder hem staan de directeuren van de afzonderlijke projecten, bij de Nieuwe Keersluis Limmel is dat projectdirecteur Jasper Tils. Daaronder bevinden zich een aantal gespecialiseerde managers, voor dit onderzoek is de contractmanager voornamelijk interessant, want hij gaat over de samenwerking met de marktpartij, in dit geval is dat Marcel Menting. Op deze manier zijn er drie belangrijke spelers in de samenwerking geïnterviewd bij Rijkswaterstaat, op drie verschillende niveaus om een zo breed mogelijk beeld te krijgen. Eveneens is in figuur 12 de opbouw van de marktzijde te zien, die ingewikkelder is. Het DBFM-contract met Rijkswaterstaat is getekend met de Keersluis Limmel Company B.V. (KLC), een Special Purpose Company (SPC). Deze heeft dus direct contact met Rijkswaterstaat, via de projectdirecteur en de contractmanager en bestaat voor 33,5% uit Rebel en 66,5% uit BESIX. Jeroen in 't Veld van Rebel is hier projectdirecteur van. Michel Mulder van BESIX zit eveneens in de directie. Deze SPC heeft het contract opgedeeld in twee andere bedrijven, een Engineering, Procurement & Construction (EPC) en een Maintenance Term Company (MLC). De EPC is verantwoordelijk voor de bouw van de sluis en bestaat voor 100% uit BESIX. Michel Mulder is naast directielid van de SPC ook projectdirecteur van deze EPC. De MLC bestaat voor 50% uit BESIX en 50% uit Agidens en is verantwoordelijk voor het onderhoud van de sluis. Marc Bocxstael is directeur van Agidens. Op deze manier zijn de belangrijkste personen van alle drie de individuele bedrijven, Rebel, BESIX en Agidens, geïnterviewd. Bovendien zijn met de directeuren van de SPC en de EPC ook de belangrijkste pionnen van de gehele marktzijde in dit project aan het woord gekomen. Op die manier is geprobeerd een zo compleet mogelijk beeld te creëren van de samenwerking aan zowel de overheidszijde als de marktzijde. Tot slot is in figuur 11 ook te zien waar in het project sprake is van *bonding* en waar van *bridging*. Zoals in paragraaf 2.5.2 werd uitgelegd, zal er *bonding* optreden aan de zijde van Rijkswaterstaat en aan de marktzijde. Bij de samenwerking tussen deze twee, dus waar de KLC koppelt aan Rijkswaterstaat via de projectmanager en contractmanager, ontstaat *bridging*.



Figuur 12, Verhoudingen tussen de respondenten

3.3.4 De beleidsdocumenten

Tot slot zijn er na de gehouden focusgroep en interviews beleidsdocumenten over het onderwerp verzameld en bestudeerd. Dit heeft geresulteerd in een tiental documenten, variërend van marktonderzoek en marktconsultaties door Rijkswaterstaat tot algemene richtlijnen over samenwerking en specifieke informatie over het Project Nieuwe Keersluis Limmel. Deze documenten leggen steevast de focus op de manier waarop Rijkswaterstaat omgaat met de samenwerking met de marktpartijen. Op die manier kon bestudeerd worden of zaken die uit de interviews en focusgroep naar voren kwamen ook in het beleid zijn opgenomen en of het constatering waren over de hele organisatie. Bovendien kan hiermee gecontroleerd worden in hoeverre bepaalde aspecten belangrijk worden geacht. De volgende beleidsdocumenten zijn hiervoor doorgenomen:

- Aanleg nieuwe keersluis Limmel, ruim baan voor goederentransport over water (Rijkswaterstaat, 2015a)
- Eerste fundamenten voor nieuwe keersluis Limmel (Rijkswaterstaat, 2015c)
- IPFA/RWS Infrastructure table, DBFM Sluizenprogramma Rijkswaterstaat 4 december 2012 (Rijkswaterstaat, 2012a)
- Kennis over markten, rapportage (Decisio BV & SOLVINT Supply Management, 2011)
- Organisatieontwikkeling (Rijkswaterstaat, 2014b)
- Richtlijn samenwerking Rijkswaterstaat-markt op integrale projecten, samen op weg naar een beter resultaat (Vernieuwing Bouw, 2010)
- Samen met de markt, strategische doorvertaling marktvisie door Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2016c)
- Samenwerken & continu verbeteren, met een compacte en wendbare organisatie (Rijkswaterstaat, 2016b)
- Samenwerken & servicedesk zakelijk, voor alle projectoverstijgende vragen (Rijkswaterstaat, 2014c)
- Uitkomsten 2^e marktconsultatie, DBFM Sluizenprogramma 18 april 2013 (Rijkswaterstaat, 2013)

3.4 Analyseren

Voor het analyseren van de interviews en de focusgroep is er van beiden eerst een transcriptie gemaakt. Zowel ieder interview als de focusgroep is volledig uitgeschreven. Deze teksten kunnen vervolgens gebruikt worden bij de analyse. Allereerst zijn de interviews geanalyseerd, zodat deze als basis kunnen dienen voor de data. Dat is gedaan door middel van coderen. Belangrijke onderwerpen worden gemarkeerd als er over gesproken wordt, zodat die onderwerpen uit verschillende interviews bij elkaar gelegd kunnen worden. Op deze manier kan vergeleken worden hoe er over de belangrijke onderwerpen gesproken wordt (O'Leary, 2010). Het doel van dit onderzoek is om na te gaan welke invloed percepties hebben op de samenwerking binnen DBFM-contracten en hoe eventuele problemen die hierdoor ontstaan te verminderen zijn, zodat het in de toekomst te gebruiken is voor meerdere sluizen. In de theorie is gesuggereerd wat de rol van percepties is en de invloed van discours en taalgebruik. Bovendien is ter sprake gekomen hoe de *bonding* en *bridging* is verdeeld binnen het sociaal kapitaal. Met het analyseren van de data kan onderzocht worden of deze verhoudingen inderdaad kloppen en of het creëren van sociaal kapitaal via *bonding* en *bridging* inderdaad gewenst is. Vervolgens kan ook uit de data geanalyseerd worden hoe de samenwerking verbeterd kan worden. Bij het controleren van de theorie kan gebruikgemaakt worden van het coderen zoals genoemd door O'Leary (2010). Theorie over het analyseren van kwalitatieve data wijst uit dat dit zeer afhankelijk is van het onderzoek (Fisher et al., 2007; Flowerdew & Martin; 2005; O'Leary, 2010). O'Leary (2010) maakt dan ook onderscheid tussen inductief redeneren en deductief redeneren. In dit onderzoek is aanvankelijk gebruik gemaakt van deductief categoriseren, wat

inhoudt dat er van tevoren is bepaald welke coderingen gebruikt gaan worden. Echter, als op deze manier de rauwe data is gecategoriseerd, is vervolgens met behulp van inductief redeneren deze data verder geanalyseerd. Dit betekent dat ervoor gekozen is de data te analyseren op basis van wat er uit de data naar voren komt. Op die manier wordt duidelijk welke onderwerpen belangrijk blijken. In paragraaf 3.4.1 wordt besproken op welke manier dit gedaan is en met welke begrippen is gewerkt.

3.4.1 Coderen

In het theoretisch kader zijn vier hoofdbegrippen naar voren gekomen waarvan verwacht wordt dat zij een belangrijke rol spelen in de samenwerking binnen het project. Daarom zijn deze vier begrippen deductief bepaald als categorieën waarin de interviews worden opgedeeld. Het gaat dan om de begrippen (1) sociaal kapitaal, (2) perceptie, (3) discours (4) taalgebruik. Aanvankelijk is geprobeerd om alle woorden die met deze begrippen te maken hadden te categoriseren en markeren in verschillende kleuren. Echter, op basis van slechts woorden werd er teveel meegenomen en was het lastig om te bepalen wat precies waarbij moest. Zonder de context eromheen bleken deze woorden onvoldoende informatie te bevatten om ze goed te kunnen categoriseren. Daarop is besloten het anders aan te pakken en alle transcripties van de interviews uit te printen om vervolgens alle passages die te maken hebben met bovenstaande begrippen te coderen. Dit gebeurde door met vier verschillende kleuren de stukken uit de tekst te markeren. Op die manier werden de relevante delen uit de interviews gefilterd en bovendien in de juiste categorie geplaatst. Vervolgens zijn de perceptie, discours en taalgebruik naar aanleiding van figuren 8,9, 10 en 11 opgedeeld in *bridging* en *bonding*. Hieruit bleek namelijk dat verwacht werd dat perceptie, discours en taalgebruik invloed hebben op zowel *bridging* als *bonding*. Dit is gedaan door alle gemarkeerde quotes door te nemen en per quote te bepalen of het om *bridging* of om *bonding* gaat. Ook het sociaal kapitaal is opgedeeld in *bridging* en *bonding*, aangezien verwacht werd dat sociaal kapitaal hieruit bestaat. Bovendien werd er een aparte onderscheiding gemaakt voor het effect van sociaal kapitaal op het project. Volgens zijn alle quotes kort samengevat, zodat duidelijk werd welke onderdelen veelvuldig naar voren kwamen in de interviews, zodat er inductief onderscheid gemaakt werd. Op basis daarvan zijn subcategorieën bedacht, waarmee codes zijn gegeven aan de quotes. Voorbeelden van dergelijke subcategorieën zijn relatie, mensen, achtergrond of vertrouwen. Deze codes gaven vervolgens een duidelijk overzicht van de beschikbare quotes, die vervolgens zo aan elkaar gekoppeld konden worden, zodat ze inductief zijn geanalyseerd. Tot slot zijn alle quotes deductief opgedeeld in constatering van de theorie enerzijds en maatregelen om met deze theorieën om te gaan anderzijds. Deze stap heeft geresulteerd in tabel 1. Uiteindelijk konden alle quotes op deze manier op een acceptabele volgorde gezet worden. Vervolgens zijn ze aan elkaar gepraat, zodat er een verhaal ontstond. Door hier vervolgens steeds meer één geheel van te maken gecombineerd van de eigen visie, is naar boven gekomen welke resultaten er uit de interviews kwamen.

SOCIAAL KAPITAAL			
BONDING		BRIDGING	
De rol van:	Maatregelen voor:	De rol van:	Maatregelen voor:
Perceptie	Perceptie	Perceptie	Perceptie
Discours	Discours	Discours	Discours
Taalgebruik	Taalgebruik	Taalgebruik	Taalgebruik

Tabel 1, Categorieën van de coderingen

Nadat de interviews op deze manier geanalyseerd zijn, zijn ook de transcriptie van de focusgroep en de beleidsdocumenten geanalyseerd. Hiervoor zijn de onderwerpen gebruikt die uit de interviews belangrijk bleken. Zowel de transcriptie als de documenten zijn ook uitgeprint en vervolgens zijn alle uit de interviews relevant gebleken onderwerpen die hierin terugkwamen gemarkeerd. Vervolgens is

per document bekeken wat er geschreven werd over deze onderwerpen en kon zo gecontroleerd worden of het strookte met de resultaten uit de interviews. Zo konden die analyses worden aangepast, of worden versterkt. Ook kon worden nagegaan of zaken niet terugkwamen in documenten of de focusgroep en kon worden beoordeeld waarom dat het geval was.

3.4.2 Verwerken

Zoals in de vorige paragraaf gemeld, is de analyse van de categorieën gedaan op inductieve basis. Hieruit zijn de belangrijkste tussenkoppen naar voren gekomen zoals gebruikt in de resultaten. Er is geprobeerd antwoord te geven op de hoofdvraag en deelvragen door eerst na te gaan of de veronderstellingen uit de theorie overeen komen met de ondervindingen in de praktijk. Daarbij is eerst het belang van *bonding* onderzocht en vervolgens welke rol percepties, discours en taalgebruik daarin spelen. Vervolgens is hetzelfde gedaan voor de *bridging*. Ook is de wenselijkheid van sociaal kapitaal in het algemeen onderzocht. Op deze manier is duidelijk geworden in welke mate sociaal kapitaal, verdeeld over *bonding* en *bridging*, daadwerkelijk nagestreefd wordt en of percepties, discours en taalgebruik daarin een beperkende, dan wel bevorderlijke rol spelen. Deze bevindingen worden met de theorie vergeleken in de discussie. Uiteindelijk zijn deze uitgangspunten gebruikt om te bepalen wat wordt gezien als goede maatregelen om de *bonding* te versterken en op welke manier percepties, discours en taalgebruik daarbij een rol kunnen spelen. Hetzelfde is daarna ook toegepast op de *bridging* en tot slot bij sociaal kapitaal in meer algemene zin. De bevindingen van deze analyses zullen aan de hand van de theorie besproken worden in de discussie, om vervolgens gepresenteerd te worden in de conclusie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. Aan de hand van de figuren 9, 10 en 11 zal worden nagegaan wat de invloed van percepties, discours en taalgebruik op het project is, door middel van quotes uit de interviews zoals is beschreven in hoofdstuk 3. Als eerst is onderzocht of het streven naar een zo hoog mogelijke *bonding* inderdaad gewenst is en daarna de *bridging* en de rol die percepties, discours en taalgebruik bij beide processen spelen. Tot slot is nagegaan hoe er het beste met de begrippen omgegaan kan worden, zowel bij de *bonding* als bij de *bridging*, zodat het project de beste kans van slagen heeft. Hiervoor is zowel met mensen van de overheid als van de marktpartijen gesproken. In bijlage I staat een overzicht van de respondenten en de beleidsdocumenten, zoals besproken in hoofdstuk 3 en is weergegeven welke codes bij welke respondent of welk document horen.

4.1 Bonding

In figuur 9 is de opbouw van het begrip *bonding* weergegeven. In deze paragraaf is allereerst onderzocht welke waarden er worden gehecht aan het proces van *bonding* en of dit inderdaad als belangrijk gezien wordt voor het slagen van het project. Daarna wordt de koppeling gemaakt met percepties en discours en welke rol taalgebruik daarbij speelt en aan bod komen of deze begrippen problemen opleveren bij de realisatie van *bonding*.

4.1.1 De verbondenheid van een hecht team

In paragraaf 2.5.2 werd het belang van *bonding* uitgelegd binnen projecten. Volgens Putnam (2000) zijn het sterke verbanden met groepen waar je vandaan komt. In projecten heeft dat betrekking op de samenwerking binnen organisaties. Mensen die hierbinnen werken hebben vaak een gedeelde achtergrond en discours, wat ervoor zorgt dat er *bonding* optreedt. In deze paragraaf wordt onderzocht of dat ook binnen het project Nieuwe Keersluis Limmel zo wordt ervaren.

Een belangrijk kenmerk van *bonding* binnen projecten is het ontstaan van een teamverband, doordat de deelnemers zich als één groep gaan zien. Zowel in de interviews, als in de focusgroep, kwam veelvuldig naar voren dat het creëren van een teamverband belangrijk wordt geacht en daar wordt dan ook veel in geïnvesteerd. Respondent RWS 1 merkt dat er voordelen zitten aan het creëren van een goed teamverband: *“Elkaar aanvullen, elkaar een helpende hand toesteken op het moment dat we zien dat één van ons in de problemen komt of niet goed uit zijn woorden komt, of wat dan ook”*. In de praktijk zorgt een teamverband er dus voor dat mensen elkaar gaan helpen als dit nodig is, bijvoorbeeld wanneer ze in de problemen komen, maar ook door kennis met elkaar te delen, zoals in de focusgroep werd gemeld. Ook in verschillende beleidsdocumenten kwam naar voren dat de focus op de interne samenwerking steeds belangrijker wordt. Een voorbeeld waaruit blijkt dat de teambuilding ook in de beleidsdocumenten belangrijk wordt geacht staat in Document IV, waar de projectmanagers meer deel moeten uitmaken van dit team: *“Ze werken niet langer ‘boven’ hun mensen in een opdrachtgevende rol; nu werken ze op de werkvloer, ‘tussen’ hun medewerkers”*. Op deze manier moet de samenwerking beter gestimuleerd kunnen worden en kan het team beter ondersteund worden.

De vraag is echter of er ook daadwerkelijk sprake is van een hecht teamverband. De respondenten zijn het erover eens dat dit wel degelijk het geval is en noemen daar als belangrijkste reden voor dat rest van de organisatie een sceptische houding aanneemt. Zo noemen de respondenten de druk die ze voelen, omdat veel recente projecten mis zijn gegaan. Deze extra druk zorgt ervoor dat de mensen in het project beseffen dat ze het samen moeten doen, waardoor het teamverband toeneemt en ze

een eigen identiteit aannemen. Die sceptische houding, maar ook gevoel van teamverband en eigen identiteit, wordt tevens gevoed door het feit dat het een nieuwe contractvorm is. Tegen deze nieuwe contractvorm was aardig wat weerstand, wat niet bevorderlijk was voor het vertrouwen vanuit de organisatie. In de focusgroep werd hierover gezegd: *“Dat DBFM, wij wouden er zo’n twintig jaar lang eigenlijk niet aan, behoorlijk knap hebben we ons weten te verzetten daartegen”*. Respondent RWS 1 merkt dan ook dat er een bepaalde beeldvorming vanuit de organisatie ontstond: *“Project Limmel is het eerste DBFM-project ‘nat’ ter wereld, dus we krijgen van buitenaf al een stempel van, jullie zijn bijzonder en belangrijk voor ons”*. Dit projectteam is het eerste natte DBFM-project ter wereld en wordt daardoor nauwlettend in de gaten gehouden. Respondent RWS 3 geeft in ieder geval aan dat het niet voor het eerst is dat vernieuwingen hebben geleid tot positieve dingen: *“In 2007 zijn we de prestatiecontracten op een andere manier gaan doen dan daarvoor en dat heeft geleid tot een heel andere manier van denken en een heel andere manier van omgaan met elkaar en een andere werkwijze, enzovoorts. Nu is dat eigenlijk weer zo, met het DBFM-nat-contract”*. Ook de vorige keer dat hij met een team vernieuwingen door moest voeren waar nog geen ervaringen mee waren zorgde dat voor een extra teamgevoel, omdat samenwerking dan extra belangrijk wordt. Dit project is ook nog eens de eerste in het Sluizenprogramma, dus er moet ook een basis gelegd worden waarvan geleerd kan worden en er wordt ook gemerkt dat dat inmiddels het geval is. Zo zegt respondent RWS 1: *“Nou, volgens mij zijn wij nu voorloper, zijn we ons juist van leerling naar meester aan het ontwikkelen”*.

Hoewel de respondenten het erover eens zijn dat deze druk voor een betere *bonding* binnen het projectteam zorgt, is het nog maar de vraag in hoeverre dit daadwerkelijk zo zal gelden, want ook de mensen in dit projecten weten dat het vaker fout is gegaan. Dat kan ook een negatieve werking hebben op het vertrouwen, want waarom zou het nu dan wel goed gaan. Helemaal aangezien dit een onervaren team is die zich met een nieuwe contractvorm moet gaan bezighouden. Het klinkt vooral allemaal heel positief, alle leden van het team die met dezelfde druk te maken krijgen en dat wordt ook wel zo gemeld in de interviews, maar het klinkt allemaal wel erg rooskleurig en de respondenten hebben er ook geen belang bij om zich hierover negatief uit te laten. In de praktijk zal moeten blijken of dat ook daadwerkelijk een positieve uitwerking heeft op het team.

4.1.2 Gevarieerde mensen met gevarieerde percepties

Paragraaf 4.1.1 ging over de rol die *bonding* speelt voor de betrokken partijen binnen het project. In hoofdstuk 2 is naar voren gekomen dat *bonding* wordt beïnvloed door percepties van mensen die binnen een project werken. Deze paragraaf onderzoekt of dat ook binnen dit project geldt.

In de theorie kwam naar voren dat volgens Anderson (2010) de perceptie van individuen deels is gebaseerd op waar zij vandaan komen. Dit zou impact hebben op de samenwerking binnen een project en de respondenten geven dan ook aan dat ze dit belangrijk en interessant vinden. Respondent RWS 3 illustreert waarom dit effect heeft op de samenwerking: *“Het zijn ook mensen die elkaar treffen zeg maar, dus niet alleen bedrijf en overheid die elkaar treffen, maar het zijn mensen.”* Ongeacht of het nou over de samenwerking tussen bedrijf en overheid gaat of over samenwerking binnen een organisatie, het gaat er vooral om dat mensen moeten samenwerken, dus dan spelen percepties en je achtergrond altijd een rol. Daar moet dan ook, volgens de respondenten, rekening mee gehouden worden. Respondent Markt 3 legt uit dat het dan ook niet alleen gaat om een project realiseren en dat in goede banen te leiden, maar *“het gaat ook over het managen van de menselijke factor en dus over het managen van percepties”*.

Dat de percepties een rol spelen, is ook niet heel verwonderlijk. Belangrijker is hoe die rol zich uit in projecten. Zo moet in de *bonding* van de organisatie rekening gehouden worden met het samenstellen van het team. Respondent RWS 1 zegt daarover: *“Dan moet je een eigen*

uitvoeringsteam gaan opbouwen en dan kijk je ook welke mensen je in je team hebt, in hoeverre kunnen die op een goede manier met elkaar samenwerken en in hoeverre vullen ze elkaar aan of moeten we nog stappen zetten". Het zorgt er volgens hem voor dat de vele verschillende mensen verschillend samenwerken. Er kan dus niet zomaar aan het project begonnen worden zodra het team bekend is, eerst moet bekeken worden of de percepties wel bij elkaar passen. Als deze gevarieerde mensen niet kunnen samenwerken, betekent dat dat daar eerst aan gewerkt moet worden. Ook dit wordt door verschillende respondenten benoemd, net zoals ze ook aanstippen dat er allerlei verschillende karakters in een project zitten, waar ook naar gekeken dient te worden. Bijvoorbeeld respondent RWS 3, die dat beschrijft: *"Je hebt mensen die wat behoudender zijn in projectteams en je hebt mensen die heel vooruitstrevend zijn in projectteams, in hetzelfde projectteam soms. Nou ja, het is ook wel een beetje zoeken om te kijken hoe maak je nou het ideale team"*. Sommige mensen reageren ook heel anders in de samenwerking. Daar moet wel naar gekeken worden, want iedereen moet een soortgelijke visie over samenwerken hebben, anders ontstaat daar geen *bonding* over.

Problemen die ontstaan door het taalgebruik binnen de *bonding* worden door de respondenten niet veel geconstateerd. Dat lijkt wel erg optimistisch, want het is wel te verwachten dat er af en toe miscommunicatie ontstaat. Respondent RWS 2 ziet dan ook wel degelijk grote verschillen die te maken hebben met taalgebruik wanneer het contract opgesteld moet worden: *"Ja hoor, zeker. Hele grote verschillen. De één is veel meer van, ik heb iets opgeschreven in het contract, moet ik het nog een keer uitleggen? En de ander zegt, maar kan ik het ook anders lezen? Ja, dat is echt wel ook een gesprek af en toe"*. Hij geeft hiermee aan dat het taalgebruik van de individuen ook invloed heeft op het project, bijvoorbeeld in het vormen van het contract. Zo'n contract bestaat uit allerlei eisen en deze moeten wel duidelijk geformuleerd zijn. Terwijl de ene medewerker denkt dat het contract helemaal duidelijk is, denkt de ander dat het heel anders te interpreteren valt. Dit levert vervolgens hele discussies op, ook omdat er rekening mee moet worden gehouden dat bij de aannemer ook allemaal verschillende percepties zijn en ze daar het contract dus ook op verschillende manieren kunnen interpreteren. Uiteindelijk moet voor hen wel duidelijk zijn welke zaken belangrijk zijn voor Rijkswaterstaat. Ondanks dat het door de respondenten niet vaak wordt benoemd, lijkt taalgebruik dus wel invloed te hebben op de samenwerking, maar het komt niet genoeg voorbij om dat daadwerkelijk te kunnen concluderen.

Ondanks dat er aandacht wordt gestoken in het samenstellen van projectteams door middel van mensen met vergelijkbare percepties over het project te zoeken, betekent dat niet dat er geen negatieve percepties zijn. Echter, door de focus op het projectteam merken de respondenten dat dergelijke beelden vooral heersen bij mensen in een laag onder het eigen projectteam. Zo zegt respondent RWS 1: *"Die hebben vaak een ander beeld van de opdrachtnemer. Hè, dan nog niet specifiek mijn opdrachtnemer, maar opdrachtnemers in de algemene zin"*. Deze quote illustreert dat deze mensen eigenlijk over alle opdrachtnemers een bepaald beeld hebben en dit zou komen omdat ze, verder van het project afstaand, minder informatie over het project tot hun beschikking hebben. Respondent Markt 3 ligt dit uit: *"Als jij maar een deel van het project waarneemt, en niet het geheel, maar je hoort wel veel in de wandelgangen, dan zal dat je perceptie kleuren"*. Ook in de focusgroep kwam ter sprake dat werknemers die ver van de projecten afstaan, *"maar heel weinig benul hebben van wat er nou eigenlijk feitelijk gebeurt"*. Er wordt dan ook geïnvesteerd om het achterliggende team zoveel mogelijk van informatie te voorzien, zodat ze hun perceptie aan kunnen passen. Verschillende respondenten merken namelijk op dat een dergelijk negatief beeld bij mensen van buiten het eigen projectteam voor onenigheid kan zorgen. Als voorbeeld wordt aangehaald dat het Project Nieuwe Keersluis Limmel voor een heel laag bedrag is aangenomen. Wanneer mensen daar wat verder vanaf staan en onvoldoende zicht hebben op het totaalplaatje, zorgt dat voor een bepaalde beeldvorming, zoals respondent RWS 1 beschrijft: *"Er was eerst ook wel een stukje beeldvorming van, die hebben dat werk gekocht eigenlijk, dat binnengehaald en die gaan nu via meerwerk de hoofdprijs vragen. Dus dit gaat een vechcontract worden. Hè, dat gerucht ging een*

beetje rond, van die aannemer die gaat er een potje van maken. Dat kan niet voor dat geld". Tegen dit beeld heeft het hechte projectteam wel op moeten treden, want de respondenten zijn het erover eens dat met dergelijke percepties het project nooit een succes kan worden. Er ontstaat dan wantrouwen tegenover de andere partij, maar ook tegenover de mensen van de eigen organisatie die dit wel als een goed akkoord zien, dus verkeerde vooroordelen en negatieve percepties over de andere partij hebben essentiële gevolgen voor de *bonding*.

De respondenten zijn het er dus over eens dat de grote variatie aan mensen, met hun verschillende karakters en percepties, op elkaar afgestemd moeten worden. Daar moet wel bij opgetekend worden dat variatie in het projectteam niet per definitie verkeerd hoeft te zijn. Dat kan ook namelijk de creativiteit ten goede komen. Puur voor een goede onderlinge relatie is het afstemmen van percepties wel gunstig. Bovendien moeten negatieve percepties aangepakt worden, zodat er geen wantrouwen heerst over het project. Het blijkt dus dat de invloed van de percepties op de *bonding* tot gevolg heeft dat de afstemming van de mensen van de eigen organisatie eerst aandacht vergt, voordat met het project begonnen kan worden. Wat daar wel opvallend aan is, is dat geen van de beleidsdocumenten ingaat op verschillen in percepties van de medewerkers die gevolgen kunnen hebben op de *bonding*, ondanks dat wel aangegeven wordt dat de interne samenwerking en eensgezindheid belangrijk is. Blijkbaar wordt het niet nodig geacht dit in het beleid op te nemen, terwijl de respondenten desgevraagd wel laten weten dat het een belangrijke rol speelt in de realisatie van de *bonding*.

4.1.3 Discours: verschillen tussen afdelingen

In hoofdstuk 2 kwam naar voren dat in de samenwerking discours ook een belangrijke rol speelt. In deze paragraaf is onderzocht of er ook daadwerkelijk een effect op de *bonding* van deze discourses wordt geconstateerd binnen de organisatie.

Uit de interviews blijkt dat er verschillende groepen worden geconstateerd. Niet alleen tussen overheid en markt, maar ook binnen de organisaties zelf. Zo wordt door respondent Markt 3 geconstateerd dat er aan de markt een heel scala aan toeleveranciers is waarmee samengewerkt moet worden die allemaal uit verschillende discourses komen en waar de projectdirecteur allemaal mee moet omgaan: *"Hij heeft straks denk ik wel tien subcontracten met allemaal toeleveranciers, dus iemand voor beton, iemand voor staal, iemand voor het hekwerk, iemand voor het cement, et cetera. Dus hij managet enerzijds zijn eigen team en anderzijds managet hij gewoon een aantal toeleveranciers die op tijd en conform de juiste specificaties stukjes moet aanleveren zodat hij zijn sluis kan bouwen"*. Hoewel al deze toeleveranciers uit verschillende discourses komen en deze dus wel degelijk geconstateerd worden, is het nog maar de vraag in hoeverre dat echt tot problemen leidt. Het betreft hier namelijk veel minder gecompliceerde relaties dan tussen de hoofdpartijen in het DBFM-contract. Toch komt het ook vaak naar voren dat verschillende discourses wel tot onenigheid kunnen leiden zodra deze binnen bijvoorbeeld Rijkswaterstaat andere belangen of verantwoordelijkheden hebben. Respondent Markt 3 beschrijft dat als 'de meerdere gezichten en rollen van Rijkswaterstaat'. Hierbij moet gedacht worden aan afdelingen of vergelijkbare functies.

In paragraaf 4.1.1 is al naar voren gekomen dat de projectteams streven naar een verbonden, hecht team. Echter, uit de interviews werd duidelijk dat ook binnen het projectteam verschillen zitten. Niet alleen in percepties van personen, zoals in paragraaf 4.1.2 duidelijk werd, maar ook tussen verschillende groepen binnen het project. Om te beginnen wordt gemerkt dat de projectmanagers zelf al moeten wennen aan de nieuwe opzet. De programmavorm, zoals het Sluizenprogramma, zorgt ervoor dat zij contracten moeten overnemen van de andere projecten, maar omdat zij gewend zijn dat zelf te doen, heeft dat af en toe onenigheid tot gevolg, zoals bijvoorbeeld respondent RWS 3 beschrijft: *"Een projectmanager heeft heel erg de neiging om het zelf te gaan organiseren en te doen,*

nou, dat mocht dus niet. Hij moest echt op zijn handen blijven zitten. Nou, dat is wel een werkwijze die we echt geïntroduceerd hebben hier zeg maar, en ja, die kost moeite. En die soms ook, ja, tot bij wijze van spreken spanning leidt. Dat een projectmanager denkt, ja de groeten, ik begin toch, weet je. Niet". Hierbij wordt benadrukt dat de projectmanagers al jarenlang dezelfde werkwijze hanteren. Dan kost het veel aandacht en moeite om dat ineens te veranderen, omdat zij niet meer terug kunnen vallen op dat wat vertrouwd is en dat leidt tot spanningen. Uit de focusgroep kwam naar voren dat projectmanagers liever geen veranderingen toepassen, omdat dat zijn werkwijze verstoort. Een goede projectmanager zou namelijk alleen maar rekening houden met tijd en resultaat, omdat hij daarop wordt afgerekend. Daarom concludeerde de focusgroep dan ook dat projectmanagers niet open staan voor innovaties, want dat zou alleen maar de complexiteit van het project vergroten en daardoor zouden de doelstellingen in gevaar komen. Nou gaat dat in dit geval niet helemaal op, want de verandering wordt in het Sluizenprogramma van hem geëist, dus hij wordt daar wel degelijk op afgerekend. In die redenering zou hij dus deze verandering wel succesvol willen doorvoeren, maar toch leidt het tot spanningen. Later komt het gesprek in de focusgroep hier ook op terug waarin inderdaad wordt aangegeven dat dergelijke veranderingen voor projectmanagers ineens wel mogelijk zijn als ze erop afgerekend worden wanneer het niet gebeurt.

Dit is een voorbeeld van hoe vernieuwingen tot gevolg kunnen hebben dat bepaalde groepen mensen daar moeite mee heeft. Een andere groep waarbij dat geconstateerd wordt zijn de technische mensen, zoals meerdere keren naar voren komt in de interviews. Respondent RWS 1 legt uit waarom: *"Bij de techniek is het bij ons nu altijd wel spannend, want bij DBFM hebben wij eigenlijk de hele ontwerprisico bij de opdrachtnemer gelegd. Dus de aannemer is verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, het in stand houden, en nou ja, onze technische adviseurs hebben nu een andere rol gekregen".* Door de komst van de DBFM-contracten wordt de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van het object namelijk nu bij de marktpartij gelegd, terwijl die in het verleden altijd bij Rijkswaterstaat lag en de technische mensen dit als taak hadden. Dat komt erop neer dat zij de projecten altijd controleerden, zodat ze precies wisten hoe het in elkaar steekt. Tegenwoordig toetst de aannemer dit zelf of via een extern bureau en kijkt Rijkswaterstaat alleen nog of het aan de eisen voldoet op basis van die toetsen. Respondent RWS 1 zegt dat dat nog wel tot onenigheid: *"Alleen onze technische mensen hebben daar moeite mee. Die zien daar allerlei risico's in. En die komen dan met allerlei vragen. Die perceptie zit nog een beetje in het beeld van die adviseurs".* Uit de focusgroep blijkt dat dat dan weer een heersend beeld is over de mensen uit de techniek: *"Dat is denk ik wel een probleem, dat de wereld van de bouw en de techniek, laat wel heel weinig van buiten toe".* Op deze manier zijn de technische mensen enigszins sceptisch over de veranderingen, terwijl de projectmanagers zich storen aan hele andere zaken. Dat dit wel gevolgen heeft voor de verbondenheid van de organisatie ligt voor de hand, de technische mensen lijken namelijk minder vertrouwen te hebben in een goede afloop van het project, omdat ze negatieve verwachtingen hebben over de werking van de sluis, terwijl de projectmanagers hun bedenkingen hebben bij de contracten. In beide gevallen komt het erop neer dat hun verantwoordelijkheden veranderen door de nieuwe contractvorm.

Uiteindelijk kunnen groepen zich wel volledig aanpassen aan de nieuwe situatie. Als contractmanager legt respondent RWS 1 namelijk uit dat er inmiddels hetzelfde beeld heerst over de nieuwe contractvorm bij al zijn collega's: *"Dat is wel een gedeeld beeld bij alle contractmanagers, of je mij nu spreekt, of anderen binnen onze organisatie, hè, dat is echt een gedragsverandering bij ons. Die kijken er wel hetzelfde tegenaan".* Hij geeft aan dat over alle contractmanagers er een gedragsverandering is ontstaan. Dat geeft aan dat deze groepen op zichzelf wel kunnen veranderen ten opzichte van de rest van de organisatie. Dat de contractmanagers zich daar als eerst aangepast bij zouden voelen is niet verwonderlijk, aangezien zij er ook voor moeten zorgen dat het contract goed nageleefd wordt. Echter, hier kan wel een kanttekening bij geplaatst worden. Aangezien hij zelf ook tot dit discours behoort, zal hij er positief tegenaan kijken. Bovendien is het zijn verantwoordelijkheid en daarmee

ook in zijn belang om positief tegenover de nieuwe contractvorm te staan, dus zal hij zich hier niet snel negatief over uitlaten. Het is echter zeer aannemelijk dat in de praktijk er wel degelijk contractmanagers zijn die een wat andere visie hebben. Zo makkelijk als respondent RWS 1 het doet vermoeden zal het dus niet zijn, maar het is wel duidelijk dat gemiddeld genomen een dergelijke gedragsverandering kan ontstaan binnen het discours.

Bovenstaande drie voorbeelden gingen over hoe verschillende groepen mensen binnen het project omgingen met de veranderingen die de nieuwe DBFM-contracten en het Sluizenprogramma met zich mee brachten. Naast dat die aanpassingen verschillend verlopen, blijken er ook binnen het projectteam andere belangen te zijn tussen groepen die niet zozeer samenhangen met de vernieuwingen. Zo halen zowel de geïnterviewde respondenten als in de focusgroep de mensen aan die over de omgeving gaan. Zij zijn ervoor verantwoordelijk dat er ook rekening wordt gehouden met de omgeving waarin het project zich bevindt, zoals de lokale bewoners die last krijgen van de werkzaamheden. Ook blijkt uit beleidsdocumenten dat de afdeling omgeving voor spanning in de planning kan zorgen doordat rekening gehouden moet worden met bijvoorbeeld archeologische vondsten of het landschap en het compenseren van verlies van natuur. Voor de discourses die daar niet mee bezig zijn, wordt dit niet als belangrijk gezien en daarom wordt die afdeling nog weleens minder serieus genomen. Zo zegt respondent RWS 2 ook: *“Dat zeg maar de technici en de contractmensen denken van ja, omgeving is toch altijd wel gedoe. Kunnen we er niet gewoon een hek omheen zetten? Ja, dat is heel lastig”*. Ook op dit vlak worden de verschillende afdelingen binnen Rijkswaterstaat weleens niet begrepen door elkaar, want veel werknemers willen juist zo snel mogelijk de sluis bouwen, in plaats van rekening te houden met dergelijke zaken. Zo kunnen ook de verschillende taken, verantwoordelijkheden en belangen ervoor zorgen dat er spanning ontstaat binnen een projectteam.

Een ander voorbeeld dat dit illustreert en vaak aangehaald werd, is de afdeling van industriële automatisering. Respondent RWS 3 zegt daarover treffend: *“Dat is ook gewoon een andere wereld die praat, zeg maar. En ja, daar moet je ook mee omgaan”*. Over die afdeling wordt zelfs gezegd dat het een andere wereld lijkt, dus miscommunicatie ligt op de loer. Respondent RWS 3 illustreert dit aan de hand van een voorbeeld: *“Wij waren dus op zoek in het Sluizenprogramma naar een, wij noemen dat een contactpersoon, voor industriële automatisering. Dus wij zoeken naar een contactpersoon voor industriële automatisering. Nou, die bestaat niet, want dat heet een single point of contact. Ik denk, ja, weet je, ook goed. Het is hetzelfde, maar toch praat je anders”*. Volgens hem hebben voorbeelden zoals deze al met al een halfjaar in beslag genomen, om alleen dit soort verschillende benamingen voor dezelfde begrippen duidelijk te krijgen tussen discourses binnen het projectteam. Ook Document IX houdt hier rekening mee: *“Omdat de verschillende domeinen én partijen soms verschillende woorden gebruiken voor vergelijkbare zaken zal er blijvend aandacht moeten zijn voor het vinden van een gezamenlijke taal”*. Verschillende talen van discourses binnen de organisatie liggen voor de hand en hiermee moet rekening worden gehouden, waarbij de afdeling ICT het opvallendste voorbeeld is. Ook blijkt dat de andere discourses de snelle veranderingen van de ICT niet te kunnen bijbenen, volgens respondent RWS 3: *“Die ICT-wereld, ja elke twee, drie jaar heb je gewoon een megasprong ontwikkeling op dat vakgebied en in die beton- en staalwereld zijn die termijnen van verandering veel en veel en veel langer”*. Hier komt naar voren dat het verschil in tempo van ontwikkeling ook tot problemen kan zorgen, want daardoor wordt de kloof tussen discourses alleen maar groter. Daarom wordt er ook in beleidsdocumenten rekening mee gehouden dat de wereld van de ICT veel sneller verandert dan andere werelden en ook in de focusgroep kwam naar voren dat er verschil zit in innovatiesnelheid van verschillende discourses. De verschillen blijven dus bestaan, omdat de afdelingen afzonderlijk en in andere snelheden innoveren. Als ze zich op elkaar aanpassen, zijn er alweer nieuwe ontwikkelingen die voor nieuwe problemen zorgen.

Net als de voorbeelden over verschillende manieren van omgaan met veranderingen, zijn ook de afgelopen twee voorbeelden over verschillende verantwoordelijkheden gevallen binnen het projectteam. Echter, er worden ook groepen mensen benoemd waar er spanning ontstaat tussen een andere afdeling van de eigen organisatie en het projectteam. Als voorbeeld daarvoor worden de accountants genoemd, die naast de interviews ook door de focusgroep werd aangehaald. Typerend voor beeldvorming over anderen worden de mensen uit dit discours door respondent Markt 3 'rechtmatigheidsfetisjisten' genoemd, omdat zij moeten controleren of alle uitgaven van Rijkswaterstaat rechtmatig gedaan zijn. De focusgroep spreekt in dit geval over een hele sterke controlecultuur. Zij hebben namelijk als doel om te controleren dat het belastinggeld niet zomaar uitgegeven wordt. De mensen die dit moeten beoordelen hebben andere belangen dan het projectteam. Voor hen moeten de betalingen namelijk altijd verantwoord zijn, terwijl voor het projectteam het vooral belangrijk is dat er een goed eindresultaat komt. Dat betekent dat het voorkomt dat het geven van een boete niet de beste optie is. Dat kan er namelijk voor zorgen dat de relatie slechter wordt en de marktpartij de opdrachtgever niet meer vertrouwt of fouten niet meer besproken worden. Daar komt nog veel meer gedoe van en dat heeft negatieve gevolgen voor de samenwerking. Respondent Markt 3 merkt dat dit verschil in discours bij Rijkswaterstaat gemerkt wordt: *"Nou, dat is moeilijk als er in je nek een rechtmatigheidsfetisjist staat te hijgen van, er staat daar dat je in die en die gevallen boete zus moet opleveren. Of Pietje had een rapport moeten inleveren, dat heeft hij niet gedaan, als hij dat rapport niet inlevert, mag je niet iets goed vinden en dus mag je niet betalen. Dat is wel een complicerende factor voor de opdrachtgevers. Dus hun probleem is, achter hun rug hebben zij nog een hele organisatie staan met allerlei andere doelstellingen en opvattingen dan 'dit project moet goed gaan'. Die moeten zij allemaal managen. Nou ja, en dat zorgt er soms voor dat ze ook met hun handen op hun rug staan"*. Op deze manier kunnen verschillende afdelingen binnen een organisatie met elkaar in botsing komen. Er moet dus niet alleen rekening gehouden worden met het eigen projectteam, maar ook met de achterliggende organisatie die soms andere belangen heeft, zoals in dit geval het discours van de accountants.

Een ander voorbeeld is die van de afdeling van beheerders, die uiteindelijk de eigenaarsrol van de sluis op zich moet nemen. Ook hier constateert respondent Markt 3 dat de verschillende belangen voor spanningen zorgen in de *bonding* van Rijkswaterstaat: *"De belangen tussen de beheerder en de opdrachtgever zijn niet altijd hetzelfde, want die beheerder wil zoveel mogelijk sluis van de mooiste kwaliteit, die altijd beschikbaar is, waarin hij op zijn wenken bediend wordt, et cetera. De mensen die binnen Rijkswaterstaat de opdrachtgeversrol vervullen, die zeggen, ja dat wil ik ook wel, maar wel maar voor bedragje x, bijvoorbeeld, dus die moeten onderling tot compromissen komen"*. Dit blijft een spanningsveld, dat voornamelijk gerelateerd is aan budget. Voor de beheerders van de sluis kan het niet goed genoeg zijn, maar de opdrachtgevers zitten nou eenmaal aan het budget vast, waarmee ze ook weer met de accountants in overleg zijn. Het projectteam moet dus aan de ene kant zo min mogelijk geld uitgeven om de accountants tevreden te houden, terwijl aan de andere kant er zoveel mogelijk geld beschikbaar moet zijn rekening houdend met de beheerders. Het klinkt dan ook zeer aannemelijk dat deze verschillende discourses van Rijkswaterstaat voor frictie kan zorgen in de onderlinge *bonding*.

In de interviews komen verscheidene voorbeelden naar voren waarbij andere groepen, discourses, ervoor zorgen dat er verschillen ontstaan binnen de eigen organisatie en die daarmee gevolgen hebben voor de *bonding*. Deze geconstateerde verschillen zijn in te delen in drie categorieën: groepen die verschillend omgaan met vernieuwingen vanwege het DBFM-contract en het Sluizenprogramma, groepen die andere verantwoordelijkheden hebben binnen het projectteam en daardoor andere belangen hebben en groepen die buiten het project staan en andere belangen hebben dan het projectteam zelf waardoor er onenigheid ontstaat. In tabel 2 staat een overzicht van deze verschillende categorieën en met de voorbeelden die door de respondenten aangehaald worden. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat er niet zomaar vanuit gegaan kan

worden dat dit bestaande discoursen zijn binnen de organisatie. Om dat te concluderen zijn alle afzonderlijke voorbeelden niet genoeg aangehaald door alle respondenten, maar de effecten van deze voorbeelden op de *bonding* komen wel overeen. Daarmee kunnen de drie categorieën van discoursen wel onderscheiden worden en is het aannemelijk dat zij invloed uitoefenen op de *bonding*.

Categorieën van effecten van discoursen		
Verschillende reacties op veranderingen	Verschillende belangen in het projectteam	Verschillende belangen ten opzichte van het projectteam
Projectmanagers	Omgeving	Accountants
Techniek	ICT	Beheerders
Contractmanagers		

Tabel 2, Categorieën van effecten van discoursen

4.2 Bridging

In paragraaf 4.1 is onderzocht welke rol *bonding* speelt bij het realiseren van het project Nieuwe Keersluis Limmel en hoe percepties, discours en taalgebruik daar invloed op uitoefenen. In de deze paragraaf zal bekeken worden wat de rol van *bridging* binnen het project is, eveneens met behulp van de begrippen perceptie, discours en taalgebruik. In figuur 10 is weergegeven hoe het begrip *bridging* is uitgelegd op basis van de theorie. Er kan interactie tussen Rijkswaterstaat en de markt opereren in de vorm van *bridging*, zoals *bonding* dat doet binnen deze organisaties. In deze paragraaf zal worden onderzocht of dit hier ook daadwerkelijk optreedt en in welke mate dit belangrijk wordt geacht. De structuur zal hetzelfde zijn als bij paragraaf 4.1, dus er zal eerst onderzocht worden wat het belang van *bridging* is binnen dit project, om vervolgens te onderzoeken welke rol perceptie en discours daarin spelen.

4.2.1 Bridging: belangrijk tot op zekere hoogte

Net als *bonding* werd in de theorie ook *bridging* tussen de markt en overheid belangrijk geacht. In dit onderzoek zijn deze begrippen gekoppeld aan het project Nieuwe Keersluis Limmel. Dat wordt zo geïnterpreteerd dat *bonding* binnen zowel Rijkswaterstaat als de markt optreedt, zoals behandeld in paragraaf 4.1. *Bridging* gaat dan over het creëren van een groepsgevoel en sociaal kapitaal tussen deze twee groeperingen. In deze paragraaf zal geprobeerd worden om aan te tonen of deze *bridging* tussen partijen ook in dit project belangrijk wordt geacht.

Verschillende respondenten zijn het erover eens dat het belangrijk is om te investeren in een goede onderlinge relatie, omdat ze in het verleden hebben gezien dat de relatie tussen overheid en markt verstoord raakte, met als gevolg dat het in het project steeds minder om het realiseren van het einddoel gaat en steeds meer over randzaken en discussies. Of dat de mensen van Rijkswaterstaat niet eens meer bij de aannemer over de vloer komen en er helemaal niet meer gesproken wordt. Respondent Markt 3 beschrijft hoe een project er dan uit gaat zien: “Als ik het gevoel heb dat wij iets hebben afgesproken en ik krijg het gevoel dat jij mij verneukt, nou ja, ook al zou het toegestaan zijn door het contract, maar ik vind het niet redelijk wat je doet, ja, dan is het heel moeilijk voor mij om de volgende keer, zodra ik in de mogelijkheid ben om jou te verneuken, om jou niet te verneuken”. Hij is van mening dat dit een situatie is waar niemand vrolijk van wordt en waarin niet gewerkt kan worden. Het klinkt dan ook verstandig om een dergelijke situatie te voorkomen en verschillende beleidsdocumenten focussen daar dan ook op, waarbij centraal staat dat de nieuwe contracten en

projecten steeds complexer worden, wat eveneens naar voren komt in de focusgroep. Zo staat zowel in Document V als in Document VIII maar ook in Document VI: *“Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten daarom zoveel mogelijk samen optrekken, als professionele partners met een gezamenlijk doel”*. Document X stelt: *“Samenwerking is als gevolg daarvan niet langer een ‘softe aangelegenheid, maar een keiharde noodzaak”*. Bovendien benadrukken nog meer beleidsdocumenten het belang van een intensievere samenwerking met de markt.

In het Project Nieuwe Keersluis Limmel wordt daarbij ook nog eens benadrukt dat de looptijd van dit contract meer dan 30 jaar is. Deze zorgt er volgens respondent RWS 1 voor dat de aannemer zich er ook bewust van is dat hier rekening mee gehouden moet worden: *“Het is dus even een heel ander spel dan bij een normaal bouwproject waarbij hij twee jaar iets bouwt en dan vlug naar de andere kant van Nederland vlucht en dan is hij er vanaf”*. Dan is het een keuze om of het maximale eruit te halen voor jezelf, ongeacht wat de ander dit kost, of zoveel mogelijk in de relatie te steken en op die manier ervoor te zorgen dat je elkaar juist helpt. Hij legt uit dat het hierbij draait om het menselijk contact, want niemand wil zo lang in een dergelijke situatie werken. Dan levert een goede relatie met een hoog sociaal kapitaal een veel fijnere werksfeer op voor iedereen en dat is ook wat waard, gezien de contractduur. De respondenten zijn het erover eens dat het hierbij belangrijk is dat de partijen elkaar vertrouwen, zodat ze ervanuit kunnen gaan dat iedereen er op deze manier in zit. Het creëren van een goede *bridging* lijkt dan ook voor de hand te liggen.

In de interviews wordt dan ook geregeld de suggestie gewekt dat er een dergelijk gevoel moet ontstaan, zoals respondent Markt 1 bijvoorbeeld: *“Het is belangrijk om het idee te creëren dat je één groep bent”*. Respondent RWS 1 merkt dat ook aan bepaalde dingen: *“We steken er echt in vanuit het gevoel van, we zijn één team. We hebben hetzelfde projectbelang en we zijn open en transparant naar elkaar, we hebben geen dubbele agenda’s, dus dan is dat gevoel ook heel goed van één team”*. Omdat beide partijen dezelfde doelstellingen hebben en dezelfde manier van samenwerken nastreven, zorgt dat voor een gevoel alsof ze ook daadwerkelijk één groep zijn en de respondenten benadrukken dat bij een DBFM-project sprake is van een dusdanig gecompliceerd contract, dat het ook niet realiseerbaar is wanneer het niet samen gebeurt. De partijen hebben elkaar daar dus bij nodig.

Echter, ondanks dat dat heel ideaal klinkt, blijkt het gecompliceerder dan dat. De respondenten benadrukken dat er contractueel gezien gewoon sprake is van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. Hoe sterk een groepsgevoel dan mag zijn, het komt uiteindelijk nog steeds neer op een contract en dat moet wel helder voor iedereen zijn. Dat zorgt er namelijk voor dat de ene partij nog altijd afhankelijk is van de andere partij. Respondent RWS 3 beschrijft dat als volgt: *“Vaak is er een afhankelijkheidsrelatie natuurlijk, wij hebben het geld en zij willen dat geld. En ze moeten iets daarvoor doen, zal ik maar zeggen, dus er zit altijd een soort van afhankelijkheid in, gaan wij dat geld nou geven of niet? Dus die afhankelijkheidsrelatie is er altijd”*. Zoals hij hier uitlegt ontstaat dit verschil tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer doordat de één iets van de ander wil. De opdrachtgever, in dit geval Rijkswaterstaat, betaalt geld, maar wil daar wel iets voor terugzien. In de focusgroep wordt dit beschreven als het verschil tussen gezamenlijke belangen ten opzichte van complementaire belangen. Dat betekent dat beide partijen niet hetzelfde belang hebben dat de sluis gebouwd moet worden, maar Rijkswaterstaat heeft het belang dat er een sluis gebouwd wordt en het belang van de markt is dat zij geld willen verdienen. Door dan samen te werken complementeren zij elkaar. Dit betekent ook weer niet dat de sfeer hierdoor onder druk komt, zoals respondent RWS 1 aangeeft: *“En er ontstaat dan geen sfeer van wij tegen hen, nee. Nee, totaal niet nee”*. Voor de duidelijkheid is een volledig groepsgevoel namelijk helemaal niet handig, iets wat ook volgens beleidsdocumenten belangrijk is, zoals bijvoorbeeld Document I: *“Cruciaal bij dit alles zijn transparantie en het maken van duidelijke afspraken”*. Er moet niet het gevoel ontstaan dat beide partijen echt één team zijn, toch dit hoeft ook niet te betekenen dat het slecht voor de

samenwerking is. Integendeel, benadrukken dat het om een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie gaat zorgt juist voor duidelijkheid.

De respondenten geven verschillende redenen waarom dat belangrijk is. Naast de afhankelijkheidsrelatie leggen ze uit dat de juridische posities van beide partijen duidelijk moeten zijn, bijvoorbeeld respondent RWS 1: *“Als ik een contract heb waarbij de risicoverdeling of de juridische verhouding onduidelijk is, dan is het voor het oog misschien makkelijker om samen te werken, maar als jij een echt issue hebt is het lastig en gaat er meer tijd en energie in zitten om je juridische positie te bepalen. Dan ben je bezig om je juridische positie te bepalen, terwijl wij bezig zijn met welke oplossing het best voor het project is”*. In het verleden is gebleken dat er bij te onduidelijke juridische posities daar de aandacht naar uitgaat bij conflicten, terwijl als je dat helder houdt voor alle partijen, je direct aan de beste oplossing voor het project kan denken. Dit wordt ook gemerkt door respondent Markt 2: *“We zijn beiden toch heel erg goed in staat om best for project te zoeken en pas daarna in het contract te gaan bladeren, van hé, waar lag die verantwoordelijkheid eigenlijk”*. Voor de duidelijkheid is contractueel allemaal vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en dit heeft in de praktijk tot gevolg dat hier zo min mogelijk naar gekeken hoeft te worden. Ook in de focusgroep wordt gemeld dat het wel aantrekkelijk is om een partij te hebben die het eerst aangesproken kan worden op de risico's. Op deze manier kan de focus op de samenwerking gelegd worden, omdat de juridische posities al duidelijk zijn. Het minder belangrijk maken van de juridische positie zou zo ook onderdeel van het creëren van een goede samenwerking zijn en zorgt voor een beter groepsgevoel, zeggen alle respondenten.

Dat zeggen ze wel, maar als er helemaal geen conflicten meer zouden ontstaan, zou één groep waarschijnlijk alsnog beter werken. Dat durven ze echter nog niet aan, omdat dat altijd kan ontstaan en hier willen ze zich blijkbaar wel voor indekken. Kortom, het creëren van een groepsgevoel wordt door de respondenten als noodzakelijk geacht en moet zoveel mogelijk nagestreefd worden, want het bevordert de samenwerking maximaal. Echter, er zit wel een grens aan, omdat er altijd in het achterhoofd gehouden moet worden dat de partijen hun eigen juridische positie, verantwoordelijkheden en belangen hebben. Dit betekent dat *bridging* zoveel mogelijk gerealiseerd moet worden, binnen de grenzen van het juridische en contractuele onderscheid.

4.2.2 Percepties als basis van vertrouwen en wantrouwen

In paragraaf 4.1.2 werd al gesproken over de rol die percepties spelen in het proces van *bonding*. In deze paragraaf wordt nagegaan of ze ook invloed hebben op de *bridging*, zoals in de theorie is gesuggereerd.

Net als bij de *bonding* in paragraaf 4.1 komt ook bij de *bridging* veelvuldig naar voren dat samenwerken draait om mensen. Het gaat er niet zozeer om of de organisaties zelf goed met elkaar om kunnen gaan, de mensen die in die organisaties werken moeten goed met elkaar om kunnen gaan, daarom spelen percepties ook een belangrijke rol binnen de samenwerking. In de theorie werd gesuggereerd dat er zowel aan de overheidszijde als aan de marktzijde percepties zouden zijn over elkaar. In de interviews wordt aan beide zijdes erkend dat alle mensen verschillend zijn en er dus niet gesproken kan worden van 'de' Rijkswaterstater en 'de' aannemer, maar er wordt door de respondenten wel geconstateerd dat er een aantal generieke percepties heersen over de andere partij. Op die manier is er wel vaak sprake van een dominante opvatting binnen een organisatie, ook al zijn percepties op zich individueel. Als deze beelden negatief zijn, kan dat gevolgen hebben voor de samenwerking.

Respondent RWS 2 geeft enkele voorbeelden van dit soort percepties: *“Dat Rijkswaterstaters een beetje langzaam zijn, vinden het moeilijk om beslissingen te nemen, vertrouwen aannemers vaak ook*

niet. Nou ja, en aannemers, als die prijzen aanbieden zijn die altijd te hoog en ze laten het er af en toe een beetje op aankomen". Ook uit de focusgroep komen voorbeelden van zulke percepties aan bod: "Het wederzijds wantrouwen, dus de markt heeft het idee dat Rijkswaterstaat ze enorm aan het uitknijpen is en Rijkswaterstaat doet dat voor een deel ook en de markt probeert dat te compenseren door de boel te belazeren". Dit soort negatieve beelden van elkaar zijn niet gunstig voor de samenwerking, want het werkt wantrouwen in de hand. In de focusgroep werd benoemd dat partijen ook vaak geen goed beeld hebben van hoe anderen tegen hen aankijken. Dit ziet respondent Markt 3 ook en hij denkt dat dat ook normaal is: "Ik denk dat er in elk nieuw project, en zeker in die PPS, de ambitie om het goed te doen vergezeld wordt met een gezond wantrouwen, als je begint". Hierbij geeft hij aan dat het juist de uitdaging is om dat wantrouwen vervolgens zoveel mogelijk weg te nemen, want de respondenten benadrukken dat het blijven hangen in negatieve, generieke beelden tot een serieus probleem leidt in de uitvoering. In de focusgroep werd zelfs beweerd dat het wederzijds wantrouwen dat heerst in deze wereld vele malen erger is dan in heel veel andere werelden. Respondent RWS 3 geeft een voorbeeld waaruit blijkt dat wantrouwen de samenwerkingsrelatie kan beïnvloeden: "Er kan een bedrijf zijn wat heel weinig werk heeft en die het geld wat Rijkswaterstaat dus heeft wel heel graag wil hebben en dan gaat aanbieden tegen een prijs waarvan je denkt, jeetje, dat is wel erg weinig. Kan dat allemaal wel? Als je dus een contract gunt aan een partij die eigenlijk een te lage prijs heeft gerekend, ja daar komt gedoe van, want bij de eerste de beste tegenvaller die zo'n bedrijf heeft gaan ze natuurlijk proberen om dat bij Rijkswaterstaat op het bordje te leggen. En dat doet iets met je samenwerking". Een dergelijk lage aanbesteding zorgt dus al voor een negatieve perceptie bij mensen van Rijkswaterstaat, wat gevolgen heeft voor de samenwerking.

Om de samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen, zullen de negatieve percepties, die wantrouwen creëren, dus worden omgezet. De partijen moeten elkaar juist vertrouwen, iets waar ook meerdere beleidsdocumenten op hameren. De respondenten zijn zich er ook van bewust dat percepties daar een grote rol in spelen. Zo wordt er hard gewerkt om de percepties zo te controleren dat er vertrouwen opgebouwd wordt, wat ze de insteek van het succes van het project Nieuwe Keersluis Limmel noemen. Als gevolg hiervan is het groepsgevoel volgens hen groter dan bij voorgaande projecten. Hierbij constateren de respondenten dat het helpt dat veel mensen van het project elkaar al kenden van vorige projecten, dus daarmee was er al een vertrouwensband waarop verder gebouwd kon worden. Uiteindelijk gaat het erom dat je de ander kan en ook durft te vertrouwen, zoals in een samenwerking met voldoende sociaal kapitaal, en niet alleen op je percepties afgaat.

De respondenten zijn dus enthousiast over hoe er omgegaan wordt met de percepties, maar de vraag is in hoeverre percepties daadwerkelijk succesvol te managen zijn. Ze geven wel terecht aan dat het in het begin van het project reëel is dat er enig wederzijds wantrouwen heerst, maar vervolgens wordt veel aangegeven dat de rol van negatieve percepties inmiddels tot een minimum is gedaald en dat blijft maar de vraag. Respondent Markt 1 gaat daar zelfs erg ver in: "Tijdens het project heb je dus geen last meer van verschillende percepties van Agidens, BESIX en Rijkswaterstaat". Hij beweert dat er helemaal geen sprake meer is van verschillende percepties bij de partijen. Aangezien percepties menselijk zijn klinkt dit niet aannemelijk. Respondent Markt 2 klinkt dat ook wat realistischer: "Af en toe poppen die natuurlijk op bij conflicten, dat je zo ouderwets gedrag krijgt". Bij conflicten kunnen mensen altijd op hun oorspronkelijke percepties terug gaan vallen, dus daar moet rekening mee gehouden worden. Bovendien wordt in de focusgroep niet voor niets over een veel erger wederzijds wantrouwen gesproken dan de meeste wereld en het is dan ook niet aannemelijk dat dat zomaar even weg te nemen is. Percepties over elkaar zijn, zeker in het begin van het project, altijd aanwezig, en de uitdaging is om deze zoveel mogelijk om te zetten naar positieve percepties. Opvallend is dat, net als bij de *bonding*, ook bij de *bridging* de beleidsdocumenten niet veel focussen op percepties, ondanks dat ze wel veel ingaan op een

intensieve samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de markt. Hier lijkt dus ruimte voor verbetering te zijn.

4.2.3 Een discours van de overheid en van de markt

In paragraaf 4.1.3 werd de rol van discours binnen de samenwerking in een organisatie al behandeld. Toen kwam naar voren dat er verschillende manieren zijn waarop discourses effect kunnen uitoefenen op de *bonding*. In deze paragraaf zal onderzocht worden welke rol deze spelen bij de samenwerking tussen organisaties.

In de theorie werd er gesproken over een overheidsdiscours en een marktdiscours. In paragraaf 4.1.3 kwam al ter sprake dat binnen organisaties ook weer verschillende afdelingen zijn. Toch wordt er ook gemerkt dat er verschillen tussen de markt en overheid in totaliteit zijn. In Tabel 2 werden drie verschillende categorieën onderscheiden waarin discourses effect kunnen hebben op de *bonding*. Ook bij de *bridging* zijn deze effecten te herkennen, door de verschillen die in de samenwerking aan het licht komen tussen de markt en overheid. Zo werd er in Tabel 2 gesteld dat discourses verschillend kunnen reageren op veranderingen. Uit de interviews bleek bijvoorbeeld dat de aannemer moest wennen aan de nieuwe contractvorm. Respondent Markt 2 legt uit waarom: *“Het is natuurlijk heel anders dan D&C, we komen eigenlijk heel erg uit een D&C-hoek. Dat is wel wat we graag doen, wat ons goed ligt”*. Dit heeft met hun discours te maken, dat is blijkbaar eigenlijk erg gericht op D&C-contracten in plaats van de DBFM-contracten waarmee nu gewerkt wordt. Dit heeft gevolgen voor de manier van werken en de manier van samenwerken, want zij moeten zich hierdoor aanpassen ten opzichte van wat ze gewend zijn. Zo moet het project nu zelf gefinancierd worden, wat ervoor gezorgd heeft dat BESIX samenwerking heeft gezocht met Rebel, zoals is beschreven in hoofdstuk 3. Dit brengt een extra dimensie in de samenwerking met zich mee.

Een ander voorbeeld van een verandering waar nu mee omgegaan dient te worden, is de langere tijdsduur van het contract. Hoewel BESIX wel ervaring heeft met het onderhouden van hun eigen projecten, deden ze dat nog nooit voor een dergelijk lange periode. Hierdoor moet de samenwerking dan ook beter bestand zijn tegen de tijd en ook dat brengt een extra focus met zich mee die nieuw is. Respondent RWS 2 zegt dan ook dat aannemers van oorsprong helemaal niet gewend zijn om hier rekening mee te houden: *“Aannemers zijn over het algemeen heel doelgericht, die hebben een opdracht en die gaan door roeien en ruiten om die opdracht te vervullen. Die zeggen ook van, als jij mij in de weg staat, nou dan ga ik om je heen of ik ga door je heen”*. Nu moeten ze er rekening mee houden dat de relatie ook goed blijft, dus ze kunnen niet altijd zomaar doorduwen. Zij beseffen zich terdege dat er een nieuw perspectief nodig is, want ook zij hebben geen zin in 30 jaar ellende, dus dat vergt een aanpassing van het discours. Volgens respondent RWS 1 kan het discours van de mensen van Rebel daar juist weer bij helpen: *“Daar zitten een aantal bedrijfseconomen, zeer ervaren mensen, die zeer ruime ervaring hebben in projecten realiseren, en die weten ook dat je het alleen maar een succes kunt maken als de samenwerking goed is. En daar gedragen ze zich ook naar en dat is wel heel prettig”*. Vanuit het discours van de bedrijfseconomen is juist wel heel duidelijk aanwezig dat samenwerken belangrijk is. Zij proberen dit kenmerk van hun eigen discours over te brengen naar de andere discourses in het project. Op die manier moeten de discourses zich aanpassen aan elkaar zodat de *bridging* goed kan blijven en het project een succes wordt.

Opvallend is dat in de interviews vooral de aanpassingen die de marktpartij moest doen om met DBFM te werken aan bod komen bij de *bridging*. Dit kan verklaard worden doordat Rijkswaterstaat zich al veel eerder kon voorbereiden op de veranderingen, aangezien zij degenen waren die het doorvoerden. Dat zou ook verklaren waren er bij de *bonding* veel meer over Rijkswaterstaat naar voren kwam. Zij hebben de vernieuwingen eerst intern kunnen doorvoeren en het zou dus kunnen

dat zij er beter op voorbereid waren. Toch zal het ook voor veel deelnemers van die kant een nieuwe contractvorm zijn waarbij de samenwerking met de markt ook een aanpassing vergt.

Het tweede effect dat in Tabel 2 werd aangehaald, was het verschil in belangen van de discourses die in het project zitten. Ook tussen het projectteam van Rijkswaterstaat en het projectteam van de markt worden verschillen geconstateerd. Zo moet Rijkswaterstaat rekening houden met veel meer randzaken, zoals de publieke opinie. De focusgroep heeft het dan vooral over de politiek waar rekening mee gehouden moet worden, want die leggen druk op veranderingen. Respondent RWS 2 vertelt dat ook de media voor Rijkswaterstaat zeer belangrijk is, terwijl de aannemer daar niet zo mee bezig is: *“Op het moment dat werkzaamheden uitlopen of er gebeuren dingen, dan staat het op de voorpagina van de Telegraaf, hè, chaos. Dat zijn dingen die je eigenlijk enorm wil voorkomen. Dat moet hij begrijpen, dat dat voor ons belangrijk is en dat het niet zo is dat als het een uurtje langer duurt, dan duurt het een uurtje langer”*. Aangezien aannemers zich van oorsprong niet bezighouden met deze publieke opinie, kan dat voor frictie in de samenwerking zorgen. Zij zien namelijk het belang daar niet van in, dus zullen er ook minder rekening mee houden bij de uitvoering, terwijl Rijkswaterstaat dit wel verlangt. Het is voor de samenwerking dan ook belangrijk dat je je kunt verplaatsen in de ander, je moet elkaars percepties dus ook kunnen begrijpen. Document X meldt daarover: *“Om tot een goed einde te komen, moeten belangen bij elkaar worden gebracht. Dat kan alleen bereikt worden als alle betrokken partijen intensief en constructief met elkaar samenwerken met als basis respect voor elkaar en elkaars belangen en vertrouwen”*. Dit suggereert het belang van een goede *bridging* tussen markt en overheid.

Aan de andere kant moet een aannemer uiteindelijk gewoon winst maken. Dit wordt door de respondenten ook als een belangrijk criterium gezien. De samenwerking wordt heel belangrijk geacht, maar dat is waar het in grondslag om gaat. Respondent Markt 2 zegt dat dat ook altijd een rol zal blijven spelen: *“We blijven aannemer, we blijven betonbouwer. Ons belang is tweeledig, we moeten dat ding bouwen en we willen die graag onderhouden, beschikbaar houden, om die prestatie te leveren. Dus ja, wij hebben ook een economisch belang, dat is ons bestaansrecht”*. Deze doelstelling zorgt ervoor dat samenwerking voor hen slechts een middel is om dat te bereiken, geen doel op zich. Respondent RWS 1 merkt dat dat soms tot gevolg heeft dat de marktpartijen minder rekening houden met andere zaken: *“Die opdrachtnemer kijkt gewoon, tijd, kwaliteit, geld. Hoe kan ik hieraan verdienen? Ze zitten er weliswaar oprecht in qua samenwerking, maar hun DNA wat ze door de genen hebben lopen is nog steeds, wij zijn een commercieel bedrijf, wij moeten geld verdienen”*. Hij merkt dus wel duidelijk een verschil tussen de marktpartij en Rijkswaterstaat qua belang. Bij de markt heerst toch de financiële mentaliteit van het bedrijfsleven, wat ook gevolgen heeft voor hoe zij in de samenwerking zitten, terwijl bij de overheid veel meer dingen meespelen dan alleen maar geld verdienen. Ook in enkele beleidsdocumenten komen deze verschillen in belangen naar voren en in een enkeling wordt er zelfs voor gewaarschuwd dat aannemers geneigd zijn concessies te doen aan bijvoorbeeld de bouwkwiteit om mijlpalen te halen. Ook in de focusgroep komt een soortgelijk beeld naar voren.

Doordat de aannemer vaak zo snel mogelijk aan de slag wil om geld te verdienen, kan er ook miscommunicatie ontstaan. Dat hebben de respondenten vaker meegemaakt. Respondent Markt 3 schetst een dergelijke situatie: *“Hij had het over een technisch probleem en toen zeiden wij, wij denken dat het jullie hierom gaat en daarom doen wij dit en dit en dit. Toen hebben we tijdens één van die meetings vervolgens gevraagd, klopt het nou dat het jullie daar en daar om gaat? En toen zeiden ze, nou, dat vinden we ook wel belangrijk, maar we vinden dit en dit en dit en dit ook wel belangrijk”*. In dit voorbeeld bleek Rijkswaterstaat andere dingen belangrijk te vinden dan de aannemer dacht. Zij waren toen al begonnen met het probleem aanpakken, maar achteraf bleek dat ze zich beter ergens anders op hadden kunnen focussen. Met duidelijkere communicatie had dit voorkomen kunnen worden. Hier komt dus ook het verschil in taalgebruik en interpretatie daarvan

naar voren. Dit te snel ervanuit gaan dat partijen elkaar begrijpen, zorgt vaker voor problemen. Zo ondervindt ook respondent RWS 2: *“Eén van de bekende valkuilen is ook dat in zo’n eerste halfjaar de aannemer zo snel mogelijk aan de slag wil. Alles wat ie doet is daarop gericht. Dus hij denkt, ik moet een ontwerp maken. Nou, hoe maak je het snelste een ontwerp? Dat is een klein groepje mensen in een hok stoppen en dat ontwerp gaan maken. Maar wat je dan krijgt, is dat dat ontwerp uit dat hok komt en dan ziet Rijkswaterstaat dat en die denkt, maar dit is niet de bedoeling”*. Ook in dit voorbeeld gebeurt het dat de aannemer te snel met de eisen van Rijkswaterstaat aan de slag gaat, terwijl ze het taalgebruik, zoals later bleek, niet goed geïnterpreteerd hadden. Respondent RWS 2 zegt dan ook: *“Eisen zijn zo smart mogelijk, maar er zit altijd nog een stuk interpretatie in”*. Het kan niet dat iedereen er zomaar vanuit gaat dat het contract door alle partijen zo geïnterpreteerd wordt als de bedoeling is. Ieder mens is verschillend, met zijn eigen percepties en zijn eigen interpretatie van taal en dit heeft dus invloed op het project. Ondanks dat de aannemer er belang bij heeft om zo snel mogelijk aan de slag te gaan, moet ook daar rekening mee gehouden worden.

Dat er verschillen in taalgebruik kunnen opspelen, blijkt uit een voorbeeld dat respondent Markt 3 aanhaalt, het begrip tekortkoming. Volgens hem is perceptie over wat dat woord betekent verschillend tussen markt en overheid. Wanneer er niet aan één van de vele eisen in een contract voldaan wordt, is er juridisch gezien sprake van een tekortkoming. Als dat het geval is, dan kan Rijkswaterstaat een boete of korting opleggen. Hij zegt dat dat ervoor zorgt dat de marktpartijen en Rijkswaterstaat heel anders tegen dit begrip aankijken: *“Omdat zij over dat proces gaan, of er een boete of korting wordt opgelegd aan de tekortkoming, zijn zij veel relaxter over het vaststellen en constateren van een tekortkoming dan wij. Wij doen daar heel krampachtig over, dat moeten we ten alle tijden zien te vermijden”*. De markt interpreteert een tekortkoming direct al als boete, terwijl dat voor Rijkswaterstaat dan nog helemaal niet vaststaat. Dit verschil in gebruik van het begrip is een voorbeeld hoe taalgebruik van discoursen gevolgen kan hebben voor de samenwerking, want de aannemer zal kosten wat het kost proberen een tekortkoming te voorkomen, terwijl hier bij Rijkswaterstaat veel losser over gedacht wordt. Ook dit voorbeeld van verschil in taalgebruik komt voort uit het belang van de aannemer om winst te maken, waardoor deze zich onnodig druk maakt over begrippen als een tekortkoming. Hij geeft aan dat er alleen al over de interpretatie van dit begrip tenminste één contractvergadering is gegaan, omdat Rijkswaterstaat heel ontspannen erover is en de aannemer heel krampachtig. Beleidsdocumenten geven dan ook aan dat er continue gezocht moet worden naar een gezamenlijke taal. Bovendien wordt er gemeld dat het belangrijk is om definities zeer scherp te maken, zeker over begrippen die gaan over budget.

Deze verschillende belangen worden door de respondenten nog niet heel zwaar gewogen. Ze zijn het erover eens dat ze bestaan, maar hebben er wel vertrouwen in dat de samenwerking er niet onder lijdt. Echter, het zal op de lange termijn afwachten worden of dat stand houdt. Uiteindelijk moet de aannemer gewoon winst maken, dus het is niet onrealistisch dat deze, wanneer die voor de keuze zal staan, toch voor de goedkopere oplossing zal kiezen dan de beste voor de samenwerking. Zolang de relatie goed is zal dat misschien nog niet zo snel gebeuren, maar wordt de relatie minder, dan zal het oorspronkelijke belang nog weleens de overhand kunnen krijgen, dus daar moet wel voor gewaakt worden.

Deze verschillende belangen komen namelijk voort uit de verschillen van de achterliggende organisaties. De mensen in het projectteam zelf zouden een goede samenwerking nog wel als belangrijk zien, maar dat zal dieper in de organisaties minder zijn. Dit is vergelijkbaar als het derde effect van discoursen uit Tabel 2. Zo noemen meerdere respondenten dan ook dat bij de marktzijde een bedrijfscultuur heerst. Respondent RWS 1 merkt dat er daardoor veel meer wordt afgerekend bij de markt en daar dus een hogere druk ligt. De projectmanager van BESIX wordt bij slecht werk namelijk direct gedegradeerd, terwijl bij Rijkswaterstaat het alleen besproken wordt in een functioneringsgesprek. Hij geeft aan dat dit tot een extra controle leidt bij de marktpartij, wat ook

gevolgen heeft voor de samenwerking: *“Ik heb een redelijk vertrouwen gekregen vanuit de opdrachtgever om gewoon het project in goede banen te leiden. En als er issues zijn, dat ik daarmee aan de slag kan. Daar is veel meer een strakke cultuur van de baas is de baas en alles moet via de baas. Dus op projectniveau is de projectmanager de baas, maar als het probleem iets groter is, dan moet hij heel snel met zijn baas om de tafel zitten. Die is dan vaak weer onvoldoende aangehaakt”*. Dit verschil in cultuur heeft dan ook direct effect op het project, want dat kost veel meer tijd. Aan de andere kant gebeurt het volgens respondent RWS 2 ook dat juist de aannemer zich stoort aan de lange processen van de overheid: *“Een aannemer neemt bijvoorbeeld bij wijze van spreken binnen drie dagen een beslissing, wij hebben er misschien drie weken voor nodig. Dan denken wij, druk toch niet zo, je weet dat we de tijd nodig hebben en hij raakt gefrustreerd. Hij zegt, ja, maar ik ben aan het uitvoeren, ik moet nu een beslissing hebben”*. Ook hier kan het verschil in procedures dus tot fricties leiden. De respondenten geven dan ook aan dat dit soort zaken duidelijk moeten zijn voor elkaar en dat er met deze spanningen omgegaan dient te worden, want dit verschil bestaat nou eenmaal.

Er bestaan dus verschillen in cultuur tussen het overheidsdiscours en het marktdiscours die niet zomaar opgelost kunnen worden, maar wel een effect hebben op de *bridging*. Daarom zullen bij spanningen in de samenwerking de projectteams moeten zoeken naar evenwichten tussen het belang van de achterliggende organisatie en het belang van het project. Natuurlijk zal het doel zijn om zoveel mogelijk in het belang van het project te handelen, maar dit zal in de praktijk niet altijd even makkelijk zijn. Door de vele verschillen in de beide organisaties is het niet direct mogelijk om te spreken van een duidelijk overheidsdiscours en marktdiscours, maar er zijn wel effecten waarneembaar op de *bridging* van beide zijdes die de aanwezigheid suggereren.

Daarentegen is een opvallende waarneming van de respondenten dat verschillende afdelingen, zoals naar voren kwamen in paragraaf 4.1, aan beide kanten juist wel goed met elkaar overweg kunnen. Dit zou de *bridging* juist kunnen versterken. Als voorbeeld wordt door respondent RWS 1 de al eerder beschreven ICT-afdeling genoemd: *“Die praten dan over programmeertaal en dat soort zaken en over cyber secure, nou allemaal hele complexe dingen, maar het mooie daarvan is dat ze dezelfde taal spreken en daarmee ook meteen een soort band hebben. Zij gaan met de specialisten van de counterpart om tafel zitten en die spreken dezelfde taal en die gaan met extra energie naar huis toe”*. Terwijl de rest van de mensen er geen goed gesprek mee kan voeren, kunnen ze blijkbaar erg goed met elkaar praten. Het gaat hierbij om specialisten van de overheid en markt die met elkaar in contact komen. Zo kan het verschil in taalgebruik die een negatieve invloed kan hebben binnen een organisatie, zoals in paragraaf 4.1 naar voren kwam, juist een versterkend effect hebben op de samenwerking tussen twee organisaties. Mensen van een bepaald vakgebied hebben namelijk vaak hetzelfde taalgebruik, ongeacht bij welke organisatie zij werken. Dat wordt volgens respondent RWS 1 ook gebruikt: *“Dus dat is wel mooi van dezelfde taal spreken en dat is ook wel bewust zo ingestoken. Dat we in ieder geval mensen van dezelfde taal, dezelfde discipline, aan elkaar koppelen. Die dus een beetje dezelfde achtergrond hebben”*. Hij benoemt hier zelf ook bij dat deze mensen dezelfde achtergrond hebben, oftewel uit hetzelfde discours komen.

Door taalgebruik goed te managen kan het dus ook juist een positief effect hebben. Dat komt omdat het vooral wordt gesignaleerd tussen vakgebieden, die zowel aan de marktzijde als aan de overheidszijde te vinden zijn, in plaats van een duidelijk verschil tussen taalgebruik van de markt en taalgebruik van de overheid. De mensen die werken in hetzelfde discours bij een andere organisatie kunnen beter met elkaar opschieten doordat zij hetzelfde taalgebruik hebben. Hierdoor kan het juist bijdragen aan een betere samenwerking tussen organisaties.

4.3 Managen van percepties

In deze paragraaf zal worden nagegaan hoe er omgegaan dient te worden met de verschillende percepties, discoursen en taalgebruik, zodat er een goede *bonding* en *bridging* ontstaan en hoe dit een positief effect kan geven aan het project. Bovendien zal worden onderzocht hoe ervoor gezorgd kan worden dat het sociaal kapitaal hoog kan blijven met behulp van deze begrippen.

4.3.1 Communicatie als basis van bonding

In paragraaf 4.1 is de rol van percepties en discours besproken zoals die werd ondervonden bij de *bonding*. In deze paragraaf zal geprobeerd worden om duidelijk te krijgen hoe er omgegaan moet worden met de verschillende percepties zodat deze geen negatief effect op de *bonding* hebben en wellicht juist een positief effect kunnen krijgen.

Om te beginnen zijn er meerdere respondenten die beseffen dat verschillende percepties altijd zullen blijven bestaan. Doordat in een project zoveel verschillende mensen werken, zorgt dat ook voor een groot aantal percepties en daardoor is het niet mogelijk om alle percepties altijd volledig gelijk te krijgen, zoals bijvoorbeeld respondent Markt 3 aangeeft: *“Natuurlijk is het de bedoeling om de percepties maximaal op elkaar aan te laten sluiten, maar als je aan hun kant 50 man hebt die zich ermee bezig houden en aan onze kant 30 of zo, dan is dat streven, is een debiel streven”*. Hij geeft aan dat het voor de samenwerking weliswaar wenselijk is dat iedereen er hetzelfde in staat, maar dat is onmogelijk. Toch wordt geprobeerd om de percepties wel zoveel mogelijk op elkaar te laten aansluiten, zodat er minder conflicten ontstaan en er zijn dan ook respondenten die er wel vertrouwen in hebben dat dat gaat lukken. Desondanks lijkt het realistischer om te accepteren dat er altijd percepties zijn die niet aansluiten en dus gaat het managen van percepties niet alleen om ze allemaal zoveel mogelijk dezelfde kant op te laten gaan, maar ook om er goed mee om te gaan wanneer percepties niet overeenkomen. Bovendien kwam in paragraaf 4.1 al naar voren dat er in de samenwerking ook nog rekening moet worden gehouden met verschillende persoonlijkheden.

De belangrijkste manier om met percepties om te kunnen gaan blijkt zoveel mogelijk goed te communiceren te zijn, iets waar alle respondenten van overtuigd zijn. Zij noemen verschillende voorbeelden en redenen waarom communicatie zo belangrijk is bij het managen van percepties. Zo zou door van tevoren al veel over het project te praten begonnen worden met een positieve instelling. Op die manier kunnen ook de vernieuwingen in de projecten verduidelijkt worden, zoals bijvoorbeeld het DBFM-contract. Hierdoor krijgen medewerkers er voldoende informatie over om hun perceptie op te baseren, zodat ze dit niet louter op vooroordelen doen. Respondent Markt 2 illustreert dat dit ook wel nodig was: *“We merkten dat er toch wel wat verschillen in interpretatie van DBFM-contracten was, dus de perceptie, om dat woord te gebruiken, over DBFM was verschillend. Nou, we hebben een dag training verzorgd voor een heel breed publiek binnen ons, binnen de aannemer, om dat gelijk te stellen”*. Hiermee moet eveneens voorkomen worden dat bij een volgend project de mensen die daarmee werken weer opnieuw kennis moeten maken met DBFM-contracten, want er wordt door de hele organisatie hetzelfde beeld gecreëerd. Ook Document III spreekt van een opleidingsprogramma voor alle medewerkers in het Sluizenprogramma en daarover staat: *“Weliswaar grote massale bijeenkomsten, voordeel is dat iedereen op zelfde moment dezelfde informatie heeft”*. Ook bij Rijkswaterstaat wordt het dus belangrijk geacht dat iedereen goed geïnformeerd is. Communiceren over dit soort zaken wordt gebruikt om percepties binnen de organisatie dezelfde kant op te krijgen en de *bonding* te versterken.

Goed communiceren blijkt niet alleen een gebruikte oplossing voor percepties over nieuwe termen, maar ook voor percepties over de andere partijen. Respondent RWS 1 zegt dat er veel aandacht wordt gestoken om te praten over negatieve percepties over de aannemer: *“Dat is ook standaard*

wat ik zeg als ze tegen me beginnen te piepen, van BESIX heeft zijn zaken niet voor elkaar, ja, wat hebben ze dan niet voor elkaar? Heb je al gevraagd? Heb je al gebeld? Weet je het zeker? Nou, allemaal van dat soort dingen, daar heb ik in de eerste maanden van het project wel heel veel tijd en energie in gestoken". Door vragen te stellen over waarom het beeld over die aannemer nou zo negatief is, wil hij ervoor zorgen dat de percepties veranderen. Als mensen vervolgens gaan nadenken over dit soort vragen, komen ze er vaak zelf achter dat hun negatieve beeld vooral is gebaseerd op vooroordelen en dat ze verder geen onderbouwing hebben voor hun negatieve percepties. Daarom is het van belang om hierover te communiceren, zodat het duidelijk wordt dat percepties over de ander niet altijd de waarheid hoeven zijn. Verschillende respondenten benadrukken dat dergelijke processen gedurende het hele project noodzakelijk zijn, want als de communicatie en informatievoorziening minder wordt, dan gaan vooroordelen weer steeds meer de overhand nemen. Respondent Markt 3 beschrijft hoe dat in een project tot uiting komt wanneer iemand een negatieve perceptie blijkt te hebben: *"Als jouw vriendje Pietje dat tegen jou zegt en ik denk dat het iets anders is, dan ga ik aan jou vragen, joh, zullen we anders even met Pietje erbij aan tafel praten, dan kan hij het even uitleggen. Dan kan ik je van informatie voorzien, zodat je gerustgesteld raakt of je zoekt naar een middel om ervoor te zorgen dat die onrust die jij dan voelt doordat Pietje dat zegt, dat die onrust weggaat. Nou, dat vraagt veel tijd en veel aandacht, maar we denken dat dat belangrijk is".* In de praktijk komt dat erop neer dat wanneer iemand twijfels krijgt over de relatie, omdat iemand van buitenaf daar negatief over is, dat daar dan gezamenlijk over gesproken wordt. Niet alleen met elkaar, maar ook met diegene die negatief is en er wat verder vanaf staat. Op deze manier kan iedereen uitleggen waarom hij er zo over denkt. Dan kunnen de negatieve percepties weerlegd worden met argumenten of komen er zaken aan het licht waar de direct betrokkenen nog niet bij stil hadden gestaan. Op die manier kan de onrust weggenomen worden, door er onderling veel over te praten en alles duidelijk voor elkaar te krijgen.

Als deze relatie eenmaal goed is, gelooft respondent Markt 3 erin dat dat ook beschermend werkt tegen negatieve percepties. Wanneer het vertrouwen in de relatie dusdanig hoog is, dan zullen de deelnemers minder snel van de leg raken wanneer de achterliggende organisatie negatief is. Aan de hand van een voorbeeld legt hij dit uit: *"Naarmate je meer van je vriendin houdt, is het oordeel van je moeder over je vriendin minder belangrijk. Dus dan is de perceptie van je moeder over je vriendin minder belangrijk. Want je denkt van ja, je bent weliswaar mijn moeder, maar dit is mijn hoofdader van mijn leven en jij bent een bijader. Als die relatie zwakker is, wordt dat belangrijker, is de invloed van die perceptie belangrijker".* Daarom is het van belang om zoveel mogelijk te investeren in de relatie van het projectteam. Hij is van mening dat een goede interne communicatie belangrijk is en dat met een goede, transparante relatie dat ook geen probleem is.

Een goede communicatie wordt dus door de respondenten gezien als het middel om negatieve percepties niet alleen te ontcrachten, maar ook om ermee om te gaan dat ze bestaan. Er wordt heel erg opportunistisch over gesproken, alsof met praten alles op te lossen is. Respondent RWS 3 gaat daar zelfs zover in dat hij zegt: *"Nou ja, misschien is dat wel het zinnetje van, als je alles bespreekbaar kunt maken heb je geen problemen".* Dit klinkt allemaal wel erg goed. In de praktijk zal het waarschijnlijk een stuk minder effectief werken. Natuurlijk zal een goede informatievoorziening en gesprekken met goede onderbouwing negatieve percepties kunnen weerleggen, maar niet iedereen zal zomaar te overtuigen zijn. Er zullen altijd mensen sceptisch blijven en het is niet realistisch om te denken dat alle deelnemers na een goed onderbouwd verhaal hun mening en perceptie volledig zullen bijstellen. In een ideaalbeeld zal het zo werken, maar de wereld zit helaas niet zo in elkaar. Bovendien zal ook lang niet iedereen makkelijk over zijn negatieve percepties willen of kunnen praten, waardoor deze oplossing al lastig wordt. Dat is iets waar respondent RWS 3 het wel mee eens lijkt te zijn: *"Ben je opgegroeid in een omgeving, bij wijze van spreken, waarin je alles bespreekbaar kon maken of juist niet. Dat is je achtergrond. Op het moment dat je bij wijze van spreken als puber niks bespreekbaar mocht maken met je ouders en je bent nu projectmanager en daar wordt van*

gevraagd van, maak alles maar bespreekbaar, ja, dat is toch even wennen". Hij merkt dat sommige mensen het van huis uit niet mee hebben gekregen om overal over te praten en zij hebben daar dan ook moeite mee in het project en ondanks dat hij dit herkent, zegt hij dat dit slechts even wennen zal zijn. Zo simpel zal het niet zijn, iemand die zijn hele leven moeite heeft gehad om dingen bespreekbaar te maken zal niet na even te wennen hier volledig vanaf stappen. Toch wordt in de focusgroep wel besproken dat het mogelijk is om mensen te veranderen, wat 'Bildung' wordt genoemd. Zo zou het dus wel degelijk mogelijk zijn om percepties en persoonlijkheid aan te passen, maar er wordt niet verder ingegaan op hoe dit dan precies tot stand moet komen. Het zal dan ook waarschijnlijk geen makkelijk proces zijn. Goed communiceren en open met elkaar het gesprek aangaan zal ongetwijfeld helpen bij het bestrijden van en omgaan met negatieve percepties, maar er kan niet vanuit gegaan worden dat dit bij iedereen even goed zal werken en bovendien zal het ook niet alle problemen zomaar oplossen.

Omdat percepties continue kunnen veranderen en de effecten van het managen ook graag in kaart gebracht worden, vertellen de respondenten dat gemeten wordt hoe tevreden de werknemers die met het project te maken hebben zijn. Hierdoor kunnen negatieve percepties zo snel mogelijk ontdekt en aangepakt worden. Respondent Markt 3 legt uit hoe dat in zijn werk gaat: *"Wij hebben met Rijkswaterstaat afgesproken dat we elke zes maanden de tevredenheid meten. En als onderdeel van die tevredenheidsmeting worden geloof ik 16 man geïnterviewd door een extern bureau en dat externe bureau registreert vervolgens of wij een 8 scoren op tevredenheid"*. Door te onderzoeken wat mensen vinden van de samenwerking, van het project en vooral ook van de andere partij, wordt bijgehouden wat de percepties van mensen hierover zijn, hij noemt dit dan ook een 'perceptiemanagementtool'. Ook in beleidsdocumenten wordt gesproken over vergelijkbare onderzoeken, niet zozeer over dit project, maar over hoe de percepties zijn over alle veranderingen binnen de organisatie. Zodra blijkt dat deze percepties negatief dreigen te worden, kan er ingegrepen worden. Vervolgens wordt dat dan gedaan met communicatie en informatievoorziening, zoals hierboven is beschreven. Hier zullen dus ook nog steeds dezelfde nadelen aan kleven, maar met een dergelijk periodiek onderzoek worden tenminste problemen vroeg opgespoord en kan er wel over gecommuniceerd worden voordat het helemaal uit de hand loopt. Hierdoor zou het wellicht nog bij te stellen zijn.

Uiteindelijk is het managen voornamelijk gericht op de percepties zoveel mogelijk gelijk te trekken of er tenminste mee om te gaan wanneer mensen een andere visie hebben. Toch kwam uit de theorie naar voren dat het helemaal niet problematisch hoeft te zijn wanneer mensen verschillend zijn. In de focusgroep wordt gezegd dat de persoonlijkheid van projectmanagers bepaalde accenten kan leggen in een project. En respondent RWS 3 legt uit dat het belangrijk is mensen die vanuit een bepaalde achtergrond open kunnen spreken op de juiste posities worden gezet: *"Wij selecteren daar zelfs mensen op, die de dialooggesprekken met de marktpartijen aangaan, op een open manier. En dus niet vanuit een bepaalde gedachte van, wij hebben iets bedacht en dit moet het worden. Nee, vanuit de gedachte van, goh, wij hebben iets bedacht, maar iets anders mag ook"*. Doordat mensen deze gesprekken leiden die goed in staat zijn ook opties van anderen toe te staan, wordt gestimuleerd om verschillende oplossingen aan te dragen en zo tot het beste project te komen. Op die manier moet het mogelijk zijn om alle verschillende percepties te gebruiken om tot nieuwe inzichten te komen. Respondent RWS 3 ziet zo ook positieve kanten aan de grote verscheidenheid aan percepties: *"Het brengt ook een bepaalde dynamiek met zich mee, want het brengt ook een verandering in werkwijze met zich mee die opvalt, zeg maar. Nou, dat zijn altijd wel leuke dingen"*. Echter, hij zegt wel dat dit gestuurd moet worden, want er moet uiteindelijk een bepaalde koers uitgezet worden. Zoals in de theorie al werd gesuggereerd, vinden enkele respondenten dus ook wel degelijk dat verschillende percepties kunnen leiden tot meer creativiteit en betere oplossingen. Toch zijn ze het er allemaal wel over eens dat voor een zo soepel mogelijk verlopende samenwerking de percepties wel zoveel mogelijk op elkaar moeten aansluiten.

4.3.2 Bridging door middel van informeel contact

In de theorie werd gesuggereerd dat het creëren van een goede *bridging* tussen markt en overheid ervoor zorgt dat het sociaal kapitaal verbeterd en daardoor gunstig is voor het project. In paragraaf 4.2 werd behandeld in welke mate dit inderdaad belangrijk wordt geacht en of percepties en discours daar een rol in spelen. Deze paragraaf gaat over het dusdanig managen van die onderwerpen zodat zij geen negatieve rol spelen in het proces van *bridging*.

In paragraaf 4.3.1 werd duidelijk dat communicatie door de respondenten zeer belangrijk wordt geacht in het managen van percepties bij de *bonding*. Ook bij de samenwerking tussen organisatie blijkt daar de focus op te liggen. Zij noemen dit de samenwerking 2.0. Uitgangspunt hiervan is het creëren van onderling vertrouwen, zodat de partijen ervanuit kunnen gaan dat beiden maximaal inzetten op de samenwerking in plaats van continue het onderste uit de kan halen. Uiteindelijk betekent dit dat het succes op de lange termijn centraal staat, in plaats van de kortetermijnwinst. Dit moet behaald worden door elkaar goed te leren kennen. Beleidsdocumenten spreken dan ook over vanaf de start van het project de samenwerking ondersteunen, waarbij lef getoond moet worden om inhoud te geven aan een constructieve samenwerking. Respondent RWS 3 legt uit dat dit dusdanig belangrijk is, dat daar zelfs nog eerder mee is begonnen: *“Zelfs voordat het Sluizenprogramma bestond, hebben we verschillende momenten geprikt om marktlunchjes te organiseren om met de markt in gesprek te zijn”*. Op deze manier kon er alvast een kennismaking plaatsvinden. Om hierbij vertrouwen te kweken en het niet alleen maar zakelijk te houden, werd dit door middel van informele lunches gedaan. Zo hoef je geen kennis meer te maken met de mensen waarmee je gaat samenwerken. Hij trekt daarmee de vergelijking met een huwelijk. Daarbij is het ook de bedoeling voor een zeer lange periode met elkaar samen te werken. Het werkt dan ook zo dat er voor het contract al wordt gewerkt aan de relatie. In projecten werkt het net zo, een goede voorbereiding en al van tevoren hard werken aan een goede relatie zorgt ervoor dat op de lange termijn de relatie ook een grotere kans van slagen heeft. Respondent Markt 2 heeft ook gemerkt dat het belangrijk was om hier al vroeg rekening mee te houden: *“Je merkt dan toch dat je niet echt meer aan elkaar hoeft te snuffelen, je kunt gewoon meteen beginnen”*.

De focus voor het realiseren van dit vertrouwen ligt bij de respondenten op het creëren van een informele sfeer. Hierbij wordt gesproken over zaken als ‘de principes van vriendschap’ en ‘periodieke knuffelsessies’, om aan te geven dat de nadruk ligt op menselijk contact, waarbij iedereen elkaar goed leert kennen. Zo moet een sfeer ontstaan waarin men nog jaren wil werken. Volgens beleidsdocumenten moet een dergelijke overlegcultuur direct expliciet duidelijk gemaakt worden en kan vertrouwen gerealiseerd worden door in openheid elkaars belangen te bespreken. Respondent RWS 1 legt uit dat deze cultuur resulteert in koffiemomentjes waarbij zaken die opspelen direct gecommuniceerd worden: *“Als ik een verrassing heb, dan rij ik naar hem toe, via het koffiepraatje deel ik het mee dat we het later in het contractoverleg het formeel gaan beleggen of insteken”*. Zo is het makkelijker om de ander te begrijpen en kan je je beter inleven in de ander. Je kent hem beter en er wordt voor gezorgd dat de ander niet voor onaangename verrassingen komt te staan. In de focusgroep werd dan ook gezegd dat vertrouwen vooral te maken heeft met voorspelbaar zijn voor de ander. De respondenten, zoals ook wordt geadviseerd in beleidsdocumenten, melden dat er op deze manier geprobeerd wordt om zoveel mogelijk direct contact te onderhouden, dus geen brieven schrijven of mails sturen, maar elkaar bellen of ontmoeten. Volgens respondent RWS 2 helpt dit bij het in stand houden van de goede relatie, omdat je dan ook in staat bent om even een stap terug te doen als het verkeerd dreigt te lopen. Hij vertelt dat dat via de formelere kanalen veel moeilijker is: *“Je merkt dat op het moment dat dingen spannend worden, de belangen groot worden of de belangentegenstelling groot wordt, het verkramp als je niet uitkijkt. Dan wordt het langzaam steeds onpersoonlijker en het is makkelijker om onaardig te zijn tegen iemand die je niet persoonlijk kent”*. Als vergelijking noemt hij de sociale media, waarin mensen alles tegen elkaar durven te zeggen, omdat ze de ander toch niet kennen. Dan maakt het toch niet zoveel uit, omdat je die mensen nooit

tegen komt, maar in een project moet je nog met die mensen samenwerken. Zoveel mogelijk informele, fysieke contactmomenten moeten dergelijke situaties voorkomen.

Om de deelnemers aan het project er continue aan te herinneren dat de focus ligt op deze manier van samenwerken, leggen de respondenten uit dat er een tegeltje is opgesteld met acht gouden regels. Deze regels gaan over hoe de partijen met elkaar willen omgaan en zijn al in de aanbesteding opgesteld. Rijkswaterstaat vond de onderlinge relatie in dit langdurige contract dusdanig belangrijk, dat in de eisen al werd opgenomen dat de aannemer maatregelen moet bedenken om de relatie goed te houden. Daar kwamen deze regels uit die eraan moeten bijdragen dat de algehele manier van werken van de deelnemende mensen gaat veranderen met de focus op de samenwerking. Respondent RWS 1 beschrijft dat hij daar veel vertrouwen in heeft: *“Ik heb het boek er niet op nageslagen, dat is niet vanuit de theorie aangevlogen, maar meer vanuit ervaringen en vanuit de praktijk en je gevoel, gewoon van mens tot mens, relatie. Ik behandel jou zoals ik zelf ook behandeld wil worden. Nou, als je dat soort werkafspraken kan maken, dan kan dat eigenlijk al niet mis”*. Om deze menselijke, fysieke contacten te benadrukken, beschrijft respondent Markt 2 dat zijn functies hierop inspelen, zoals ook is te zien in hoofdstuk 3: *“Mijn functie is projectdirecteur EPC, dus ik ben verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken voor de realisatieclub, en ik ben ook contractmanager SPC, omdat we graag wilden dat er een verbinding was tussen de EPC en de SPC, anders dan de enorme stapel contracten die er is”*. Hij heeft zowel bij het consortium, als bij het bouwbedrijf een essentiële functie gekregen, zodat hij kan fungeren als directe verbinding tussen deze twee. Daardoor is hij niet alleen belangrijk in het contact met de mensen die daadwerkelijk de sluis bouwen, maar ook met Rijkswaterstaat. Dat zorgt ervoor dat dit niet via allerlei schijven moet, maar dat er gecommuniceerd kan worden zonder tussenpersonen. Dit zorgt voor duidelijkheid en een betere samenwerking.

Een andere manier waarop een informele relatie waarbij men elkaar goed leert kennen wordt gestimuleerd, is het toekennen van counterparts. Zoals in paragraaf 4.2 werd besproken, kan taalgebruik juist een verbindende factor worden als daar goed mee omgegaan wordt en de respondenten verklaren dat daarom mensen met vergelijkbare functies van beide partijen met elkaar in contact worden gebracht, zoals respondent RWS 1 bijvoorbeeld uitlegt: *“Dus niet alleen ik als contractmanager met de projectmanager van BESIX, maar ook mijn technisch adviseur met de technisch adviseur van BESIX”*. Mensen vanuit hetzelfde discours die hetzelfde taalgebruik hebben, maar bij de verschillende organisaties binnen het project werken, worden aan elkaar gekoppeld, zodat zij goed met elkaar kunnen praten. Verwacht wordt dat zij hierdoor eerder gesprekken zullen hebben in een informele sfeer. Ook in de focusgroep kwam naar voren dat wanneer mensen van de opdrachtgever en opdrachtnemer dezelfde raakvlakken hebben, dit ontzettend effectief kan zijn. Daar werd ook gezegd: *“Twee mensen die elkaars taal spreken en begrijpen moeten dat gesprek aangaan”*. Volgens beleidsdocumenten is het ook belangrijk om je te verdiepen in de achtergrond van elkaar, waardoor deze counterparts elkaar nog beter leren kennen. Dat wordt ondersteund door competentieprofielen die bij tussenevaluaties doorgenomen kunnen worden. Respondent RWS 1 illustreert hoe het in de samenwerking van pas komt om zo een beter beeld van de ander te krijgen: *“Oké, jij zit op die manier in elkaar, nou begrijp ik waarom je toen en toen zo reageerde. Dus je herkent elkaar ook een stukje van de competenties en de karakters, waardoor er veel meer begrip ontstaat. Als er een keer iemand raar reageert of wat dan ook, dan kan je het misschien beter plaatsen”*. Dat zorgt ervoor dat het makkelijker wordt om te begrijpen wat er in de ander omgaat. In de focusgroep werden vergelijkbare woorden gesproken: *“Dat vergt dat je elkaar een beetje moet leren kennen, dan weet je, o ja hij is nu even chagrijnig, maar dat gaat dan wel weer over”*. Respondent RWS 3 noemt dat het hebben van een ‘antenne voor gevoelens of afwijkingen’. In projecten blijken deze goed van pas te komen: *“Die voorbeelden hebben we wel gehad hoor, dat de marktpartij er een beetje negatief in gaat zitten, op een gegeven moment zeg je op het einde van zo’n gesprek van, goh, wat is er aan de hand? Want zo ken ik je niet. En dat dan maar gewoon*

bespreekbaar maken". Zo kunnen zaken eerder besproken worden, wat ervoor zorgt dat je met elkaar de problemen weer kunt oplossen. Bovendien zorgt het bespreekbaar maken er volgens hem ook voor dat het acceptatievermogen veel groter is. Dan begrijp je waarom de ander dat vindt, maar het zorgt er ook voor dat je het weet. Op die manier wordt je voorspelbaarder voor de andere partij, wat ervoor zorgt dat je elkaar meer vertrouwt, omdat je niet iedere keer verrast wordt.

Dit moet erin resulteren dat problemen aan de voorkant aan het licht komen, zoals de respondenten en de focusgroep dat noemen. Hiermee wordt bedoeld dat ook bij eventuele miscommunicaties daar meteen over gesproken wordt, in plaats van dat de partijen er achteraf achter komen dat ze elkaar niet begrepen hebben. Respondent RWS 2 schetst met een voorbeeld hoe het in een project verkeerd kan gaan als dit niet tijdig gecommuniceerd wordt, bijvoorbeeld bij het maken van een beslissing: *"We moeten daar inderdaad wel een beslissing over nemen, en de één denkt van, ja maar dat moet wel binnen een dag en de ander denkt van, als het over twee weken er is, dan is het wel goed. Ja, dat schiet natuurlijk niet op"*. Het kan zo zijn dat iedereen erover eens is dat dit zo snel mogelijk moet gebeuren, maar als de ene partij denkt dat het dus binnen een dag moet, kan de andere denken dat het over twee weken prima is. Als dat niet direct duidelijk wordt gemaakt, zal de samenwerking een breuk oplopen een dag later, omdat één van de partijen dan nog geen beslissing heeft gemaakt. Een ander voorbeeld waarbij dit zou kunnen gebeuren is dat het duidelijk moet zijn of bedragen wel of niet met BTW zijn, want dat scheelt behoorlijk in de prijs. Als dat niet gespecificeerd wordt en er blijken verschillende percepties over te zijn, dan loopt het mis. Daarom adviseert Document X dan ook *"loop aan het begin van het project gezamenlijk door het contract om in heldere taal (niet juridisch) het gedeelde beeld te verkrijgen"*. Zoals ook al bleek bij het managen van de percepties in de *bonding*, is goed communiceren naar elkaar belangrijk om de *bridging* zo goed mogelijk te houden en misverstanden vanwege verschillende percepties zoveel mogelijk te vermijden.

Dit betekent echter ook de nadelen die genoemd werden bij de *bonding* hier ook zullen gelden. Ook bij de *bridging* zal een goede communicatie niet zomaar alles oplossen en alle negatieve beelden wegnemen. Bovendien zal ook hier sprake zijn van mensen die zich daar minder prettig bij voelen dan anderen. Wel wordt er in de samenwerking tussen organisaties veel meer aandacht geschonken aan een goede communicatie. Door een informele sfeer te creëren en mensen in contact te brengen waarvan verondersteld wordt dat zij goed met elkaar kunnen praten, zal het communiceren makkelijker worden. Het klinkt aannemelijk dat ook mensen die hier minder goed in zijn zich hier beter bij voelen en dus dat dat argument minder zwaar zal wegen. Bovendien zal er eerder onderling vertrouwen ontstaan omdat mensen elkaar kennen en daardoor voorspelbaarder zijn. Toch zal ook op deze manier altijd rekening gehouden moeten worden met het feit dat er veel verschillende soorten mensen zijn. Daar moet wel bij opgetekend worden dat de maatregelen voor het managen van percepties bij *bridging* ook veel meer gericht zijn op het in contact brengen van mensen met vergelijkbare percepties, in plaats van het gelijk maken van percepties. Het is in ieder geval veelbelovend dat er veel meer energie wordt gestoken in het goed communiceren dan bij de *bonding*, waar er toch enigszins vanuit werd gegaan dat dit vanzelf zou gebeuren.

Net als bij de *bonding* wordt ook bij de *bridging* deze samenwerking en de percepties vervolgens regelmatig getoetst. In dit geval wordt dat gedaan door een extern bureau. Respondent RWS 1 zegt dat wanneer hieruit blijkt dat de samenwerking niet goed meer gaat, de aannemer daarmee aan de slag moet: *"Zit hij onder de acht, komen ze met een verbeterplan en moeten ze verbetermaatregelen doorvoeren, zitten ze boven de acht, dan is het goed"*. Zo wordt geprobeerd om direct te reageren als de samenwerking minder wordt, zodat de relatie niet verder verstoord raakt. Respondent RWS 3 zegt dat het externe bureau ook erop let dat er geen miscommunicatie ontstaat, bijvoorbeeld doordat mensen verschillende percepties hebben: *"Die zeggen van, waarom doe je dit en waarom doe je dat? Omdat je vaak ziet dat je heel impliciet van alles veronderstelt, terwijl als je dat expliciet maakt het*

misschien heel anders ligt. Dus je vult heel veel in". De mensen van het externe bureau zijn erop getraind om te observeren en op die manier in te grijpen wanneer er in een overleg te makkelijk gedacht wordt dat de ander het wel begrijpt. De vele verschillende percepties kunnen ervoor zorgen dat dit lang niet altijd het geval is, terwijl mensen dat zelf niet doorhebben. Bovendien moeten interne evaluaties volgens de respondenten ook bijdragen aan een betere relatie met de andere partij.

Uiteindelijk wordt er toegewerkt naar een nieuwe manier van samenwerken, waarbij de onderlinge relatie steeds belangrijker wordt. En deze nieuwe ervaringen worden ook gebruikt in volgende projecten en ook daar zal er weer meer bijgeleerd worden, want zo zegt respondent Markt 1: *"Samenwerken is een constant leerproces. De manier van aanpakken zal bij het volgende project beter zijn"*. Project Nieuwe Keersluis Limmel wordt gezien als een leermoment voor andere projecten. Dat het niet alleen door de marktpartij wordt meegenomen, laat respondent RWS 1 weten: *"De pilots van die samenwerking, van die interactie, toetsing en interventie en hoe we dat qua visie hebben opgepakt, dat rollen we wel uit naar IJmond, de Beatrixsluizen en Eefde, dus daar zit wel een rode draad in"*. Wat er is geleerd binnen dit project zal ook worden toegepast bij de andere projecten in het Sluizenprogramma. Wel geeft hij aan dat het niet zeker is dat het ook daar zal werken, want dat ligt ook aan de marktpartijen die bij die projecten betrokken zijn en, zo zegt hij treffend, het ligt ook aan de mensen die moeten samenwerken en of zij een klik hebben, want samenwerken blijft mensenwerk. Volgens respondent RWS 2 is het dan ook niet zo dat het vanzelfsprekend is, ondanks dat een DBFM-contract er wel om vraagt: *"Je ziet wel dat bij DBFM een aantal prikkels kunnen zijn om dat te versterken. De langdurige relatie die je met elkaar aangaat, de meer eigenaarschap vanuit de aannemer, nou dat zijn wel factoren waardoor je in een betere relatie terecht kunt komen. Maar dat wil niet zeggen dat dat per definitie goed gaat, je moet daar toch wel nog het nodige voor doen"*. Er ligt met een DBFM-contract een goede voedingsbodem voor een gezonde relatie, maar desondanks moet daar toch eerst wel het nodige werk ingestopt worden. Ook moeten er de juiste mensen opzitten die met elkaar kunnen samenwerken. Er kan bij dit project nog zoveel geleerd zijn en doorgegeven worden aan nieuwe projecten omtrent de samenwerking, uiteindelijk ben je altijd afhankelijk van de mensen die het moeten uitvoeren en hun eigen percepties, discours en taalgebruik.

4.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten gepresenteerd zoals die naar voren kwamen uit de interviews. Gebleken is dat er veel aandacht wordt geschonken aan het onderhouden van een goede samenwerking. Een goede *bonding* binnen de eigen partij moet hieraan bijdragen. Percepties blijken hier inderdaad een invloed op uit te oefenen, want zeker bij werknemers die niet in het projectteam zelf zitten, bestaat er nog weleens een negatief beeld over het project of de aannemer. Ook blijken er verschillende discourses aanwezig te zijn binnen de organisatie, die ervoor zorgen dat het lastig wordt om een *bonding* te creëren. Hoewel dit onderzoek niet genoeg heeft gefocust op het onderscheiden van alle verschillende discourses, werden er wel effecten merkbaar van aanwezige discourses. Deze werden in Tabel 2 gepresenteerd en geclassificeerd in drie categorieën. Hieruit blijkt dat er per discours andere belangen heersen en zij daarmee een effect hebben op het project. Dit heeft gevolgen voor de *bonding*, want met ieder discours moet rekening gehouden worden. Daar komt bij dat er ook verschillen zijn in taalgebruik tussen de discourses. Dit maakt het moeilijker om te communiceren, maar ook op individueel niveau zitten hier verschillen tussen en dus moet daar rekening mee gehouden worden.

Uit de interviews, focusgroep en beleidsdocumenten komt naar voren dat naast een goede *bonding*, ook de *bridging* tussen de partijen belangrijk wordt geacht. Een verstoorde relatie moet voorkomen

worden en het creëren van een groepsgevoel kan hieraan bijdragen. Echter, hierbij valt het op dat de respondenten verklaren dat er nooit volledige *bridging* kan en mag ontstaan, omdat er sprake moet blijven van een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie, waarbij de juridische posities duidelijk moeten zijn, mochten deze nodig blijken. Percepties spelen hier ook een rol in, want er kunnen generieke percepties ontstaan binnen een organisatie over de andere partij. Bovendien zijn negatieve percepties nooit helemaal uit te bannen, dus hier moet rekening mee gehouden worden, zodat ze geen effect hebben in het onderlinge vertrouwen. Tevens hebben verschillen in discours invloed op de *bridging*, want merkbare verschillen tussen markt en overheid suggereren dat die ook als twee discourses te onderscheiden zouden kunnen zijn. Hier komen vergelijkbare effecten naar voren zoals ook bij de *bonding* werden gemerkt. Ook het taalgebruik oefent zijn effect uit op de *bridging*, doordat er miscommunicatie kan ontstaan over de complexe contracten. Echter, er kan ook gebruik van gemaakt worden door de verschillende discourses aan weerszijden aan elkaar te koppelen en op die manier mensen met dezelfde taal te verbinden. De invloed van percepties, discourses en taalgebruik wordt dus geconstateerd bij zowel de *bonding* als de *bridging* en hier dient rekening mee gehouden te worden. In hoofdstuk 5 zullen deze resultaten aan de hand van de theorie bediscussieerd worden en zal vervolgens een kijk op de maatregelen worden gegeven.

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4, vergeleken met de theorie, zoals besproken in hoofdstuk 2. Hierbij wordt de volgorde van de resultaten aangehouden, gebaseerd op de deelvragen uit hoofdstuk 1. Er zal begonnen worden met het behandelen van de paragrafen 4.1 en 4.2, waarna de resultaten hieruit visueel zullen worden weergegeven op basis van de figuren 8, 9 en 10. Het hoofdstuk zal eindigen met het bespreken van de maatregelen die genomen worden zoals in hoofdstuk 4.3 werd gepresenteerd.

5.1 Bonding

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews, zoals geanalyseerd in hoofdstuk 4, gekoppeld aan de theorie uit hoofdstuk 2. Op deze manier wordt bediscussieerd in welke mate *bonding* belangrijk is bij het realiseren van het project Nieuwe Keersluis Limmel. Dit wordt gedaan aan de hand van de deelvragen die werden gesteld in paragraaf 1.6. Eerst komt het belang van *bonding* aan bod en daarna welke rol perceptie, discours en taalgebruik daarin spelen.

5.1.1 Niet zomaar een goede bonding

Uit de interviews blijkt, zoals besproken in paragraaf 4.1.1, dat het creëren van een goed teamverband belangrijk wordt gevonden en er veel aandacht aan wordt besteed. Putnam (2000) noemt *bonding* een vorm van sociaal kapitaal, die ervoor moet zorgen dat personen van een partij vertrouwen in elkaar hebben en efficiënter kunnen samenwerken (Coffé & Greys, 2005; Felício et al., 2014; De Pater et al., 2005; Stewart, 2005). Uit de interviews blijkt dat een goed teamverband er ook voor moet zorgen dat mensen elkaar gaan helpen. Als het groepsgevoel sterk wordt en deelnemers zich verbonden gaan voelen, lijkt het inderdaad aannemelijk dat men hier eerder toe bereid zal zijn. Echter, in projectteams mag dat ook verwacht worden, dus dat zal niet uniek zijn voor dit project. Wat wel bijzonder is, is dat dit het eerste natte DBFM-project ter wereld is. Dat zorgt ervoor dat het onder een vergrootglas ligt en de druk hoog is. De respondenten benadrukken dat dit ervoor zorgt dat het team een bepaalde identiteit krijgt, waar ze van profiteren door verbondenheid te creëren. Volgens Watson (2004) is dat inderdaad een manier waarop *bonding* kan ontstaan en dat zal ook zo werken in de praktijk. Echter, de respondenten proberen zo de onervarenheid van het team als een positief punt te interpreteren, maar dat ligt minder voor de hand. Hoewel het voor *bonding* kan zorgen, zullen er ook zeker nadelen zitten aan de onervarenheid. Het is het eerste project in het programma, dus er zullen ongetwijfeld beginnersfouten gemaakt worden. Het zal dus minder rooskleurig zijn dan wordt voorgespiegeld, maar dat *bonding* belangrijk wordt geacht en een rol speelt is daar niet minder om. Maar dan gaat het over het projectteam zelf. Zoals Putnam (2000) en Granovetter (1973) werden geïnterpreteerd in de theorie, zal er ook *bonding* ontstaan door de hele organisatie. Dat blijkt minder het geval, want daar heerst wel degelijk een sceptisch beeld over de onervarenheid van de projectgroep. DBFM-projecten zijn vaker misgegaan, dus in delen van de organisatie is er weinig vertrouwen dat dit team het wel gaat lukken. Bovendien weten de leden van het projectteam dit ook, dus zij hebben geen reden om te denken dat het hier niet mis kan gaan. Doel is om dat beeld te veranderen en daarmee wel een eenzijdig beeld te creëren door de hele partij. Het belang van *bonding* wordt dus zeker op waarde geschat, maar in de praktijk blijken er vaak nog te grote verschillen te zitten tussen teams van dezelfde organisatie, waardoor deze *bonding* minder voor de hand ligt. Daarentegen lijkt de focus te liggen op de *bonding* binnen het eigen projectteam.

5.1.2 Negatieve percepties door onvoldoende informatie

In paragraaf 4.1.2 wordt geconstateerd dat de respondenten zich er bewust van zijn dat het werk binnen projecten altijd gaat over werk met mensen. Zij leggen daar ook de link met percepties mee. Zoals Koppenjan & Klijn (2004) en Tuan (2003) in paragraaf 2.6.1 al veronderstelden, blijkt ook uit de interviews dat ieder mens uniek is en daardoor zijn eigen unieke percepties heeft. Het is dus belangrijk om daar rekening mee te houden. Volgens de respondenten betekent dat dat deze percepties op elkaar afgestemd moeten worden. Ze focussen daarmee voornamelijk op het ontstaan van een goede samenwerking, maar zoals in de theorie ook al werd besproken, kan het gelijkstellen van percepties er ook voor zorgen dat verkeerde beslissingen niet meer gezien worden. Bovendien, zoals Goodijk (2012) en Koppenjan & Klijn (2004) suggereerden, gaat het ten koste van de diversiteit. De respondenten lijken hier nauwelijks rekening mee te houden. Aangezien het project een dusdanig lange contractduur heeft, staat de samenwerking voorop. Het blijkt dat percepties ook invloed kunnen hebben op het project, doordat mensen negatieve vooroordelen kunnen hebben. In de *bonding* wordt vooral ervaren dat mensen een vertekend beeld krijgen van het projectteam omdat ze er te ver vanaf staan en daardoor niet genoeg informatie hebben om een gedegen oordeel op te baseren. Dit lijkt overeenkomsten te hebben met de theorie van de *'bounded rationality'*, zoals die werd aangehaald door Koppenjan & Klijn (2004) en Termeer & Koppenjan (1997). Zij veronderstelden al dat mensen slechts een perceptie kunnen vormen door hun beperkte informatievoorziening. In ogenschouw nemend dat in paragraaf 5.1.1 al werd gesteld dat er een sceptisch beeld heerst in delen van de organisatie, is het aannemelijk dat daarop gebaseerd negatieve percepties ontstaan. Zij staan verder van het project af en hebben dan ook onvoldoende informatie om een gedegen mening op te vormen. Toch zorgen de slechte resultaten uit het verleden ervoor dat hun beeld voor de hand ligt. In de interviews wordt gesuggereerd dat dit is te weerleggen door ze wel van goede informatie te voorzien, iets wat Koppenjan & Klijn (2004) en Schaap & Van Twist (1997) ook al opperden. Echter, zoals Termeer & Koppenjan (1997) stellen, is het niet makkelijk om percepties aan te passen. Het idee dat dit via informatievoorziening gaat lukken lijkt daarmee kort door de bocht. Het zal helpen, maar of het echt zorgt voor een volledige *bonding* binnen de organisatie valt te bezien. Percepties spelen in ieder geval een rol in de *bonding*, door negatieve beelden van de achterliggende organisatie die het moeilijker maken en de verschillen tussen mensen in het projectteam die, tenminste ter bevordering van de samenwerking, naar elkaar toe moeten groeien.

5.1.3 Effecten merkbaar van meerdere discourses

Zoals gepresenteerd tabel 2 hebben discourses binnen de organisatie verschillende effecten op de *bonding*. In de theorie, paragraaf 2.6.5, werd discours beschreven als gedeelde interpretaties en praktijken van een sociale groep. Verondersteld werd dat binnen een discours *bonding* zou kunnen optreden en dat er verwacht werd dat er een overheidsdiscours en een marktdiscours zou zijn. Eveneens werd geïnterpreteerd dat er binnen de organisaties ook sprake zal zijn van discourses. Dit wordt ook wel gemerkt door de respondenten, doordat zij merken dat deze andere belangen, interpretaties en praktijken hebben, zoals discours al werd beschreven in paragraaf 2.6.5. (Doel, 2010; De Pater et al., 2005; Rydin, 2003; Schaap & Van Twist, 1997). Dit onderzoek biedt weliswaar niet genoeg diepte op dit onderzoek om verschillende discourses vast te stellen, wel is naar voren gekomen dat dergelijke effecten merkbaar zijn. Zoals op basis van Healey (2006) al werd gesteld, hebben de verschillende discourses andere doelstellingen waar rekening mee gehouden moet worden. Toch is het vooral de interpretatie van Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) die wordt gemerkt, namelijk dat discourses verschillende belangen hebben. Hoewel die theorie voornamelijk gefocust is op de politiek en daarmee vooral het accent legt op het winnen van conflicten, is de achterliggende oorzaak van spanningen wel herkenbaar. Ook het reageren op vernieuwingen blijkt verschillend te zijn, doordat zij hun vertrouwde gebruiken en praktijken moeten aanpassen. Dit heeft gevolgen voor de *bonding* binnen de organisatie, want de verschillen zorgen voor conflicten en miscommunicaties, zoals voorspeld door Schaap & Van Twist (1997), Hajer (2006) en Hajer &

Versteeg (2005). Toch klinkt deze theoretische opvatting dramatischer dan de praktijk blijkt. Af en toe zijn de belangen anders, waardoor er rekening met elkaar gehouden moet worden, maar echte conflicten zal dat minder tot gevolg hebben. De verschillen in discours hebben invloed, maar de mate waarin zal met een goede communicatie te overzien zijn. Wel wordt er gezien dat binnen de discoursen vaak dezelfde opvatting bestaat, zoals Doel (2010) in de theorie aangaf. Vooral binnen de contractmanagers zou een gedeeld beeld bestaan, maar omdat alle mensen verschillend zijn, klinkt de constatering hierover wel heel optimistisch. Er wordt wel opgemerkt dat er altijd individuele percepties zichtbaar blijven in andere discoursen, wat weer overeenkomt met paragraaf 2.6.1, en dat zal bij de contractmanagers ook niet anders zijn. Discoursen worden dus geconstateerd binnen de organisatie en hebben invloed op de *bonding* van deze organisatie, doordat er verschillende afdelingen bestaan die allemaal hun eigen discours hebben. Waar in de theorie al onderscheid werd gemaakt tussen een overheidsdiscours en een marktdiscours, lijkt het erop dat er ook effecten merkbaar zijn van afdelingsdiscoursen, wat al gesuggereerd werd door de sociale groepen die beschreven werden door Doel (2010), De Pater et al., (2005) en Rydin (2003).

5.1.4 Af en toe miscommunicatie

Taalgebruik zal afgestemd zijn op de eigen discours en kan voor onduidelijkheid zorgen wanneer verschillende discoursen met elkaar gaan samenwerken (Wietzema & Jansen, 2011), zo bleek in paragraaf 2.6.7. In paragraaf 5.1.4 werd gemerkt dat er binnen de organisatie verschillende discoursen aanwezig kunnen zijn. Dus ligt het voor de hand dat er bij de *bonding* sprake is van spanningen door taalgebruik (Koppenjan & Klijn, 2004). Er werd inderdaad geconstateerd dat er verschillen in taalgebruik zitten tussen de afdelingen van de eigen organisatie, wat af en toe voor onduidelijkheid zorgt. Dit werd door de respondenten als vervelend ervaren en dus iets waar rekening mee gehouden moest worden. De problemen die dit met zich meebracht bleken echter geen zeer grote impact te hebben op het project, zodra iedereen wist dat de verschillen bestonden en deze werden gecommuniceerd. De discoursen moesten hiervoor wel nader tot elkaar komen, zoals in de theorie al werd gezegd (Allmendinger, 2009; Healey, 1992; Koppenjan & Klijn, 2004; Schaap & Van Twist, 1997; Wood & Landry, 2008). Al met al werden er inderdaad fricties geconstateerd vanwege verschillend taalgebruik bij de *bonding* van de organisatie, maar deze blijken vrij eenvoudig op te lossen door ervan bewust te zijn dat deze verschillen er zijn. Tenminste, zo werd geconcludeerd door de respondenten. Toch illustreren ze wel dat er behoorlijk wat tijd en energie in wordt gestoken om onduidelijkheden op te lossen. Als het eenmaal duidelijk is, dan weten ze het wel van elkaar, maar dat betekent wel dat het invloed heeft op de samenwerking. En ook worden er individuele verschillen geconstateerd. Bijvoorbeeld bij het opstellen van contracten. Ook hier worden vergaderingen aan besteedt en dit kost dus ook tijd. Verschillen in taalgebruik hebben dus invloed op de samenwerking, omdat het voor onduidelijkheden zorgt en tijd kost, maar omdat het daarmee wel te verhelderen is voor elkaar, zal de invloed op de *bonding* binnen de organisatie minder groot zijn.

5.2 Bridging

Na de rol van *bonding* zal in deze paragraaf bediscussieerd worden welke rol de *bridging* speelt en hoe de resultaten uit hoofdstuk 4 zich verhouden tot de theorie in hoofdstuk 2. Wederom wordt de structuur van de deelvragen van paragraaf 1.6 aangehouden en zal de invloed van percepties, discours en taalgebruik belicht worden.

5.2.1 Volledige bridging niet gewenst

Uit paragraaf 4.2.1 blijkt dat het inderdaad belangrijk wordt geacht om een gevoel van één groep te creëren, samen met Rijkswaterstaat en de marktpartijen, zoals Putnam (2000) in paragraaf 2.5.2 al aangaf. Partijen vrezen een verstoorde relatie, zeker met het oog op de lange contractduur. Er wordt dan ook veel energie gestoken in het creëren van een groepsgevoel, iets waar ook in veel

beleidsdocumenten op wordt gefocust. Echter, in tegenstelling tot wat in de theorie werd gesuggereerd, blijkt uit de interviews dat een volledige samensmelting van de groepen helemaal niet gewenst is. Dit illustreert dat er respondenten zijn die erg optimistisch reageren, want zo zou er geconstateerd worden dat er het gevoel heerst van het zijn van één team. Hoewel *bridging*, zoals beschreven door Putnam (2000), dan wel gewenst is, is het dat maar slechts tot op zekere hoogte en een echt groepsgevoel zal er dan ook niet kunnen ontstaan. Het feit dat er sprake is van een contract met verschillende juridische verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat deze posities wel duidelijk moeten zijn. Deze mogen niet vervagen door het ontstaan van een volledige *bridging*. De samenwerking en onderlinge relatie, resulterend in het bereiken van *bridging*, wordt dan wel als het belangrijkste gezien en hier komt dan ook de focus op, maar de juridische posities moeten duidelijk blijven en daarom mag en kan er nooit een helemaal sluitende *bridging* ontstaan. Doordat zaken dan onduidelijk worden bij problemen, zorgt dat er juist voor dat de problemen nog groter worden, in tegenstelling tot wat de theorie voorspelde. Wel wordt het sociaal kapitaal op waarde geschat en kan dit gebruikt worden voor het oplossen van de problemen, mits de juridische posities duidelijk zijn. Dat de partijen deze slag om de arm willen behouden, suggereert dat zij nog niet het volledige vertrouwen hebben in een goede afloop. Zoals aan het begin van deze paragraaf werd benoemd, vrezen de respondenten nog altijd voor een verstoorde relatie. Er wordt dan ook alles aan gedaan om dit te voorkomen, maar blijkbaar durven ze nog niet los te laten dat het nog steeds fout kan gaan. Bovendien is er uiteindelijk sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie wat ervoor zorgt dat de ene partij afhankelijk is van de andere. Dat zorgt ervoor dat er ook nooit volledige *bridging* kan ontstaan. In de praktijk wordt ernaar gestreefd zoveel mogelijk *bridging* te bereiken, want dit wordt wel degelijk belangrijk geacht, maar de respondenten benadrukken wel dat hier een maximum aan zit, helemaal volledig zal het nooit worden en dat is ook weer niet wenselijk.

5.2.2 Verband tussen percepties en vertrouwen

Ondanks dat een volledige *bridging* volgens paragraaf 5.2.1 niet wenselijk en niet mogelijk blijkt, wordt dit wel zoveel mogelijk nagestreefd. Het is dan ook nog steeds waardevol om te bekijken welke rol percepties hierin spelen. In paragraaf 5.1.2 werd al duidelijk dat deze invloed hebben op de *bonding*. Ook bij de *bridging* worden percepties geconstateerd die dit in de weg kunnen staan. In paragraaf 2.6.3 werd duidelijk dat de percepties van mensen over mensen van de andere partij voor problemen kunnen zorgen bij de *bridging* (Morin, 2011; Termeer & Koppenjan, 1997). Dit wordt ook door de respondenten geconstateerd in paragraaf 4.2.2. Doordat mensen een bepaald vooroordeel hebben over de typische Rijkswaterstater of de typische aannemer, ontstaat er een gevoel van wantrouwen. Zoals Koppenjan & Klijn (2004) in paragraaf 2.6.4 stelden, is vertrouwen afhankelijk van de percepties over elkaar. Zolang die negatief zijn kan er dus geen onderling vertrouwen ontstaan en dus ook geen sociaal kapitaal door middel van *bridging*. De respondenten zijn het er dan ook over eens dat deze percepties gemanaged moeten worden. Toch zal de invloed op de *bridging* minder groot zijn dan nu geschetst wordt, want in paragraaf 5.1.2 werd nog gesteld dat de negatieve percepties vooral bij mensen heersen die verder van het project afstaan. De meest intensieve samenwerking zal plaatsvinden tussen de projectteams, en zoals de respondenten zelf aangaven, heersen hier minder negatieve percepties. Blijkbaar is dit minder het geval dan eerst beweert, want ze beamen dat het nog steeds invloed kan hebben als de samenwerking op de proef wordt gesteld. Percepties moeten dus wel degelijk aangepakt worden, niet alleen ten behoeve van de *bonding*, maar ook voor de *bridging*. Er wordt daarbij wel opgemerkt dat het hebben van percepties menselijk is en dat deze dus nooit zullen verdwijnen. Het is dus niet alleen zaak om ze aan te sturen, maar tegelijkertijd ook om ermee om te kunnen gaan. Percepties hebben invloed op het onderlinge vertrouwen en daarom spelen zij een rol in de *bridging*. Ze kunnen niet alleen bijdragen of de *bridging* tegenwerken, een hoog sociaal kapitaal kan op zijn beurt ook negatieve percepties tegengaan. Het werkt dus twee kanten op.

5.2.3 Verschillende belangen van overheid en markt

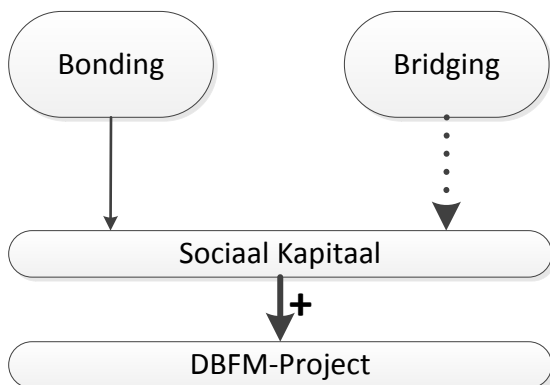
Zoals in paragraaf 5.1.3 naar voren kwam, lijkt het er op dat er binnen de organisaties sprake is van verschillende discoursen. In paragraaf 2.6.6 werd daarnaast gesproken over een marktdiscours en een overheidsdiscours, die gevolgen zal hebben voor de *bridging* tussen markt en overheid. Ook hiervan worden door de respondenten effecten gemerkt. De achterliggende cultuur van een organisatie zorgt er bijvoorbeeld voor dat bepaalde zaken aan de ene kant langer duren dan de andere kant en zo voor frictie zorgt in de samenwerking. Hier moet dus wel rekening mee gehouden worden, maar als dat gedaan wordt, kan het ook gebruikt worden om bijvoorbeeld de snelheid bij de andere partij erin te houden. Daar moet echter over gezegd worden dat het meer lijkt op een positieve benadering van een negatieve situatie, dan dat het echt een wezenlijk effect zal hebben. Wel zullen de verschillen in procedures gemerkt worden in de samenwerking, want er is sprake van directe gevolgen voor het project. Het zal de *bridging* moeilijker maken. Bovendien hebben de partijen verschillende belangen en achtergronden, die ervoor zorgen dat ze andere focussen leggen op de samenwerking, iets waar Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) al voor waarschuwden. Zo stelde Allison (1971, in Schaap & Van Twist, 1997) al dat waar je vandaan komt, bepaalt hoe je ergens in staat. Dat blijkt in het project net zo te zijn, waar Rijkswaterstaters meer rekening houden met bijvoorbeeld de publieke opinie, denken aannemers meer aan alleen geld. Dit zou ervoor zorgen dat zij met een andere insteek in de samenwerking staan en dit zal ongetwijfeld het geval zijn. Toch worden er geen duidelijke gevolgen van deze verschillende belangen geïllustreerd, wat de indruk wekt dat de gevolgen van verschillende discoursen tussen afdelingen meer invloed hebben dan tussen markt en overheid. Al is het maar de vraag of het echt zo werkt en of de respondenten hier niet veel te positief over zijn. Wel zorgt het verschil er ook voor dat ze anders met de vernieuwingen omgaan, want ze zijn verschillende dingen gewend vanuit hun discours. Al met al bestaan er naast effecten van verschillende discoursen binnen de organisatie, zoals in paragraaf 5.1.3 geconstateerd, dus ook effecten van een overheids- en marktdiscours zoals voorspeld was in de theorie. Zoals Schaap & Van Twist (1997) in paragraaf 2.6.6 al hadden gemeld, moeten de discoursen naar elkaar toegroeien om deze spanningen zoveel mogelijk weg te nemen.

5.2.4 Taal kan ook verbinden

Uit de interviews blijkt in paragraaf 4.2.3 dat er ook nog weleens miscommunicatie ontstaat doordat mensen taalgebruik verschillend interpreteren. Vooral bij de vele eisen die in het complexe DBFM-project staan kan dit voorkomen. Dit werd ook in de theorie, paragraaf 2.6.7, al gesuggereerd door onder andere Schaap & Van Twist (1997). Als de aannemer het taalgebruik van het contract anders interpreteert dan de bedoeling was, kan dat grote gevolgen hebben voor het project, aangezien dan niet het juiste gemaakt wordt. Vooral de persoonlijke interpretatie van contracten blijkt hierbij belangrijk, maar ook het verschil tussen overheids- en marktdiscours komt naar voren. Doordat zij bijvoorbeeld andere verantwoordelijkheden hebben, kunnen ze anders tegen termen aankijken. In de samenwerking is rekening houden met taalgebruik dus belangrijk, maar aan de andere kant werd in paragraaf 5.1.3 geconstateerd dat er misschien verschillende discoursen binnen organisaties zijn. In paragraaf 2.6.7 werd door Koppenjan & Klijn (2004), Rydin (2003) en Schaap & Van Twist (1997) gesteld dat discoursen hun eigen taalgebruik hebben en in paragraaf 5.1.4 werd dit ook gemerkt tussen de afdelingen. Vervolgens bleek in paragraaf 5.2.3 dat de verschillen tussen afdelingen duidelijker aanwezig zijn dan tussen overheid en markt. Bij de *bridging* wordt daar juist gebruik van gemaakt. Mensen van dezelfde afdeling bij de markt hebben hetzelfde taalgebruik als mensen uit die afdeling van Rijkswaterstaat. Zij kunnen dus juist goed met elkaar praten. Door die mensen met elkaar in contact te brengen, wordt taal gebruikt om de *bridging* te verbeteren. Taalgebruik speelt dus een belangrijke rol bij de *bridging* tussen markt en overheid en hier moet dus rekening mee gehouden worden. Het kan tot spanningen leiden, maar mits goed gebruikt ook verbindend werken.

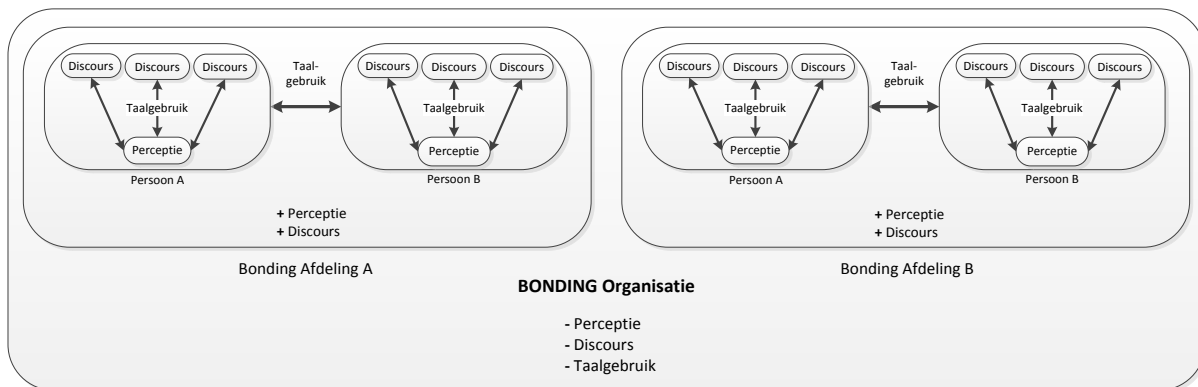
5.3 Conceptuele modellen

In paragraaf 2.7 in het theoretisch kader zijn de verbanden tussen de begrippen visueel weergegeven. Figuur 11 laat daarin zien dat op basis van de theorie werd verwacht dat het sociaal kapitaal zo hoog mogelijk moest zijn ten gunste van het DBFM-project. Dit zou bewerkstelligd kunnen worden door het creëren van *bonding* en *bridging*. In paragraaf 5.2.1 bleek dat voor de *bonding* ook te gelden, al blijkt dit voornamelijk te berusten binnen het projectteam. De verschillen binnen de organisatie maken het creëren van volledige *bonding* moeilijker, maar het draagt wel bij aan het sociaal kapitaal en de samenwerking. Ook bij de *bridging* werd een nuance geconstateerd. *Bridging* werd namelijk wel belangrijk geacht, maar er kon en mocht geen volledige *bridging* tot stand komen. In figuur 13 is weergegeven hoe deze situatie er op basis van de resultaten uit komt te zien. De *bonding* is nog steeds belangrijk, vooral in het projectteam, althans zolang het gaat om samenwerken. Voor de creativiteit is het minder gunstig, maar dat is niet relevant voor het sociaal kapitaal. De *bridging* lijkt op het oog zelfs nog belangrijker, zoals ook werd gesuggereerd in de theorie. Niet alleen de respondenten, maar ook veel beleidsdocumenten benadrukken het belang van het onderhouden van een goede relatie met de marktpartij, zeker bij een langdurig contract zoals DBFM. Het opvallende was dat er wel duidelijk naar voren kwam dat dit niet moet resulteren in een volledige *bridging* waarbij de verantwoordelijkheden en juridische standpunten kwamen te vervagen. Ondanks deze conclusie maken de vele maatregelen om de informele sfeer te creëren tussen markt en overheid wel duidelijk dat *bridging* inderdaad veel meer aandacht krijgt dan *bonding*. Vandaar dat in figuur 13 een weliswaar dikkere lijn te zien is die het effect van *bridging* op het sociaal kapitaal vertegenwoordigt ten opzichte van *bonding*, maar deze is wel onderbroken om aan te geven dat deze verbinding niet volledig moet ontstaan.



Figuur 13, Nieuwe situatie sociaal kapitaal

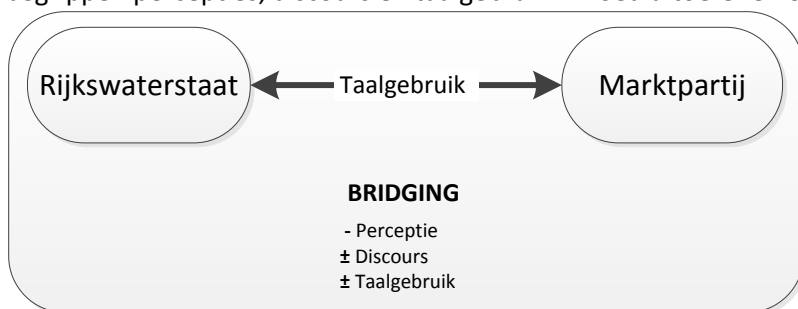
In figuur 9 was te zien dat personen onderhevig zijn aan perceptie, discours en taalgebruik. Bij de interactie tussen deze personen kon er vervolgens *bonding* op treden binnen de organisatie waarbij deze zaken een rol speelden. In paragraaf 5.1.2 blijkt dat percepties hier over het algemeen een negatieve invloed op uitoefenen. Dit geldt ook voor het discours. Er werd gemerkt dat er binnen de organisatie meerdere discourses effect uitoefenen op de samenwerking. Dus niet alleen een overheidsdiscours, zoals ook in figuur 7 naar voren kwam. Dit zorgt ervoor dat deze discourses de percepties beïnvloeden, zoals te zien was in figuur 8. Daarom blijkt dat voor de *bonding* van de organisatie percepties en discours juist een negatief effect hebben in plaats van een versterkend effect. Aan de andere kant werkt het binnen het projectteam wel zo dat mensen van dezelfde afdeling of met gedeelde percepties eerder *bonding* ondervinden. Op dezelfde manier werd het taalgebruik geconstateerd bij de *bonding* van de organisatie, maar deze bleek geen hele grote rol te hebben in de *bonding* van het projectteam. Percepties, discours en in mindere mate taalgebruik hebben dus inderdaad een rol in de *bonding*, maar de *bonding* van een organisatie blijkt te bestaan uit verschillende afdelingen waar eerst *bonding* was opgetreden. In figuur 14 is te zien hoe dat eruit ziet.



Figuur 14, Bonding binnen de organisatie

Aan de hand van een voorbeeld kan figuur 14 duidelijker worden uitgelegd. Een medewerker van Rijkswaterstaat zal tot verschillende discoursen behoren, bijvoorbeeld van zijn voetbalvereniging en zijn kerk. Hij communiceert met mensen van deze discoursen via het daar gebruikelijke taalgebruik en op die manier vormt dit zijn percepties. Bij Rijkswaterstaat werkt hij op de afdeling ICT. Hij spreekt dan ook dezelfde ICT-taal met zijn collega's op de afdeling en zij begrijpen elkaar. Bovendien hebben zij dezelfde gebruiken en bezigheden. Dit kan ook gezien worden als een discours en werkt versterkt voor hun samenwerking. Bovendien kleurt dit discours hun percepties en deze zullen elkaar op dit gebied ook aanvullen. Zo oefenen discours en perceptie een positief effect uit op de *bonding* binnen de afdeling. Echter, wanneer zij in een projectteam moeten samenwerken met de afdeling Omgeving, begrijpen zij niet wat de belangen van die afdeling zijn. Ze vinden het bijvoorbeeld helemaal niet zo belangrijk dat er rekening wordt gehouden met omwonenden. De discoursen van deze afdelingen werken *bonding* op die manier tegen. Bovendien spreken ze een andere taal, wat ook niet bevorderlijk is voor de *bonding*. Dit zal betekenen dat ze zich minder goed kunnen inleven in de andere afdeling, waardoor ook hun percepties daarover minder positief zouden zijn. In dit voorbeeld wordt duidelijk dat de *bonding* binnen afdelingen versterkt wordt door perceptie en discours, terwijl over de gehele organisatie zowel perceptie, als discours en taalgebruik daar een negatief effect op hebben.

Tot slot werd in figuur 10 gepresenteerd hoe er *bridging* zou ontstaan tussen Rijkswaterstaat en de marktpartij. In paragraaf 5.2.1 werd echter geconcludeerd dat deze niet volledig zal ontstaan. Daarnaast zouden percepties een negatieve invloed hebben op het proces van *bridging*. Ook de verschillende discoursen die naar elkaar toe moeten groeien hebben een negatieve invloed, maar in paragraaf 5.2.4 bleek dat deze ook gebruikt kunnen worden om elkaar aan te sporen en dus ook een positieve invloed kunnen uitoefenen, omdat zij hetzelfde taalgebruik hebben en zich eerder verbonden zullen voelen. Dat geldt dus ook voor het taalgebruik zelf. Door manieren van interpretatie kan dit de *bridging* tegenwerken, maar door de mensen met hetzelfde taalgebruik te koppelen kan het ook gebruikt worden om de *bridging* te versterken. Figuur 15 laat zien hoe de begripnen percepties, discours en taalgebruik invloed uitoefenen op de *bridging* in het project.



Figuur 15, De rol van percepties, discours en taalgebruik bij bridging

5.4 Manieren voor het managen van percepties

In deze paragraaf zullen de maatregelen tegen het licht worden gehouden zoals die in paragraaf 4.3 naar voren zijn gekomen. Er zal een overzicht worden gemaakt van welke maatregelen genomen worden om goed de percepties, discoursen en het taalgebruik te kunnen managen. Bovendien zal hier bediscussieerd worden in hoeverre deze maatregelen effectief zullen zijn. Er wordt begonnen met de maatregelen bij de *bonding*, daarna komt de *bridging* aan bod.

5.4.1 Percepties managen bij bonding

Het blijkt niet mogelijk om percepties volledig te negeren, want ze zijn er altijd en het is niet realistisch om ze allemaal gelijk te trekken. Daarom moeten er manieren gevonden worden hoe er het best mee omgegaan kan worden. Hierbij blijkt goed communiceren heeft belangrijkste middel. Door voor aanvang van het project al duidelijk te maken wat de vernieuwingen zijn, hebben medewerkers voldoende informatie voor een degelijk oordeel. Ook kunnen door goed intern te communiceren negatieve percepties over de andere partij weerlegd worden. Een goede, transparante relatie op zich kan dit makkelijker maken. Het zorgt er namelijk voor dat deelnemers van de samenwerking daar minder gevoelig voor zijn omdat ze een beter vertrouwen hebben in de relatie en niet zo snel van hun stuk worden gebracht. Toch moet de invloed van goed communiceren niet overschat worden. Aangezien alle mensen verschillend zijn, zal niet iedereen open staan voor open gesprekken over zijn negatieve percepties. De mate waarin mensen hier gevoelig voor zijn, zal sterk variëren, dus deze maatregel zal voor de ene persoon beter werken dan voor de ander. Bovendien kan er ook niet vanuit gegaan worden dat iedereen het zal accepteren als deze percepties met goede argumenten weerlegd worden. Deze mensen kunnen wel veranderen, maar dat zal niet zomaar gebeuren. Goed communiceren kan zeker helpen bij het managen van percepties, maar het zal niet alle problemen direct oplossen. Om te voorkomen dat de situatie teveel uit de hand loopt en communicatie helemaal geen effect meer heeft, kunnen de percepties op periodieke basis getoetst worden. Het kan helpen bij het managen als negatieve geluiden vroeg aan het licht komen, want de kans is dan groter dat ze nog wel effectief bestreden kunnen worden. Uiteindelijk zullen er toch altijd verschillen tussen mensen blijven bestaan, maar hier kan ook gebruik van gemaakt worden. Door mensen die van nature heel open over percepties kunnen praten de leiding te geven, kan dat uitgedragen worden naar de rest van het project. Hierbij is wel duidelijk dat mensen van nature verschillend zijn, dus ook het veranderen van mensen hierin zal slechts tot op zekere hoogte kunnen. Tot slot kunnen de vele diverse percepties gebruikt worden om tot creatieve oplossingen te komen voor problemen. Veel percepties betekent ook veel inzichten en visies, dus op die manier zit er ook nog een positieve kant aan. Uiteindelijk komen uit de interviews, beleidsdocumenten en de focusgroep de volgende manieren naar voren om percepties te managen zodat ze zo min mogelijk negatieve gevolgen hebben voor de *bonding*:

1. Goed communiceren, dit kan op verschillende manieren:
 - a. Communiceer over vernieuwingen, zodat bekend is wat er gedaan wordt en iedereen voldoende informatie heeft om zijn percepties op te baseren, zodat er een minder sceptisch beeld ontstaat.
 - b. Communiceer over de andere partij, door ook hierover voldoende te informeren zal daar ook minder snel een negatief beeld over ontstaan.
 - c. Communiceer zodra er wel negatieve percepties ontstaan, deze zo snel mogelijk opsporen zodat deze meteen weerlegd kunnen worden.
2. Investeer in de onderlinge relatie, zodat het vertrouwen hierin hoog is en de deelnemers minder vatbaar zijn voor negatieve beelden.
3. De tevredenheid en percepties gedurende het project testen om bij te houden hoe deze zich verhouden.

4. Zorg ervoor dat mensen die van nature goed over percepties kunnen praten de leiding nemen, zodat zij dit kunnen uitdragen naar de rest van het project.
5. Probeer ook gebruik te maken van de vele verschillende percepties door middel van de gevarieerde visies en inzichten.

Al deze maatregelen moet eraan bijdragen dat percepties een zo min mogelijke negatieve invloed hebben op de *bonding*. Echter, omdat percepties menselijk zijn en worden bepaald door achtergrond en dergelijke, zal de mate waarin dit te sturen is beperkt blijven. De invloed zal dan ook altijd aanwezig zijn, dus het is belangrijker om goed met verschillende percepties om te kunnen gaan dan ze te willen bestrijden.

5.4.2 Percepties managen bij bridging

Ook bij de *bridging* tussen de overheid en de markt zullen percepties een rol blijven spelen. Hier moet dus ook bekeken worden hoe er het beste mee omgegaan kan worden. Net als bij de *bonding* is ook hier communicatie belangrijk. Daarbij wordt genoemd dat het belangrijk is om elkaar al voor aanvang van het project te leren kennen, zodat je niet voor verrassingen komt te staan. Ook het streven naar zoveel mogelijk informeel overleg kan bijdragen aan een betere samenwerking. Daardoor ontstaat er eerder begrip voor elkaar en kan er duidelijker gecommuniceerd worden, zodat percepties minder een rol spelen. Het zorgt er ook voor dat zaken makkelijker bespreekbaar worden. Je moet elkaar durven vertrouwen. Het opstellen van gouden regels die ervoor moeten zorgen dat iedereen normaal met elkaar omgaat, zodat er een menselijkere sfeer ontstaat en iedereen de manier van werken begrijpt kan hieraan bijdragen. Daarnaast kan er gebruik gemaakt worden van de verschillende discoursen aan beide kanten, door het instellen van counterparts. Mensen die elkaar goed liggen en goed met elkaar om kunnen gaan, zullen dan de overleggen met elkaar doen, zodat zij elkaar sneller begrijpen en beter met elkaar kunnen opschieten. Daarbij is het zaak eventuele twijfels die ontstaan direct te bespreken, zodat verkeerde interpretaties nog meer voorkomen kunnen worden. Ook dingen die verschillend kunnen zijn direct duidelijk maken hoort hierbij, maar het zal moeilijk zijn om in te schatten wat dergelijke momenten zijn. Al deze maatregelen hebben te maken met goed, duidelijk en veel communiceren. Echter, dat brengt wederom de nadelen met zich mee die bij de *bonding* ook al naar voren kwamen. Het effect zal bij lang niet ieder persoon hetzelfde zijn. Toch wordt er bij de *bridging* veel meer op gefocust, waarmee geprobeerd wordt voor iedereen een zo informele en comfortabele wereld te creëren. Op die manier moet het ook voor mensen die meer moeite hebben met communiceren toch makkelijker worden om open te spreken. Dit zal wel bevorderlijk werken. Naast deze op communicatie gebaseerde maatregelen wordt de samenwerking gewoon getoetst. Door continue bij te houden wat de percepties zijn over de samenwerking, kan er ingegrepen worden mocht dit nodig zijn. Een extern bureau kan deze toetsen houden en ook vergaderingen bijwonen. Zij staan er wat vanaf en zijn erop getraind te zien of er te snel vanuit gegaan wordt dat iedereen elkaar begrijpt. Tot slot kunnen de lessen uit voorgaande projecten ook weer meegenomen worden, dus ook de lessen uit dit project meenemen naar het volgende project. Maar uiteindelijk ben je wel afhankelijk van de mensen in het project, daar zal altijd vanaf hangen of de maatregelen echt werken. Samengevat worden de volgende maatregelen genoemd voor het managen van percepties in combinatie met de *bridging*, waarbij opvalt dat, net als bij de *bonding*, er wederom een belangrijke rol voor communicatie is weggelegd:

1. Goed communiceren, dit kan op verschillende manieren:
 - a. Zorg ervoor dat je de andere partij al voor aanvang van het project kent, zodat je geen verrassingen meer hebt.
 - b. Maak zoveel mogelijk overleg informeel zodat je elkaar beter leert kennen en meer begrip hebt voor elkaar en het ook minder snel gebeurt dat de relatie verstoord raakt.

- c. Stel regels op over de samenwerking zodat iedereen begrijpt wat de manier van samenwerken en communiceren is.
 - d. Zorg ervoor dat counterparts met elkaar in contact komen die elkaar goed begrijpen, uit hetzelfde discours komen en hetzelfde taalgebruik hebben.
 - e. Mochten er twijfels ontstaan over interpretaties, spreek dit zo snel mogelijk uit zodat het zo min mogelijk invloed heeft.
2. Toets de samenwerking af en toe, zodat je kan bijhouden hoe de percepties over het proces zijn.
 3. Neem de lessen uit dit project ook mee naar het volgende project zodat je niet het wiel opnieuw hoeft uit te vinden.

Net als bij de maatregelen voor *bonding* zullen ook bij *bridging* verschillende percepties nooit voorkomen kunnen worden. Met deze punten kan geprobeerd worden de negatieve invloed te beperken. Hierbij valt op dat door het koppelen van discourses aan beide kanten er ook juist actief gebruik gemaakt wordt van de verschillen. Het hoeft dus niet direct negatief te zijn.

5.5 Afsluiting

Zoals te zien in paragraaf 5.2 blijkt uit de resultaten dat er een aantal verschillen zijn ten opzichte van de theorie. Waar verwacht werd dat voor de beste realisatie van het project het sociaal kapitaal zo hoog mogelijk moest zijn en daarmee ook de *bonding* en de *bridging*, bleek hier bij de *bridging* een maximum aan te zitten. Als de *bridging* zo hoog wordt dat het zorgt voor onduidelijkheid wanneer de verantwoordelijkheden bepaald moeten worden, is dat juist ongunstig voor het project. Blijkbaar zorgt het complexe en zeer langdurige contract dat er ligt er niet alleen voor dat de samenwerking zo optimaal mogelijk moet zijn, maar ook dat de partijen een bepaalde houvast willen hebben mocht het toch mis gaan met de relatie. Er wordt gesproken over het zoveel mogelijk maximaliseren van het sociaal kapitaal, maar de partijen slagen er nog niet in elkaar dusdanig goed te vertrouwen dat ze een volledige *bridging* nastreven. Als het ergens in de komende 30 jaar fout gaat, moet het wel mogelijk zijn om aan te kunnen wijzen wie er fout zat, dus er zullen altijd twee partijen tegenover elkaar blijven staan, hoe goed de relatie ook is.

Een andere opvallende afwijking ten opzichte van de theorie is de *bonding* binnen de partijen. Er werd geconstateerd dat er ook binnen de organisatie effecten worden gemerkt van verschillende discourses, die een grotere impact blijken te hebben dan het verschil tussen markt en overheid. Er treedt echte *bonding* op binnen het projectteam, maar er bestaat wel een afstand tot de rest van de organisatie. Dit betekent dat de *bonding* in twee lagen plaatsvindt, eerst binnen het projectteam zelf, daarna pas met de rest van de organisatie.

De maatregelen om de negatieve rol van percepties zoveel mogelijk te beperken zijn vooral gebaseerd op een goede communicatie. Dat zal nadelen met zich meebrengen, want niet voor iedereen gaat dat even gemakkelijk. Bovendien kunnen percepties nooit helemaal gemanaged worden, dus deze zullen slechts een beperkte invloed hebben. Daarom is het zaak vooral te focussen op het omgaan met verschillen en dan kunnen ze zelfs gebruikt worden om de relatie te versterken de juiste mensen met elkaar te koppelen.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zal geprobeerd worden om antwoord te geven op de hoofdvraag en deelvragen die waren opgesteld in paragraaf 1.6. Hiervan zal gebruikgemaakt worden van de vergelijkingen tussen de theorie en de resultaten, zoals besproken in hoofdstuk 5. Om te beginnen zullen de deelvragen beantwoord worden, zodat wordt toegewerkt naar de hoofdvraag in paragraaf 6.2 en zo kan worden voldaan aan de doelstelling zoals die in het begin van dit onderzoek werd vastgesteld.

6.1 Deelvragen

In paragraaf 1.6 werd ten eerste gevraagd wat het belang is van *bonding* binnen de organisatie in een project. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat *bonding* binnen de organisatie belangrijk is, maar door het grote verschil tussen de verschillende afdelingen zal het niet zomaar ontstaan. Bovendien heeft niet iedereen evenveel te maken met de samenwerking, waardoor het niet creëren van *bonding* binnen de organisatie te overzien is. De focus ligt daarom juist op *bonding* binnen het eigen projectteam. Hiermee wordt dagelijks gewerkt en het is dus belangrijk dat daar een goed teamverband ontstaat.

Ten tweede werd gevraagd welke rol percepties, discours en taalgebruik spelen in het proces van deze *bonding*. Percepties hebben vooral invloed op de *bonding* van de hele organisatie, omdat hoe verder mensen van het project afstaan, hoe minder informatie zij erover hebben. Daardoor zijn zij genooddaakt op hun vooroordelen af te gaan en die kunnen ten onrechte negatief zijn. Maar doordat de *bonding* zich voornamelijk richt op het projectteam, is dit minder van belang. Binnen het project zullen de verschillen kleiner zijn, omdat mensen een betere informatievoorziening hebben, maar de verschillende afdelingen zorgen wel voor verscheidenheid, wat de verwachting creëert dat er meerdere discourses binnen het projectteam zijn. Dat wordt gemerkt doordat afdelingen verschillend reageren op veranderingen of er binnen het projectteam verschillende belangen heersen. Daarnaast worden er ook gevolgen van eventuele andere discourses buiten het projectteam gemerkt, doordat de achterliggende organisatie andere belangen kan hebben dan het projectteam. Deze discourses zorgen ervoor dat mensen van dezelfde afdeling eerder geneigd zijn om *bonding* te hebben dan met anderen. Dit wordt dus gemerkt, eveneens in het verschil in taalgebruik. Toch blijkt de invloed daarvan op de *bonding* zelf niet groot, omdat de problemen snel aan het licht komen.

De derde deelvraag betrof het belang van *bridging* tussen de organisaties bij een project. Hoewel bleek dat dit zeer belangrijk is, blijkt dat er nooit sprake kan zijn van een volledige *bridging*. Doordat er sprake blijft van een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie, zijn de partijen nog steeds van elkaar afhankelijk en hebben ze ook verschillende verantwoordelijkheden en daarmee verschillende juridische posities. Om te voorkomen dat de relatie verstoord raakt bij tegenslagen, is het belangrijk dat deze posities duidelijk blijven en er dus geen volledige *bridging* ontstaat. Toch wordt de relatie wel heel belangrijk geacht, zeker omdat het een DBFM-contract van meer dan 30 jaar is. Dit uit zich in veel beleidsaccenten die zich richten op een hechte samenwerking met de marktpartij en veel aandacht dat de respondenten hieraan besteden. De partijen moeten dan ook wel het gevoel krijgen dat ze zoveel mogelijk samen zijn en een goede *bridging* krijgt daarmee veel meer aandacht dan een goede *bonding*. Dat betekent dat *bridging* zoveel mogelijk nagestreefd moet worden, totdat het maximum daarin bereikt is, want er moet wel in het achterhoofd gehouden worden dat dat maximum bestaat.

Als vierde kwam de rol van perceptie, discours en taalgebruik naar voren bij de *bridging*. Het blijkt dat percepties ook op de *bridging* hun invloed hebben. Net als bij de *bonding* geldt ook hier dat het

voornamelijk gaat over negatieve percepties van mensen die verder van het project af staan. Daarom zal op de meest intense samenwerking die rol minder zijn, maar ook daar zitten verschillen. Verondersteld wordt dat deze percepties niet zomaar te sturen zijn, want deze liggen ook aan de achtergrond van mensen. Daarom moet er ook vooral mee omgegaan worden, in plaats van ze alleen tegen te werken. Daarbij kunnen de verschillende afdelingen een rol spelen. Doordat deze mensen niet alleen dezelfde achtergrond hebben, maar ook hetzelfde taalgebruik, kunnen zij makkelijk met elkaar in gesprek komen en zo voor *bridging* zorgen. Op die manier kan er juist gebruik gemaakt worden van de verschillen en het taalgebruik. Mits goed gebruikt, is die rol groter dan het verschil tussen overheid en markt.

De vijfde deelvraag ging over hoe percepties het best gemanaged kunnen worden bij *bonding*. De maatregelen die hiervoor genomen kunnen worden zijn gepresenteerd in paragraaf 5.4.1. Daaruit kwam naar voren dat communicatie heel belangrijk is. Door alle betrokken personen zoveel mogelijk van informatie te voorzien, kan geprobeerd worden af te dwingen dat zij hierop hun percepties vormen, in plaats van op vooroordelen. Hoewel het voor de diversiteit en creativiteit niet wenselijk is, is het voor de samenwerking en *bonding* wel van belang de percepties zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. Bovendien zorgt het praten over percepties ook voor het bijstellen ervan, dus ook daarin is communicatie belangrijk. Daarnaast wordt er veel ingezet op het tijdig opsporen van negatieve percepties, zodat deze aangepakt kunnen worden. Het is dan ook niet mogelijk om alle percepties te controleren, het is een proces wat gedurende het hele contract zal moeten worden uitgevoerd. Toch blijft het managen voornamelijk gebaseerd op goed communiceren en dat zal slechts tot op zekere hoogte effect hebben. Lang niet iedereen voelt zich er goed bij om over problemen te praten of neemt zomaar dingen in strijd met hun perceptie aan na een goed onderbouwd gesprek. Hoewel mensen te veranderen zijn, is dat een zeer moeizaam proces en het is dan ook maar de vraag in hoeverre percepties daadwerkelijk effectief te sturen zijn. Communicatie is zeker een bruikbaar middel en zal zijn werking doen, maar er moet niet gedacht worden dat alle problemen omtrent percepties er zomaar mee opgelost zijn. Acceptatie van de hoeveelheid verschillende percepties is dan ook belangrijk.

Als laatste deelvraag werd ook gevraagd hoe de percepties het best gemanaged kunnen worden bij de *bridging*. Hier blijken dezelfde facetten als bij de *bonding* van belang. Zoveel mogelijk communiceren om misverstanden te voorkomen. Hierbij wordt de nadruk gelegd op informeel en menselijk contact, zodat de mensen elkaar goed leren kennen. Zo zal het makkelijker zijn om negatieve percepties op te sporen en erover te praten. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van de verschillende discoursen aan beide zijdes, door mensen met vergelijkbare functies en achtergronden aan elkaar te koppelen. Zij zullen hetzelfde taalgebruik hanteren en zo makkelijk met elkaar overweg kunnen. Voor het creëren van een goede *bridging*, rekening houdend met percepties is het leren kennen van de persoon belangrijk. Net als bij de *bonding* zijn ook hier de belangrijkste maatregelen gebaseerd op communiceren en dus komen dezelfde nadelen daarbij kijken. Echter, aangezien *bridging* belangrijker wordt geacht, wordt hier veel meer energie in gestoken. Door ervoor te zorgen dat de deelnemers zich zo aangenaam mogelijk voelen en een sfeer te creëren waarin zij makkelijk praten met mensen die ze vertrouwen, is de kans groter dat ook mensen die moeite hebben met open communiceren dit eerder zullen doen. Verwacht wordt dan ook dat deze manier van werken effectiever zal zijn, hoewel verschillen tussen mensen altijd zullen blijven bestaan en dus ook bij de *bridging* niet alle problemen opgelost kunnen worden.

6.2 Hoofdvraag

Nu zal door middel van antwoord te geven op de hoofdvraag ook geprobeerd worden invulling te geven aan de doelstelling. De doelstelling van dit onderzoek is om na te gaan welke invloed

percepties hebben op de samenwerking binnen DBFM-contracten en hoe eventuele problemen die hierdoor ontstaan te verminderen zijn, zodat het in de toekomst te gebruiken is voor meerdere projecten. Hierbij is het project Nieuwe Keersluis Limmel als uitgangspunt gebruikt. Als hoofdvraag werd gesteld wat de rol van percepties is in de samenwerking tussen de verschillende stakeholders in het project Nieuwe Keersluis Limmel en hoe hiermee omgegaan kan worden ter verbetering van de samenwerking, zowel in dit project als in toekomstige projecten. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat percepties een belangrijke rol spelen in het project. Ze staan in directe verbinding met discours en taalgebruik en dat zijn dan ook begrippen die eveneens een grote rol spelen. Voor ieder persoon zijn de percepties anders en het werk in projecten is mensenwerk, dus ze zullen altijd aanwezig zijn. Verschillende interpretaties liggen overal op de loer en mensen zijn geneigd een verkeerd vooroordeel te hebben over andere partijen, maar ook over vernieuwingen die in een project worden doorgevoerd, zoals het DBFM-contract. Mensen worden hierbij beïnvloed door hun achtergrond. Dit zal altijd een rol spelen in de samenwerking tussen partijen, zeker als die samenwerking zo lang duurt als in dit project. Ook zal er altijd het gevaar op de loer liggen van negatieve percepties die kunnen opbloeien. Er dient dan ook rekening mee gehouden te worden.

Hierbij blijkt een goede communicatie een essentiële rol te spelen. Deze moet zo duidelijk mogelijk zijn, zodat er weinig ruimte overblijft voor interpretaties. Bovendien moet er altijd aan gedacht worden dat er toch verkeerd geïnterpreteerd kan worden. Door de relaties zo informeel mogelijk te houden, wordt het makkelijker om zaken bespreekbaar te maken. Je onderhoudt een menselijke relatie zoals in het dagelijkse leven en merkt het ook sneller als er iets niet goed zit. Elkaar goed leren kennen is van belang voor een goede samenwerking. Wil je ervoor zorgen dat de percepties zo min mogelijk negatieve invloed hebben op het project, dan zal je hier zo vroeg mogelijk over moeten praten en ervoor moeten zorgen dat iedereen zijn twijfels over interpretaties altijd kenbaar maakt. Niet zomaar iets aannemen, maar communiceren. Het helpt om hierbij gebruik te maken van verschillende discourses van beide partijen en deze te koppelen, zodat mensen eerder bij elkaar zullen passen. Een goede, informele sfeer en communicatie is van groot belang voor het slagen van een project wat voor een dusdanig lange periode wordt aangegaan, zowel binnen het eigen projectteam, als binnen de rest van de organisatie en tussen de markt en overheid. Toch zal een goede communicatie niet voor iedereen werken. Aangezien alle personen verschillend zijn, zullen er ook mensen in het project werken die minder vaardig zijn in open, duidelijke communicatie. Het wordt dan ook niet mogelijk geacht om alle problemen met communicatie op te lossen, maar het kan wel een substantiële bijdrage leveren. Iedereen heeft altijd percepties, dus het is niet mogelijk deze te negeren, je moet ermee om kunnen gaan.

6.3 Reflectie

In dit onderzoek is geprobeerd om antwoord te geven op de vraag hoe in DBFM-projecten omgegaan kan worden met percepties. De komende paragrafen zullen reflecteren op dat onderzoek en behandelen welke zaken wel en niet goed gingen, wat er achteraf gezien anders had gekund en of het onderzoek voldoende heeft te weten overtuigen om de conclusies te waarborgen. Bovendien zal gereflecteerd worden op de wetenschappelijke theorie, door middel van het behandelen van waar behoefte aan is. Aansluitend hieraan zullen suggesties gedaan worden voor eventueel vervolgonderzoek.

6.3.1 Persoonlijke reflectie

Wat positief opviel in dit onderzoek was de connectie tussen de theorie en de resultaten. Het bleek dat de voorspellingen in het theoretisch kader goed toepasbaar waren op de praktijk, maar hier waren ook duidelijke verschillen in te zien. Zo bleken de afdelingsdiscourses van grotere impact dan

het verschil tussen overheid en markt en was het opvallend dat de respondenten geen volledige *bridging* wensten. Hierbij hielp de opzet van het onderzoek, waarbij de volgorde van de resultaten belangrijk was. Er is rekening gehouden met het beantwoorden van de deelvragen, waardoor er bij de discussie en conclusie de volgorde van de deelvragen al klopte. Daar is echter wel wat aan vooraf gegaan. Het structureren van de resultaten heeft er weliswaar toe gezorgd dat de conclusies vloeiend konden verlopen, het creëren van deze structuur was daarentegen een tijdrovend proces wat erg veel energie heeft gekost. Op die manier heeft het goed opschrijven en analyseren van de resultaten met afstand de meeste tijd in beslag genomen. Het bleek een lastigere taak dan verwacht om structuur aan te brengen in de wirwar aan interviews en nuttige quotes. Dit is een belangrijk punt dat in negatiever opzicht opviel tijdens het onderzoek. Dit zal dan ook achteraf gezien anders worden aangepakt. Waar nu veel verschillende manieren zijn uitgetoet, zal dat in de toekomst niet meer hoeven.

Het simpel coderen van woorden bleek geen uitkomst te bieden. Door ieders eigen taalgebruik worden dat er zoveel, dat het geen nuttig werk meer is. Het simpelweg arceren van belangrijke quotes over de relevante onderwerpen en processen bleek een betere manier. Toch was ook deze manier zeer omslachtig. De transcripten zijn eindeloos opnieuw doorgelezen om alle nuttige informatie eruit te vissen. Vervolgens zijn de quotes samengevat en zijn daaruit de belangrijkste thema's gehaald. Op basis daarvan zijn weer allerlei codes bedacht die moesten worden toegewezen aan de quotes, waarna ze aan de hand van die codes konden worden geordend. Vervolgens werd resultatenhoofdstuk geschreven door het belangrijkste uit deze quotes te halen en zo langzamerhand steeds meer een eigen visie toe te voegen. Dit was zeer tijdrovend en dit zal in een volgend onderzoek dan ook echt anders aangepakt moeten worden. Bovendien werd er in dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel deductieve als inductieve codes om de belangrijkste dingen uit de interviews mee te nemen, maar deze vervolgens wel te kunnen behandelen op de vooraf bepaalde onderwerpen. In de toekomst lijkt het handiger om een keuze te maken tussen deze twee methodes en ze niet allebei te gebruiken, zodat het geen dubbel werk wordt. De onderzoeker heeft na dit onderzoek een hele nieuwe ervaring op het gebied van interviews analyseren, dus deze moeten worden meegenomen. Het gebruik van computerprogramma's als Atlas.ti kan hierbij uitkomst bieden, zodat niet al het analyseren meer handmatig hoeft te gebeuren.

6.3.2 Methodologische reflectie

Uiteindelijk heeft dit onderzoek tot een aantal conclusies geleid om het gebied van samenwerken met percepties. Hiervoor zijn, zoals in de methodologie te zien was, de belangrijkste pionnen van het project Nieuwe Keersluis Limmel benaderd. Hoewel het aantal van zes respondenten niet zeer overtuigend lijkt, zijn ermee wel alle belangrijkste posities gevuld met betrekking tot samenwerking. Voor deze case study is hiermee dan ook een compleet beeld verkregen. Het zijn de personen die de rest van het project aansturen en dus overall over de schouder kunnen meekijken. Echter, er zijn geen mensen gesproken die dieper in het projectteam werken, terwijl in de interviews wel veelvuldig naar voren is gekomen dat daar juist andere percepties heersen. Door ervoor te kiezen om de belangrijkste pionnen uit het project aan het woord te laten, is er weliswaar een beeld geschetst over hoe de situatie er van bovenaf uitziet, maar er is in dit onderzoek geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om dit ook dieper in de organisatie daadwerkelijk te controleren. Het had dus van toegevoegde waarde kunnen zijn om respondenten te spreken waarover gedacht werd dat ze andere percepties hadden.

Bovendien kan als kanttekening erbij gezet worden dat de geïnterviewde respondenten ook allemaal een belang hebben in het project. Dat zal ervoor zorgen dat ze misschien een rooskleuriger beeld geven dan de werkelijkheid. Aangeven in interviews dat de samenwerking slecht is, is niet goed voor de verdere samenwerking, dus het is niet ondenkbaar dat ze dat niet hebben aangedurfd. Toch blijkt

dat ze ook kritisch zijn geweest en niet alles positief hebben benoemd. Toch bleven echt negatieve uitlatingen uit, waaruit geleerd kan worden dat de vragen kritischer mogen in een volgend onderzoek. Uiteindelijk is het zo dat, zoals eerder in dit onderzoek aangehaald werd, zaken als samenwerken met percepties, discours en taalgebruik altijd afhankelijk is van de mensen waarmee men te maken krijgt. Hoewel de maatregelen die hieruit voortkomen een goede houvast moeten bieden voor een betere samenwerking, zal het succes ook altijd afhangen van de betrokken personen.

Om te voorkomen dat er een te eenzijdig beeld zou ontstaan van geïnterviewde respondenten uit de bovenste regionen van het project, is ook een focusgroep gehouden met personen die meer een algemeen beeld over de thema's hebben dat heerst binnen Rijkswaterstaat. Voordeel hiervan is dat de bevindingen uit de interviews hiermee vergeleken worden, zodat ontdekt kan worden of zij zich niet te positief hebben uitgelaten. De leden van de focusgroep zullen namelijk een eigen beeld van projecten hebben, want zij overzien er veel meer. Bovendien hebben zij veel minder belang bij het specifieke project Nieuwe Keersluis Limmel. Kanttekening is dat zij er ook verder vanaf staan en dus een minder betrouwbaar beeld zullen hebben van wat er gebeurt. Toch zorgen gemeenschappelijke conclusies uit de interviews en de focusgroep elkaar versterken. Daarmee is een focusgroep een nuttige aanvulling op een dergelijk onderzoek, maar in de toekomst zal deze wel anders gebruikt worden. In dit geval werd de mogelijkheid geboden om als toehoorder deel te nemen aan de groep, die was gebaseerd op meerdere, ook minder relevante, onderwerpen. Bovendien was de rol als toehoorder niet geschikt om het gesprek te sturen naar onderwerpen relevanter voor dit onderzoek. Hoewel de gehoorde informatie een welkome aanvulling was, zal het veel efficiënter zijn om zelf een focusgroep te leiden.

Tot slot werd er gebruik gemaakt van beleidsdocumenten om na te gaan of ook in het beleid rekening werd gehouden met de bevindingen uit de interviews en focusgroep. Deze manier van dataverzameling kan voornamelijk als controle van de data gebruikt worden. Als respondenten beweren dat iets belangrijk is en dat komt vervolgens terug in beleidsdocumenten, dan betekent dat dat dit niet alleen belangrijk is voor de respondenten, maar in de hele organisatie. Bovendien worden deze bevindingen dan al toegepast. Het is interessant wanneer de uitspraken niet terug te vinden zijn in beleidsdocumenten, want het kan dan nog niet doorgevoerd zijn in het beleid, het kan blijkbaar niet belangrijk genoeg zijn of het is te specifiek voor dit project. Nadeel aan deze manier van onderzoek is dat voor de reden van dergelijke verschillen het voornamelijk interpreteren is. Om dit te voorkomen kan er in een vervolgd onderzoek voor worden gekozen om eerst de beleidsdocumenten te analyseren en daarna de interviews op basis daarvan te houden. Probleem hierbij is dat het genoemde nadeel dan de andere kant op werkt en er dingen in de interviews gemist kunnen worden die niet in de beleidsdocumenten staan. Deze manier van onderzoek helpt wel bij het vinden van aanbevelingen voor het algemene beleid, omdat de gemiste onderwerpen worden opgemerkt.

Dit onderzoek kan bijdragen aan dit project, maar ook aan de andere projecten in het Sluizenprogramma. Op die manier kan het ook bij de realisatie van de andere vijf sluizen gebruikt worden. Er wordt gehoopt dat het zo het gehele programma tot een succes kan maken en er sluizen gebouwd kunnen worden waar de hele maatschappij wat aan heeft, waarbij de samenwerking tot in lengte van jaren goed blijft en de werknemers de komende 30 jaar met plezier naar hun werk kunnen gaan. Ook voor de vele passanten die gebruik maken van de sluizen, zowel via het water, als via de weg, zullen belang hebben bij de nieuwe sluizen. Zo kan ook de grote opdracht die er ligt, om alle sluizen die in de komende tientallen jaren hun ontwerplevensduur ten einde zien gaan te vervangen, succesvol afgewerkt worden.

6.3.3 Wetenschappelijke reflectie

Tijdens het schrijven van dit onderzoek is een verband gezocht tussen de begrippen perceptie, discours en taalgebruik met *bonding* en *bridging*. Bovendien is deze connectie gebruikt bij het verbeteren van de samenwerking in een DBFM-project. Bij het studeren van de theorie bleek dat het combineren van deze begrippen nog niet veel aan de orde is gekomen. Er is veel geschreven over percepties, maar de meeste van deze onderzoeken focussen zich op de maatschappij en het sociale leven. Zoals in dit onderzoek veelvuldig naar voren is gekomen, gaat de samenwerking tussen organisaties ook over de interactie tussen mensen, want organisaties zijn mensen. Dit betekent dat percepties hier ook een grote rol in spelen, maar dit is nog weinig toegelicht. Wel zijn er al veel onderzoeken gefocust op de verschillende discourses en het taalgebruik, waarbij vaak de nadruk wordt gelegd op interpretatie. Dat bleek in dit onderzoek ook belangrijk, maar de achtergrond van mensen en hun persoonlijke percepties bleef tot nu toe onderbelicht. Het is dan ook interessant om hier meer onderzoek naar te doen.

Vooraf de combinatie van deze begrippen met de concepten van *bonding* en *bridging* is nog niet veel gebruikt. Putnam (2000) en Granovetter (1973) gebruiken deze termen ook op de samenleving, maar niet op de samenwerking in projecten. Sociaal kapitaal wordt zeer vaak gekoppeld aan samenwerking, maar waar Putnam (2000) dit sociaal kapitaal opdeelt, gebeurt dat bij de theorie over projecten nauwelijks. Juist nu is dat relevant, doordat er een grote opgave ligt ter vervanging van vele sluisen. Zeker met de komst van DBFM-contracten, die een looptijd hebben van meer dan 30 jaar, leent deze theorie zich daar ideaal voor. Daar moet aan toegevoegd worden dat in dit onderzoek naar voren is gekomen dat informeel contact en face-to-face gesprekken belangrijker zijn dan ooit ter managen van de percepties en behoefte van de samenwerking. Ten tijde van Granovetter (1973) en Putnam (2000) stond de digitale wereld nog aan het begin. Het is dus aannemelijk dat face-to-face contact destijds de vrijwel enige manier van samenwerken was, de invloed van onpersoonlijk contact via e-mail en dergelijke is dus nog volledig onderbelicht in deze theorieën. Het onderscheid tussen *bonding* en *bridging* binnen het sociaal kapitaal van projecten kan dus nog veel meer bestudeerd worden.

Tot slot zijn er nog veel meer manieren op de gebruikte begrippen te omschrijven. Zoals in het theoretisch kader naar voren kwam focussen Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) zich veel meer op discourses. Daarbij wordt voornamelijk de politiek onder de loep genomen en worden discourses gezien als groeperingen met verschillende belangen die deze aan andere groeperingen willen opdragen. Ze proberen vervolgens deze verschillende discourses te identificeren, zodat ze de achterliggende gedachte van de metaforen en verhalen beter kunnen begrijpen. In de politiek is dit heel relevant, want daar zal iedereen zijn standpunt zo verpakken dat het voor zoveel mogelijk discourses acceptabel is. Ook in projecten is er sprake van verschillende belangen waar groepen voor opkomen, maar de manier zoals Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) dit beschrijven wordt het veel agressiever toegepast. Deze onderzoeken focussen zich vooral op de achterliggende redenen en belangen van de verhalen die gebruikt worden om de ander over te halen. Dit is een hele andere kijk op samenwerking, want dan wordt er vanuit gegaan dat belangengroeperingen bij voorbaat met elkaar in spanning leven en wordt geanalyseerd waarom dit is. In dit onderzoek is ervoor gekozen om zoveel mogelijk te voorkomen dat er spanningen ontstaan, ondanks verschillende percepties en belangen. Daarom is voornamelijk gefocust op het herkennen van verschillen en problemen die deze veroorzaken aanpakken, in plaats van dieper in te gaan op de oorsprong van deze problemen. Wel wordt ingezien dat dit ook zeer interessant is en daarom is ook de manier waarop Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) discours beschrijven een insteek die gebruikt kan worden in dergelijk onderzoek. In dit geval is daar niet voor gekozen, dit onderzoek legt andere accenten, maar in een ander onderzoek kan ook die theorie meer gebruikt worden. Dan zal de aandacht meer uitgaan naar het herkennen van de verschillende discourses, terwijl in dit geval slechts vergelijkbare effecten van verschillende discourses echt onderscheiden konden worden.

Het is duidelijk dat begrippen als perceptie, discours en taalgebruik en hun effecten op projecten op meerdere manieren te interpreteren valt. In dit onderzoek zijn ze geïnterpreteerd zoals beschreven in hoofdstuk 2. Er is voor deze interpretaties gekozen omdat deze het meest geschikt voor deze situatie werden beoordeeld. Liggen de accenten in het onderzoek anders, dan kunnen andere theorieën logischer zijn, zoals bijvoorbeeld Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) zoals hierboven beschreven. In dit onderzoek zijn verschillende visies op de begrippen bestudeerd om zo tot definities te komen, maar dat had ook op basis van andere definities gekund. Of dit de meest geschikte waren zal de vraag blijven, maar door de onderzoeker is beoordeeld dat in dit geval dat wel zo was. In vervolgd onderzoek zal dat opnieuw bekeken worden en geleerd is uit dit onderzoek dat er dan meer afwegingen tussen definities beschreven moeten worden, zodat niet alleen voor de onderzoeker, maar ook voor de lezer nog duidelijker wordt waarom deze interpretaties het meest geschikt zijn.

6.4 Aanbevelingen

In dit onderzoek lag de focus op het project Nieuwe Keersluis Limmel. Zoals ook naar voren is gekomen tijdens het onderzoek, zijn projecten uiteindelijk altijd afhankelijk van de mensen die erin werken. Het is dan ook interessant voor vervolgonderzoek om na te gaan of de geconstateerde conclusies ook in andere projecten gelden, helemaal voor projecten in het Sluizenprogramma. Er zijn een aantal maatregelen naar voren gekomen, dus het is interessant om te bekijken of die ook werken in de andere projecten. Zeker omdat de insteek van het programma is om van elkaar te leren. Daarnaast is dit onderzoek gedaan in de beginfase van het project Nieuwe Keersluis Limmel. Zoals aangegeven, heeft het project een looptijd van meer dan 30 jaar. Doel is om zo lang de relatie goed te houden, maar het blijft de vraag of dat daadwerkelijk zal lukken. Daarom is het eveneens interessant voor vervolgonderzoek om over een aantal jaren na te gaan of de relatie nog steeds goed is en dus of de maatregelen die genomen werden geslaagd bleken te zijn.

De begrippen percepties, discours en taalgebruik zijn ook zeer interessant op zich. Het zijn fenomenen die op ieder moment een rol spelen in de interactie tussen mensen. Onderzoek naar de effecten hiervan is dan ook niet alleen interessant in DBFM-projecten, maar in alle projecten, organisaties en verenigingen. Zelfs in het dagelijkse leven zijn de effecten ervan interessant en kunnen ze tot spanningen en fricties leiden. Er ligt dus ook zeker een mogelijkheid om vervolgonderzoek te doen op basis van dit onderzoek dat verder afstaat van de sluizenwereld, waterwegen en infrastructuur.

Bovendien is uit paragraaf 6.3.3 gebleken dat *bonding* en *bridging* nog erg onderbelicht zijn binnen het sociaal kapitaal, bekeken vanuit de samenwerking in projecten. Door meer onderzoek te doen naar het verschil tussen samenwerking binnen de organisatie en tussen organisaties, kan bekeken worden of hier een daadwerkelijk onderscheid tussen bestaat en de principes van de samenleving ook op projecten geldt. Ook de invloed van persoonlijke percepties op de samenwerking kunnen nog nader onderzocht worden. De connectie tussen *bonding* en *bridging* enerzijds en DBFM-projecten anderzijds biedt nog veel interessante mogelijkheden tot onderzoek.

Ook werd er in dit onderzoek geconstateerd dat er effecten merkbaar waren die zouden duiden op verschillende discoursen binnen de organisatie, maar ook binnen het projectteam. Interessant is om daar vervolgonderzoek naar te doen. Kunnen er daadwerkelijk meerdere discoursen onderscheiden worden? En waaruit zal dat dan blijken? Hierbij is de theorie van Hajer (2006) en Hajer & Versteeg (2005) meer relevant. Het aantonen van de verschillende discoursen en de redenen waarom effecten daarvan merkbaar zijn blootleggen kan ook bijdragen aan een betere *bonding* binnen het

projectteam. En misschien is het wel mogelijk om van het projectteam zelf een nieuw discours te smeden, maar dit zal uit nieuwe onderzoeken moeten blijken.

Tot slot werd in dit onderzoek gesuggereerd dat percepties te managen zijn. Anderzijds werd in de theorie duidelijk dat percepties persoonlijk zijn en worden gebaseerd op achtergrond en ervaringen. Daaruit lijken deze zeer te variëren en aardig statisch. Toch zou het mogelijk moeten zijn door nieuwe informatie te vergaren en te ervaren om percepties bij te stellen. Er wordt geprobeerd in het project Nieuwe Keersluis Limmel om de percepties te controleren en sturen, maar het blijft de vraag of ze in de praktijk echt te managen zijn, of dat er niets anders rest dan er slechts mee omgaan. Dit is ook na dit onderzoek nog steeds een erg interessant gebied van studie en vereist behandeling van nog veel meer cases om daadwerkelijk vast te stellen dat percepties inderdaad te managen zijn. Daarom is het ook interessant om, zoals gezegd, het project in een later stadium nogmaals te onderzoeken, om te controleren of de genoemde maatregelen ook daadwerkelijk hun vruchten afwerpen.

Literatuurlijst

- Allison, G.T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown.
- Allmendinger, P. (2009). *Planning theory*. 2^e Editie. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Anderson, J. (2010). *Understanding cultural geography*. Abingdon: Routledge.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!; Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. 2^e Editie. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bagget, S., Jeffrey, P. & Jefferson, B. (2006). Risk perception in participatory planning for water reuse. *Desalination*, 187, 149-158.
- Balducci, A. & Calvaresi, C. (2005). Participation and leadership in planning theory and practices. In Haus, M. Heinelt, H. & Stewart, M. (Red.), *Urban governance and democracy: Leadership and community involvement* (pp. 234-252). Abingdon: Routledge.
- Bell, J. (2005). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science*. 4^e Editie. Maidenhead: Open University Press.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Burgess, R. (1984). *In the field: an introduction to field research*. London: Routledge.
- Burnett, J. (2009). *Doing your social science dissertation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Coffé, H. & Geys, B. (2005). Institutional performance and social capital: An application to the local government level. *Journal of Urban Affairs*, 27(5), 485-501.
- Decisio BV & SOLVINT Supply Management (2011). *Kennis over markten; Rapportage*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Diduck, A.P., Pratap, D., Sinclair, A.J. & Deane, S. (2013). Perceptions of impacts, public participation, and learning in the planning, assessment and mitigation of two hydroelectric projects in Uttarakhand, India. *Land Use Policy*, 33, 170-182.
- Doel, M.A. (2010). Analysing cultural texts. In N. Clifford, S. French & G. Valentine (Red.), *Key methods in geography* (pp. 485-496). London: SAGE Publications Ltd.
- Dryzek, J. (1997). *The politics of the earth: Environmental discourses*. Oxford: Oxford University Press.
- Eversdijk, A.W.W. & Korsten, A.F.A. (2009). Concessionele publiek-private samenwerkingsrelaties – Feiten en ficties bij op DBFM gebaseerde infrastructurele projecten. *Bestuurswetenschappen*, 63(3), 25-44.

- Felício, J.A., Couto, E. & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management decision*, 52(2), 350-364.
- Fisher, C., Buglear, J., Mutch, A. & Tansley, C. (2007). *Researching and writing a dissertation; A guidebook for business students*. 2^e Editie. Harlow: Pearson Education Limited.
- Flowerdew, R & Martin, D. (2005). *Methods in human geography; A guide for students doing a research project*. 2^e Editie. Harlow: Pearson Education Limited.
- Getimis, P. (2010). Strategic planning and urban governance: Effectiveness and legitimacy. In Cerreta, M., Concilio, G. & Monno, V. (Red.), *Making strategies in spatial planning: Knowledge and values* (pp. 123-146). Dordrecht: Springer.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society; Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Goodijk, R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?: Zoeken naar verklaringen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gualini, E. (2001). *Planning and the intelligence of institutions: Interactive approaches to territorial policy-making between institutional design and institution-building*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Hajer M.A. (2006). Doing discourse analysis: Coalitions, practices, meaning. In Brink, M. van den & Metze, T. (Red.), *Words matter in policy and planning: Discourse theory and method in the social sciences* (pp. 65-74). Utrecht: Nederlandse Geografische Studies.
- Hajer, M.A. & Versteeg, W. (2005). A decade of discourse analysis of environmental politics: Achievements, challenges, perspectives. *Journal of environmental policy & planning*, 7(3), 175-184.
- Healey, P. (1992). Planning through debate: The communicative turn in planning theory. *The town planning review*, 63(2), 143-162.
- Healey, P. (2006). Relational complexity and the imaginative power of strategic spatial planning. *European planning studies*, 14(4), 525-546.
- Heeres, N., Tillema, T. & Arts, J. (2012). Integration in Dutch planning of motorways: From “line” towards “area-oriented” approaches. *Transport Policy*, 19(6), 148-158.

- Heuckelum, J.M. van, Favie, R., Peekel, P.J.A. & Eekelen, A.L.M. van (2007). *The roots to conflicting interests among different Partners in a DBFM Consortium*. Cape Town: CIB World Building Congress.
- Hijdra, A., Vlist, M. van der & Arts, J. (2014). *Resilience of waterway systems – an explorative study of the American, Dutch and German waterway systems*. Parijs: Transport Research Arena.
- Holloway, L. & Hubbard, P. (2001). *People and place; the extraordinary geographies of everyday life*. Essex: Pearson Education Limited.
- Innes, J.E. & Booher, D.E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Abingdon: Routledge.
- Issalys, P. (2007). Choosing among forms of public action: A question of legitimacy. In Eliadis, P., Hill, M.M. & Howlett, M. (Red.), *Designing government: From instruments to governance* (pp. 154-181). Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Kenniscentrum (2001). *Voortgangsrapportage 2001*. Den Haag: Kenniscentrum PPS.
- Kitchen, T. (2007). *Skills for planning practice*. New York: Palgrave MacMillan.
- Klijn, E.H. (2009). Public-private partnerships in the Netherlands: Policy, projects and lessons, *Economic Affairs*, 29(1), 26-32.
- Knox, P.L. & Marston, S.A. (2010). *Human geography: Places and regions in global context*. 5^e Editie. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. London: Routledge.
- Kuiper, R. & Schuit, J. van der (2014). *Monitor infrastructuur en ruimte 2014*. Den Haag: Uitgeverij PBL
- Leeuwen, J. van & Tatenhove, J. van (2010). The triangle of marine governance in the environmental governance of Dutch offshore platforms. *Marine Policy*, 34(3), 590-597.
- Lenferink, S., Tillema, T. & Arts, J. (2013). Towards sustainable infrastructure development through integrated contracts: Experiences with inclusiveness in Dutch infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 615-627.
- Leslie, A. (2006). Why do so many industrial collaborations fail?. *Engineering management*, 16(2), 40-42.
- López-Fernández, M. & Sánchez-Gardey, G. (2010). Managing the effects of diversity on social capital. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 29(5), 491-516.

- Martens, K. (2007). Actors in a fuzzy governance environment. In Roo, G. de & Porter, G. (Red.), *Fuzzy planning: The role of actors in a fuzzy governance environment* (pp. 43-65). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Morin, K.M. (2011). Edward W. Said. In Hubbard, P. & Kitchin, R. (Red.), *Key thinkers on space and place* (pp. 337-344). London: SAGE Publications Ltd.
- Nu.nl (2014). 'Bijna helft sluizen en gemalen in Nederland is onveilig'. Geraadpleegd op 7-6-2016 via nu.nl. Hoofddorp: Sanoma Media Netherlands Group.
- O'Leary, Z. (2010). *The essential guide to doing your research project*. 4^e Editie. London: SAGE Publications Ltd.
- Ostrom, E. (1999). Institutional rational choice: An assessment of the institutional analysis and development framework. In Sabatier, P.A. (Red.), *Theories of the policy process* (pp. 35-72). Boulder: Westview Press.
- Papoulias, C. (2011). Homi K. Bhabha. In Hubbard, P. & Kitchin, R. (Red.), *Key thinkers on space and place* (pp. 69-75). London: SAGE Publications Ltd.
- Pater, B. de, Groote, P. & Terlouw, K. (2005). *Denken over regio's: Geografische perspectieven*. 2^e Editie. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Philo, C. (2011). Michel Foucault. In Hubbard, P. & Kitchin, R. (Red.), *Key thinkers on space and place* (pp. 162-170). London: SAGE Publications Ltd.
- Projectteam VONK (2012). *Vervangingsopgave natte kunstwerken*. Utrecht: Rijkswaterstaat, Water, Verkeer en Leefomgeving.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Reynaers, A.M. & Verweij, S. (2014). De schaduwzijden van DBFMO. *RO Magazine*, 32(4), 32-34.
- Rijkswaterstaat (2012a). *IPFA/RWS Infrastructure table; DBFM Sluizenprogramma Rijkswaterstaat 4 december 2012*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2012b). *Uitkomsten marktconsultatie – DBFM Sluizenprogramma 2 november 2012*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2013). *Uitkomsten 2^e marktconsultatie; DBFM Sluizenprogramma 18 april 2013*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2014a). *Beleidskader innovatiegericht inkopen*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2014b). *Organisatieontwikkeling*. Utrecht: Rijkswaterstaat.

- Rijkswaterstaat (2014c). *Samenwerken & servicedesk zakelijk; Voor alle projectoverstijgende vragen*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2015a). *Aanleg nieuwe keersluis Limmel; Ruim baan voor goederentransport over water*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2015b). *Aanleg nieuwe keersluis Limmel: Ruim baan voor goederentransport over water*. Geraadpleegd op 9-10-2015 via https://staticresources.rijkswaterstaat.nl/binaries/Factsheet%20nieuwe%20keersluis%20Limmel_tcm21-24121.pdf. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2015c). *Eerste fundamenten voor nieuwe keersluis Limmel*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2015d). *Maas: aanleg nieuwe Keersluis Limmel*. Geraadpleegd op 27-07-2015 via http://www.rijkswaterstaat.nl/water/plannen_en_projecten/vaarwegen/maas/maas_aanleg_nieuwe_keersluis_limmel/. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2015e). *Veelgestelde vragen*. Geraadpleegd op 9-10-2015 via <http://www.rijkswaterstaat.nl/water/projectenoverzicht/maas-aanleg-nieuwe-keersluis-limmel/veelgestelde-vragen.aspx>. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2016a). *Marktconsultatie Sluizenprogramma*. Geraadpleegd op 21-06-2016 via <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk>. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2016b). *Samenwerken & cotinu verbeteren; Met een compacte en wendbare organisatie*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat (2016c). *Samen met de markt; Strategische doorvertaling marktvisie door Rijkswaterstaat*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Roo, G. de (1999). *Planning per se, planning per saldo: Over conflicten, complexiteit en besluitvorming in de milieuplanning*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Rosenberg, F.A. & Koopmans, C.C. (2004). *Kosten-batenanalyse Zeetoegang IJmuiden*. Rapport 776. Amsterdam: SEO.
- Rydin, Y. (2003). *Conflict, consensus, and rationality in environmental planning: An institutional discourse approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Schaap, L. & Twist, M.J.W. van (1997). The dynamics of closedness in networks. In Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (Red.), *Managing complex networks: Strategies for the public sector* (pp. 62-78). London: SAGE Publications Ltd.
- Schijndel, B. van, Wal, H. van der & Kok, J. (2011). *Basisboek ruimtelijke ordening en planologie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

- Spit, T. & Zoete, P. (2009). *Ruimtelijke ordening in Nederland; Een wetenschappelijke introductie in het vakgebied*. 2^e Editie. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Stewart, M. (2005). Collaboration in multi-actor governance. In Haus, M. Heinelt, H. & Stewart, M. (Red.), *Urban governance and democracy: Leadership and community involvement* (pp. 149-167). Abingdon: Routledge.
- Termeer, C.J.A.M. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Managing perceptions in networks. In Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (Red.), *Managing complex networks: Strategies for the public sector* (pp. 79-97). London: SAGE Publications Ltd.
- Tuan, Y.F. (2003). Perceptual and cultural geography: A commentary. *Annals of the Association of American Geographers*, (93)4, 878-881.
- Verhees, F., Marrewijk, A. van, Leendertse, W. & Arts, J. (2015). Publiek en privaat: Een spannende relatie in de bouw- en infraketen. *Beleidsonderzoek Online*, 4(4).
- Vernieuwing Bouw (2010). *Richtlijn samenwerking Rijkswaterstaat-markt op integrale projecten; Samen op weg naar een beter resultaat*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Voogd, H., Woltjer, J. & Dijk, T. van (2012). *Facetten van de planologie*. 11^e Editie. Alphen aan den Rijn: Kluwer Uitgeverij.
- Vulperhorst, L. (2011). *Innovatieve marktbenadering*. Utrecht: Anderson Elffers Felix.
- Warf, B. (2011). Derek Gregory. In Hubbard, P. & Kitchin, R. (Red.), *Key thinkers on space and place* (pp. 192-198). London: SAGE Publications Ltd.
- Watson, S. (2004). Cultures of democracy: Spaces of democratic possibility. In Barnett, C. & Low, M. (Red.), *Spaces of democracy: Geographical perspectives on citizenship, participation and representation* (pp. 207-222). London: SAGE Publications Ltd
- Wiertzema, K. & Jansen, P. (2011). *Basisprincipes van communicatie*. 3^e Editie. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Willems, J. & Busscher, T. (2014a). *De Nederlandse sluissector: in de houdgreep?*. Rapport 1. Groningen: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.
- Willems, J. & Busscher, T. (2014b). *Samen uit de houdgreep*. Rapport 2. Groningen: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.
- Wood, P. & Landry, C. (2008). *The intercultural city: Planning for diversity advantage*. 2^e Editie. London: Earthscan.

Bijlage I – Respondenten

Voor dit onderzoek zijn de volgende personen geïnterviewd, weergegeven met hun naam, functie, organisatie en code gebruikt in het resultatenhoofdstuk:

- *Marc Bocxstael* *Directeur* *Agidens* *Markt 1*
- *Marcel Menting* *Contractmanager* *Rijkswaterstaat* *RWS 1*
- *Michel Mulder* *Projectdirecteur* *BESIX* *Markt 2*
- *Jasper Tils* *Projectdirecteur* *Rijkswaterstaat* *RWS 2*
- *Jeroen in 't Veld* *Projectdirecteur* *Rebel* *Markt 3*
- *Wies Vonck* *Programmadirecteur* *Rijkswaterstaat* *RWS 3*

Voor dit onderzoek zijn de volgende beleidsdocumenten geanalyseerd, weergegeven met auteur/organisatie, jaartal en code gebruikt in het resultatenhoofdstuk. Tevens zijn de documenten terug te vinden in de literatuurlijst:

- *Decisio BV & SOLVINT Supply Management* *2011* *Document I*
- *Rijkswaterstaat* *2012a* *Document II*
- *Rijkswaterstaat* *2013* *Document III*
- *Rijkswaterstaat* *2014b* *Document IV*
- *Rijkswaterstaat* *2014c* *Document V*
- *Rijkswaterstaat* *2015a* *Document VI*
- *Rijkswaterstaat* *2015c* *Document VII*
- *Rijkswaterstaat* *2016b* *Document VIII*
- *Rijkswaterstaat* *2016c* *Document IX*
- *Vernieuwing Bouw* *2010* *Document X*

De volgende personen hebben deelgenomen aan de focusgroep op 10 februari 2015 in De Bouwcampus te Delft.

Deelnemers:

- *Jos Arts* *Topspecialist leefomgeving* *RWS*
- *Wim Holleman* *Topspecialist markt en inkoop* *RWS*
- *Hans Jeekel* *Topadviseur kennis en integratie* *RWS*
- *Hans van Saan* *Adviseur afdeling kennis- en innovatiemanagement* *RWS*
- *Paul Spierings* *Topadviseur aanleg* *RWS*
- *Maarten van der Vlist* *Topspecialist adaptief watermanagement* *RWS*

Toehoorders:

- *Arjan Hijdra* *Projectleider MultiWaterWerk* *RWS*
- *Jordy Janssen* *Masterstudent sociale planologie* *RUG*

Leiding:

- *Tim Busscher* *Universitair docent planologie & infrastructuur* *RUG*
- *Jannes Willems* *Promovendus planologie & infrastructuur* *RUG*

Bijlage II – Vragenlijst interviews

Interview

- Voorstellen
- Introductie onderwerp

Dit onderzoek baseert zich op het Sluizenprogramma, waarbij sluizen voor het eerst via DBFM-contracten worden aanbesteed. Hier komt veel samenwerking bij kijken en ik wil onderzoeken hoe deze samenwerking geoptimaliseerd kan worden. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat percepties hier een belangrijke rol bij kunnen spelen. Daar wordt mee bedoeld dat iedereen zijn eigen beeldvorming heeft en op basis daarvan handelt. Dit zal dan ook een aardige impact hebben op de samenwerking binnen projecten. Ik wil nagaan of percepties inderdaad invloed hebben en of deze er ook voor kunnen zorgen dat een project minder soepel verloopt. Mocht dit het geval zijn, dan wil ik onderzoeken hoe dit kan worden verbeterd.

- Vragen opname/opname controleren
- Tijd
- Transcript
- Vragen

Interviewvragen

Introductie

1. Wie bent u en welke functie heeft u?
2. Welke dagelijkse activiteiten komen hierbij kijken en met wie komt u allemaal in contact?
3. Sinds wanneer bent u betrokken bij het Sluizenprogramma?
4. Bij welke projecten binnen het programma bent u betrokken?
5. Hoe ver zijn deze projecten precies in het proces?
6. Bij wat voor soort projecten heeft u voor dit programma gewerkt?

Project/DBFM

7. Wat vindt u van DBFM-contracten en de aanpak van het DBFM Sluizenprogramma?
8. Hoe is de aanbestedingsprocedure verlopen en hoe heeft u dit ervaren?
9. Wat was er anders ten opzicht van eerdere projecten waar u bij betrokken bent geweest?

Samenwerking

10. Hoe was de samenwerking met de marktpartijen?
11. Is deze samenwerking de afgelopen jaren veranderd, een wijziging in de traditionele rolverdeling?
12. Staan de verschillende partijen binnen een project als afzonderlijke groepen tegenover elkaar? Dus is kan er gezegd worden dat er “Rijkswaterstaat” en “marktpartij” is en voelen zij zich meer als eigen groep?
13. Merkt u dat er sprake is van een bepaalde kloof tussen de marktpartijen en Rijkswaterstaat en zo ja, hoe komt dit?
14. Speelt de perceptie, de beeldvorming van elkaar, een rol bij de samenwerking? Voorbeelden?
15. Welke perceptie hadden de partijen van elkaar?
16. Ziet u hier ook op individueel niveau gevolgen van?
17. Welke rol spelen zaken als taalgebruik en traditionele rolverdeling hierin?
18. Ziet u hierin een verandering ten opzichte van eerdere projecten?

Toekomst

19. Vindt u dat het nodig is dat zo’n kloof zoveel mogelijk verminderd wordt?
20. Als de markt en Rijkswaterstaat zich samen als één groep zouden zien, zou dat dan de samenwerking bevorderen?
21. Zou dat dan ook een hechter verband zijn, met dit project, dan wanneer alleen “Rijkswaterstaat” als groep gezien wordt?
22. Wat zou er moeten veranderen om een dergelijke kloof te verminderen?
23. Kan perceptie hierin een rol spelen?
24. Wat kan er verder uit dit project geleerd worden voor de volgende projecten?
25. Moedigt dit project aan om vaker via DBFM aan te besteden?

Afsluiting

26. Heeft u nog vragen over het interview?
27. Mag ik uw naam gebruiken in mijn scriptie?

28. Heeft u nog aanvullingen of tips die relevant kunnen zijn voor mijn onderzoek?

29. Heeft u nog contacten van andere personen binnen dit project die ik zou kunnen interviewen?

- Bedankt!